

وزارة الخارجية العراقية

دبلوماسية مقيدة في بيئة متشابكة

تأليف: د. سهاد إسماعيل خليل د. علي فارس حميد د. نوار جليل هاشم
كرار نوري حميد مصطفى السراي



وزارة الخارجية العراقيّة
دبلوماسية مقيّدة في بيئة متشابكة



مركز البيان
للدراستات والتخطيط

وزارة الخارجية العراقية
دبلوماسية مقيدة في بيئة متشابكة
تأليف

د. سهاد إسماعيل خليل

كلية العلوم السياسية/ جامعة النهرين

د. نوار جليل هاشم

كلية العلوم السياسية/ الجامعة المستنصرية

د. علي فارس حميد

كلية العلوم السياسية/ جامعة النهرين

مصطفى السراي

كلية التربية للعلوم الصرفة (ابن الهيثم) / جامعة بغداد

كرار نوري حميد

كلية العلوم السياسية/ جامعة تكريت

تقديم

السفير الدكتور هشام العلوي

سلسلة إصدارات مركز البيان للدراسات والتخطيط



وزارة الخارجية العراقية

دبلوماسية مقيّدة في بيئة متشابكة

تأليف: د. سهاد إسماعيل خليل، د. علي فارس حميد، د. نوار جليل هاشم، كرار نوري حميد، مصطفى السراي

تقديم: السفير الدكتور هشام العلوي

192 صفحة

بغداد، شباط - فبراير، 2026

ISBN: 978-9922-8872-0-3

جميع الحقوق محفوظة © مركز البيان للدراسات والتخطيط

ولا يحق لأي شخص أو مؤسسة أو جهة إعادة إصدار هذا الكتاب، أو جزء منه أو نقله بأي شكل أو واسطة من وسائط نقل المعلومات، بما في ذلك النسخ أو التسجيل دون إذن خطي من أصحاب الحقوق.

الطبعة الاولى

رقم الايداع في دار الكتب والوثائق ببغداد (1402) لسنة 2026

التصحيح والمراجعة اللغوية: د. هاني كنهر العتاي

تصميم وتنفيذ: مصطفى محمد

نشر وتوزيع: العراق للطباعة

www.bayancenter.org

info@bayancenter.org

Since 2014

عن المركز

مركزُ البيان للدراسات والتخطيط مركزٌ مستقلٌّ، غيرُ ربحيٍّ، مقرّه الرئيس في بغداد، مهمته الرئيسة -فضلاً عن قضايا أخرى- تقديم وجهة نظر ذات مصداقية حول قضايا السياسات العامة والخارجية التي تخصّ العراق بنحو خاصٍ ومنطقة الشرق الأوسط بنحو عام، ويسعى المركز إلى إجراء تحليلٍ مستقلٍّ، وإيجاد حلولٍ عمليةٍ جليّةٍ لقضايا معقدة تمّ الحفلي السياسي والأكاديمي.

قياساً بالأهمية التي يحظى بها العراق إقليمياً ودولياً، والتطورات المتلاحقة التي يشهدها البلد والمنطقة كانت أغلب التحليلات والمتابعات التي تحاول ملاحقة الأحداث والقضايا في العراق تفتقر إلى القدرة على التفكير خارج إطار الأسلوب السائد والقوالب التي حدّدت النظرة إلى العراق خلال العقود الماضية؛ لهذا السبب فإن المركز يسعى إلى تقديم وجهات نظر جديدة تعتمد الموضوعية، والحيادية، والمصداقية، والإبداع، ويوجّه المركز أنشطته في البحث والتحليل للتحديات التي تواجه العراق ومنطقة الشرق الأوسط بتقديم بصائر وأفكارٍ لصانعي القرار عن المقترحات الناجعة لمعالجتها على المدين القصير والطويل.

ويقدم المركز وجهات نظر قائمة على مبادئ الموضوعية والأصالة والإبداع لقضايا الصراع عبر تحليلات، وأعمال ميدانية، وإقامة صلات مع مؤسسات متنوعة في الشرق الأوسط، من أجل مقارنة قضايا العراق التي تخصّ السياسة، والاقتصاد، والمجتمع، والسياسات النفطية والزراعية، والعلاقات الدولية، والتعليم.



محتويات الكتاب

10	تقديم: السفير الدكتور هشام العلوي
13	المقدمة

الفصل الأول

17	وزارة الخارجية العراقية: متركزات الأداء وهيكلية الوزارة
17	المبحث الأول: مبادئ عمل وزارة الخارجية ومتركزاته
25	المبحث الثاني: هيكل وزارة الخارجية العراقية واستراتيجيّتها

الفصل الثاني

45	الفعل الدبلوماسي وقياس مكانة العراق الخارجية
47	أولاً: توظيف الدبلوماسية متعددة المسارات في الدبلوماسية الرسمية
54	ثانياً: الدبلوماسية متعددة الأطراف: غياب التوظيف الواعي
61	ثالثاً: وزارة الخارجية وتوظيف الأنماط الدبلوماسية في تعزيز المكانة الخارجية

الفصل الثالث

75	الوزن التفاوضي ومتطلبات نهوض الدبلوماسية العراقية
75	المبحث الأول: الوزن التفاوضي وتقييم الدبلوماسية العراقية
89	المبحث الثاني: متطلبات نهوض السياسة الخارجية





الفصل الرابع

99 معهد الخدمة الخارجية: تحليل مقارن لنماذج التدريب والتأهيل

99 المبحث الأول: رؤية في عمل معهد الخدمة الخارجي العراقي مع معاهد مختارة من دول الجوار العربي

125 المبحث الثاني: دور معاهد الخدمة الخارجية الدولية في ترسيخ عمل السياسة الخارجية والدبلوماسية

الفصل الخامس

143 وزارة الخارجية ومهام إدراك التهديدات وإدارة المخاطر





تقديم

تُعَدّ وزارة الخارجية من الوزارات السيادية التي تضطلع بوظائف حيوية تتجاوز نطاق التمثيل الرسمي، إذ تمثل الأداة الرئيسة لتنسيق وتنفيذ السياسة الخارجية من أجل تحقيق المصالح العليا للبلد، والواجهة التي تعبّر من خلالها الدولة عن توجهاتها ومواقفها في النظامين الإقليمي والدولي. وبحكم طبيعة هذه الوظيفة، فإن أداء الوزارة يرتبط ارتباطاً مباشراً بمحددات المصلحة الوطنية، وبالبيئة السياسية التي تعمل ضمنها، وبقدرتها على التكيف مع التحولات المتسارعة التي يشهدها النظام الدولي.

وفي ظل التغيرات البنيوية التي طرأت على بنية العلاقات الدولية، ولا سيما تصاعد مظاهر الاعتماد المتبادل، وتداخل الأبعاد السياسية والأمنية والاقتصادية، وتزايد دور المنظمات الإقليمية والدولية والفاعلين من غير الدول، لم يعد العمل الدبلوماسي محكوماً بقواعد تقليدية ثابتة، بل أصبح مجالاً مركباً يتطلب كفاءة مؤسسية، وتخطيطاً استراتيجياً، وقدرة على إدارة المخاطر واستشراف التحديات. وقد انعكس ذلك بوضوح على طبيعة عمل وزارات الخارجية في العقود الماضية، التي باتت مطالبة بتوسيع نطاق أدوارها، وتحديث هياكلها، وتطوير أدواتها بما ينسجم مع متطلبات البيئة الدولية المعاصرة.

وفي هذا الإطار، تبرز أهمية الدراسات التي تتناول تقييم أداء وزارة الخارجية العراقية، بوصفها مؤسسة تعمل في سياق سياسي وأمني شديد التعقيد، تشكّل عبر مراحل تاريخية متباعدة منذ تأسيسها في عام 1924، وازداد وضوحه بعد عام 2003 مع التحول في طبيعة النظام السياسي، وإعادة صياغة الإطار الدستوري والقانوني للدولة. وقد فرضت هذه التحولات جملة من التحديات على أداء الوزارة، سواء فيما يتعلق بإدارة العلاقات الثنائية ومتعددة الأطراف، أم فيما يتصل بتحديد أولويات السياسة الخارجية، والتنسيق مع باقي مؤسسات الدولة ذات الصلة بصنع القرار.

كما واجهت الوزارة تحديات داخلية ناجمة عن تعقيدات المشهد السياسي، وتعدد القوى المؤثرة في عملية اتخاذ القرار، فضلاً عن تداخل الاختصاصات في بعض الملفات، وضعف التكامل المؤسسي في مجالات محددة. وفي المقابل، اضطرت إلى التعامل مع بيئة خارجية مضطربة، تتسم بتنافس القوى الإقليمية والدولية، وتداخل الملفات الأمنية والاقتصادية، وتصاعد الضغوط المرتبطة بموقع العراق الجيوسياسي ومصالح الأطراف الفاعلة فيه.



وانطلاقاً من ذلك، فإن تناول وزارة الخارجية العراقية بالدراسة والتحليل يقتضي مقارنة شاملة تتجاوز الوصف الوظيفي، لتشمل تحليل مرتكزات عملها الدستورية والقانونية، وهيكلتها التنظيمية، وآليات أدائها، وطبيعة الأدوار التي تضطلع بها في ضوء البيئة السياسية الداخلية والخارجية. كما يتطلب هذا التناول فهم طبيعة التفاعل بين الوزارة وباقي مؤسسات الدولة، ولا سيما الجهات المعنية برصد المتغيرات الإقليمية والدولية وحماية الأمن القومي وصنع القرار، وما يترتب على ذلك من تأثير في فعالية الأداء الدبلوماسي.

يسعى هذا الكتاب إلى تقديم دراسة تحليلية لوزارة الخارجية العراقية، تركز على تقييم أدائها في ضوء الأهداف والأولويات الوطنية، وتشخيص التحديات البنيوية والوظيفية التي تواجه عملها، فضلاً عن بحث مدى قدرتها على التكيف مع المتغيرات السياسية والإقليمية والدولية. كما يتناول الكتاب طبيعة التحولات التي طرأت على العمل الدبلوماسي، وأثرها في إعادة تشكيل أدوار الوزارة ووظائفها، مع التركيز على أهمية التخطيط الاستراتيجي، وبناء الكفاءة المؤسسية، وتوسيع مجالات الدبلوماسية المتخصصة.

هذا الكتاب يتضمن نقداً علمياً بناءً خُصص في جوانب منه لدراسة الهيكل التنظيمي الذي يتيح فهم طبيعة عمل الوزارة، ووظائفها، وتحديد أوجه القوة والقصور في بنيتها وأدائها.

كما أن الكتاب يتضمن مقترحات تخص الوزن التفاوضي والموارد البشرية والمادية لنهوض الدبلوماسية العراقية، بالإشارة إلى ضرورة اعتماد الدبلوماسية الثقافية والدبلوماسية الاقتصادية، وهما في الواقع مساران تعمل عليهما وزارة الخارجية وفق استراتيجية مكتوبة بدأت تؤتي أكلها شيئاً فشيئاً.

وكان من الملفت أن الكتاب يتضمن دراسة تخص أداة التدريب وتطوير القدرات الأساسية في وزارة الخارجية، أي معهد الخدمة الخارجية، ولعل محاولة التجسير بين المعهد والمعاهد الدولية الرصينة، هي من فصول الكتاب المهمة التي يمكن الاستفادة منها في فهم طبيعة المعهد من حيث الاستقلالية أو أدوات النجاح المؤسسي والتمويل الضروري لإنجاح البرامج التدريبية.

وأخيراً، من الضروري الإشارة إلى أن لدى وزارة الخارجية برنامجاً حكومياً للفترة 2023-2025، واستراتيجية للسياسة الخارجية للأعوام 2023-2026، وهي مؤسسة على أولويات المنهاج الوزاري، وحقق حتى اللحظة نسب إنجاز تفوق 95%، مع نسبة حيود صغيرة جداً لا تخص الوزارة، بل جهات حكومية أخرى، كما في موضوع تحسين مكانة الجواز العراقي.





وختاماً، فإن هذا الكتاب الذي تبناه مركز البيان للدراسات والتخطيط يعد عملاً مهماً ورائداً، سيسهم في تعميق فهم القارئ لعمل وزارة الخارجية والتحديات التي تواجه دوائرها في مقرها وبعثاتها الدبلوماسية في الخارج. كما أنه سيكون عوناً لصناع القرار في السياسة الخارجية، ولا سيما داخل الوزارة، من أجل إجراء الإصلاحات الممكنة وفق آراء الخبراء في هذا الصدد.

السفير الدكتور هشام العلوي

وكيل وزارة الخارجية العراقية لشؤون التخطيط السياسي

سفير العراق لدى جمهورية جنوب أفريقيا وتركيا ومملكة هولندا سابقاً



المقدمة

تُعَدُّ وزارة الخارجية العراقية إحدى ركائز الدولة ومؤسّساتها السيادية؛ إذ تمثّل الواجهة الرسمية للدولة في سياستها الخارجية وعلاقاتها الدبلوماسية، وهي تمثّل القناة الرسمية لتمثيل العراق في المحافل والمؤتمرات الدولية، وقد أسهمت وزارة الخارجية منذ تأسيس الدولة العراقية بإسهامات كبيرة، وكان للسياسة الخارجية دور محوريّ في إدارة العلاقات الثنائية والمتعدّدة الأطراف، فضلاً عن محاولة إضفاء طابع خاصّ لمكانة الدولة في النظام الإقليمي والدوليّ.

شهدت وزارة الخارجية العراقية مراحل عدّة من التطور رافقت وضع الدولة السياسي والإداري، فمع كلّ مرحلة سياسية شهدت الدولة كان لوزارة الخارجية دوران في مجال التعامل مع النظام: الدور الأول ينطوي على إدارة القضايا المتصلة بالعلاقات الخارجية بشكل يناسب توجهات النظام السياسي وفلسفته، والدور الثاني دور وظيفي قائم على أساس تطوير قواعد العمل الدبلوماسي في وزارة الخارجية؛ لكي تتمكن من التعامل مع التطور الذي تتبناه الدول في سياستها الخارجية وإدارة دبلوماسيتها.

تتبنّى وزارة الخارجية الاتفاقيات الدولية لتنظيم عمل ومهام موظفي البعثة الدبلوماسية؛ إذ تُعَدُّ الركيزة الأساسية لإدارة القضايا المرتبطة باختصاصها، فالوزارة من حيث المهام المرتبطة بها دستورياً تعد الجهة الحكومية المسؤولة عن إدارة قضايا العراق الخارجية، وهي المعنية بالعمل على إشغال موظفي بعض الوزارات المواقع الدولية التي تكون من حصة العراق بالتنسيق مع هذه الوزارات، ومن ثمّ أصبحت مسؤولية التمثيل الدبلوماسي تأخذ أبعاداً مختلفة من حيث تمثيل الدولة في المنظّمات الدولية، ومما يعزّز من موقعها في النظام ونمط التفاعل الذي تتخذه، فالأسس التي يتعامل بموجبها موظفو البعثات الدبلوماسية في الخارج تفرض قدراً كافياً من الالتزام؛ لغرض تحقيق مستوى عالٍ من التواصل.

يتزايد تعقيد عمل وزارة الخارجية بحكم طبيعة التداخل والتعقيد الذي تتسم به البيئة الدولية وحركة المتغيرات فيها؛ إذ إنّ زيادة عدد الفاعلين من غير الدول والمنظّمات الدولية وشركات العلاقات العامة أسهم في زيادة تشابك المصالح وتبدل أولويات الدول في التوجه الخارجي، ممّا يستدعي التفكير بشكل ميداني بالتداعيات والعواقب التي تفكر فيها الدول بحكم مصالحها المتداخلة مع النظام الدوليّ، فالاعتمادية المتبادلة هي نتاج لتداخل المصالح وعدم قدرة الدول الانكفاء على ذاتها متجاهلة طبيعة تأثير البيئة الدولية بما تحمله من مخاطر وتهديدات، ومن ثمّ فإن تقييم عمل موظفي البعثات الدبلوماسية وفقاً للمعايير الدولية أصبح يعتمد

على المؤهلات والمهارات التي يمتلكها الدبلوماسي والمنهجية التي تتعامل فيها البعثة الدبلوماسية في اختيار الدبلوماسيين فضلاً عن قواعد أخرى تتصل بالتوازن والشفافية والتنوع.

على المستوى الفني استثمرت وزارة الخارجية العراقية طبيعة النظام السياسي بعد عام 2003، ففي ضوء التجربة الديمقراطية تمكنت من التعامل مع المتغيرات التي تتراحم في محيطها الخارجي بطريقة أكثر مهنية من الانكفاء على الذات والتردد، فالنظام السياسي الديمقراطي منح وزارة الخارجية فرصة لتقدير المواقف الدبلوماسية والتفاعلات الدولية وأن تكون ذات تقييمات في مجلس الوزراء بخصوص علاقات العراق الخارجية والدبلوماسية، إلا أن هذا الانفتاح والمرونة كان يتطلب موارد بشرية ومادية تسهم في إدارة الوزارة للمهام الملقاة على عاتقها، فالانفتاح السياسي وفتح بعثات دبلوماسية جديدة وأدوار أكبر في المنظمات الدولية بحاجة إلى تخصص وتدريب متواصل في هذا المجال.

واجهت وزارة الخارجية العراقية تعقيدات كبيرة في نطاق البيئة الداخلية لصنع القرار في الشؤون الخارجية، فالقوى السياسية المؤثرة والتناقضات التي تعج بها العملية السياسية في المرحلة الانتقالية والتهديدات المتراكمة بسبب خطر الجماعات الإرهابية، كان لها تأثير كبير على أداء موظفي البعثات الدبلوماسية في الخارج والدبلوماسيين في الداخل، فالتوافقات السياسية ذات الصلة بالقضايا والمواقف الخارجية في كثير من الأحيان كان لها تأثير كبير على موقف العراق الدولي وأحياناً وزنه التفاوضي، فضلاً عن طبيعة الالتزامات المترتبة عن العلاقة مع الولايات المتحدة الأمريكية. ومما لا شك فيه أن عدم الاستقرار الداخلي له تداعيات متعددة على القرار السياسي الخارجي وفاعلية الأداء الذي تتبناه وزارة الخارجية ضمن حدود إدارتها في البيئة الخارجية.

إن ضعف التكامل والتوافقية السياسية قد أثرت في صورة الدولة في الخارج ومصادقتها بخصوص المباحثات والنقاشات التي تجري مع الدول الأخرى، وهنا كان أمام وزارة الخارجية صعوبات في تحقيق توازن بين الداخل والرؤية السياسية لمختلف القوى وطبيعة البيئة الخارجية من حيث القواعد الدولية التي تحكم التفاعلات معها. وقد تزايدت هذه الإشكاليات بسبب الضغوط المتتالية التي تفرض من قبل الشركاء حيال سياسة العراق الخارجية تجاه بعض الدول من بينها الجمهورية الإيرانية؛ إذ ما تزال علاقات العراق الخارجية تخضع لهواجس دول الجوار والقوى الدولية المؤثرة في التفاعلات الدولية.



ومن خلال هذا الكتاب، فإن فهم وزارة الخارجية من الداخل يساعد في تقييم دورها الدبلوماسي ووزنها الحكومي، فكما هو معروف أن وزارة الخارجية تحظى بأهمية كبيرة في النظم الديمقراطية، إلا أن علاقتها وتأثيرها في عملية صنع القرار عادةً ما يبقى مرتبط بطبيعة الفريق الحكومي أو الرئاسي كالحالة مع مستشارية الأمن القومي التي تنافس وزارة الخارجية في كثير من الدول الديمقراطية. ففي هذه النماذج يمكن ملاحظة تأثير مستشار الأمن القومي بوصفه المؤسسة الاستشارية ذات الارتباط بحركة المصالح وأولوياتها.

بالمقارنة مع العديد من المؤسسات الحكومية المعنية بالشؤون الخارجية تتمتع وزارة الخارجية بهيكل اداري متشعب من حيث المسؤوليات؛ إذ تتداخل في كثير من الأحيان المهام الموكلة إلى الدوائر والأقسام مع دوائر أخرى في ذات الوزارة بسبب اختلاف أبعاد القضية الدبلوماسية من حيث الهدف الموجه أو الوكالة المستهدفة من الفعل، وهذا ما ينطبق على مجالات الدبلوماسية الثنائية والدبلوماسية متعددة الأطراف. إلا ان التكامل بين المهام الدبلوماسية ضعيف من الناحية الفنية خصوصاً في ظلّ عدم وجود أقسام متخصصة بتأمين التكامل الضروري بين دوائر الوزارة وبما يتيح للوزارة تحقيق أهدافها ضمن الاستراتيجية التي تتبناها.

وضمن نطاق الدبلوماسية المعاصرة وطبيعة التطورات التي رافقت أنماطها الشعبية والعامة وتزايد فاعلية مراكز البحوث في عملية تقديم الاستشارات ووضع برامج تنفيذية تشارك فيها، أصبح من الضروري على وزارة الخارجية أن تضع هياكل حقيقية تعمل بالتعاون والشراكة مع هذه المؤسسات على وفق برامج تتيح لها مضاعفة حضورها الدبلوماسي في البيئة الخارجية. وعلى الرغم من المبادرات التي تتبناها هذه المراكز ومحاولة وزارة الخارجية التعامل معها فإنّ العديد من التحديات والمعاضل ما يزال يعرقل جعل هذه البرامج منتجة لأسباب هيكلية وسياسية، فضلاً عن عدم وجود مقياس حقيقي للتعامل مع هذه المؤسسات.

إلى جانب ذلك أصبحت منهجيات قياس المخاطر والتهديدات والتوقع بالمستقبل واحدة من أهم تقنيات العمل في وزارات الخارجية، فالأصل في التحسب والتكيف مع حركة المتغيرات عادةً ما يمكن موظفي البعثات الدبلوماسية من تجنب العواقب التي قد تتعرض لها الدولة بسبب تبدل أولويات المصالح، وإذا ما حاولنا تطبيق ذلك في العراق، فإنّ وزارة الخارجية وبحكم الوظائف والمهام الملقاة على عاتقها تتعامل مع بيئة إقليمية مضطربة تتسم بالصراع وتناقض القيم مما يجعلها أمام مخاطر مركبة تقلل من قدرتها على التعامل معها بسبب عدم وجود رؤية واضحة للأداء السياسي الخارجي سواء الذي يتم تنفيذه من قبل وزير الخارجية أو مؤسسات أخرى بالتعاون مع وزارة الخارجية، فالرؤية الواضحة ومسار العمل الدبلوماسي



يضع قواعد ومعايير صارمة للأداء لا يمكن تجاهلها من قبل المؤسسات الحكومية إذا ما كان مبنياً على فهم مدروس للبيئة مراعيًا طبيعة الرؤية السياسية للدولة.

يحاول هذا الكتاب تقديم دراسة أصيلة عن وزارة الخارجية تتضمن أطر لتحليل هيكلية وزارة الخارجية وأهم الدوائر المرتبطة بها، فضلاً عن التحديات التي تواجه عملها، فالمجالات الدبلوماسية التي يتضمنها عمل وزارة الخارجية عادةً ما تتأثر بطبيعة النظام السياسي واستقرار العلاقات الدولية، وهذا بحد ذاته يزيد من حاجة وزارة الخارجية إلى نقاشات مدروسة لأجل تطوير المؤسسة وجعلها مواكبة للتطورات التي تتسم بها طبيعة التفاعلات الدولية، فالاستراتيجيات الدولية وطموحات الأدوار الفاعلة لجميع دول العالم تتيح للعراق فرص وتهديدات يتطلب من وزارة الخارجية التعامل معها بحكمة وبراغمية تمكّن الدولة من تحقيق طموحاتها في عالم معقد تتسم تفاعلاته بالتوجس والحذر.



الفصل الأول

وزارة الخارجية العراقية: مرتكزات الأداء وهيكلية الوزارة

تُعَدُّ وزارة الخارجية العراقية من الهياكل الرسمية السيادية التي تتمتع بوظائف حيوية تتعدى نطاق العمل والإدارة الداخلية، وتسهم في صياغة وتحديد موقع العراق في النظام الدوليّ عن طريق التمثيل في المنظّمات الدوليّة وتبادل التمثيل مع مختلف دول العالم، ولأجل التعامل مع بنية النظام الدوليّ بما تتضمنه من قوى وهياكل فإن المبادئ الأساسية لعمل الوزارة تُعَدُّ من ضمن القواعد الدوليّة، حيث تفرض على وزارة الخارجية جملة من المبادئ الذاتية المتصلة بطبيعة عملها خارج حدود الدولة، إلى جانب مبادئ داخلية يفرضها الدستور والبرنامج الحكومي والقرارات التي تتخذ في مجلس الأمن الوطنيّ ممّا يجعل طبيعة أداءها يتسم بالتعقيد والتداخل.

ولأجل الإحاطة بموضوع الوزارة وفهم طبيعة أدائها فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين: المبحث الأول تضمّن مبادئ عمل وزارة الخارجية ومرتكزاته، أمّا المبحث الثاني فقد تضمّن هيكلية واستراتيجية الوزارة بما يشتمل عليه من دوائر وأهداف لغرض قياس الأداء وتحديد المعاضل التي ترتبط بعمل وزارة الخارجية العراقية.

المبحث الأول

مبادئ عمل وزارة الخارجية ومرتكزاته

يرتبط عمل وزارة الخارجية بطبيعة المهام والصلاحيات المحددة لها في الدستور، فهي تمثل المؤسسة الأكثر أهمية في تنفيذ توجهات الدولة الخارجية، وتختلف طبيعة عملها بحسب طبيعة النظام السياسي وعلاقة وزير الخارجية برئيس الحكومة؛ فالجمال الدبلوماسي الذي يقع على عاتق وزارة الخارجية لا يتعدى أن يكون وسيلة من وسائل تنفيذ السياسة الخارجية للدولة، ولذلك يبقى مجال تأثير وزارة الخارجية في تنفيذ السياسة الخارجية مرتبطاً بطبيعة الصلاحيات الممنوحة لها وتفويض رئيس الوزراء لها، إلا أنها تبقى المسؤول المباشر عن العلاقات الدبلوماسية من حيث إدارة العلاقات وتقدير المصالح المرتبطة بها. ويمكن تعريف المبادئ والمرتكزات المرتبطة بالسياسة الخارجية بأنها: الأطر والأسس القانونيّة والدستورية والسياسيّة التي تستند إليها الدولة العراقية في رسم وتنفيذ سياستها الخارجية، وهي بمثابة المرجعية التي تحدّد كيفية تفاعل العراق مع الدول والمنظّمات الدوليّة.



أما ما يتعلّق بمبادئ عمل وزارة الخارجية، فإن حدود الأدوار التي يمكن أن تؤديها في ضوء يمكن أن يتم التعامل معها عن طريق:

أولاً: الدستور العراقي لعام 2005

يُعَدُّ الدستور المرجعية الأولى التي ترجع لها وزارة الخارجية في تحديد نطاق الصلاحيات والأدوار التي تقوم بها، فوزارة الخارجية تستند إلى الدستور في المجالات التي تتصل بتنفيذ السياسة الخارجية، وتمثل النصوص التي ترد في الدستور بمثابة المرجعيات التي تستند إليها الحكومة في عملية صنع السياسة الخارجية العراقية.

➤ المبدأ الأول: مبدأ حسن الجوار والتسوية بالطرق السلمية.

ورد في المادة الثامنة من الدستور العراقي الذي ينص "يرعى العراق مبدأ حسن الجوار، ويلتزم بعدم التدخل في الشؤون الداخلية للدول الأخرى، ويسعى لحل النزاعات بالوسائل السلمية، ويقيم علاقاته على أساس المصالح المشتركة والاحترام المتبادل، ويحترم التزاماته الدولية..، ويمثل هذا المبدأ قاعدة أساسية لحسن الجوار مع الدول الإقليمية بالإضافة إلى تفضيل الوسائل السلمية في حل وتسوية النزاعات.

يعكس مبدأ حسن الجوار واعتماد الوسائل السلمية في تسوية النزاعات التي تتصل بالعراق بجملة من الجوانب التي تضم:

1- عدم التدخل: إذ يضمن هذا المبدأ عدم تدخل العراق في الشؤون الخارجية للدول مما يمنحها إمكانية تطبيق التعامل بالمثل وبما يضمن احترام السيادة بشكل متبادل.

2- اعتماد الدبلوماسية كأسلوب للتعامل مع النزاعات والالتزامات الدولية، وهو ما يعطي تفضيل لوزارة الخارجية في هذا الجانب.

➤ المبدأ الثاني: مبدأ احترام الالتزامات الدولية

تشمل المادة الثامنة من الدستور العراقي الدائم على احترام العراق للالتزامات الدولية، إذ يشمل التزامه بعضوية جامعة الدول العربية، ومنظمة التعاون الإسلامي، والأمم المتحدة وغيرها من المنظمات. الأمر الذي يرتب عليه جملة من التوجهات في السياسة الخارجية من بينها: دعم القضية الفلسطينية، التنسيق الأمني والسياسي مع دول الجوار العربي، مبادرات الوساطة في النزاعات الإقليمية.



➤ المبدأ الثالث: مبدأ التوجه القومي الخارجي

”تنص المادة الثالثة من الدستور العراقي الدائم لعام 2005 أن العراق بلدٌ متعدد القوميات والأديان والمذاهب، وهو جزء من العالم الإسلامي، وأحد مؤسسي جامعة الدول العربية وملتزم بميثاقها، وجزء من الأمة العربية.“ وهذا النص يحدد توجه العراق نحو المحيط العربي بكونه جزء من العالم الإسلامي والأمة العربية فضلاً عن الالتزام بميثاق جامعة الدول العربية.

إلى جانب ذلك فقد حددت المادة السابعة من الدستور العراقي ما نصه (محاربة كلّ كيان أو نهج يتبنى العنصرية، أو الارهاب، أو التكفير أو التطهير الطائفي أو التمهيد له أو التحريض عليه) ووفقاً لهذا النص فإن التوجه العراقي نحو البيئة الإقليمية أو الدولية سيكون محكوم بمحاربة كلّ كيان يتبنى العنصرية أو الإرهاب أو ما إلى ذلك، ممّا يعني أنه يشمل عدم التعامل معها كذلك وينطبق هذا الأمر على الكيان الصهيوني بشكل غير مباشر.

ثانياً: البرنامج الحكومي

إلى جانب الدستور كمرجعية سياسية تحكم سلوك الدولة السياسي في البيئة الخارجية فإن البرنامج أو المنهاج الحكومي يعد أيضاً أحد مرتكزات عمل وزارة الخارجية ودليلها في مجال تبني استراتيجية لها للتعامل مع التهديدات والتحديات ذات الصلة بالسياسة الخارجية، ومن المناسب في هذا الشأن أن نشير إلى أن استراتيجية وزارة الخارجية اعتمدت بشكل كامل على المنهاج الحكومي في مجال وضع الاستراتيجية؛ إذ إنّ وزارة الخارجية ملزمة بتنفيذ المهام التي تقع على عاتقها في هذا المنهاج ممّا يجعلها مسؤولة بشكل مباشر عن الجوانب التي تتصل بتطوير العلاقات الثنائية وتعزيز موقع العراق في المنظّمات الدولية وتوفير العلاقات المناسبة لاحترام سيادة العراق¹.

1. يمكن الرجوع إلى أهم الأسس التي تتضمن عمل وزارة الخارجية العراقية إلى موقع وزارة الخارجية، عن طريق الرابط:

<https://mofa.gov.iq/%d8%a7%d8%b3%d8%aa%d8%b1%d8%a7%d8%aa%d98%a%d8%ac%d98%a%d8%a9-%d8%a7%d984%-%d988%-%d8%b2%d8%a7%d8%b1%d8%a9/>





من الناحية العملية وعلى الرغم من أن وزارة الخارجية العراقية تقع حدود مسؤولياتها في الجوانب الدبلوماسية التي تتكامل مع السياسة الخارجية للدولة، فالجوانب النظرية تركز على أن السياسة الخارجية لأي دولة تُعَدُّ انعكاساً لمصالحها الوطنية وأولوياتها الاستراتيجية، وغالباً ما يتم التعبير عنها ضمن الإطار العام للبرنامج الحكومي. وفي العراق، يُشكّل البرنامج الحكومي وثيقة مرجعية أساسية تحدد التوجهات العامة للسلطة التنفيذية في مختلف المجالات، بما في ذلك السياسة الخارجية. ومع تعاقب الحكومات العراقية بعد عام 2003، أصبحت برامجها تتضمن إشارات واضحة إلى المبادئ التي يجب أن تحكم علاقات العراق الإقليمية والدولية، كالحياذ الإيجابي، والتوازن، وعدم التدخل في الشؤون الداخلية للدول الأخرى².

ومن حيث تأثير المبادئ التوجيهية ضمن المنهاج الحكومي يمكن المقارنة وتحليل هذه المؤشرات بين مضمون ما ورد في المنهاج الحكومي للدكتور حيدر العبادي والسيد محمد شياح السوداني، إذ يمكن ملاحظة التركيز على الفقرات الآتية:

- 1- تعزيز سيادة الدولة وحماية القرار الوطني ورفض التدخل الأجنبي في شؤون العراق، وبذل جهوداً لتحقيق التوازن بين العلاقات الخارجية دون إخلال بسيادة القرار الوطني.
- 2- إعادة بناء علاقات العراق المتعددة المحاور وحفظ التوازن في العلاقات مع القوى الإقليمية (إيران، تركيا، السعودية) والدول الكبرى (الولايات المتحدة، الاتحاد الأوروبي) بهدف مصلحة العراق.
- 3- محاربة الإرهاب والتعاون الإقليمي عبر الاعتماد على الجهود المشتركة والتنسيقية مع دول الجوار والمنظمات الدولية لمواجهة التهديدات الإرهابية وتعزيز الاستقرار.
- 4- الاستفادة من التجارب الدولية في إعادة الإعمار وجذب الدعم والاستثمارات الدولية لإعادة بناء المناطق المتضررة من الحرب، مع الحفاظ على مصالح العراق وتعزيز دوره الإقليمي.
- 5- دور العراق كحلقة وصل إقليمية ومحور اتصال بين الشرق والغرب عن طريق السعي إلى أن يكون العراق مركزاً للنقل والتجارة، وفي الوقت نفسه جسراً دبلوماسياً بين مختلف الأطراف الإقليمية والدولية.

2. للمزيد من التفصيل حول المنهاج الحكومي للسيد رئيس مجلس الوزراء محمد شياح السوداني ينظر:



أما أهم فقرات المنهاج الحكومي لحكومة محمد شياع السوداني (2022) في مجال السياسة الخارجية فقد جاءت ضمن رؤية تؤكد على الاستقلالية، التوازن، تعزيز العلاقات الإقليمية والدولية، والحفاظ على السيادة العراقية. ويمكن تحليل أهم مضامين هذا المنهاج من خلال الآتي:

1. اعتماد مبدأ التوازن في العلاقات الخارجية وتتضمن:

- التأكيد على إقامة علاقات متوازنة مع جميع الدول، بعيداً عن سياسة المحاور.
- الحفاظ على علاقات جيدة مع كلٍّ من الولايات المتحدة وإيران دون الانحياز لطرف على حساب الآخر.

- دعم سياسة الحياد الإيجابي والانفتاح على الجميع بما يخدم مصلحة العراق.

2. احترام السيادة وعدم التدخل وتشمل:

- التشديد على احترام سيادة العراق ورفض أيّ تدخل خارجي في شؤونه.
- في المقابل، التزام العراق بعدم التدخل في الشؤون الداخلية للدول الأخرى.

3. تعزيز العلاقات الإقليمية وتتمن الآتي:

- تعزيز العلاقات مع دول الجوار: إيران، تركيا، السعودية، الأردن، سوريا، والكويت.
- دعم مشاريع التكامل الاقتصادي الإقليمي.
- السعي لحل القضايا العالقة عبر الحوار، خاصة ملف المياه مع تركيا وإيران.

4. العلاقات الدولية والتوازن الاستراتيجي وتتضمن العديد من الإجراءات من بينها:

- تطوير العلاقات مع القوى الكبرى مثل الولايات المتحدة، الصين، روسيا، والاتحاد الأوروبي.
- تنويع الشراكات الاقتصادية والسياسية والعسكرية.
- الحفاظ على اتفاقية الإطار الاستراتيجي مع الولايات المتحدة الأمريكية.





5. تفعيل الدبلوماسية الاقتصادية.

- استثمار العلاقات الخارجية لخدمة الاقتصاد العراقي.
- دعم الاستثمارات الأجنبية وتحسين بيئة الاستثمار.
- توسيع دور وزارة الخارجية في دعم الصادرات العراقية والانفتاح على الأسواق الدولية.

6. تطوير عمل البعثات الدبلوماسية وتتضمن الآتي:

- مراجعة أداء السفارات العراقية وتقييم كفاءتها.
- تحسين كفاءة العاملين في السلك الدبلوماسي.
- استخدام الدبلوماسية الثقافية والعلمية لتعزيز صورة العراق في العالم.

7. الانضمام إلى المنظّمات الدوليّة وتعزيز الدور الإقليمي

- السعي لتعزيز مكانة العراق في المنظّمات الدوليّة والإقليمية.
- دعم الدور العراقي في جامعة الدول العربيّة، ومنظمة التعاون الإسلامي، والأمم المتحدة.
- المساهمة في جهود حل النزاعات الإقليمية وتعزيز الاستقرار.

8. مكافحة الإرهاب والتعاون الأمني الدولي وهي تشمل إجراءات ذات صلة بالجوانب الآتية:

- استمرار التعاون الدولي في مكافحة الإرهاب.
- تعزيز تبادل المعلومات مع دول الجوار والدول الكبرى.

إن طبيعة التشابه بين الفقرات التي تتصل بالسياسة الخارجية ضمن المنهاج الحكومي لها تأثير كبير ومهم في استمرارية النسق الذي تعمل عليه وزارة الخارجية العراقية، إلا أنه في الوقت نفسه يكشف عن استمرار التحديات وصعوبة تجاوزها وهذا ما يؤثر على تقييم وزارة الخارجية من حيث المقارنة مع الأهداف والمصالح الحيوية للدولة.



ثالثاً: قرارات مجلس الأمن الوطني ومجلس الوزراء.

إلى جانب الدستور والمنهاج الحكومي فإنّ قرارات مجلس الأمن الوطني ومجلس الوزراء تُعدّ من أهم المرجعيات والمرتكزات التي تتصل بتوجهات السياسة الخارجية والتي تعد ملزمة بالنسبة لوزارة الخارجية، فالمعيار الذي تعتمد عليه الحكومة العراقية يقوم على أساس تفويض وزارة الخارجية بتنفيذ القرارات ذات الصلة بالسياسة الخارجية من خلال قنواتها المحددة دستورياً.

ويُعدّ مجلس الأمن الوطني العراقيّ أحد أبرز المؤسسات ذات التأثير في السياسات العليا للدولة، ويشمل ذلك السياسة الخارجية، على الرغم من أن اختصاصه الأساسي يتعلق بالأمن القوميّ. فإنّ تشابك قضايا الأمن والدفاع مع العلاقات الإقليمية والدولية، يمنحه دوراً فاعلاً في توجيه السياسة الخارجية للعراق، خاصة في البيئات المعقدة مثل العراق بعد 2003. وقد تم تأسيسه بموجب الأمر الديواني رقم 4 في 2004، ثم تم تنظيم عمله لاحقاً بقانون رقم 3 لسنة 2016.

أما ما يتصل بتأثير مجلس الأمن الوطني في السياسة الخارجية فيمكن تحديد تأثيره في المجالات الآتية:

1. صياغة السياسات الخارجية ذات البعد الأمني: إذ يناقش قضايا تتعلق بالعلاقات مع دول الجوار مثل تركيا وإيران وسوريا، لا سيما فيما يخص التوغل العسكري، الحدود، والمياه. يضع مواقف الدولة تجاه التحالفات الأمنية، مثل التعاون مع التحالف الدوليّ ضد داعش.
2. تنسيق الجهد السياسيّ-الأمنيّ في العلاقات الدولية فمجلس الأمن الوطنيّ يُعد مجلس تنسيق بين وزارتي الخارجية والدفاع وأجهزة الاستخبارات، خصوصاً في القضايا المتعلقة بمكافحة الإرهاب، التسلح، وحماية البعثات الدبلوماسية.
3. إدارة الأزمات ذات الطابع الدوليّ: للمجلس دور محوري في اتخاذ قرارات أثناء الأزمات الأمنية التي لها بعد خارجي (مثل القصف التركي، التهديدات الإسرائيلية، أو الهجمات الأمريكية/الإيرانية). يوجّه السياسة الخارجية بما ينسجم مع استراتيجيّات الأمن الوطنيّ.
4. التفاوض واتخاذ قرارات سيادية: فالمجلس يناقش ويقرر بشأن الاتفاقيات الأمنية والعسكرية مع الدول الأخرى. يشرف على مفاوضات إخراج القوات الأجنبية أو تنظيم وجودها (كما في ملف القوات الأمريكية بعد 2021).



5. دعم دور العراق في المنظّمات الإقليمية والدولية: فمن مهام مجلس الأمن الوطني أن يبلور مواقف العراق في جامعة الدول العربية، ومنظمة التعاون الإسلامي، خصوصاً فيما يتعلق بقضايا الأمن الإقليمي مثل القضية الفلسطينية أو مكافحة الإرهاب.

إلى جانب هذه المبادئ والمركزات يمكن أيضاً فهم الكثير من المبادئ التي تعد من تقاليد عمل وزارة الخارجية وبما يفرضه التعامل الدولي من قواعد كالحالة مع الاتفاقيات الدولية والمواثيق التي ينتمي لها العراق والتي تعد بمثابة قواعد ونصوص تلتزم بها وزارة الخارجية وتفرض عليها اعتبارات للتعامل مع البيئة الخارجية.



المبحث الثاني

هيكل وزارة الخارجية العراقية واستراتيجيتها

أولاً: تحليل مؤشرات الأداء وفق مقياس الأهداف والأولويات

ترتبط السياسة الخارجية العراقية من حيث الخيارات والأداء إلى أدوار متعددة مرتبطة بمؤسسات عدة، بعكس الأداء الدبلوماسي الذي يعد من صميم عمل وزارة الخارجية، وهذا التمييز يحد ذاته حرصت عليه أدبيات العلاقات الدولية والسياسة الخارجية لأجل أن تكون هناك وظائف واضحة ومحددة، وقد تزايد أهمية هذه الدوائر وتراجع وفقاً لمقياس الأولويات، وهذا ما جرت عليه العادة في جميع وزارات الخارجية في العالم، إذ تتبدل أهمية الدوائر ومسؤولي الملفات وفقاً لطبيعة المصالح وحركة المتغيرات وما ينتج عنها من مكانة جديدة لمنطقة جغرافية.

وبالرجوع إلى وزارة الخارجية العراقية فإن مكتب وزير الخارجية يمثل قمة الهرم الإداري في الوزارة وهو يعد المسؤول الأول عن تنفيذ السياسة الخارجية ويقوم بمهمة التنسيق بخصوص الملفات التي تتطلب جهود متعددة ومشاركة من مؤسسات ووزارات أخرى لتنفيذها. ومن المؤكد أن مكتب الوزير من حيث المهام يتولى التنسيق مع جميع دوائر وأقسام الوزارة لأجل متابعة تنفيذ القرارات والتوصيات الموقعة من قبل وزير الخارجية³.

يعمل وزير الخارجية على متابعة تنفيذ استراتيجية الوزارة والتي تعد جزء من العمل ضمن المنهاج الحكومي الذي حدد أهم الأهداف التي يجب أن تؤديها وزارة الخارجية ضمن الحكومة. ومن ثم يمكن قياس أداء الوزارة وفقاً لطبيعة الأهداف المنجزة. ومن ثم يمكن وفقاً للوثيقة المنشورة من قبل وزارة الخارجية في الأهداف الآتية⁴:

3. يمكن مراجعة هيكل وزارة الخارجية من خلال الموقع الرسمي لوزارة الخارجية العراقية:

<https://mofa.gov.iq/%D988%D8%B2%D8%A7/>

4. للمزيد ينظر وثيقة استراتيجية وزارة الخارجية من خلال الرابط الإلكتروني:

<https://mofa.gov.iq/%d8%a7%d8%b3%d8%aa%d8%b1%d8%a7%d8%aa%d98%a%d8%ac%d98%a%d8%a9-%d8%a7%d984%-%d988%-%d8%b2%d8%a7%d8%b1%d8%a9/>



- تفعيل دور العراق الريادي في المنظّمات العربيّة والإقليميّة والدوليّة.
 - حماية الإنسان العراقيّ وكرامته خارج العراق.
 - اتباع سياسة الصداقة والتعاون مع الجميع.
 - رفع مستوى الجواز العراقيّ.
- وضمن هذا النطاق فإن أولويات وزارة الخارجيّة للسنوات 2023-2025 تشمل المجالات الآتية
- حفظ سيادة العراق وتعزيز أمنه واستقراره.
 - قضايا المياه والتغيرات المناخية.
 - العلاقات العربيّة والإقليميّة.
 - العلاقات الثنائية وتشمل العلاقات مع الأعضاء الدائمين في مجلس الأمن، العلاقات مع الدول الصناعية، العلاقات مع بقية دول العالم.
 - العلاقات متعددة الأطراف.
 - الرعايا العراقيّون في الخارج والخدمات.
 - حقوق الإنسان.
 - التطوير الإداريّ والمالي والهندسي.
- يمكن من خلال تحليل استراتيجيّة وزارة الخارجيّة أن يلاحظ أن معظم دول العالم تضع لاستراتيجيّة الشؤون الخارجيّة أهميّة خاصّة لأنّها توضح المجالات التي ستعمل عليها الحكومة ونطاق الدبلوماسية التي ستؤديها وزارة الخارجيّة، ممّا يجعل التعامل مع الدولة وفقاً لمبادئ استراتيجيّة واضحة موضوعاً في قمة الأولويات بالنسبة للمجتمع الدوليّ. إلا أن طبيعة الاستراتيجية المعلنة من قبل وزارة الخارجيّة لا تمنح مقدار واضح من الشفافية في التعامل، فضلاً عن أن مؤشرات التقييم ليست كافية لتحديد مستوى الانجاز الذي تؤديه وزارة الخارجيّة سواء في الأهداف أو الأولويات.



إن استراتيجية الوزارة من حيث نطاق الأهداف تشمل على تركيز الاهتمام بالأعضاء الدائمين في مجلس الأمن بحكم تأثيرهم في النظام الدولي، وهذا الأمر من الناحية الدبلوماسية يعد في غاية الأهمية بسبب الأدوار التي يمكن أن يؤديها العراق في سلوكه الخارجي مقابل تمثيل دبلوماسي مهم. غير أن طريقة تمثيل الدبلوماسيين من قبل وزارة الخارجية ما تزال بحاجة إلى مشاركة إشراك أكبر من قبل رئاسة الوزراء لما يمثلها هذا الملف من أهمية حكومية.

أما في مجال الخدمات القنصلية فما تزال الآليات التي تتبعها وزارة الخارجية تقليدية وتخضع إلى بيروقراطية معقدة على الرغم من محاولة دمج التقنيات الرقمية في هذه الخدمات. فطبيعة التعقيد قد لا تأتي من وزارة الخارجية ذاتها إنما ترتبط في كثير من الأحيان بوزارة الداخلية ومجالات التداخل المشتركة التي تخضع لها القوانين العراقية غير المناسبة للتطورات التي يعيشها العالم اليوم.

وعلى الرغم من أن الوثيقة المنشورة تبين أهمية الدبلوماسية الشعبية بمختلف مجالاتها فإن تقدير الاهتمام بها من قبل وزارة الخارجية ما يزال غير ملموس وهي بحاجة إلى جهود استثنائية لجعل هذا النمط من الدبلوماسية له حضور حقيقي بما يؤمن القنوات الدبلوماسية التي تحاول إيجادها وزارة الخارجية لتقليل الخلافات وتوسيع استراتيجيات التعاون والصداقة مع الدول بحسب الأنماط التي يمكن التعامل معها والثقافات التي تحملها الشعوب.

ومن ثم فإن عناصر الشفافية الضعيفة وضعف مكانة الدبلوماسية الشعبية في برامج وزارة الخارجية إلى جانب تداخل القوانين والتشريعات مما يضعف دور الخدمات القنصلية التي تقدمها وزارة الخارجية وتؤثر نقاط ضعف على وزارة الخارجية في الجانب الشكلي وإن كانت هناك برامج يمكن الركون إليها لتقييم مثل هذه الأهداف إلا أنها تبقى غير واضحة من حيث نطاق التأثير أو حدود تأثيرها لا يتجاوز حجم المسؤوليات والمهام التي تقع على عاتق وزارة الخارجية.

وبمقارنة إجراءات وزارة الخارجية في مجال الهدف الرابع وفقاً للمنهج الحكومي فإن مستوى الجواز العراقي بقي في المراحل الأخيرة والضعيفة وفقاً لمؤشرات جايد لترتيب جوازات السفر لعام 2025 إذ يحتل الجواز العراقي المرتبة 105 من حيث حرية التنقل⁵. ويمكن إرجاع أسباب ضعف الجواز العراقي لعدة أسباب من بينها الاستقرار الأمني والسياسي فضلاً عن ضعف العلاقات الثنائية ومحدودية الاتفاقيات الثنائية التي يمكن أن تسهل حركة السفر للمواطن العراقي وتتيح له ضمانات تعزز من مكانة الجواز العراقي.

5. للمزيد ينظر الرابط الاتي: <https://www.passportindex.org/passport/iraq>





يرتبط قياس وزارة الخارجية بجملة من المعطيات في مقدمتها الخدمات المقدمة من قبل البعثات الدبلوماسية والدوائر القنصلية، فهي الخدمات ترتبط بشكل وثيق بالعلاقة بين الوزارة والمواطن سواء كان في داخل أو خارج العراق، بالإضافة إلى قضايا التمثيل الدبلوماسي التي يفترض أن تكون في قمة درجات التواصل والتأثير بحكم المهام المهنية المرتبطة بوزارة الخارجية، أما الشؤون الخارجية بما فيها السياسية والاقتصادية فهي عادة ما ترتبط بعمل الحكومة وتوجهاتها في مجال إدارة القضايا المرتبطة بها، إلا أن ما يمكن ملاحظته في هذا الجانب أن منصب وزير الخارجية قد توسعت صلاحياته الفنية بحكم إشغال الوزير منصب نائب رئيس الوزراء، مما يمنح الوزير أدوار مهمة في مجالات الاقتصاد والتنمية التي أصبحت ذات ارتباط في مباشر به بحكم المهام الوظيفية.

ثانياً: وكلاء وزارة الخارجية

ما يمكن أن يطلق عليه نائب الوزير يمثل وكلاء الوزراء والذين ينوبون عن الوزير في الموضوعات ذات العلاقة بالمهام الموكلة لهم وترتبط بهم دوائر الوزارة، وبالمعنى الإداري فهم يمثلون الجهات المعنية بالمراجعة وتقديم التوصية ومتابعة أعمال الوزارة بحسب نوع الدوائر التي ترتبط بهم، ويقسم الوكلاء في وزارة الخارجية حسب قانون وزارة الخارجية رقم (36) لسنة 2013 إلى:

- **وكيل الوزارة للعلاقات الثنائية** ويمثل نائب الوزير للشؤون السياسية وترتبط به مسؤولية العلاقات الثنائية من حيث المتابعة والتنفيذ ورفع التوصيات المباشرة إلى وزير الخارجية.
- **وكيل الوزارة للشؤون متعددة الأطراف والشؤون القانونية** وترتبط بهذا المنصب القضايا التي تتصل بعمل المنظمات الإقليمية والدولية والتكتلات، فضلاً عن الجوانب القانونية والتي تعد ذات أهمية كبيرة بسبب مذكرات التفاهم والاتفاقيات ومحاضر الاجتماعات.
- **وكيل الوزارة لشؤون التخطيط السياسي** وتعد من المواقع المهمة في وزارة الخارجية بحكم أهمية دوائر التخطيط السياسي في مجال رفد وزير الخارجية بالاستشارة وتقدير المواقف ذات الصلة بالمهام المرتبطة بوزارة الخارجية.
- **وكيل الوزارة للشؤون الإدارية والمالية.**

إن ارتباط مهام الوكلاء بمتابعة الدوائر ومراجعة القضايا التي تتعلق بمفاصل عمل الوزارة يخفف من الأعباء التي تقع على عاتق الوزير، فالمسؤوليات الخارجية التي ترتبط بتواجد الوزير في مراكز الحدث الدبلوماسي



تريد من أهميّة الوكلاء لإدارة المهام التي تتعلق بعمل دوائر الوزارة فضلاً عن متابعة أعمال البعثات الدبلوماسية والتي تعد مراكز حيوية للأنشطة الدبلوماسية العراقية.

ثالثاً: دوائر وزارة الخارجية

تعد دوائر وزارة الخارجية الجهة الفنيّة المسؤولة عن متابعات الملفات والقضايا ذات الصلة بالسياسة الخارجية، إلى جانب تقييم أداء البعثات الدبلوماسية في الخارج وفقاً لسياسة الدولة وتوجه وزارة الخارجية. وتمثل دوائر الوزارة حلقة وصل فنيّة تسهم في دعم توجهات الحكومة في مجال السياسة الخارجية، وهي ترفد صانع القرار بالخيارات التي يمكن التعامل معها وفقاً لتخصصها.

وتشمل تقسيمات دوائر وزارة الخارجية الآتي⁶:

❖ الدوائر المتخصصة بمجال الدبلوماسية متعددة الأطراف: تشمل الدوائر ذات العلاقة بمجال

العمل في المنظّمات والتكتلات الدوليّة وتشمل:

➤ دائرة المنظّمات والمؤتمرات الدوليّة

وتُعنى هذه الدائرة بمتابعة عمل المنظّمات الدوليّة والبعثات التي تمثل العراق فيها في مجلس الأمن والجمعية العامة للأمم المتحدة وكذلك المؤتمرات الدوليّة التي تُعنى بالقضايا الاستراتيجية والتنظيمية مثل مؤتمرات المناخ والبيئة إلى جانب الاتفاقيات الدوليّة. وتشمل أهم الأقسام التابعة إلى عمل هذه الدائرة قسم الأمم المتحدة، قسم الوكالات الدوليّة، قسم نزع السلاح، قسم البيئة، قسم المؤتمر الإسلامي وحركة عدم الانحياز.

ويلاحظ من طريقة ومهام هذه الدائرة أنّها ذات صلة وثيقة بجميع البرامج والأنشطة ذات العلاقة بالدبلوماسية متعددة الأطراف من حيث المراسلات وتحديد الخيارات مع البعثة المعتمدة وتهيأة الاستشارات المناسبة إلى وزير الخارجية بشأنها.

➤ دائرة حقوق الإنسان

تعد دائرة حقوق الإنسان الدائرة المعنية والمسؤولة عن البرامج المتعلقة بحقوق الإنسان التابعة للأمم المتحدة والمنظّمات الإقليمية والمنظّمات غير الحكوميّة، إذ تعمل هذه الدائرة مع الشكاوى والخروقات التي تؤثر على العراقيين داخل وخارج العراق إضافةً إلى المواطنين الأجانب في العراق. وهي تعد حلقة وصل بين

6. تم الاعتماد بشكل مباشر على الموقع الرسمي لوزارة الخارجية، متابعة ميدانية ومقابلات أجريت مع بعض المعنيين في وزارة الخارجية.





الممثلات والسفارات المعتمدة في الخارج، فضلاً عن التنسيق مع وزارة العدل والمؤسسات المعنية في قضايا حقوق الإنسان.

➤ الدائرة القنصلية

تُعنى هذه الدائرة بمسؤوليات تقديم الخدمات للعراقيين في الخارج ومتابعة الوثائق ذات الصلة بهم، فضلاً عن مسؤولياتها المباشرة فنياً عن المقيمين الأجانب في العراق، وتمثل هذه الدائرة مسؤولية التواصل المباشر بالنسبة للعراقيين في الخارج مع دوائر ومؤسسات الدولة بحسب طبيعة الاحتياجات والخدمات. كما تشرف على الجوازات والتجهيز القنصلي.

وبالنظر لانفتاح النظام السياسي على المواطنين العراقيين في الخارج وتطبيق العراق لأنظمة الابتعاث والزمالات الدراسية فقد تزايدت أهمية الدائرة القنصلية في البعثات الدبلوماسية ممّا يتطلب من وزارة الخارجية تأهيل الموظفين في هذه البعثات لتقديم خدمات أكبر من الناحية الفنية، ومفاتيح مجلس النواب لتعديل بعض القوانين التي أصبحت لا تتناسب مع طبيعة احتياجات المواطنين العراقيين في الخارج لأجل تقديم خدمات أكبر وتحقيق سمعة دولية تناسب الدور الذي يتطلع العراق إلى تحقيقه في العالم.

وعلى الرغم من تشعب الأقسام والشعب الإدارية التي تحاول الدائرة من خلالها تغطية المتطلبات الفعلية لمسؤوليات الدائرة، فإن نظم التدريب والتكنولوجيا ما تزال ضعيفة في هذه الدائرة بالمقارنة مع دول الجوار، وهو ما يترك لعملية التحديث والتطوير داخل هذه الدائرة ضرورة في نطاق مساعي العراق للدخول في معايير التنافس مع دول العالم في مجال الخدمات القنصلية ورعاية المواطنين في الخارج، لأن الجالية العراقية تعكس بشكل حقيقي سمعة الدولة ومكانتها في الخارج.

➤ دائرة المراسم

تُعنى هذه الدائرة بحكم المهام والاقسام التي تتضمنها من الدوائر التي تتصل مهامها بالتواصل مع البعثات الدبلوماسية المقيمة في العراق، بالإضافة إلى مسؤوليات أخرى تتضمن إيصال رسائل التهئة من الرئاسات الثلاث إلى الجهات الدولية، وتنظيم إجراءات زيارة الوفود. كذلك تتضمن هذه الدائرة استحصال الموافقات الرسمية بشأن افتتاح البعثات الدبلوماسية والأجنبية في العراق واعتماد السفراء والملحقين الأجانب. كما يرتبط قسم السمات المسؤول عن استحصال تأشيرات الدخول للوفود الرسمية العراقية.



وعلى الرغم من المهام التنسيقية المتزايدة لهذه الدائرة فإنّ مسؤولياتها التنظيمية تكاد تكون الجزء الأكبر من عملها بالصورة التي تعكسها إجراءات هذه الدائرة بالنسبة للعراق خصوصاً في مجال المؤتمرات الدوليّة في داخل العراق، إذ تناط الكثير من القضايا البروتوكولية إلى مسؤوليّة هذه الدائرة ممّا يمنحها أهميّة مضاعفة في كثير من المسائل المرتبطة بمكانة وهيبة الدولة.

➤ الدائرة الاقتصادية

ترتبط مهام هذه الدائرة بالأمر الاقتصادي للعراق بالإضافة إلى المسائل ذات العلاقة بالعراق والجهات المعنية في الخارج، إذ قد يتداخل بعض المهام التي تؤديها مع المنظّمات الدوليّة والمؤسّسات الماليّة والنقدية، فالدائرة وفقاً لتوصيفها الفتيّ تعمل على تقديم الاستشارات ومتابعة الملفات الاقتصادية في جميع دوائر الوزارة ومحاولة تقديم الرأي الاستشاري وتقدير المواقف بخصوصها.

❖ الدوائر الإدارية والقانونية والفنيّة

➤ الدائرة القانونية

تضطلع هذه الدائرة بمهام عديدة في مقدمتها ابداء الرأي والاستشارة القانونية التي تختص بها وزارة الخارجية، ومتابعة القضايا ذات الصلة بالقانون الدوليّ خصوصاً الاتفاقيات ومذكرات التفاهم، واعداد وثائق التحويل والتفويض. وبالنظر لأهميّة هذه الدائرة فإن مجال عملها يشمل جوانب التعويضات والقانون الدوليّ الإنساني فضلاً عن قسم الحدود والمياه، إذ أصبحت هذه الدائرة مصدر أساسي في تقديم المشورة إلى الجهات التفاوضيّة بشأن مسائل النزاع والمفاوضات ذات الصلة بالحدود والمياه.

➤ الدائرة الإدارية

تتولى الدائرة مسؤوليات الشؤون الإدارية والماليّة للوزارة والملاكات الدبلوماسية والإدارية سواء في مركز الوزارة أو العاملين في البعثات الدبلوماسية.

➤ الدائرة الماليّة

وتتولى مسؤوليات الشؤون الماليّة لوزارة الخارجية بما فيها تغطية وتنظيم إجراءات الاجتماعات والمساهمات الماليّة.





➤ دائرة الاتصالات وتقنية المعلومات

ترتبط أهمية هذه الدائرة بطبيعة مراسلات وعمل وزارة الخارجية والتي تتطلب مستوى عالي من التقنيات والاتصالات لتحقيق وتأمين التواصل الفعال مع البعثات الدبلوماسية. وتزايدت أهمية هذه الدائرة بسبب اتساع ساحة التمثيل الدبلوماسي مما تتطلب تواصل مستمر وتحديث للبيانات والمعلومات وحمايتها من قبل هذه الدائرة.

➤ الدائرة الإعلامية

أصبحت مهام الاعلام من ضرورات إدارة أي نشاط حكومي في العراق؛ إذ إنّ مسؤولية الاعلام في الوزارات والمؤسسات لم يعد يرتبط بالكشف عن برامج وانجازات الوزارة إنما بالرصد عن المواقف التي تبديها المنظمات والحكومات ومحاولة تحليل مضمونها، وهذا ما تعمل عليه الدائرة الإعلامية في وزارة الخارجية بحسب المهام المكلفة بها. وقد تزايدت أهمية هذه الدائرة كونها أصبحت مسؤولة عن رصد الانتقادات ومتابعة وسائل التواصل الاجتماعي بحكم تأثيرها لتجاوز الأخطاء أو الرأي العام وردود أفعال المواطنين تجاه الخدمات والمواقف ذات الصلة بوزارة الخارجية.

وما تزال الاستراتيجية الإعلامية لوزارة الخارجية في مجالات الدبلوماسية الرقمية ضعيفة وبحاجة إلى جهود أكبر لتأمين أكبر قدر من التأثير في مجال إدارة المواقف والتفاعل في مجالات الشؤون الخارجية خصوصاً وتعدد الصفحات الإلكترونية لبعض البعثات الدبلوماسية، والتي بحاجة إلى أقسام مركزية تعمل على النشر والتواصل بشكل موحد وبنظام تسويقي يعزز من علامة الدولة الإعلامية والصورة النمطية التي يستهدفها العراق في مجال العلاقات الدولية.

➤ الدائرة الهندسية

تعد الدائرة الهندسية ذات مسؤولية مباشرة عن اعمار وتأهيل وترميم وصيانة وادامة كافة الأملاك العقارية العائدة لوزارة الخارجية داخل وخارج العراق، بالإضافة إلى اعمال التنفيذ والإشراف لإنشاء مباني جديدة خارج العراق وحسب الأولويات التي تحددها سياسة الوزارة، مع صيانة وادامة وتشغيل مبنى الوزارة الرئيسي والابنية الملحقة بهما.



❖ الدوائر المتخصصة في وزارة الخارجية ➤ دائرة أمريكا الشمالية والجنوبية والبحر الكاريبي

مسؤولية هذه الدائرة من حيث ساحة العمل تكون ضمن مناطق أمريكا الشمالية والجنوبية وبحر الكاريبي، إذ تشمل تتوزع المسؤوليات في مناطق تُعَدُّ من المناطق المؤثرة خصوصاً بالنسبة إلى الولايات المتحدة الأمريكية وكندا فضلاً عن الدول الأخرى في أمريكا الجنوبية التي تُعَدُّ من الدول الصديقة وتكتسب العلاقات الثنائية معها أهمية خاصة لاسيما إذا ما تم توظيف هذه العلاقات في جوانب ذات صلة بالتصويت أو تقوية الجواز العراقي بحكم عدد هذه الدول فضلاً عن مكانتها في النظام الدولي.

➤ دائرة التخطيط السياسي

تُعَدُّ من الدوائر المهمة في وزارة الخارجية العراقية، وعلى مستوى العالم تُعَدُّ دوائر التخطيط السياسي من الدوائر النوعية؛ لأنها تستقطب أهم الخبراء وتشارك المتخصصين والمحترفين في مجال الشؤون الخارجية بمهام كثيرة واستشارات تكاد تكون الأقرب إلى السياسة الخارجية للدولة.

وتُعنى دائرة التخطيط السياسي في وزارة الخارجية بمجالات الرصد والتقارير ذات الصلة بمهام الوزارة وتقديم الاستشارة المتخصصة إلى وزير الخارجية. إلا أن قلة تواصل هذه الدائرة مع المؤسسات البحثية الوطنية أسهم في عدم إبراز أهميتها باستثناء بعض اللقاءات والاستضافات المعدودة والتي لا يمكن عن طريقها توصيف أسس شراكات بحثية يمكن أن تدعم مهام التخطيط السياسي لوزارة الخارجية.

➤ معهد الخدمة الخارجية

بالنظر لأهمية معهد الخدمة الخارجية في المسائل ذات العلاقة بتطوير وبناء قابليات الملاكات الإدارية والدبلوماسية في وزارة الخارجية، فقد تم تخصيص محور مستقل للمعهد يتضمن أهم المجالات ذات الصلة بعمل المعهد والمقترحات التي يمكن عن طريقها تطوير أدائه.

➤ الدائرة العربية

تُعنى الدائرة العربية بساحة عمل الشؤون والعلاقات ذات الصلة بالدول العربية وهي تستهدف مجال تأمين تطوير هذه العلاقات والإشراف على جميع الاتفاقيات والمعاهدات بين العراق والدول الداخلة ضمن حدود عمل هذه الدائرة. وإلى جانب الإشراف على العلاقات الثنائية فإن الدائرة معنية عبر أحد أقسامها



بجامعة الدول العربية لأهمية هذه الملف بالنسبة للعراق. إلى جانب أقسام أخرى متخصصة بالخليج العربي والمشرق العربي والمغرب فضلاً عن مصر والسودان.

تأتي أهمية هذه الدائرة في وزارة الخارجية من اعتبارات تتصل بحماية المنطقة العربية والجوار الجغرافي فضلاً عن التقارب القيمي والثقافي الذي يمنح المنطقة خصوصية من حيث التواصل والتنسيق ووضع خيارات تناسب أهمية استعادة العراق لمكانته المحورية في المنطقة العربية.

➤ دائرة الدول المجاورة

تُعَدُّ هذه الدائرة من الدوائر ذات الوظائف السياسية والدبلوماسية المهمة في وزارة الخارجية؛ لأنها تشمل من حيث النطاق الجغرافي الجمهورية التركية والجمهورية الإسلامية الإيرانية، ويشمل عمل الدائرة جميع الملفات التي تتصل بالعلاقات الثنائية سواء الأمنية أو الاقتصادية إلى جانب المسؤولية المباشرة عن ملفات التفاوض بشأن الحدود والمياه مع الأخذ بعين الاعتبار حدود صلاحيات الدوائر الأخرى في الجوانب القانونية أو السياسية.

➤ دائرة آسيا وأستراليا

يقع نطاق مسؤولية هذه الدائرة ضمن الرقعة الجغرافية التي تشمل آسيا والمتمثلة في الأقسام قسم جنوب آسيا وشرق آسيا وقسم أسيان وقسم وسط غرب آسيا، إذ تشرف الدائرة على جميع الملفات ذات الصلة بالبعثات الدبلوماسية والقضايا ذات الصلة بالعلاقات الثنائية معها. إلى جانب أقسام أخرى مثل استراليز والذي يشمل كل من أستراليا ونيوزلندا.

➤ دائرة أوروبا

تُعنى هذه الدائرة بالرقعة الجغرافية التي تشمل القارة الأوروبية، إذ تغطي ساحة العمل 39 دولة بالإضافة إلى الاتحاد الأوروبي ومنظمة حلف شمال الأطلسي، ووفقاً لتقسيم الوزارة فإن الدائرة من حيث نطاق الأعمال المناطة بها تختص بمجال العلاقات مع روسيا وأوكرانيا وجورجيا وبلاروسيا، إذ تغطي المساحة الأوروبية بشكل كامل فضلاً عن تمثيل البعثة الدبلوماسية في بروكسل للاتحاد الأوروبي بمؤسساته.



➤ دائرة أفريقيا

وتُعدُّ من الدوائر السياسيّة التي تشرف على ملف العلاقات الثنائية في أفريقيا وتشمل أقسام الجنوب الأفريقي بالإضافة إلى الوسط الأفريقي.

❖ البعثات الدبلوماسية خارج العراق

يرتبط وجود البعثة الدبلوماسية في أيّ دولة من حيث التأسيس على عدة معطيات يمكن تقسيمها إلى

1- وجود شبكة من المصالح الثنائية بين الدولتين يوجب على كلّ دولة افتتاح بعثة دبلوماسية لمتابعة وتمثيل المصالح المشتركة سواء من حيث حمايتها أو توسيعها.

2- وجود رعايا الدولة ممّا يتطلب توفير الخدمات والرعاية.

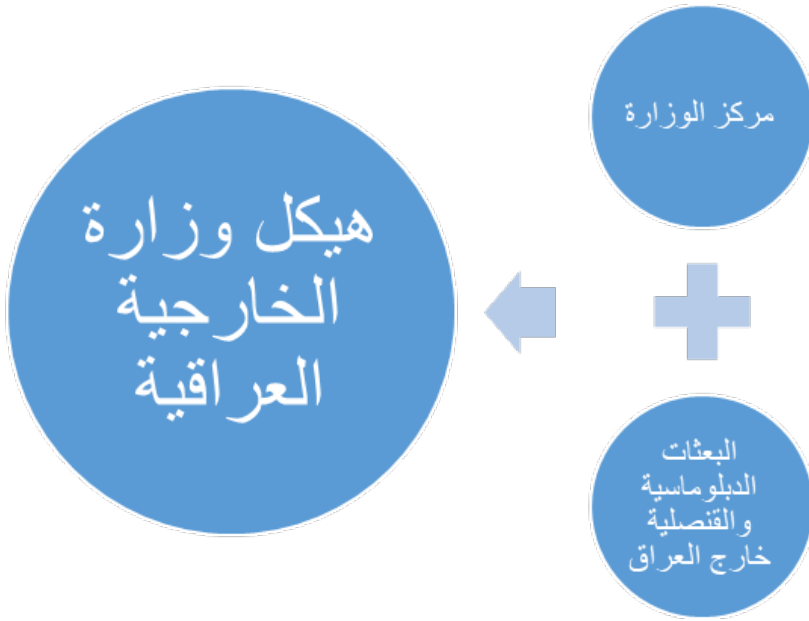
3- وجود القنصليات العامة التي تؤمن جوانب التمثيل والمتابعة الاقتصادية والتجارية وبرامج أخرى حسب طبيعة المصالح، ويكون عمل هذه القنصليات مرتبط بمناطق معينة داخل الدولة وتعمل إلى جنب السفارة لتغطية المتطلبات وتوفير خدمات أكبر.

ويمكن ملاحظة اتساع انتشار البعثات الدبلوماسية في الخارج بعد عام 2003 بحكم التغيير السياسيّ الذي رافق التحول الديمقراطيّ في العراق وتوجه النظام السياسيّ بالانفتاح على العالم والتنسيق بشأن المصالح المتنوعة ولاسيّما أنّ لدى العراق مقومات اقتصادية وموقع جيوبولتيكي يسهم في زيادة التعاون وتحقيق المكاسب المشتركة. الأمر الذي انعكس على التوجه الدوليّ نحو العراق بحكم الانفتاح والتحويلات التي شهدتها العملية السياسية بعد عام 2005.

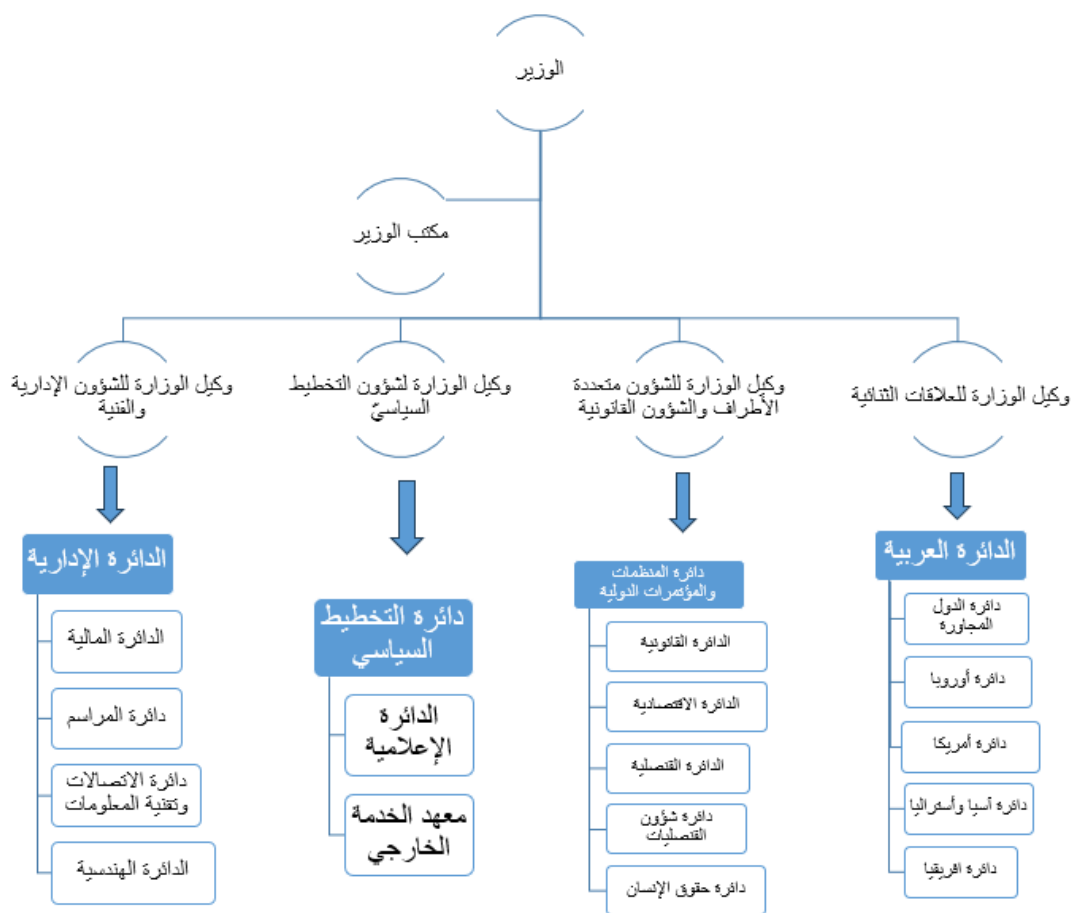
وفقاً إلى لجنة العلاقات الخارجية في مجلس النواب العراقيّ فإنّ عدد البعثات الدبلوماسية في الخارج يقارب 85 بعثة دبلوماسية تشمل السفارات والقنصليات العامة، وهذا العدد بالنسبة للعراق يعد مناسباً لطبيعة الأهداف والبرامج التي تسعى الحكومة لتحقيقها، إذا ما أخذنا بعين الاعتبار التوزيع الجغرافيّ للبعثات الدبلوماسية ومستوى التمثيل، فمن الناحية التطبيقية يعتمد تقييم أداء البعثات الدبلوماسية على الطريقة التي تستجيب فيها للمصالح الوطنية.



شكل رقم (1) هيكل وزارة الخارجية العراقية وفق قانون رقم (35) لسنة 2013



شكل رقم (2) هيكل تشكيلات مركز وزارة الخارجية العراقية





رابعاً: جدليات الأداء والمهام في إدارة البعثات الدبلوماسية

لا شك أن جدليات الأداء تعد من بين أهم الإشكاليات التي تتصل بأداء البعثات الدبلوماسية وتؤثر في طبيعة التفاعل مع المجتمع الدولي، فمن الصعب على المكلفين بالمهام الدبلوماسية عزل الواقع السياسي عن إدارتهم للملفات والقضايا التي تبقى محكومة بتداعيات المشهد السياسي سواء أكان ذلك يتصل بتوجه وسياسة وزارة الخارجية أو الارتباط السياسي الذي يحكم توجه الدبلوماسيين أنفسهم وانتماءاتهم. وضمن هذا المجال يمكن مناقشة عدة جدليات تؤثر في أداء البعثات الدبلوماسية في الخارج.

❖ جدلية وجود البعثة

إن واحدة من الإشكاليات الأساسية المرتبطة بأداء البعثات الدبلوماسية ترتبط بشكل كبير بمبررات فتح البعثة الدبلوماسية في الخارج، فالجدل الذي يرتبط بهذا الجانب على درجة كبيرة من العلاقة بين تقييم وزارة الخارجية لأهمية البعثة الدبلوماسية من ناحية العلاقات الثنائية بما فيها التمثيل وتوسيع المصالح الذي قد يتسع ليشمل التنسيق في المواقف الثنائية داخل المنظّمات والتكتلات الدولية، وبين رؤية وتوجه مؤسسات أخرى في مقدمتها مجلس النواب، والتي قد لا تجد ضرورة في فتح البعثة الدبلوماسية لعدم وجود جالية أو إمكانية تغطية أعمال السفارة من موقع آخر.

وفقاً لتقاليد وزارات الخارجية، فإن البعثات الدبلوماسية تعد القنوات الأساسية للتنسيق، كما أن أعمالها تشمل مؤسسات أخرى وفقاً لضرورات متابعة وتوزيع المهام والأهداف، إذ تشمل الملحقين من وزارة التعليم العالي ووزارة الدفاع والتجارة وغيرها من المؤسسات لغرض متابعة الأهداف الحكومية بحسب تخصص كل وزارة.

❖ جدلية الإدارة

تُعَدُّ المسؤوليات الإدارية في داخل البعثة الدبلوماسية من أهم الوظائف التي تفترض مراعاتها تمكين وزارة الخارجية من تحقيق أهدافها في الخارج، ومن الناحية العملية فإن النقص في عدد السفراء يؤثر بشكل كبير على أداء البعثة الدبلوماسية سواء في الخارج أو ضمن رئاسة الدوائر المتخصصة في مقر الوزارة. فطبيعة الصلاحيات والمسؤوليات ترتبط بشكل مباشر بالتوصيف الدبلوماسي للقائم على رئاسة البعثة، وهذه التقاليد وفقاً للاتفاقيات والمعاهدات الدولية تعد ضرورية لأغراض التمثيل الدبلوماسي المتبادل.



ويسبب التوافقات السياسية فإن طبيعة المواقع الوظيفية في وزارة الخارجية وخاصة السفراء لا تتناسب مع طبيعة المواقع والمسؤوليات مما جعل الوزارة تلجأ إلى تكليف من هم بدرجة الوزراء المفوضين والمستشارين كسفراء بالتسمية من أجل تلافي نقص أعداد السفراء بسبب إحالتهم إلى التقاعد، ويمكن في هذا الصدد ملاحظة تداعيات عدة يتصل بعضها بدرجة التمثيل وحدود الأدوار التي يمكن أن يؤديها المكلفين بحكم محدودية الصلاحيات وحدود التخويل وفقاً للقواعد الدبلوماسية الدولية.

تركز وزارة الخارجية وفقاً للمهام المناطة بها على الدول الأعضاء في مجلس الأمن والدول الكبرى من حيث مستوى التمثيل الدبلوماسي، إلى جانب الدول التي تربطها مصالح اقتصادية أو أمنية مما يجعل درجة التمثيل تناسب المسؤوليات، ومع ذلك تبقى هذه الإشكالية واقعة ضمن حدود مجلس الوزراء ومجلس النواب والتي تخضع إلى طبيعة التوافقات السياسية والأوزان التمثيلية للقوى السياسية.

❖ جدلية التخصيص المالي

يمكن التمييز بين التخصيصات المالية للبعثة الدبلوماسية من حيث مستوى البرامج والأنشطة التي تؤديها في الخارج ذات العلاقة بالجالية وبين التنسيق العملي لحركة الدبلوماسيين المسؤولين عن الملفات الدبلوماسية، إذ يتطلب العمل في بعض الملفات والدول تعاقبات تناسب أهداف السياسة الخارجية وتوجهاتها، وهذا الأمر ينطبق بشكل أكبر على الدول الكبرى التي تراعي الأدوار التي تؤديها مراكز الفكر والمؤسسات الأكاديمية والشركات في مجال إدارة الدولة.

وضمن هذا النطاق يكاد يكون من الصعب التعامل مع الأهداف الخاصة بالعلاقات الثنائية دون أن يكون هناك تنسيق للمصالح ضمن نطاق هذه المؤسسات، تستثمر الحكومات المختلفة موارد مختلفة للوصول إلى صناع القرار في الولايات المتحدة الأمريكية، من خلال توظيف شركات العلاقات العامة وجماعات الضغط الأمريكية، ومع تزايد الاعتماد الاقتصادي المتبادل، فإن القرارات التي يتم اتخاذها في الولايات المتحدة الأمريكية تؤثر بشكل أو بآخر على مصالح الدول الأخرى، لذا تلجأ الدول إلى هذه الشركات لأغراض محددة لتحقيق أهداف سياسية عن طريق الضغط على البيت الأبيض أو الكونجرس، أو للحصول على تغطية إيجابية في وسائل الإعلام الأمريكية، وبالطبع لا تحظى جميع الدول بالترحيب في واشنطن، مما يدفعها إلى اللجوء إلى هذه الشركات وتوظيفها كوسيط وأداة ضغط بين دولها والإدارة الأمريكية⁷.

7. AL-YASIN, Yasin; DASHTI, Ali A. Foreign countries and US public relations





وفيما يتصل بالحكومة العراقية فقد تمّ توظيف شركة ضغط تعرف باسم (سكواير باتون⁸) من قبل السفارة العراقية في واشنطن، لتقديم المشورة بشأن العلاقات الثنائية، السياسية والتجارية بين البلدين، كما سبق أن جدّد العراق عقده مع شركة (كوجنت ستراتيغيز) لتوجيه ومراقبة التغطية الإعلامية، وكذلك إجراء تدريب لملاك السفارة، فضلاً عن ذلك فقد قامت السفارة العراقية بتوظيف (ميشيل سارافا) وهو محام يعمل في ولاية ميتشغان، ومن المؤمل أن يقدم خدماته لمساعدة العراق في تكوين علاقات مع الجالية العراقية الأمريكية في ولايتي ميتشغان وإلينوي، ومجتمع الأعمال العراقي الأمريكي مع أعضاء الكونجرس الذين يمثلون تلك المجتمعات⁹.

والموضوع نفسه يكاد ينطبق على العلاقة مع الدول الأوروبية سواء في المملكة المتحدة أم دول الاتحاد الأوروبي، إذ تعد مراكز الفكر والمؤسسات البحثية وشركات التنسيق ذات سمات مؤثرة في المؤسسات الأوروبية إلى جانب الوكالات الخاصة بالتنمية ممّا يعطيها مكانة فاعلة في هذه الدول، ومن ثم فإنّ التخصيصات المالية التي يمكن أن تسهم في تعزيز التنسيق مع هذه المؤسسات والوكالات ضرورية في أداء البعثات الدبلوماسية دون أن يؤدي ذلك إلى تمرير المسؤوليات.

إلى جانب ذلك يمكن ملاحظة أن الأدوار التي تضطلع بها البعثات الدبلوماسية يقتصر على التنسيق في نطاق العلاقات الثنائية دون تحويل هذه الجهود إلى دبلوماسية متواصلة في المواقف خصوصاً في المنظمات الدولية والوكالات المتخصصة أو التكتلات. فمن دون هذا التنسيق لا يمكن للسياسة الخارجية أن تحقق الغايات الأساسية لها.

خامساً: البعثات الدبلوماسية في العراق

إن قياس انفتاح الدولة وسياساتها الخارجية لا يعتمد فقط على فتح البعثات الدبلوماسية في الخارج، إنما على طبيعة التعامل بالمثل عن طريق اعتماد البعثات الأجنبية في الداخل. وهذا الأمر يعد غاية في الأهمية بحكم ضرورتها في تمثيل المصالح وتنسيق المواقف. وممّا لا يقبله الشك يمكن ملاحظة اتساع عدد البعثات

firms: The case of three Persian Gulf states. Journal of Promotion Management, 2009, 14.3.374-355 :4-

8. * الموقع الرسمي لشركة سكواير باتون. <https://www.squirepattonboggs.com/en>

9. Daniel Lippman, Iraqi Embassy hires Squire, <https://www.politico.com/newsletters/politico-influence/202409/02/iraqi-embassy-hires-squire-00140779>



الدبلوماسية المعتمدة في العراق سواء كانت مقيمة أو من خلال الإقامة في دولة أخرى، فهو يعكس تعافي وضع العراق وإدراك أهميته في العلاقات الدولية.

وتشكل المنظمات الدولية العاملة في العراق مصدر قوة مهم للدبلوماسية العراقية، خصوصاً بعثة الأمم المتحدة والاتحاد الأوروبي، لما لها من تأثير في التفاعلات الدولية والعديد من القرارات التي يمكن أن تترك تأثيرها على العلاقات الثنائية للعراق. إذ تسهم المنظمات الدولية بشكل واضح على قرارات الدول والتزامهم من الناحية البروتوكولية على العديد من القضايا التي تتصل بالعلاقات الدبلوماسية، الأمر الذي أسهم في تركيز الحكومة ووزارة الخارجية على أعمال الأمم المتحدة وبعدها بعض المنظمات والتكتلات الدولية لما تعكسه من أهمية في هذا المجال.

❖ إشكاليات وجدليات عمل البعثات الأجنبية في العراق

➤ جدلية الاستقرار الأمني

يمثل الاستقرار الأمني مصدر أساس في اعتماد البعثات الأجنبية في العراق، إذ ما يزال القلق الذي يتصل بعملها يثير هواجس أمنية لدى الحكومات خصوصاً في ظل وجود عدم توافق سياسي مريح بالنسبة لها، فضلاً عن وجود تهديدات من مستويات متعددة. وعلى الرغم من الاستقرار الأمني الذي حققه العراق بعد عام 2017 فإن طبيعة التهديدات والصورة النمطية التي يشكلها الإعلام بخصوص الاستقرار الأمني والتقارير التي ترسل إلى الحكومات من منظمات دولية رسمية وغير رسمية تسهم في إضعاف الرغبة في زيادة التمثيل الدبلوماسي لأسباب تتصل بهذا الجانب.

➤ جدلية الضغوط المتجددة

تمثل جدلية الضغوط بسبب ردود الفعل الدولية على السياسة الخارجية العراقية معياراً مهماً لدرجة التفاعل الدولي مع العراق سواء عن طريق الحكومات أو البعثات الدبلوماسية المعتمدة في العراق، إذ عادةً ما تؤثر هذه الضغوط في درجة التفاعل بين الحكومة العراقية والمشاريع المعتمدة من قبل هذه البعثات، وقد أثرت في مجال رغبة الشركات الأجنبية في الاستثمار في العراق.

تعدُّ البعثات الأوروبية من أكثر البعثات توجساً من تراجع العلاقة مع الولايات المتحدة الأمريكية، إذ تدرك أنّ هذا التراجع سيؤثر على قدرة التزام العراق بالتعامل مع الشركات ممّا يجرى الحكومات في هذا المجال، في حين أن الصين قد استفادت من اتفاقية النفط مقابل الاعمار في تعزيز نطاق العمل في العراق، ولعل





هذا الأمر يرتبط بدرجة كبيرة إلى طبيعة نظام الحكم في الصين وتأثير القيادة الصينية في قرار الشركات العاملة خارج حدود الصين.

ومما لا يقبله الشك فإن درجة الاستقرار في العلاقات الخارجية مرتبطة بشكل كبير بالاستقرار والتفاعلات الداخلية ونمط التوجه الحكومي نحو التفاعلات الدولية، فالمضامين التي ترتبط بخطاب العراق تجاه البيئة الإقليمية والدولية لا يتطابق مع السلوك الذي يؤديه مما يجعل هناك فجوة واضحة أثناء عملية التنفيذ خاصة فيما يتعلق بمذكرات التفاهم ومضمون الاتفاقيات الثنائية التي توقع بين العراق وبقية دول المنطقة.

إن التباين بين الخطاب السياسي والفعل الدبلوماسي يبدو واضحاً في تحليل السياسة الخارجية العراقية، وهذا الأمر يعود إلى أسباب يتصل جميعها بتعدد الجهات التي يمكن أن تؤدي دور سياسي خارجي سواء داخل الحكومة كالحالة مع وزارة الخارجية ومستشارية الأمن القومي وجهاز المخابرات وبين رؤية وزارة الخارجية نفسها التي أصبحت تتعامل مع البيئة الدولية ضمن نطاق الدبلوماسية فقط دون ان يكون لها دور في المشاركة في صنع السياسة الخارجية وهذا ما يفسره الجدل المستمر بشأن المواقف السياسية من بعض القضايا التي تتصل بسلوك ومواقف الدولة الخارجية، وأبرز مثال على ذلك هو قمة بغداد 2025، إذ كان في مقدمة الإشكاليات التي تتصل بها هو مشاركة سوريا برئاسة أحمد الشرع في قمة بغداد، فمن الناحية السياسية هناك الكثير من الملفات التي تؤثر في علاقات الدولتين وتعد حاجزاً لأي تطور محتمل في العلاقات الثنائية بسبب الاتهامات الموجهة للشرع عندما كان في تنظيم القاعدة، الأمر الذي يثير ردود أفعال شعبية وسياسية في آن واحد على مشاركته في أعمال قمة بغداد. فحدود سياسة الانفتاح التي يتبناها العراق دبلوماسياً تبقى مقيدة برؤية وتوجهات القوى السياسية التي تمثل الإرادة الشعبية على الرغم من أن رؤساء الدول يتمتعون بحصانات خاصة مقرة في الاتفاقيات الدولية.

سادساً: قياس مؤشرات الأداء

يمكن تحديد عدة مؤشرات لقياس الأداء في وزارة الخارجية بحكم طبيعة التقسيمات الإدارية والهيكلية عن طريق

- إن طبيعة التداخل بين مهام عدة دوائر داخل الوزارة يعود إلى طبيعة التعقيد الذي تتسم به البيئة الدولية والتخصصية العالية في إدارة قضايا التفاعل الدولي، إلا أن هذا لا يعني عدم وجود قصور في مهام وزارة الخارجية التقليدية، إذ لا توجد ضمن تقاليد العمل تخصصية تسمح بالاستمرارية خصوصاً في



- الأعمال التي يُكَلَّف بها الدبلوماسيون في البعثات الدبلوماسية وبعدها في مركز الوزارة ممّا يجعل التداخل وعدم التخصص واحدة من سمات العمل الدبلوماسي في كثير من الأحيان.
- إن بعض الدوائر في وزارة الخارجية بحاجة إلى زيادة التنسيق مع المؤسسات البحثية العراقية لغرض الاستفادة من تقنيات التحليل المتبعة، فضلاً عن المؤسسات الأكاديمية التي أصبح لها نتائج علمية محلية وعالمية يمكن الاستفادة منها في مجالات التعاون الثنائي أو في الوكالات الدولية المتخصصة ممّا يتيح فرصاً للشراكة والتكامل.
- هناك ضعف في مؤشر التكامل بين أهداف السياسة الخارجية وطبيعة المهام التي يؤديها الدبلوماسيين، إذ ما يزال الجواز العراقي يحتل مراتب متأخرة في التصنيفات العالمية ممّا يدل على ضعف التنسيق في مجال العلاقات الثنائية على الرغم من زوال الكثير من التحديات التي كانت تواجه عمل البعثات الدبلوماسية، وهذا الأمر يحسب كمؤشر سلبي لعدم التوافق بين الأهداف واستراتيجية وزارة الخارجية.
- وكمؤشر لقياس أداء وزارة الخارجية يمكن ملاحظة ضعف التمثيل العربي في قمة بغداد 2025، فعلى الرغم من دور العراق الحيوي في التعامل مع القضايا الإقليمية سواء من خلال المساعي الحميدة بين الجمهورية الإيرانية والمملكة العربية السعودية فإنّ إدارة الفرص وفق ما تفرضه البيئة الإقليمية من حركة في المتغيرات لم يكن بالمستوى المطلوب أو المنسجم مع الأهداف، إذ ما تزال هناك تعقيدات داخلية ترمي بتداعياتها على السياسة الخارجية ممّا يجعلها تنعكس بشكل سلبي، وفي نطاق فهم وتحليل خارطة التفاعلات الإقليمية يُمكن النظر إلى المملكة العربية السعودية بوصفها قوة مفوّضة تضطلع بوظيفة حيوية داخل بنية النظام الدولي، خصوصاً في ما يتعلق باحتواء إيران وضبط توازنات الطاقة والتحالفات وأن احتمالات نجاعة هذا الأسلوب تزداد عندما تُمنح المسؤولية لدولة تمتلك مقومات استراتيجية، كالموارد الوفيرة، والاقتصاد الكبير، والبنية الدفاعية القوية، وهي كلها شروط تنطبق بدرجة كبيرة على السعودية، ما جعلها مرشحاً مثاليّاً لاحتواء التهديدات الإقليمية في الشرق الأوسط نيابة عن الولايات المتحدة¹⁰.
- وهذا الأمر يتيح للعراق مزيد من التنسيق لتوسيع المصالح بدلاً من التوازن فيها.

10. كرار نوري حميد، الوساطة الفاعلة ام تمرير للمسؤولية؟ بناءات الدور السعودي في التقارب الأمريكي - الروسي، مقال رأي، مركز البين للدراسات والتخطيط، العراق، 2025، ص 4.



سابعاً: استنتاج ختامي

إن الهيكل الإداري والتنظيمي في وزارة الخارجية يُعَدُّ بمثابة القاعدة التي تركز حولها اضلاع السلوك السياسي الخارجي تجاه البيئة الإقليمية، ابتداءً من فهم البيئة وتعقيدها والذي تسهم به البعثات الدبلوماسية المكلفة إلى جانب عملية التمثيل بتقديم رؤية شاملة عن الدولة متضمنة تحليل الفرص والتحديات. فمن الصعب فهم توجه الدول ورؤيتها من دون حوارات مستمرة ومراقبة تضمن تشخيص المجالات التي يمكن عن طريقها تطوير العلاقات الثنائية. وهذا ما يمكن أن يحقق أهداف السياسة الخارجية بشكل تدريجي يتضمن تكوين علاقات مميزة يمكن أن تسهم في توسيع المصالح وفق نتائج تتضمن أهداف السياسة الخارجية العراقية.

وكما هو ثابت دبلوماسياً فإن المصالح المتبادلة يمكن أن تؤسس في رفع معايير الأداء لوزارة الخارجية خصوصاً تبادل الخبرات وإعارة الدبلوماسيين في المنظّمات والوكالات الدولية، وإيلاء الأهمية للتخصص والتمثيل النوعي الذي يعدّ واحدة من ركائز بناء علاقات مستدامة قائمة على أساس فهم أولويات الدول والمساهمة في تنشيط الملفات الثنائية التي يحرص العراق على متابعة تنفيذها؛ لأنها جزء من المنهاج الحكومي.

وعلى أساس ذلك فإن عدم فاعلية العلاقات الثنائية واحدة من أهم تحديات وزارة الخارجية والتي تتطلب تحقيق تكامل بين الجهد الدبلوماسي ورؤية السياسة الخارجية التي تتبناها الحكومة فضلاً عن ضرورة تركيز مبدأ التعامل بالمثل من أجل تعزيز مستوى الضغوط في إدارة الشؤون الخارجية.

وعلى المستوى السياسي فإن عدم قدرة الدبلوماسيين على إدارة الملفات الثنائية أو المتعددة الأطراف بسبب سوء توزيع الصلاحيات الخاصة بالشؤون الخارجية تؤثر بشكل سلبي على أداء وزارة الخارجية نفسها، إذ ما يزال معيار التكامل بين وزارة الخارجية والمؤسسات الأخرى مفقود بسبب طبيعة التوافقات السياسية التي يتجاوز تأثيرها حدود الدبلوماسية ويجعل بعثات وزارة الخارجية أمام صعوبات تتصل بالتوفيق وعدم الانسجام بسبب أما عدم القناعة بالخيارات التي تتعامل معها المؤسسات، أو سوء تقدير الالتزامات.



الفصل الثاني

الفعل الدبلوماسي وقياس مكانة العراق الخارجية

إنّ قياس مكانة الدولة في الخارج يعتمد على المنهجية التي تؤدي بها الدولة خياراتها في الخارج ما بين توليد الفرص وتحويل التهديدات والتحديات إلى فرص لأجل تنفيذ مصالح الدولة في الخارج، وهذا ما يجعل الأداء الدبلوماسي يرتبط بالقدرة على التأثير وإيقاع الفعل بشكل فاعل دون تكاليف عالية، وهو ما يتطلب من وزارة الخارجية أن تبذل جهداً متميزاً لأجل أن يكون الأداء الدبلوماسي مترابط ومتكامل مع فهم الدولة ورؤيتها للمصالح التي تتحرك في نطاق البيئة الخارجية.

وفقاً لتوجهات السياسة الخارجية العراقية بعد عام 2003 وما تبناه الدستور العراقي الدائم لعام 2005، فإنّ تبني العراق لسياسة خارجية قائمة على أساس التعاون والحوار والنأي عن الأزمات والصراعات التي تشهدها المنطقة يعد جوهر السياسة الخارجية العراقية، وهذا المبدأ من الناحية العملية يعد ركيزة أساسية لدبلوماسية العراق وسياسته الخارجية تجاه البيئة الاستراتيجية الإقليمية أو الدولية، وهو في الوقت ذاته يفسر تبني العراق مبادرات عديدة ل تهدئة الأوضاع التي تشهدها منطقة جوار العراق بحكم تأثير الأمن القومي العراقي بالأحداث الإقليمية التي تجري في المنطقة، فضلاً عن محاولته لإبراز فاعليته الدبلوماسية في الشؤون الإقليمية بنحو جديد يعكس طبيعة النظام السياسي والتوجه نحو الاستقرار والسلام في المنطقة. فالسلوك الذي يحاول العراق أن يتبناه في محيط البيئة الخارجية يخضع إلى دوافع الاستقرار وتهدة الخلافات الإقليمية التي تنعكس بنتيجتها على الأمن القومي العراقي.

يرتبط قياس مكانة العراق وفاعلية الدبلوماسية العراقية من حيث تأثيرها بمنهجية الاستجابة للتهديدات والمخاطر التي ترتبط بحركة المتغيرات، فالحسابات المنطقية التي يتبناها العراق تتركز في تقييمها على الفعل الصادر عن وزارة الخارجية بصفتها القناة الوحيدة للدبلوماسية الرسمية والتي تبنت العديد من الاجراءات الهادفة إلى تعزيز قنوات الحوار والتواصل مع العالم والدفع في اتجاه أن يكون للعراق دور في المنظّمات الدولية بحكم أهمية هذه المؤشرات في تقييم مكانة وسمعة الدولة في النظام الدولي، وكان من بين تلك الخطوات هو السعي إلى وضع ضمانات بخصوص السلم والأمن الدوليين أسهمت في خروج العراق من الفصل السابع، وتحديد نمط العلاقة مع الولايات المتحدة الأمريكية، فضلاً عن إدارة ملف التحالف الدولي والحرب ضد الارهاب وغيرها من القضايا ذات الصلة بالأمن القومي ومكانة الدولة في الخارج.



إن تعزيز فاعلية الأداء الدبلوماسي الوطني يرتبط بمدى قدرته على إدارة التقنيات الحديثة في مجال الدبلوماسية والتفاوض، خاصةً تلك التي تتصل بدبلوماسية المسارات المتعددة التي يمكن أن تتيح للخبراء ومحترفي الأمن القومي المشاركة في المجالات الدبلوماسية بهدف رفع فاعلية الدولة وتأثيرها في قضايا التفاوض الدولي ومجالات حركة أولويات المجتمع الدولي، وقد تتيح هذه التقنيات توليد فرص جديدة إذا ما خضعت لحسن التقدير، إذ تسهم هذه المسارات في تسهيل الحوارات وفتح قنوات شعبية تعتمد على جملة من العوامل من بينها الثقافية والاجتماعية لأجل زيادة فاعلية دور العراق في البيئة الإقليمية والمنظمات الدولية وهو الأمر نفسه الذي كان له دور كبير في تعزيز سمعة العراق الإقليمية والدولية بحكم أهمية هذه المسارات في دعم الفعل الدبلوماسي العراقي.

تشكيل منطق الفرضيات

تتطلب أيّ دراسة علمية ذات مجالات تطبيقية وضع فرضيات أساسية للتحقق من مدى ملائمتها مع التطبيقات المباشرة للدبلوماسية بوصفها عنوان لهذه الدراسة، وفي هذا المجال يمكن تحديد الفرضيات في نطاق:

- إن الفعل الدبلوماسي العراقي والذي تؤديه وزارة الخارجية لا يعد سلوك سياسي مؤثر بسبب وجود حركة سياسية تتحرك ضمن نطاق البيئة يتفوق تأثيرها على الدبلوماسية ذاتها.
- تفتقر الدبلوماسية العراقية إلى توظيف المسارات المتنوعة في تنفيذ أهدافها مما يجعلها فاقدة للاستمرارية في كثير من الأحيان.
- من حيث نطاق التطبيق فإن الدبلوماسية متعددة الأطراف تعمل بمعزل عن الدبلوماسية الثنائية مما يفقد التكامل بينهما.



وفقاً لما تفرضه حركة المتغيرات وما ترتب عليه من فعل دبلوماسي أسهمت به وزارة الخارجية فإن قياس مكانة العراق بالاستناد إلى معايير الأداء الدبلوماسي يمكن ترتيبها ضمن المحاور الآتية:

أولاً: توظيف الدبلوماسية متعددة المسارات في الدبلوماسية الرسمية

من الصعب تنفيذ أهداف السياسة الخارجية من دون وجود تقنيات جديدة قادرة أن تجمع بين متطلبات التفاوض وتقنيات التأثير المحددة من قبل الدولة لأجل التأثير على العملية التفاوضية، أو تحريك الفرص المتولدة من الحوار باتجاهات قريبة من المصالح المتوخاة. ومن ثم فإن تعزيز الحوارات وما ينتج عنها من شراكات يتطلب دعم الجهد الدبلوماسي بقنوات اضافية تساعد في تحقيق الدولة لأهدافها. فالمستويات التي تتصل بالشراكة بين الدول بحاجة إلى أطر وقنوات تؤدي إدواراً متعددة تتصل بجوانب العلاقات الثنائية أو المتعددة وتستهدف تشكيل بيئة حاضنة لأجل تنسيق المصالح وتكاملها. وهو ما برز من دلالة دبلوماسية المسار الثاني في وصفها دبلوماسية موازية وداعمة للتوجهات الحكومية يمكن أن تتجاوز الكثير من التعقيدات ذات الصلة بالدبلوماسية الرسمية.

تعدّ المصالح الوطنية ذات طبيعة متعددة من حيث الأولويات، وهي ترتبط بما يدركه صانع القرار من ضرورات وفقاً لتقييم حركة المتغيرات في البيئة المحيطة، فضلاً عن ما يحيط حولها من معارضة لبعض المواقف أو السياسات الخارجية فإن التفكير بمقاربات جديدة لتحقيق الأهداف الحيوية للدولة أصبح واحداً من أهم سمات الدبلوماسية العامة كما يسميها الأتراك، أو دبلوماسية المسار الثاني كما تطلق عليها ذلك معظم الكتابات الدبلوماسية المتخصصة بهذا الجانب¹¹؛ إذ إنّ هذا النوع من المسارات الدبلوماسية قادر على تحقيق أنموذج متكامل من التأثير المستدام عبر توفير البيانات وتعزيز الروابط المشتركة من خلال الإقناع المتبادل. فضلاً عن أنه يساهم في إعادة تقييم الأولويات الاستراتيجية للدول من خلال برنامج مشترك يفسر الرغبة في التعاون ويحدد ما يمكن القيام به من خيارات من خلال التواصل المشترك المدعوم من قبل الحكومات في كثير من الأحيان¹². فمن الصعب إيجاد خيارات تتحرك ضمن نطاق الدبلوماسية الرسمية بعيدة عن هذه المسارات التي يمكن لها فتح قنوات جديدة عن طريق البحث حول الخيارات المحتملة أو الممكنة في نطاق العملية التفاوضية.

11 . للمزيد حول أولويات المصالح وإدارتها ينظر: تيري ديل، منطق الحكم الأمريكي استراتيجية الشؤون الخارجية، ترجمة: وليد شحادة، دار الكتاب العربي، بيروت، 2009م. وللمزيد بخصوص المصالح الوطنية العراقية يمكن الرجوع إلى بحوث وندوات حول مشروع أزمة العراق سيادياً، العلمين للنشر، النجف الأشرف، 2023م.

12 . علي فارس حميد، دبلوماسية المسار الثاني، مركز المستقبل للدراسات الإستراتيجية، كربلاء، 2017. من خلال الرابط الإلكتروني:



ويقترّب هذا الإطار من عدة مسارات أسهمت في تطوير حركة الفاعلين من غير الدول في النظام الدوّليّ في مقدمتها تعدد الأنشطة التي تقوم بها الدولة على المستوى الخارجيّ، وقد تطور الأمر مع (ديفيد ميتزاني) في الليبرالية الجديدة، إذ رأى أنّ تزايد التعقيد في النظم السياسيّة سيؤدي إلى اتساع كبير في الوظائف الفنيّة غير السياسيّة، وهنا تسعى الدول لفصل ما هو سياسي عن الأنشطة الاقتصاديّة والاجتماعيّة، ويمكن أن ينشأ على أثرها تكامل بين الدولة وقطاعات أخرى متخصصة وبالتالي يزداد التعاون الدوّليّ من مجالاته سواء بشكل أفقي أو عمودي بحسب طبيعة المتغيرات المتصلة بها. وفي هذا السياق، فإنّ الدول تبدي رغبتها في التخلي عن بعض وظائفها للسلطات العليا (كالأمم المتّحدة أو الفاعلين غير الرسميين كالمنظّمات غير الحكوميّة أو أشخاص وقيادات غير رسميّة) التي تقوم بمهام لا تستطيع الدولة القيام بها¹³. ومن المؤكّد أن ما يمكن أن تحقّقه الدبلوماسية متعدّدة المسارات من برامج مؤثّرة يمكن أن تنعكس على سلوك الدولة في علاقاتها الثنائيّة إذا ما حاولت توظيف هذه البرامج بطريقة احترافية تضمن لها تحويل المكاسب المتحقّقة عبر القنوات الدبلوماسية المتكاملة. وهذا ما يتوقف بالدرجة الأساسيّة على مهارة الدبلوماسيّين في فهم طريقة توظيف هذه التقنيات في المهام الدبلوماسية المتنوعة وكيفية زيادة عنصر التواصل والثقة عن طريق تقييم الفرص التي يمكن أن تنتج في حال تمّ توظيف أكثر من مسار دبلوماسيّ في التفاعل الرسميّ.

ساعد التوجّه العراقيّ بعد 2003 في تطوير مسارات مهمة للأداء الدبلوماسيّ عن طريق التعاون مع مؤسّسات دولية كالحالة مع بعثة الأمم المتّحدة والتعاون مع العراق في مجالات متعدّدة تشمل مؤسّسات حكوميّة ومؤسّسات بحثية وخبراء، إذ أسهمت الحوارات المستمرة في برامج المناخ والتعاون في تعزيز مشاركة المؤسّسات الأكاديميّة والبحثية في المحافل الدّوليّة كان أبرزها مشاركة العراق في مؤتمر الأطراف التاسع والعشرين COP29 (تعزيز العمل المناخي والاستدامة)¹⁴. وهذا التطور يعكس جملة من المعطيات ذات الصلة بدبلوماسية المسار الثاني والشراكة المتحقّقة بسبب الثقة بين المؤسّسات البحثية والخاصة وبين الوكالات والهيئات الرسميّة بالإضافة إلى طبيعة القضايا التي أصبحت ذات درجة من التخصص والمهنية يجعلها تميل إلى مؤسّسات ذات برامج وأنشطة تتصل بها. إنّ النتائج المنطقية المنبثقة عن تنوع القضايا الدّوليّة أسهم في تزايد أهميّة الخبراء والأكاديميّين بوصفهم مشاركين في الحوارات المرتبطة بالتعاون الدوّليّ،

13. نقلًا عن: خالد حنفي، الدبلوماسية غير الرسميّة: دور «المسار الثاني» في تسوية الصراعات الإقليمية الممتدة، مؤسسة الأهرام، القاهرة، 2007، ص7

14. للمزيد ينظر موقع بعثة الأمم المتحدة في العراق، عن طريق الرابط الإلكتروني



وهذا ما أسهم في أن تركز الدول على إبراز الخبراء وتعزيز مشاركتهم كنوع من اضعاف السمعة الدولية. إن تعدد مجالات النشاط الدولي وتنوع مستويات التعاون بين الدول ساعدت في ضرورة أن تكون هناك مسارات جديدة إلى جانب المسارات الدبلوماسية للتنسيق بين الدول، خصوصاً عندما أصبحت هناك ضرورات ملحة لتطوير قواعد الانسجام بين الدول ومحاولة التقرب إلى الأهداف بالقوة الناعمة بوصفها أكثر قدرة على التأثير والاقناع وتوسيع نطاق المصالح الداخلة في هذه الدبلوماسية بالمقارنة مع الدبلوماسية الرسمية التي تضطر إلى الالتزام بقواعد ونصوص الاتفاقيات الدولية والأعراف الدبلوماسية. فالدبلوماسية متعددة المسارات يمكن لها أن تتيح أجواء أكثر مرونة من حيث التواصل والحوار وفهم المصالح بالمقارنة مع الدبلوماسية الرسمية التي تتسم أجواء الحوارات فيها بالصرامة في بعض الأحيان بسبب ما تفرضه تعقيدات هذه الدبلوماسية.

وفقاً لدلالة المفهوم وأهميته، فقد انتقل العمل ببرامج دبلوماسية المسارات المتعددة إلى دوائر وزارة الخارجية بشكل واضح بعد أن أصبح من الصعب تأمين تحقيق الأهداف الحيوية بالوسائل العسكرية أو لتعذر تحقيقها بشكل رسمي من خلال دوائر وزارة الخارجية وسفاراتها، وعليه أصبح الحديث اليوم يدور حول الممكنات الشعبية أو غير الرسمية كمراكز الأبحاث والمؤسسات الإنسانية والتنمية القادرة على تحقيق الإقناع بشكل غير مباشر لصناع السياسة الخارجية. إلا أنها من حيث درجة دقة المفاهيم ظلت بحاجة إلى الكثير من المراجعات العلمية والنظرية حتى استقرت إلى حد كبير في كتابات المتخصصين والخبراء في المجال الدبلوماسي والدراسات الدولية.

يؤكد لويس دياموند وجون ماكdonald في كتابهما الدبلوماسية متعددة المسارات أن دبلوماسية المسار الثاني هي دبلوماسية المحترفون من غير الحكوميين؛ إذ إنّ الفاعلين في هذا النمط من الدبلوماسية يأتون من أطر جديدة ويقومون بأعمالهم بشكل فردي أكثر مما هو عبر ارتباطاتهم الرسمية مع الاحتفاظ باعتبارات انتماءهم إلى مؤسسات أكاديمية أو بحثية في هذا المجال. وعلى الرغم الاستقلالية التي تتصل بعمل هذا المسار فإنّ الافتراض الأساسي الذي لا يمكن إهماله على حد تعبير لويس دياموند و جون ماكdonald هو الحاجة إلى المسار الثاني لرصد المسار الأول في الأداء الدبلوماسي¹⁵. وهذا ما يفسر العدد من الممارسات التي تتبناها المؤسسات البحثية في العالم من أجل تقدير موقف سياسي أو تمهيد لمفاوضات متوقعة تتمكن

15. لويس دياموند و جون ماكdonald، الدبلوماسية متعددة المسارات، منهج منظوماتي للسلام، ترجمة: عبد الكريم ناصيف، دار الفرق للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، 2017، ص ص 80-81





عن طريقها من إيصال رسائل مباشرة إلى الحكومات أو المؤسسات المعنية بالقرار لتبني موقف جديد ينسجم مع الخيارات التي يقدمها محترفي العملية التفاوضية.

وعليه فإن دبلوماسية المسار الثاني هي جهد مكمل للقنوات الدبلوماسية التي تضطر إلى فتح منافذ جديدة للحوار من خلال التأثير على بعض مؤسسات صنع القرار، فالقنوات غير الرسمية أو كما تسمى بالمؤسسات غير الرسمية تتمكن من التأثير على عملية صنع القرار في الدولة عن طريق استخدامها لعدة وسائل أو أدوات وهذا ما يمكن ملاحظته بوضوح في هذا النمط من الأداء الدبلوماسي. وهذا ما يفترض أن تتعامل معه وزارة الخارجية أو الدوائر المعنية بالتخطيط السياسي لأجل فتح قنوات للتواصل مع المراكز والمؤسسات المؤثرة عبر برامج الدبلوماسية العامة التي يمكن أن تتيح لوزارة الخارجية خيارات مضاعفة بشأن التعامل مع التهديدات والمخاطر ذات الجوانب الاجتماعية والثقافية وحتى الأمنية عن طريق دمج الخبرات في هذا المجال.

ومع ذلك هناك اتجاه يرى أن الأدوات التي تتحرك بها بعض المؤسسات الحكومية الرسمية المستقلة عن وزارة الخارجية لا يمكن اعتبارها من نماذج دبلوماسية المسار الثاني، إلا أنها في الوقت ذاته تعد دبلوماسية موازية للدبلوماسية الرسمية أو كما يسميها البعض بالدبلوماسية العامة؛ إذ إن هذه الدبلوماسية الموازية هي ذات آليات تسهم في استكمال الأعمال الحكومية في السياسة الخارجية على اعتبار أن السياسة الخارجية هي من مهام السلطة التنفيذية وهي المسؤولة عن صياغتها بالشكل الذي يناسب الأهداف والغايات الاستراتيجية للدولة فلا استراتيجيات التي تتحرك بها الدبلوماسية العامة تساعد بشكل كبير على تكامل السياسات في مجال السلوك السياسي الخارجي للدولة¹⁶. وهذا ما يفسر إلى حد كبير اختيار بعض المؤسسات البحثية لتشارك في تسيير المفاوضات أو الحوارات مع دول أخرى، أو تعزيز الجهود الحكومية عبر مشاركتها برامج التطوير وبناء القابليات، إذ حرصت هذه المؤسسات على استثمار دور هذه المؤسسات لأجل أن تكون داعمة لمقتضيات الشفافية والرقابة الشعبية في بعض الأحيان.

ووفقاً لهذا النقاش فقد طرح الباحث (نان) في عام 2003 تعبيراً دقيقاً آخر عن العمل التفاوضي في المجال السياسي أسماه دبلوماسية واحد ونصف Track One and a Half Diplomacy ويراد منه أن يكون العمل التفاوضي مشترك مع المسؤولين المباشرين وليس مراكز الأبحاث غير الرسمية فقط، إذ

16. Brian Hocking & other, FUTURES FOR DIPLOMACY.. Integrative Diplomacy in the 21st Century, Netherlands Institute of International Relations 'Clingendae1, October 2012, p.39



يرى أن هذا النوع من الدبلوماسية يتعامل مع التواجد المباشر للدبلوماسيين أو المسؤولين الحكوميين إلى جانب المؤسسات غير الرسمية المشتركة في المفاوضات. وعليه يمكن القول أن الدبلوماسية التي قامت بها مؤسسة تيكا في تركيا أو الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية هي ليست دبلوماسية المسار الثاني بقدر كونها دبلوماسية مسار واحد ونصف¹⁷. وعلى هذا الاعتبار فإن ما يتصل ببعض المجالات الدبلوماسية للعراق يمكن أن يكون ضمن مسار واحد ونصف بسبب وجود الطابع الحكومي على معظم الأدوار التي تؤديها بعض المؤسسات التي تستعين بالباحثين والخبراء للمشاركة في المفاوضات أو الحوارات مع دول أخرى على اعتبار أن التناسب في تمثيل المفاوضات يعد عاملاً أساسياً وضرورياً لنجاح المهام الدبلوماسية.

ولأجل إحاطة الأداء الدبلوماسي العراقي بمثل هذه الترتيبات المتداخلة فقد حرص مركز النهرين للدراسات الاستراتيجية التابع لمستشارية الأمن القومي لإيجاد صيغ مناسبة يمكن أن تعزز من الفعل الدبلوماسي، وقد كان للتعامل مع الخبراء من الخارج وتوقيع مذكرات تفاهم مع عدة مؤسسات بحثية متخصصة في المجالات الأمنية دعماً لدبلوماسية مسار واحد ونصف مع محاولة إضفاء مسارات أخرى لهذه الدبلوماسية عن طريق إشراك الخبراء والأكاديميين في هذه البرامج¹⁸. وقد أسهمت عملية دعم الحوار بين الفاعلين المحليين والدوليين في تقريب وجهات النظر بين الدول، فضلاً عن منصات الحوار التي أسهم المركز في العمل عليها بشكل دوري لغرض تحقيق التعاون كان في مقدمتها التعاون مع مركز أورسام في تركيا¹⁹. إلا أن التكامل الذي تفترضه السياسات العامة وإدارة الشؤون الخارجية يقتضي أن توظيف الفرص التي يمكن أن تنتج عن دبلوماسية مراكز الفكر بين البلدين وتحويل الجهود إلى عناصر داعمة للعلاقات الثنائية بين البلدين وهذا ما يعد أحد نقاط ضعف الأداء الدبلوماسي في وزارة الخارجية.

إن منصات الحوار والنقاش التي بدأت المراكز والمؤسسات البحثية العمل عليها في العراق تسهم بشكل كبير في تنويع القنوات التي تتصل بالتأثير عن طريق النخب والخبراء، ومن بين الملتقيات التي لها تأثير في هذا الجانب حوار بغداد الذي يقوم به المعهد العراقي للحوار وملتقى بحر العلوم الذي يجمع الخبراء في أكثر من منصة من أجل تسهيل الإجراءات الدبلوماسية ذات الصلة بالدول. فقد أثرت جملة من النقاشات التي شارك فيها مسؤولون حكوميين وغير حكوميين في إثراء الخيارات التي يمكن أن تساعد

17. للمزيد بهذا الخصوص ينظر:

Brian Hocking & other, o.p.c. p.4

18. يمكن الإطلاع على مجموعة من البرامج التي تصنف ضمن دبلوماسية المسار الثاني وفي نطاق وصف المركز عن طريق الرابط الإلكتروني الرسمي لمركز النهرين:

<https://www.alnahrain.iq/>

19. المصدر نفسه.





الحكومات في إدارة معضلات الأمن بينها، فضلاً عن فتح آفاق ومسارات جديدة للتفاعل وفقاً لما يتم اقتراحه من تقنيات مساعدة في عمليات تعزيز الحوار²⁰. إلى جانب ذلك يحرص مركز البيان على اللقاءات مع البعثات الدبلوماسية في بغداد إلى جانب استضافة الخبراء والأكاديميين الأجانب لأجل فهم طبيعة التصورات والمواقف الدولية والإقليمية بخصوص العلاقات الثنائية والفرص التي يمكن عن طريقها تعزيز هذه العلاقات خاصة الجوانب الفنية التي أصبحت محل اهتمام المؤسسات المعنية في صنع القرار²¹.

وعلى الرغم من الأنشطة المتنوعة التي تعمل عليها مراكز الأبحاث في العراق فإنّ هذه الأنشطة بحاجة إلى إدارة دوائر وزارة الخارجية، فالوزارة من حيث المسؤوليات تعد طرفاً أساسياً في تقييم دبلوماسية المسار الثاني وتوظيف نتائجها أو المشاركة فيها لأجل أن تكون ذات نتائج ملموسة على مستوى الحوارات والتمهيد للمفاوضات، إذ عادةً ما تؤسس التقارير التي تنشرها المؤسسات البحثية توصيفاً للاستراتيجيات التي تتبعها الدول أو تحذيرات لما يمكن أن يحدث إن لم يتم التحسب له من قبل المفاوضين.

تواجه المؤسسات الذي تضطلع بدبلوماسية المسار الثاني تحديات كبيرة تتصل بالعلاقة بينها وبين الحكومة، إذ تفتقر مؤسسات وزارة الخارجية إلى التواصل معها باستثناء بعض المبادرات التي تتصل بالنقاشات وتبادل وجهات النظر دون تحول ذلك إلى مشاركة فعلية في بناء العمليات التفاوضية أو الدبلوماسية، مما يجعل مجمل البرامج تكون خارج المسار الثاني وقد تتصل فقط بعمليات التنسيق أو الاطلاع، ومن ثم فإن إجراءات بناء الثقة بين المؤسسات والوكالات تساعد في تقوية الدبلوماسية متعددة المسارات خاصة دبلوماسية واحد ونصف كونها ذات قدرة أكبر على الجمع بين القنوات الشعبية والحكومية وتعبير عن الإرادة الشعبية المتصلة بالسياسات الحكومية، وهي ما تجعل هذه الدبلوماسية ذات قدرة أكبر على إدارة التناقضات القائمة أو المتوقعة مما يسهل عملية التفاوض ويساعد في فهم أكبر لتعقيدات العملية التفاوضية²². إلى جانب مساهمتها في دعم قنوات الحوار التي تبحث عنها الدول لغرض تعزيز التعاون بينها أو البحث عن مصالح مشتركة تجمع بينها.

20 . للمزيد ينظر: مؤتمر حوار بغداد السادس، المعهد العراقي للحوار، بغداد، عن طريق الرابط:

<https://hewariraq.com/conference/6/%D985%D8%A4%D8%AA%D985%D8>

21 . للمزيد ينظر بخصوص هذه البرامج، الموقع الرسمي لمركز البيان للدراسات والتخطيط.

<https://www.bayancenter.org/>

22 . يمكن ملاحظة بعض الأنشطة والبرامج التي تقوم بها وزارة الخارجية العراقية ضمن نطاق استضافة مراكز الأبحاث والدراسات والخبراء من الأكاديميين كالحالة مع جلسة دائرة التخطيط السياسي للمزيد ينظر موقع وزارة الخارجية العراقية عن طريق الرابط الإلكتروني:

<https://mofa.gov.iq/202452872//>



لقد كان من بين الإشكاليات التي واجهت المفاوضات بين العراق والولايات المتحدة الأمريكية ضعف قابلية الخيارات الموازية في تسهيل وتلطيف أجواء التفاوض، إذ تؤدي شركات العلاقات العامة واللوبيات دوراً مهماً في التأثير على طرفي التفاوض، وربما قد يكون لها دور أكبر في تعديل الخيارات الاستراتيجية التي تتخذ من قبل المؤسسات الرسمية في الولايات المتحدة الأمريكية، فالقنوات التي تربط العراق من المسارات غير الرسمية لم تكن كافية لتحسين الموقف التفاوضي للعراق. مما جعل تأثيرها ضعيفاً في أغلب جولات التفاوض باستثناء زيارة رئيس الوزراء محمد شياع السوداني إلى واشنطن والتي أسهمت في تحسين مركز العراق التفاوضي بسبب وجود قنوات من رجال الأعمال ومؤسسات غير رسمية ضمن الوفد، فضلاً عن توظيف شركة العلاقات العامة من قبل السفارة العراقية في واشنطن لغرض تعزيز المكانة التفاوضية للعراق وتوسيع الخيارات التي يمكن أن تنتج عن الحوارات المشتركة والتي أسهمت في المحصلة بتوافق على سحب القوات الأمريكية من العراق وفق جدول زمني ينتهي في عام 2026²³. فمن الناحية الموضوعية تتوقف المفاوضات على نتائج اللجان الفنية التي يمكن أن تشارك فيها فئات متعددة تجمع بين الخبراء والدبلوماسيين والقنوات الأخرى المؤثرة كالحالة مع شركات العلاقات العامة أو مراكز الفكر التي تساعد في تسيير المفاوضات ووضع حدود جديدة للخيارات الممكن اعتمادها من قبل المفاوضين فيما بعد.

إن توظيف شركات العلاقات العامة، لا يتعارض مع أشكال أخرى أكثر تقليدية للتفاعل مع الولايات المتحدة الأمريكية والبيروقراطية المعقدة، إذ تعمل سياسة الضغط وتوظيف الشركات مثلما تعمل الدبلوماسية إلى التأثير على إدارة الولايات المتحدة، كما تسمح سياسة التوظيف تلك بمشاركة أكثر تنوعاً للجهات الفاعلة ومرونة أعلى من الدبلوماسية التقليدية، فقد توفر هذه الشركات قناة خاصة لتبادل المعلومات الحساسة بشكل انتقائي، والتأثير بطريقة غير مباشرة على الإدارة الأمريكية²⁴. وتعد هذه الشركات بمثابة استعانة من قبل الحكومات لإدارة ملفات تفاوضية أو تنشيط دبلوماسية رسمية وتفتح آفاقاً مهمة وحيوية في دعم الجهود الحكومية وفق الأهداف المخطط إليها، وقد كرر العراق بشكل مستمر هذه التجربة مع الولايات المتحدة الأمريكية لأجل تنشيط العلاقات الثنائية بين الدولتين، تم توظيف

23. للمزيد ينظر بهذا الخصوص: مصطفى سليم، ميسي رايان واخرون، العراق يروج لاتفاق مع الولايات المتحدة لسحب معظم القوات الأمريكية بحلول عام 2026، ترجمة نصر محمد علي، المعهد العراقي للحوار، بغداد، العدد 53، 2024، ص 40. وكذلك بخصوص اللوبيات ينظر الدراسة: أنس سعد عبد العزيز، العراق وإدارة التوازن المفقود كيف يعزز العراق مكانته في الاستراتيجية الأمريكية، مركز البين للدراسات، بغداد، 2024، ص 4

24. LEE, Dong Ju. Who Lobbies and When: Analyzing Patterns of Foreign Lobbying. 2020. PhD Thesis. University of Pittsburgh.



شركة ضغط تعرف باسم (سكواير باتون^{25*}) من قبل السفارة العراقية في واشنطن، لتقديم المشورة بشأن العلاقات الثنائية، السياسية والتجارية بين البلدين، كما سبق أن جدّد العراق عقده مع شركة (كوجنت ستراتيجيز) لتوجيه ومراقبة التغطية الإعلامية، وكذلك إجراء تدريب لملاك السفارة. وجميع هذه الأنشطة والبرامج تدخل ضمن تعزيز الدبلوماسية غير الرسمية في إدارة الشؤون الخارجية للدولة²⁶.

إن عملية تقدير الموقف التفاوضي والبحث عن القنوات التي يمكن أن تزيد من فاعلية الأنشطة الدبلوماسية الثنائية تتطلب وعي مدروس بعناية حول آليات صنع القرار السياسي والجوانب المؤثرة فيه، إذ من الصعب فهم أهداف وأولويات الدول من دون تقدير يدرك العلاقات الداخلية، ومن ثم فإن اللجوء إلى شركات العلاقات العامة في الولايات المتحدة الأمريكية يمكن أن يساعد في إيجاد الملفات التي يمكن عن طريقها توثيق العلاقة، فمن الناحية العملية يفترض أن تتولى وزارة الخارجية تعزيز العلاقة مع هذه الشركات والتعاقد معها لأغراض تتصل بالملفات والبرامج وفتح قنوات مؤثرة للحوار وليس برامج شكلية لا تساعد في تحقيق أهداف السياسة الخارجية للعراق.

ومن ثم فقد أصبحت الدبلوماسية التقليدية في كثير من القضايا والملفات غير وافية لتحقيق متطلبات وأهداف السياسة الخارجية وبحاجة إلى تضمين تقنيات جديدة ترتبط بحسن التقدير وتبني المسارات المتعددة ضمن تقدير أوسع من قبل الخبراء والمختصين للمجالات وطبيعة القضايا فضلاً عن حركة المتغيرات داخل النظام الدولي وهو ما يرتبط بشكل أوسع من حيث التطبيق بالدبلوماسية غير التقليدية أو الدبلوماسية متعددة المسارات، والتي تتطلب من الدبلوماسية العراقية التعامل معها باستراتيجيات محددة وفي نطاق ما تتطلبه السياسة الخارجية من أهداف في هذا الجانب.

ثانياً: الدبلوماسية متعددة الأطراف: غياب التوظيف الواعي

ليس من السهل تقييم الدبلوماسية متعددة الأطراف بمعزل عن الأداء الدبلوماسي الذي يتأثر بجملة من المتغيرات الداخلية والخارجية ضمن بيئة صنع القرار، فعلى الرغم من أهمية هذا المحور في الفعل الدبلوماسي، فإنّه ما يزال يعاني من أزمت متعددة بسبب سوء التقدير وغياب التكامل في الرؤية الخارجية تجاه القضايا الاستراتيجية، من الناحية الشكلية يتطلب عمل المنظّمات الدوليّة تخصص عالي في مستوى الدبلوماسية متعددة الأطراف كون الفعل الدبلوماسي لا يقتصر على تقييم الأفعال الثنائية بل يتطلب تشخيص لمستويات الأداء الجماعي التي تؤديها الدول داخل التنظيمات الدوليّة، ومن ثم فإن التنسيق

25. * الموقع الرسمي لشركة سكواير باتون. <https://www.squirepattonboggs.com/en>

26. أنس سعد عبد العزيز، مصدر سبق ذكره.



مع المنظّمات والتكتلات الدوليّة لا بد أن لا يكون محور ثانوي في أداء البعثات الدبلوماسية التي عادةً ما تكون ضمن مجال عمل البعثة نفسها، بل يجب أن يحظى باحترافية عالية وتقدير أكبر لتشخيص حركة المتغيرات وفهم قواعد العمل الجماعي، وهذا ما يمكن المحافظة عليه عن طريق تراكم الخبرات وبناء القدرات والقابليات التي تتصل بعمل المنظّمات الدوليّة في وزارة الخارجية بشكل خاص كونها المؤسسة الأكثر اتصالاً بهذه المهام.

وإذا ما تم قياس مستويات الأداء الدبلوماسي في وزارة الخارجية العراقية يمكن ملاحظة تفضيل الأداء الدبلوماسي الثنائي على المتعدد بسبب صعوبة وكثافة العمل في هذا المجال من جهة، فضلاً عن أن الحكومة العراقية تعطي أهمية عالية للعلاقات الثنائية بوصفها ذات دلالات أكثر وضوحاً من حيث النتائج بالمقارنة مع الدبلوماسية متعددة الأطراف. إلا أن واقع الدبلوماسية يتباين في تقدير أهمية ذلك بحسب طبيعة الأولويات التي تتبناها الدولة في مجال العلاقات الخارجية. ومن المؤكد أن هذا التقييم لا يشمل جميع العلاقات الثنائية إنما يتباين بحسب أهمية الدول ومصالحها المختلفة مع العراق، فعلى أساس المصالح يمكن تحديد أولوية العلاقات الثنائية وأهميتها في وزارة الخارجية، إلا أن التقييم لا يمكن بأي شكل من الأشكال تطبيقه على العلاقات متعددة الأطراف التي تعد ذات أولوية عالية في مجال تحديد المكانة والسمعة الدوليّة على مستوى التفاعلات الدوليّة.

وفقاً لتقاليد العمل في وزارة الخارجية فإن بعض موظفي الممثلات الدائمة في كلٍّ من نيويورك، وجنيف، فيينا، باريس، لندن، بروكسل، وجدة، والقاهرة، قد يكونون دون المستوى المطلوب للعمل بمهنية عالية في مجال المنظّمات الدوليّة، فطبيعة العمل في المنظّمات الدوليّة تتطلب مهارة عالية في مجال التنسيق وأنماط خاصة من العلاقات تسهم في بناء شراكات مقيدة تعزز من أولوية المواقف التفاوضية، إذ يمكن ملاحظة أن بعض رؤساء البعثات أو نائبيهم أو الدبلوماسيين مسؤولي الملفات لا يتوازي مع عملهم إلى طبيعة عمل العديد من منظّمات الأمم المتحدة ومنظّماتها ووكالاتها المتخصصة والمنظّمات الدوليّة، ومن ثم فإن اعتبار هذا الملف ملف ثانوي وفقاً لبيروقراطية وزارة الخارجية سوف يكون فيه تأثير سلبي على مكانة العراق ضمن نطاق المنظّمات الدوليّة التي يتزايد تأثيرها بحكم ارادتها المتنامية في التفاعلات الدوليّة²⁷. فالمنظّمات الدوليّة تكتسب أهميتها من عدة مجالات في مقدمتها المصادقية والثقة فضلاً عن إمكانية توسيع الشراكات الثنائية بسبب طبيعة الأعمال اليومية التي يؤديها الدبلوماسيون في هذه المواقع.

27. الملف الخارجي، التقرير الاستراتيجي العراقي لعام 2020، المعهد العراقي للحوار، بغداد، 2021.





ومّا لا يقبله الشك ففي كثير من الأحيان وفقاً للمشاهدات الميدانية يلاحظ أنّ بعض المهام في المنظّمات الدّوليّة لا تكون على درجة الأهميّة نفسها بالنسبة لرئيس البعثة كون التقييمات عادة ما تخضع إلى طبيعة العلاقات الثنائية التي تكون فيها النتائج ملموسة بشكل أوضح بحكم التفاعلات التي تنتج عنها بعكس دبلوماسية المنظّمات التي لا تتضح نتائجها إلا من خلال الدبلوماسية الثنائية أو العلاقات النوعية التي يمكن أن تنتج على شكل شخصي في هذا المجال، وهذا ما يمكن ملاحظته في الأداء الدبلوماسي العراقي ضمن نطاق المنظّمات الدّوليّة.

يتطلب الأداء السياسي الخارجي في نطاق المنظّمات الدّوليّة، تحسين التنسيق بين وزارة الخارجية والوزارات القطاعية وبما يضمن إيجاد مواقف وطنية متكاملة الركائز من النواحي السياسيّة والفنيّة، فمعظم الملفات الداخلة في المفاوضات هي مسائل قطاعية تتصل بشكل كبير بوظائف وتقييم المؤسسات الحكوميّة ذات العلاقة بها، ويلاحظ أنّ هناك تطورا كبيرا في تنسيق وزارة الخارجية بعد تشكيل حكومة السيد السوداني خاصة بعد نجاح وزارة التعليم العالي في مجال الوكالة الدّوليّة للطاقة الذرية ووزارة الموارد الماليّة في المفاوضات مع تركيا، ففي جملة هذه المفاوضات هناك قضايا فنيّة يصعب التعامل معها من دون وجود مؤشرات مدروسة تمكّن العراق من تعزيز وضعه التفاوضي، ويمكن هنا للأمانة العامة لرئاسة مجلس الوزراء بحكم تنسيقها الداخلي بين رئاسة الوزراء والوزارات الأخرى من أن تقوم بممارسة هذا الدور الحيوي عن طريق اللجان الفنيّة والتفاوضيّة بالمشاركة بالاجتماعات الدورية من أجل تقييم الأداء وتشخيص التحديات التي تواجه إدارة هذه الملفات²⁸.

إلى جانب ذلك، يفترض وفقاً لارتفاع مؤشرات التنمية والاستقرار السياسي داخل العراق وبعد إتباع دبلوماسية قائمة على أساس المشاركة في الحوارات وتشديد وزارة الخارجية على أهميّة العمل الدبلوماسي في المنظّمات الدّوليّة التركّيز على طبيعة عمل بعثة الأمم المتحدة لمساعدة العراق (UNAMI)، فالبعثة من الناحية الدبلوماسية تزيد من طابع الوصاية ويفترض بالحكومة العراقيّة تقييد عمل البعثة وتعديل مهام أدائها في العراق عن طريق التقييم وتحديد النسق الوظيفي الخاص بها وفقاً لما طلبته الحكومة العراقيّة من الأمم المتحدة، فالمسائل الخلافية ذات نط بيروقراطي إداري وليس سياسيّاً، وهذا ما تثبته تحالفات تشكيل الحكومة، ومن ثم فإن التوجه نحو تغيير عمل بعثة الأمم المتحدة لمساعدة العراق يجب أن يكون استشاري

28 . للمزيد بخصوص ملف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والوكالة الدولية للطاقة الذرية يمكن متابعة التقارير الصادرة عن الموقع

الرسمي لوزارة التعليم العالي العراقية عن طريق الرابط الإلكتروني:

<https://mohe.sr.gov.iq/ar/post/%D8%A7%D984%D8%B9%D8%B1%D8%A1>



وفق قواعد جديدة وليس وفق قواعد قديمة ترتبط بالحالة السياسية بعد عام 2003. إلى جانب ذلك فإن المشورة السياسية أو تحليل الأوضاع السياسية لا يُعدُّ من مهام بعثة الأمم المتحدة بقدر دورها المخصص للمساعدة والاستشارة.

وضمن السياق نفسه، يواجه العراق إشكاليات في العلاقة مع بعثة الأمم المتحدة، فمن الناحية الشكلية قد تجاوز عمل البعثة المبادئ التي أُسِّست بها، ووجودها أشبه إلى وصاية أممية للتقييم والمراجعة بدلاً من أن يكون دورها قائم على دعم العملية السياسية والبرامج الحكومية، فضلاً عن مواقفها وأدوارها التي عادةً ما تكون غير مناسبة للقوى السياسية المؤثرة في العملية السياسية، ممَّا يستدعي ذلك مراجعة وتقييم وجودها في العراق وتحديد الأولويات التي يجب التعاون من خلالها دون تجاوز للاستقلالية والسيادة المفترض وجودها مسبقاً من قبلها. ومن المؤكد أنَّ هذا التقييم لوصف العلاقة مع بعثة الأمم يرتبط بجملة من الاعتبارات من بينها فهم الدور الذي تؤديه المنظمة في العراق إلى جانب طبيعة شخصية الممثل الأممي التي تمارس دوراً كبيراً في أداء البعثة، ولعل هذا يمكن ملاحظته بشكل كبير أثناء تقييم شخصية بلاسخارت بالممثل الذي تلاها في إدارة المهمة محمد الحسان، إذ يتضح الفرق في نوعية الخطاب وحدود العلاقة التي كان للعراق دور في توصيفها من خلال الرسائل والاجتماعات الدورية داخل نيويورك²⁹.

وفي هذا الجانب فإن بعثة الأمم المتحدة في العراق (يونامي) أنشأت بموجب قرار مجلس الأمن 1500 بتاريخ 14/8/2003، وتقوم بولايتها بناء على موافقة الحكومة العراقية وعلى أساس تقديم الدعم والمساندة والمشورة في ضوء قرار مجلس الأمن المرقم 1770 لسنة 2007 في مجالات (الانتخابات والمصالحة وحل المشاكل الحدودية وحقوق الإنسان والمساعدات الإنسانية وإعادة الإعمار والتنمية) ويجري تمديد ولاية البعثة بموجب قرار من مجلس الأمن سنوياً بناء على طلب الحكومة العراقية، ويمثل تفويض يونامي بمنح الأولوية لتقديم المشورة والدعم والمساعدة إلى حكومة وشعب العراق، ويعمل في داخل البعثة ما يقارب من 648 موظفاً، 251 منهم موظفون دوليون و397 منهم وطنيون يعملون في البعثة في العراق³⁰.

29. من المؤكد أن شخصية محمد الحسان تكاد تكون أكثر تميزاً في مسائل الحوار ولعل جزء منها يرتبط بطبيعة المجتمع العماني الذي يتميز بالحوار والتسامح، للمزيد حول شخصية الممثل الأممي في العراق محمد الحسان ينظر:

<https://iraq.un.org/ar/280937-%D8%A7%D984%D985%D985%D8%AB%D984-%D8%A7%D984%D8%AE%D8%A7%D>

30. الموقع الرسمي لبعثة الأمم المتحدة في العراق، على الرابط الإلكتروني:

<https://iraq.un.org/ar/132447-ywnamy>





إن طبيعة الإشكاليات التي تتصل بعمل بعثة الأمم المتحدة مع الحكومة العراقية ترتبط بمجملتها من تفاصيل الأداء المركب للبعثة من بينها أن تقديم التقرير دون إطلاع الحكومة العراقية على فحواه أو على الأقل الإطار العام المكون له قد يؤدي إلى تداعيات سلبية للجانب العراقي خاصة وزارة الخارجية، إذ بالإمكان أن تستغل الدول الاعضاء في مجلس الأمن التقرير كحجة للزج بلغة غير مقبولة على مسودة القرار الخاص بتجديد عمل البعثة، فعلى سبيل المثال ركزت هينيس-بلاسخارت أمام مجلس الأمن المؤلف من 15 عضواً «لكي يواصل العراق السير على طريق الاستقرار والتقدم، فمن الضروري توافر البيئة المواتية. ومثل هذه البيئة تتطلب ضبط النفس من جميع الأطراف، وأشارت ندرك أن سلطات وجهات مؤثرة كثيرة تسعى إلى تقليص التصعيد، لكن من الواضح أن الوضع ما زال هشاً في تعبير أشارت فيه إلى أن الوضع في العراق على حافة الخطر»³¹.

وفقاً لذلك فإن من ضرورات عمل الحكومة في مجال التفاعلات الدولية ضرورة الانتباه إلى طبيعة عمل بعثة الأمم المتحدة لمساعدة العراق (UNAMI)، أو أي من اللجان الدولية التي تتعامل مع العراق بسبب اتساع أعمال هذه اللجان ناهيك عن المنظمات الدولية التي تحاول أن تتبنى إلى جانب أعمالها الفنية بعض البرامج السياسية المؤثرة على طبيعة التفاعلات السياسية، فعلى سبيل المثال يمكن ملاحظة توسع في الولاية المنوطة بعمل بعثة الأمم المتحدة، إذ توسعت صلاحياتها بشكل يدعو إلى القلق، وقد مر العراق بمرحلة استثنائية لكنه استعاد استقراره وسيادته بشكل تدريجي، قد لا يخلو وضعه الداخلي من المشاكل وهذا حال أغلب الدول، لكن استمرار عمل البعثة كل عام يفتح لها المجال للتدخل بمسائل ذات طابع خلافي منها (حقوق الإنسان بالأخص حقوق المرأة والطفل، المناطق الداخلية والمتنازع عليها بموجب الفقرة (140) من الدستور، علاقة العراق مع محيطه الإقليمي وقضية الكويت... الخ).

ولا يقتصر الأمر عند الأمم المتحدة بوصفها المنظمة الدولية الأكبر، إذ يتوجب على البعثات الدبلوماسية المكلفة بمهام داخل المنظمات والتكتلات الدولية أن تشكل حلقات لتمرير القرارات أو توسيع نطاق المشاركة في التكتلات الدولية والتي لا تقل أهمية عن الأمم المتحدة في كثير من الأحيان، إذ يتطلب من البعثات الدبلوماسية الممثلة في حركة عدم الانحياز ومجموعة دول الـ (77 + الصين) تشييد التنسيق المستمر مع الدول الفاعلة عبر تنسيق المصالح من أجل المساعدة في الحصول على وظائف جديدة داخل هذه المنظمات، فالعمل ضمن الدبلوماسية متعددة الأطراف يتطلب من الدبلوماسيين العمل بجدية على تكامل المصالح والمساومة في المواقع الهامة والثانوية لغرض زيادة فاعلية العمل الدبلوماسي وتعزيز السياسة

31. إحاطة ممثل الأمم المتحدة في العراق هينيس بلاسخارت.



الخارجية. وهذا ما يُعدُّ أحد أهم الأهداف التي يفترض من وزارة الخارجية تحديد متطلباتها ووسائلها لتكون واضحة لدى الدبلوماسيين المعتمدين في هذه البعثات. ومن ثمَّ كلما توسعت أنشطة البعثة الدبلوماسية في هذه التكتلات كلما تزايدت مكانة العراق الإقليمية والدولية وخاصةً أن هذه التكتلات يمكن أن تعزز المصالح الثنائية كانعكاس للعمل متعدد الأطراف.

وفي ضوء البرامج التي تؤديها وزارة الخارجية فإن العراق له دور حيوي في مجالات متعددة داخل المنظّمات الدوليّة، فمن جهة الأمم المتحدة فإن طبيعة أعمال البعثة الدبلوماسية في نيويورك وجنيف فضلاً عن العمل الدبلوماسي داخل الوكالات المتخصصة يتخذ أشكالاً متعددة تتصل على نحو بالمبادئ ذات الصلة بالسياسة الخارجية العراقية، خاصةً في قضايا الحرب في غزة ولبنان فضلاً عن تبني موقف واضح بخصوص عمليات النزوح التي جرت، وهو ما يثبت موقف العراق الحكوميّ ويدعم من حركة الحكومة وتوجهاتها فضلاً عن تناغم الأداء البرلماني مع الأداء الحكوميّ خاصةً بعد كلمة النائب الأول لرئيس مجلس النواب العراقيّ (رئيس مجلس النواب بالوكالة آنذاك) السيد محسن المندلاوي في أعمال الدورة (149) للاتحاد البرلماني الدوليّ في جنيف والتي ركزت على ان العراق يبذل جهود دبلوماسية برلمانية وحكومية استثنائية لمنع شبح الحرب الشاملة عن المنطقة والعالم، وان الكيان الصهيوني يسعى جاهداً إلى اشغال وتوسعة هذه الحرب من خلال استهداف الممثلات الدبلوماسية وقيادات ورموز الدول ضمن منهجية عدوانية للسيطرة وفرض الإرادات وجبرّ المنطقة والعالم إلى حرب دموية شاملة، مبيّناً أنّ العراق واليمن وسوريا وإيران في مقدمة قائمة الدول المستهدفة، فيما أضاف أنّ الإعلان عن اسم المرجع الديني السيد علي السيستاني، وهو رمز السلام والاعتدال في العالم، ضمنَ لائحة أهداف الكيان، إلا دليل على غطرسته وعدم إقامته أيّ اعتبارٍ للقيم الإنسانية والسموية والشرعية الدوليّة³².

إن الأدوار التي تؤديها الدبلوماسية البرلمانية لها تأثير كبير في استراتيجية الدولة للشؤون الخارجية، إذ تتمتع هذه الدبلوماسية بأنها ذات صفة شرعية وتحظى بقبول اجتماعي؛ لأنّها تتصل بإرادة المواطن، إلى جانب ما تتمتع به من صلاحيات يمكنها من فرض رؤى لسياسة الدولة الخارجية بوصفها تعبير عن الإرادة الشعبية ممّا يجعلها مظهراً مهماً لتطور الدبلوماسية المعاصرة من جهة وللتأثير في استراتيجية الشؤون الخارجية من جهة أخرى.

32 . للمزيد ينظر بالتفصيل: الموقع الرسمي لوزارة الخارجية العراقية، عن طريق الرابط الإلكتروني:

<https://mofa.gov.iq/geneva/?p=6013>





ومن ثمَّ فإنَّ المنهجية التي تتبناها وزارة الخارجية بالتكامل مع السلطة التشريعية ومؤسسات تنفيذية أخرى تؤدي دوراً مهماً في نجاح الدبلوماسية العراقية داخل المنظّمات الدوليّة وتعكس الوعي الذي حققه النظام السياسيّ بعد عام 2003 من أجل توظيف الفرص الدوليّة لدعم العملية السياسيّة وتعزيز مكانة العراق الدوليّة بما يضمن تحسين مركزه التفاوضي ضمن العلاقات الثنائية؛ إذ إنّ الدبلوماسية متعددة الأطراف داخل المنظّمات الدوليّة تؤدي بشكل ملحوظ إلى زيادة الفرص التي يمكن الاعتماد عليها من قبل الحكومة أو وزارة الخارجية في مجالات العلاقات الثنائية المختلفة.

يسعى العراق إلى تنشيط الأداء الدبلوماسي في المنظّمات الدوليّة، وبعد جهود متواصلة قامت بها البعثة الدبلوماسية في الأمم المتحدة حقّق العراق مكاسب جديدة باختياره لرئاسة مجموعة دول (77) والصين، وهذا يمثل واحدة من المكاسب الدبلوماسية التي يمكن للعراق عن طريقها من إدارة العديد من القضايا بالتنسيق متعدد الأطراف مع دول المجموعة وبما يمكنه من إضافة ميزات دبلوماسية جديدة تعزز من مكانته في منظمة الأمم المتحدة³³. ووفقاً لذلك يتطلب من العراق إدارة الرئاسة بطرق تمكنه من تقليل الضغوط التي تفرض عليه خصوصاً من قبل الولايات المتحدة الأمريكيّة، إلا أن ما يؤخذ على العراق في هذا المجال هو غياب التكامل بين السياسة الخارجية بما تفرضه من سلوك والنشاط الدبلوماسي بما يعنيه من أداء وتواصل، فالسياسة الخارجية تضع البعثات الدبلوماسية في كثير من الأحيان أمام ضعف الالتزام والمصادقية، وهذا ما سوف يخصّص له جزءاً من هذه الدراسة.

وبالرجوع إلى مجموعة دول 77 والصين، فمن الممكن ملاحظة أنّ التجمع يُعدُّ أكبر تكتلاً للدول النامية تحت مظلة الأمم المتحدة، وهو تحالف حكوميّ دولي تركز أهدافه التنموية على تعزيز المصالح الاقتصادية للدول الأعضاء، فضلاً عن السعي لحل المشكلات العالمية التي تواجهها هذه الدول، مثل التصحر، وتراجع القطاعات الزراعية والصناعية، وغيرها من التحديات، بالإضافة إلى التراجع التكنولوجي الناتج عن الفجوة الكبيرة بين دول التجمع والدول المتقدمة، ممّا أسهم في تأخر مشاريع التطوير الاقتصاديّ فيها³⁴. ومن ثمَّ فإنَّ توظيف الفرص التي يمكن أن تنتج عن رئاسة العراق لهذه المجموعة يمكن أن تسهم في تعزيز مكانته الإقليمية والدوليّة.

33. المصدر نفسه.

34. للمزيد ينظر: وجدان فالح حسن، رئاسة العراق الدورية لمجموعة (77 والصين) لعام 2025: التحديات والفرص المتحققة عنها، مركز البيان للدراسات والتخطيط، عن طريق الرابط الإلكتروني:



يمكن أن تساعد الدول في هذه المجموعة من توسيع نطاق المفاوضات الاقتصادية والتجارية في ما بينها وإيجاد مساحة جديدة لتنسيق المواقف المشتركة وخاصة أن الصين تقدم دعماً خاصاً لأعضاء هذه المجموعة، وتسمح بالمفاوضات ضمن نطاقها في توسيع وحماية المصالح الاقتصادية بشكل أكبر من المفاوضات الثنائية، وهذا ما يمنح هذه المجموعة وراثتها أهمية كبيرة على مستوى التكتلات الدولية داخل منظمة الأمم المتحدة بوصفها جماعة ضاغطة مؤثرة في القرارات الدولية.

إلى جانب ذلك فقد أولى العراق أهمية كبيرة إلى بعض المنظّمات الدولية التي تؤثر في محيطه الإقليمي والتي تتزايد أهميتها بشكل كبير بسبب وجود روابط متعددة تتصل بالأداء السياسي الخارجي وطبيعة حركة المتغيرات التي تشهدها المنطقة، فمن بين المنظّمات التي تتصل بهذا الجانب منظمة التعاون الإسلامي التي بدأت تحظى اجتماعاتها بأهمية مضاعفة بسبب طبيعة التطورات التي تشهدها المنطقة خاصة بعد أحداث الحرب في غزة، إذ يمكن أن تعزز المواقف المتصلة التي تنعكس بشكل غير مباشر على اجتماعات جامعة الدول العربية، ومن ثم فإن تنسيق المواقف الرسمية في هذه المنظّمات يمكن أن ينعكس على الموقف الجماعي الذي يتصل بشكل مباشر بأهداف السياسة الخارجية العراقية.

إن إشكالية العمل داخل المنظّمات الدولية ترتبط بمقدرة العراق والفريق الدبلوماسي في تمثيل المصالح مع الدول بشكل يتناسب مع عمل البعثات في دوائر العمل المباشرة وينسجم معها، فالفعل الدبلوماسي في منطقة المنظّمات الدولية يتطلب تنسيقاً أوسع ومتابعة أثناء تحويل الملفات وبعد تحويلها، إلى جانب وجود تنسيق متعدد يتصل بحكم التمثيل الدبلوماسي المباشر لغرض تحويل الحوارات بين الدول داخل المنظمة إلى دبلوماسية فعلية مباشرة يمكن أن تساعد في إنشاء مصالح جديدة. ولا سيما أنّ بنية المنظمة الدولية في الأمم المتحدة أو بقية المنظّمات والتكتلات الدولية تساعد في ديمومة المصالح واستمرارها بحكم التنسيق اليومي الذي ينتج عن أعمال ومهام هذه المنظّمات.

ثالثاً: وزارة الخارجية وتوظيف الأنماط الدبلوماسية في تعزيز المكانة الخارجية

إنّ واحدة من أهم مبادئ تعزيز مكانة الدولة في النظام الدولي هو البحث عن الخيارات التي يمكن عن طريقها توسيع المصالح الثنائية المشتركة مع الدول وعلى نحو يؤمن التكامل في المصالح وتبادل المكاسب بطريقة تضمن للدول توسيع حدود التعاون فيما بينها بشكل عمودي وأفقي وفقاً لما تقتضيه الأهداف والمصالح الحيوية. وهذا ما يمكن ملاحظته في الجوانب الاقتصادية والثقافية بوصفها من عناصر القوة الناعمة التي يمكن عن طريقها تعزيز الشراكات الثنائية أو المتعددة في نطاق الأداء الدبلوماسي الذي يرتبط





بإدارة البعثات الدبلوماسية لموارد القوة الناعمة وتوظيفها في تحقيق أهداف السياسة الخارجية. وضمن نطاق البحث في توظيف الجوانب الاقتصادية والثقافية التي اشتملت عليها الدبلوماسية العراقية بعد عام 2003 يمكن التعامل وفقاً للتقسيم الآتي:

1- وزارة الخارجية وتوظيف الدبلوماسية الاقتصادية

تبحث وزارة الخارجية من خلال عمل البعثات الدبلوماسية عن المجالات التي يمكن من خلالها زيادة التعاون مع دول العالم وبما يعزز من مكانة الدولة الخارجية، فالموارد والإمكانات التي تشكل قوة الدولة الاقتصادية تعد بمثابة ركيزة أساسية لترويج وزارة الخارجية عن الفرص التي يمكن للحوارات والشراكات تحقيقها عن طريق التعاون مع المجتمع الدولي، الأمر الذي يجعل الدبلوماسية الاقتصادية ضرورية في عالم يعد المصالح الاقتصادية والازدهار من أولويات المصالح الحيوية بالنسبة للأمن القومي. تعبر الدبلوماسية الاقتصادية عن الجهود التي يبذلها العراق لتعزيز العلاقات الاقتصادية مع الدول الأخرى والمنظمات الدولية من خلال استخدام الأدوات الدبلوماسية والسياسية. وهي تهدف كذلك إلى تحقيق مصالح اقتصادية مثل تعزيز التجارة والاستثمار، ودعم التنمية المستدامة، وتحقيق الاستقرار الاقتصادي الداخلي، وزيادة إيرادات الدولة. وهذه في محصلتها ترتبط بجملة من المعطيات في مقدماتها القدرات الاقتصادية التي يمتلكها العراق فضلاً عن موارد أخرى ترتبط بموقعه الجيوبولتيكي.

إنّ موقع العراق شبه القاري انعكس على سياساته ونشاطه الاقتصادي والسياسي والاستراتيجي، ولاسيما مع توجه الدولة والسكان في غالبية فعاليتها الاقتصادية الوجهة البرية، الأمر الذي يتطلب معه القيام بدور إقليمي فاعل ومرن يهدف إلى بناء علاقات بناءة ومتبادلة مع دول الجوار الإقليمي كافة، وخصوصاً أنّ الحدود بين العراق وبعض دول الجوار تتحكم فيها عوامل تاريخية أكثر منها موضوعية، كموضوع شط العرب مع إيران والحدود البرية والبحرية مع الكويت، فضلاً عن المشكلات الحدودية مع السعودية والأردن التي لم يتم ترسيمها لغاية الآن³⁵، الأمر الذي يمثل تحدياً جيوبولتيكياً للعراق يمكن استغلاله من قبل أيّ قوة معادية لإثارة العديد من المشكلات التي تؤثر على قيمته الاستراتيجية، كما انه يمكن ان يكون فرصة من وجهة نظر الاستراتيجيين وصناع القرار وذلك بالنظر لمساحته وما يحتويه من موارد كالنفط والغاز والفوسفات فضلاً عن الموارد المائية، التي تمكنه من الاكتفاء الذاتي باتباعه السياسة الرشيدة التي

35. علي عادل حبيب، مقومات الدور الاقليمي للعراق: دراسة مستقبلية، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة النهرين: كلية العلوم السياسية، 2011)، ص 171.



تؤكد قيمته الاستراتيجية، فقد ادى العراق ولفترة طويلة دور الموازن الإقليمي في منطقة الخليج العربي، وذلك لمنع توسع دول على حساب أخرى، فمثلاً عامل الاختلاف بين دول الخليج العربي وإيران كان قد أعطى للعراق ميزة من حيث الموقع الجغرافي في فرض نفسه، بما أنه على تماس مباشر مع إيران ذات القوة والفاعلية الإقليمية³⁶.

ومن ثم فإن طبيعة الموقع الجيوبولتيكي وما يترتب عليه من موارد ومقومات اقتصادية يفرض على العراق أنماطاً محددة من الدبلوماسية الاقتصادية يمكن التعامل معها بوصفها خارطة طريق تضمن له تحقيق أدوار متميزة في نطاق بيئة التفاعل سواء أكانت الإقليمية أو الدولية، مما يعني أن عدم مراعاتها سيجعل العراق أمام تحديات ومخاطر تتصل بهذا الأمر.

ومن بين أهم الأهداف التي ترتبط بالدبلوماسية الاقتصادية هي إعادة تنويع مجالات الشراكة والحوار ونقاط التقاء المصالح بين العراق والدول، وفي هذا النطاق يمكن تحديد عدة أهداف ترتبط بهذا المجال:

1. **تنويع الاقتصاد:** إذ يرتبط هذا الهدف بتقليل الاعتماد على النفط بوصفه مصدراً رئيساً للإيرادات عن طريق تعزيز القطاعات غير النفطية مثل الزراعة، والصناعة، والسياحة مما يتيح للعراق شراكات أكبر مع الدول وتكامل أوسع في المصالح خاصة دول الجوار الإقليمي التي تمتلك رغبة كبيرة في تعزيز هذا النوع من الشراكة بين العراق وبينها.
2. **جذب الاستثمار الأجنبي:** وتهدف الدبلوماسية الاقتصادية ضمن هذا النطاق إنشاء بيئة استثمارية ملائمة لجذب الشركات الأجنبية لتطوير البنية التحتية والقطاعات الإنتاجية، وهذا ما تسعى الدبلوماسية الرسمية إلى إبرازه في اللقاءات والمناقشات التي تعقد فضلاً عن الملفات التي تحملها الحكومة للتعاون مع الدول المختلفة.
3. **تعزيز الصادرات:** وتقع حدود هذا الهدف ضمن نطاق تسهيل تصدير المنتجات العراقية إلى الأسواق الإقليمية والعالمية، وبما يدعم تشجيع الصناعة الوطنية وإبراز علامة الدولة التجارية في الخارج، وقد ركزت حكومة السيد السوداني على إبراز هذا الجانب عن طريق عدة برامج في مقدمتها مشروع ريادة الذي يطمح إلى تعزيز الاستراتيجية الحكومية للصناعات المحلية.
4. **التكامل الإقليمي:** وتهدف الدبلوماسية الاقتصادية في هذا المجال إلى تعزيز التعاون الاقتصادي مع

36. محمد وائل القيسي، مكانة العراق في الاستراتيجية الأمريكية تجاه الخليج العربي، دراسة مستقبلية، (بيروت: الدار العربية للعلوم ناشرون، 2013)، ص 79-80.



دول الجوار لتطوير مشاريع مشتركة مع الجوار الإقليمي تهدف إلى زيادة أنواع التعاون الاقتصادي بهدف دعم عمليات الحوار الثنائية والمتعددة.

5. إعادة الإعمار: تأمين التمويل والمساعدات الدولية لإعادة بناء المدن والمناطق التي تأثرت بالنزاعات أو المناطق التي تتطلب حماية التعافي الذي تحاول الحكومة القيام به لغرض توسيع مظاهر التنمية وتقليل مسببات العنف والتطرف المؤدي إلى الارهاب، وهو ما يمثل جوهر الدبلوماسية الاقتصادية والحوارات التي يجريها العراق مع المجتمع الدولي لأجل جذب التعاون الدولي إلى بيئة الإنجاز الحكومي، إلا أن طبيعة التوازنات الإقليمية وعدم الأخذ بعين الاعتبار ضرورات ومحددات الدبلوماسية والتعاون الاقتصادي كانت دائماً ما تؤثر بشكل سلبي على مذكرات التفاهم والاتفاقيات التي يبرمها العراق في هذا الشأن.

ومما لا يقبله الشك فإنّ تبني العراق لمشروع اقتصادي يمكن أن يسهم في زيادة مكانته الخارجية من حيث الأهمية والإدراك الدولي، الأمر الذي جعل مشروع طريق التنمية يأخذ حيزاً كبيراً من حيث الأهمية بحكم مكانة العراق الإقليمية ومساعي وزارة الخارجية إلى إبراز هذا المشروع بوصفه مشروع دولة للتعاون والتكامل مع دول الجوار الإقليمي وإيجاد بيئة هادفة إلى الاستقرار والتعاون.

ومن الناحية الفنية ترتبط الدبلوماسية الاقتصادية بمجموعة من الخيارات والأدوات التي يمكن عن طريقها تعزيز الشراكات الاقتصادية من جهة أو الدخول في مجالات أوسع تضمن تكامل المصالح من خلال تشابك الموارد الاقتصادية والمكاسب المتحققة منها، وهو الأمر نفسه الذي ينطبق على طبيعة المشاريع الاقتصادية التي تستهدف ديمومة أكبر للمشاريع. وهذا ما يبرز أهمية مشروع التنمية الاقتصادية بوصفه مدخلاً لإيجاد آليات مستدامة للتعاون مع دول الجوار تضمن علاقات ثنائية ومتعددة قائمة على أساس مصالح مشتركة، وقد شكل طريق التنمية العراقي واحداً من أهم هذه الآليات وفقاً لحسابات المنفعة بالنسبة لدول الجوار ذات التأثير المهم بالنسبة للعراق التي تأتي تركيا في مقدمتها.

يتجه التفكير السياسي العراقي في توظيف المقومات والموقع الجيوبولتيكي إلى زيادة مستويات التعاون في المنطقة، بهدف أن المصالح الاقتصادية المجتمعة تسهم في إنتاج سياسات اقليمية هادفة إلى حمايتها والحفاظ على مكتسباتها، وهو الأمر الذي ينطبق ذاته على فكرة مشروع طريق التنمية، الذي يهدف إلى تعزيز أنماط وأشكال التعاون بشكل تدريجي بهدف زيادة مستوى الاستقرار في التفاعلات التي تشهدها منطقة الخليج بشكل عام ومنطقة جوار العراق بشكل خاص.



وفقاً لطبيعة طريق التنمية من حيث كونه مشروع اقتصادي عابر للحدود الوطنية فإن مجالات تركيز تداعياته يمكن أن تكون في نطاق توسيع المصلحة مع دول الجوار الإقليمي، فبالاستناد إلى الحسابات المنطقية فإن الراجح الإقليميين يمثلون المكاسب المتوقعة للمشروع، وهو بحد ذاته يبرر اندفاع الجمهورية التركية باتجاه الشراكة مع العراق ودعم توجهه الهادف إلى تحقيق منطقة اقتصادية للتعاون متعددة الأطراف، إذ وصف الرئيس التركي رجب طيب أردوغان طريق التنمية بأنه «طريق الحرير الجديد» خلال زيارة رئيس الوزراء العراقي محمد شياع السوداني إلى تركيا في 21 مارس/ آذار 2023، وهذا الوصف يعد أحد الأمثلة التي تكشف عن وجهة نظر تركيا بشكل واضح تجاه هذا الطريق. بالإضافة إلى ذلك، أكد الرئيس التركي رجب طيب أردوغان، في كلمته أمام الدورة الثامنة والسبعين للجمعية العامة للأمم المتحدة: «إننا نتصرف في إطار فهم يعزز وحدة العراق السياسية ووحدة أراضيه وجهود إعادة الإعمار، دون تمييز بين المكونات التي تشكل العراق. ونأمل أن نواصل تعزيز التكامل الإقليمي من خلال مشروع طريق التنمية الذي سننفذه نحن والعراق ودول المنطقة»³⁷.

إنّ اندفاع تركيا نحو العراق بشأن تطوير مجالات العمل ضمن طريق التنمية يرتبط بمسألة الاتفاقيات التي أبرمت بشأن التعاون في مجال ضبط الحدود بما فيها ما يتعلق بحزب العمال الكردستاني بالإضافة إلى المكاسب المتوقعة لتركيا من هذا الطريق التي توصف بكونها الراجح الأكبر منه؛ إذ إنّ من بين أهم الأهداف التي تتصل بعلاقة العراق الاقتصادية مع تركيا - وفقاً لتقرير صدر عن مركز (سيبتا) الذي يُعدّ من أهم مراكز التأثير في تركيا والمقرب من إدارة الرئيس رجب طيب أردوغان - هو ضمان ثلاث ركائز أساسية تمثل مرتكز لديمومة العلاقات القائمة بين الدولتين وتمثل هذه في³⁸:

1. إنشاء منطقة أمنية بين العراق وتركيا تخضع لمتطلبات وضورات الأمن القومي الثنائي، والتنسيق العسكري من أجل شن عمليات مشتركة بين قوات البلدين ضد حزب العمال الكردستاني أو على أقل تقدير تحقيق أعلى مستوى من التنسيق في هذا المجال.

2. تعزيز بناء خطوط نقل النفط والغاز والطاقة بين البلدين وتأمين الحماية لها، ممّا يساعد على رفع

37. فيض الله تونا، طريق التنمية الرؤية المستقبلية للعراق، مركز أورشام، أنقرة، عن طريق الرابط الإلكتروني:

<https://www.orsam.org.tr/ar/kalkinma-yolu-irakin-gelecek-vizyonu/>

38. نقلاً عن: وحدة الدراسات التركية، التفاهم الأمني بين تركيا والعراق: الأمن مقابل المياه والتجارة، مركز الامارات للسياسات،

2024، عن طريق الرابط الألكتروني:

<https://epc.ae/ar/details/featured/altafahum-alamni-bayn-turkia-waleiraq-alamn-muqabil-altijara-walmiah>



حجم التجارة بين البلدين ويعزز من مستلزمات تكامل المصالح بينهما.

3. أن يكون هناك دور أكبر لتركيا في موازنة النفوذ الإيراني في العراق في حال الانسحاب الأمريكي منه، والذي بالنسبة إلى الجمهورية التركية يعد واحداً من ركائز سياستها الإقليمية تجاه العراق بحكم المصالح التي تجمع الدولتين.

ومما لا يقبله الشك، فإن طبيعة المسارات التي تتبناها الدبلوماسية الاقتصادية في مجالات التنمية والتعاون الإقليمي والدولي تتجه نحو التركيز على الاستثمارات التي يمكن تحقيقها عن طريق التعاون الثنائي أو المتعدد الأطراف، فالتوقعات التي تتصل بمسارات العمل في طريق التنمية بين دول الجوار والذي يتبناه العراق بوصفه حلقة وصل بين الدول الأساسية ضمن المنطقة يستهدف تعزيز هذا النمط من التعاون وفق منهجية توازي المشاريع الإقليمية التي تتبناها دول المنطقة كالحالة مع المملكة العربية السعودية، وعلى الرغم من المبالغة في التقديرات المتوقعة للمشروع من ناحية التجارة العالمية التي تقدر بحدود 16%، فإن وجود طرق أخرى منافسة كالحالة مع القناة الجافة التي تجدد فيها إيران مصلحة حيوية يمكن أن تقلل من أهمية طريق التنمية على المستوى الإقليمي، خاصةً وحدود تأمين التواجد الروسي وتمكين الدور الاماراتي في هذه المشاريع. إلى جانب إشكاليات أخرى تتعلق بالعلاقة مع الكويت والولايات المتحدة الأمريكية وجمهورية الصين والتي مازال الحسابات المنطقية التي تتصل بمصالحها في هذا المشروع غير واضحة بسبب حدة التنافس حول الممرات المائية في المنطقة والوضع في غزة والتفاعلات في منطقة البحر الأحمر القريبة من مشروع العراق.

وعلى هذا الأساس فإن عدم وجود العراق ضمن طريق الحرير الصيني لن يكون مؤشراً ضعفاً بالنسبة للعراق؛ إذ إن الترابط المحتمل الذي يمكن أن ينشأ بفعل أهمية طريق التنمية هو الذي سيفرض نفسه بوصفه مؤشراً ضرورياً للتكامل في المنطقة، وسيمنح العراق أولوية أكبر في هذا المجال ويضعف من أهميته بوصفه الدولة التي تتحكم بهذا الطريق³⁹.

ومن ثم فإنه كلما تزايدت المصالح التي تربط دول المنطقة كلما أسهم ذلك في زيادة فاعلية استراتيجية الحوار التي تتبناها الدول، ففي مسألة طريق التنمية تمكن العراق من إيجاد فئات تتكامل فيها المصالح مع دول المنطقة خاصة تركيا، الأمر الذي زاد من اتفاقيات التعاون والشراكة بينهما بشكل واعي وهادف. إلا أن

39. للمزيد ينظر: حافظ عبد الأمير وآخرون طريق الحرير وطريق التنمية نقيضان أم مكملان في استدامة الاقتصاد العراقي، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، عدد خاص، 2023م، ص 217



الأمر ما يزال يتطلب دبلوماسية اقتصادية أكثر احترافية يمكن أن تؤمن مسارات تبادل المنفعة والمكاسب التي يمكن أن تتحقق في ضوء مبادرة العراق الاقتصادية مع الأخذ بعين الاعتبار حركة المتغيرات التي تشهدها المنطقة ومجالات التبدل في التوازنات القائمة فيها.

من زاوية أخرى، وكمدخل لتقييم الأداء السياسي الخارجي، تفتقر الدبلوماسية الاقتصادية العراقية إلى جملة من الأدوات التي يمكن عن طريقها توسيع علامة الدولة التجارية على المستوى الخارجي؛ إذ إن معظم الاتفاقيات أو محاضر التعاون التي تبرم عن طريق الحكومة لا تحظى بالاستجابة المطلوبة على المستوى الفتي بسبب تعقيدات بيروقراطية وعدم إدراك طبيعة الحسابات المنطقة والعقلانية لوضع العراق ومكانته. إلى جانب ذلك هناك إشكاليات أخرى تتعلق في المشاركة في المنتديات الاقتصادية والمعارض لعرض الفرص الاستثمارية والترويج للمنتجات العراقية. والتي تعد ضرورة بحكم طبيعة التنافس الذي يشهده العالم في المجالات التجارية، الأمر الذي يتطلب مراعاة خاصة للبعثات التجارية والملحقيات المتخصصة بالجوانب الاقتصادية والتجارية.

إن من بين التحديات التي تواجه الدبلوماسية الاقتصادية العراقية هي ما يمكن أن يشمل الآتي:

1. الاعتماد على النفط: إذ أن أكثر من 90% من إيرادات الدولة تأتي من صادرات النفط، وهو الأمر الذي يؤثر على تقييم العلاقة الاقتصادية مع العراق بسبب الطابع الريعي الذي يتسم به اقتصاد الدولة، واحتمالات تأثر العراق بأزمة أسعار النفط في الأسواق العالمية، مما يضعف قدرته على الالتزامات المالية.
2. عدم الاستقرار السياسي والأمني وهو ما يؤثر على جاذبية العراق للشركات الاستثمارية؛ إذ ما تزال بعض التقارير واللجان التفاوضية الأمنية فضلاً عن لجان التقييم الأمني للوضع في العراق توشح إلى وجود بعض الاختلالات الأمنية بسبب الخلايا النائمة، إلى جانب اتساع رقعة التطرف في المنطقة مما تؤثر سلباً على الوضع الأمني في العراق خصوصاً بعد تطورات الأوضاع في سوريا، وعلى الرغم من محاولة الحكومة العراقية إدارة المخاطر التي تتصل بالوضع في سوريا عن طريق تأمين الحدود عسكرياً فضلاً عن محاولة إيجاد قنوات للتنسيق كان أهمها تكليف رئيس جهاز المخابرات العراقي السيد حميد الشطري بزيارة سوريا والتنسيق مع المكلفين بإدارة السلطة بخصوص المخاطر الأمنية المشتركة، قد لا يكون هذا التحوط كافياً بسبب طبيعة الأحداث في سوريا.
3. البيروقراطية والفساد والتي تعد من عوائق تنفيذ الإصلاحات الاقتصادية. والتي تكاد تكون من ضمن الشروط الأساسية لتفعيل أو تعزيز مسارات الدبلوماسية الاقتصادية.





4. البنية التحتية المتدهورة والحاجة إلى تطوير الموانئ، الطرق، والمرافق العامة لجذب الاستثمارات.

وعلى الرغم من شدة التعقيدات التي تتصل بالأداء الدبلوماسي فيمكن ملاحظة أن معظم إشكاليات الدبلوماسية العراقية هي عدم وجود معايير لفهم الشراكات التي يمكن أن تنتج عن الحوارات والتعاقدات مع الأطراف المختلفة في البيئة الدولية، خاصة المسائل التي فرضت على العراق ضغوط اقتصادية وعقوبات لمؤسسات من القطاع الخاص، فبعد عام 2022 يفترض أن هناك موظفين في شركات العلاقات العامة داخل الولايات المتحدة الأمريكية تعمل على تنسيق خيارات العراق حيال الولايات المتحدة وتسعى للضغط في المواقع التي يمكن أن تغير أو تخفف من حدة العقوبات أو الضغوط المفروضة على العراق، وهذا بخلاف ذاته يُعدّ واحداً من المعايير التي تتطلب التقييم والمتابعة وفهم النتائج التي تدل على تحسين الأداء أو العكس من ذلك في حال واجهت الدبلوماسية العراقية معاضل جديدة. وأثناء عام 2023 وبداية عام 2024 واجه العراق جملة من الضغوط سواء من حيث الخزنة أو البنك الفدرالي الأمريكي، وهذا من شأنه يتناقض مع توجهات الحكومة العراقية التي تهدف إلى التنمية وتعزيز دور الدبلوماسية في تحقيق المصالح الوطنية، ومن ثم فإن المعايير تستوجب إعادة التفكير بالتعاقدات بما يسهم في تجاوز المعاضل والتحديات ذات الصلة بهذا النوع.

إن واحدة من أهم مؤشرات الضغوط الأمريكية حيال العراق والتي تزايدت بفعل الأداء السياسي الحكومي في الخارج والداخل هو أن الضغوط المفروضة على العراق عبارة عن عقوبات مؤجلة أثرت في سياسة العراق الخارجية وحركته الدبلوماسية بسبب استجابة حلفاء الولايات المتحدة الأمريكية لهذه الضغوط، إذ قد يسمح الاخلال في الاصلاحات المصرفية العراقية أن تتجه الولايات المتحدة الأمريكية نحو عقوبات أكبر من بينها تجميد ومصادرة الأموال الموجودة في الخارج بحجة أنها تمثل مصدراً لتمويل الأعمال التي تتصل بالأمن والسلم الدوليين، أو تقييد الوصول لأسواق الديون العالمية ومنعها إن لم يشمل الأمر التوقف عن تسليم الدولار إلى العراق، وجميع هذه الضغوطات تعدها الولايات المتحدة الأمريكية حقاً لحماية الأمن القومي الأمريكي أو ما تعبر عنه بالأمن العالمي⁴⁰. ومن ثم فإن مخاوف الشركات الأوروبية قد تزيد عرقلة نجاح برامج الحكومة العراقية كالحالة مع المفاوضات التي تجريها الحكومة العراقية وسلطة الطيران المدني مع الجانب الأوروبي لغرض رفع الحظر الأوروبي عن الطيران العراقي وإلغاء الغرامات المفروضة على الخطوط الجوية العراقية من قبل سلطات الطيران الأوروبية نتيجة أخطاء فنية في الآونة الأخيرة، إذ نجح العراق إلى حد كبير في المفاوضات إلا أن تعثر تنفيذ البرامج يقع ضمن نطاق السياسة الخارجية التي توصف بأنها

40. قسم الأبحاث، مصدر سبق ذكره.



غير مستقرة⁴¹.

وعلى الرغم توجه حكومة السيد محمد شياع السوداني إلى اجراء اصلاحات مالية واقتصادية فإن طبيعة التحديات البيروقراطية ما تزال تشكل عائقاً أمام نجاح أي توجه حقيقي في هذا الجانب، إذ ما يزال نطاق الشفافية والحوكمة ضعيف في الجوانب المالية، الأمر الذي يزيد من تعقيدات الاستجابة إلى متطلبات حماية حركة الدولار التي يفرضها بين الحين والآخر البنك الفدرالي الأمريكي، فكلما كانت إجراءات الشفافية ضعيفة في الجوانب المالية كان العراق أمام ضغوط اقتصادية وتجارية أكبر من قبل المجتمع الدولي وفي مقدمة ذلك الولايات المتحدة الأمريكية مما يضعف درجة التعاون أو المصدقية في مكانة الدبلوماسية الاقتصادية ضمن السياسة الخارجية العراقية.

إن طبيعة الدبلوماسية الاقتصادية من حيث تقييم الموارد والامكانيات فضلاً عن الموقع الحيوي الذي يتسم به العراق يعد واحداً من أهم ركائز الدبلوماسية الاقتصادية التي يمكن أن تعزز العلاقات الثنائية على المستوى الإقليمي والدولي، إلا أن طبيعة الرؤية التي تتصل بها ما تزال غير متكاملة، فأى فعل دبلوماسي يتبنى توظيف الموارد الاقتصادية والشراكات التجارية يفترض أن يخضع إلى الحسابات المنطقة ذات الصلة بفاعلية الدولة وتكامل المصالح بين أهداف السياسة الخارجية وضرورات الأمن القومي التي تعد غاية تعمل عليها بالتنسيق المؤسسات الحكومية. إلى جانب تعزيز القدرات البشرية ذات الرؤية الاقتصادية والاستثمارية، فالأساس الذي تركز عليه الدبلوماسية الاقتصادية يخضع إلى طبيعة المفاوضات والقابلية على تبادل المصالح الاقتصادية التي تعد من أهم نقاط القوة بالنسبة للعراق.

2- وزارة الخارجية وتوظيف الدبلوماسية الثقافية

إن التحديّ الأبرز الذي يواجه الدبلوماسية العراقية هي عملية التناغم والتوازن بين المتطلبات الإقليمية والمحلية وبين السياق الدولي الأوسع الذي تتفاعل فيه، إذ كثيراً ما تغطي العوامل المحلية والتفضيلات الذاتية للأطراف السياسية المتباينة على الدبلوماسية العراقية، مما يسهم في خلق صورة ضبابية مشتتة لدى الفواعل الدولية حول العراق، ولا يمكن تجنب هذه التقاطعات من دون تبني فلسفة واضحة تتبناها الدولة، تعكس الحد الأدنى من تفاهات الأطراف والقوى السياسية الفاعلة⁴². وهذه المعطيات بحد ذاتها تعكس

41. ينظر بالمقارنة مع: الموقع الرسمي للسفارة العراقية في مدريد

<https://mofa.gov.iq/madrid/ar/202310/07//%D8%A3%D8%AC%D8%B1%> /

42. دعاء نوري فليح، تقييم أداء الدبلوماسية العراقية في مواجهة التحديات الإرهابية: دراسة تحليلية، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، العدد 7، المجلد 1، 2024، ص 22-45.





طبيعة قيم الثقافة السياسية التي ينظر من خلالها المجتمع الدوليّ باتجاه العراق، وتعكس واقعاً تصعب فيه الاستجابة للتحديات المرافقة لهذه التقييمات من قبل البعثات الدبلوماسية.

ويرتبط هذا التقييم للبيئة الاستراتيجية بطبيعة تفاعلات الهوية والقيم ضمن منظومة العلاقات بين الدول وما يترتب عليها من استراتيجيات هادفة إلى توسيع نفوذ الدولة أو مجالها الحيوي بحكم طبيعة القيم والثقافة وما يمكن أن ينتج من سلوك سياسي خارجي هادف لإيقاع الفعل الدبلوماسي في مجال الهدف.

وبإزاء ذلك فإنّ التحديات التي تعرّض لها العراق على المستويين الداخلي والخارجي، والتي اتّسمت بالتعقيد والتشابك أدّت إلى صعوبة التعامل مع توازنات البيئة الاستراتيجية، ممّا أدّى إلى عدم قدرة العراق على أداء دور موازن في سياسته الخارجية، ممّا يتطلب من الأداء الدبلوماسي العراقي أن يكون على قدر من سعة الأفق في مواجهة الإيقاع المتسارع من الأحداث في البيئة الإقليمية، والتقليل من ارتداداتها السلبية على روابط العراق مع القطب الذي يؤثر في مركزية انتشار القوة داخل النظام الدولي⁴³.

تمثل الدبلوماسية الثقافية بحكم أهميتها في السياسة الخارجية واحدة من أهم المظاهر التي يمكن عن طريقها توسيع نطاق التفاهات في مجال حركة الدولة في البيئة الخارجية، ويمكن للعراق في هذا المجال الاستفادة من توظيف الثقافة العراقية بما تحمله من عمق حضاري في إدارة القضايا في الخارج، إذ تتصل الثقافة العراقية بعمق حضاري وتاريخي يؤهل العراق إلى الاستفادة منها في مجال التعامل مع دول العالم، فضلاً عن أن الهوية العراقية بما تحمله من صفة اجتماعية تعد واحدة من أهم مصادر تعزيز الدبلوماسية الشعبية العراقية على مستوى المنطقة.

فمن حيث القيم يتشارك العراق مع الدول العربية في التوزيع الاجتماعي والتركيب الثقافي للهوية العربية خاصة في مجال العشائر وامتداد القبائل بشكل يجعلها متصلة ببعضها من حيث روابط القرابة، إذ يتيح هذا العامل مصدر قوة لفاعلية السياسة الخارجية على مستوى الجوار الإقليمي ويمكن أن يشكل تواصل شعبي يدعم التوجهات الخارجية بالنسبة للعراق في علاقاته مع دول الخليج أو الدول العربية الأخرى.

فضلاً عن ذلك فإن الثقافة والفن يمكن أن تعزز من فهم الشعوب لبعضها وتساهم في تقليل الخلافات فيما بينها، ففي زيارة أحمدى نجاد رئيس الجمهورية الإيرانية لبغداد عام 2007 كان أوّل لقاء عام له مع المثقفين العراقيين، إذ وجه لهم دعوة لإقامة أسبوع ثقافي في طهران، وبالفعل جاءت الاستجابة بشكل

43. فراس عباس هاشم، الدبلوماسية العراقية بعد 2003: مقاربات الأداء وتحديات الجيوبوليتيك المتغيرة، تقدير موقف، العدد 227، مركز دراسات الشرق الأوسط، معهد اورسام، تركيا، 2022، ص9.



سريع لتعبر عن مضمون يعزز العلاقات الثنائية، فقد شاركت ما يقارب من 200 شخصية ثقافية وفنية وأدبية وتشكيلية لطهران، وأيضاً خاض المثقفون العراقيون برامج متعددة مع المثقفين والسياسيين الإيرانيين، قربت كثيراً من وجهات النظر بين البلدين، وكذلك ما حدث في عام 2021 بين العراق والسعودية؛ إذ حلّ العراق ضيفاً شرفاً على معرض الكتاب في الرياض، وشارك ما يقارب من سبعين شخصية ثقافية معتبرة بطائرة خاصة إلى الرياض وهو أول وفد بهذا الحجم والتأثير إلى المملكة العربية السعودية ممّا ساعد في تحسين العلاقات على المستوى الثقافي والنخبوي بين البلدين وأسهم في توسيع العلاقات الثقافية والدبلوماسية بين الدولتين⁴⁴.

يمثّل عنصر التشابه الاجتماعي والثقافي نقاط قوة في المفاوضات الدولية، إذ يمكن المفاوض من تنويع أوراقه التفاوضية ويجعل من الاستعانة بالقيم الثقافية والاجتماعية نقاط قوة تحتسب لصالح مركز الدولة التفاوضي، وهذا ما يفترض اللجوء إليه في المفاوضات مع الجوار الإقليمي حتى ما يتصل بخصوص تركيا والجمهورية الإيرانية، وتسهم العلاقة الدينية والرموز الدينية في العراق بجعل دبلوماسية العراق أكثر قدسية من غيرها من دول المنطقة، وهو الأمر نفسه الذي يميز الدبلوماسية الروحية التي عززت من علاقات العراق بروما والفاتيكان بعد زيارة البابا واللقاء بسماحة السيد السيستاني⁴⁵.

إلى جانب ذلك فإنّ طبيعة الطقوس الدينية في العراق وما تمثله العتبات المقدسة من مواقع دينية وحضارية فيها تسهم في تعزيز العلاقات الثقافية والدينية بين دول المنطقة والعالم الإسلامي ولاسيما أنّ طبيعة المظاهر الدينية في العراق تأخذ طابعاً لديمومة التواصل بين العراق والدول الإسلامية تتخذ طابعاً شعبياً وحضارياً ويعكس ثقافة مختلفة يمكن توظيفها دبلوماسياً عن طريق العمل القنصلي والتواصل مع شعوب العالم.

إنّ طبيعة التقارب القيمي والثقافي تُعدّ بمثابة أحد أهم مبررات اعتماد دبلوماسية ثقافية تهدف إلى التكامل والتقارب والتوجه نحو إيجاد حلول للمشكلات التي تواجه دول المنطقة بحكم ما تفرضه القيم من انطباعات وتصورات مشتركة تساعد في تسوية النزاعات، وهذا ما تحاول وزارة الخارجية العمل عليه من خلال الأدوار التي تؤديها في جامعة الدول العربية واستضافة مؤتمرات القمة في عام 2012 وعام 2025 لتؤكد على أهمية ومكانة الجوار العربي في السياسة الخارجية للحكومة العراقية.

44. عارف الساعدي، الدبلوماسية الثقافية، دراسة منشورة على الرابط الإلكتروني:

<https://igfa.iq/239>

45. للمزيد والتفصيل بخصوص الدبلوماسية الروحية وتأثيرها في تعزيز دبلوماسية العراق الخارجية يمكن الرجوع إلى: مقداد أديب جواد، دور الدبلوماسية الروحية في تعزيز الأداء السياسي الخارجي العراقي زيارة البابا فرنسيس للعراق أنموذجاً، معهد الخدمة الخارجية، بغداد، 2024.



على المستوى الإقليمي كان من بين النجاحات التي حققتها الدبلوماسية العراقية هو الحوار الإيراني السعودي، فقد نجحت الجهود العراقية إلى حد كبير في استضافة الحوارات الثنائية بين المملكة العربية والجمهورية الإيرانية، تطرقت المحادثات التي تمت برعاية عراقية إبان فترة رئيس الوزراء العراقي الأسبق عادل عبد المهدي ثم رئيس الوزراء السابق مصطفى الكاظمي إلى سبل تخفيف حدة التوتر بين البلدين، وعودة العلاقات الدبلوماسية بينهما والرؤى المطروحة لتسوية قضايا اليمن وسوريا ولبنان، وملف الجماعات المسلحة التي تدعمها إيران في المنطقة، والملف النووي الإيراني، وسبل حفظ أمن منطقة الخليج ووقف سباق التسلح فيها، وقضايا التعاون الثنائي في مجالات الحج والتجارة وغيرها.

وكذلك وأسفرت الجولتان الأخيرتان عن توقيع مذكرة تفاهم من عشر نقاط تشمل فتح قنصليتي البلدين في جدة ومشهد، والتفاهم لحل الأزمة اليمنية ومسألة الحجاج الإيرانيين، والتعاون في مجالات التجارة ومكافحة الجريمة والإرهاب، وتفاهمات حول الأوضاع في لبنان وسوريا، وتحقيق الأمن والاستقرار في الخليج، ما يمثل انفراجة كبيرة في الأزمة بين البلدين⁴⁶.

يمكن إرجاع النجاح الذي حققه العراق في الحوارات السعودية الإيرانية، وهي من أهم الجهود، إلى عوامل مهمة في مقدمتها وجود مجلس استراتيجي للتنسيق العراقي السعودي إلى جانب العلاقات الإيجابية بين العراق والجمهورية الإيرانية التي تتيح له التعامل مع هذه الحوارات من منطلق المصلحة الوطنية فضلاً عن وجود رغبة أمريكية في نجاح هذه الحوارات لتقليل التهديدات التي يتعرض لها حلفاء الولايات المتحدة بسبب تنامي القوة الإيرانية.

إن طبيعة الدبلوماسية الثقافية والاقتصادية يمكن أن تعيد أطر ومداخل التوازن التي يسعى العراق إلى تبنيها في سلوكه السياسي الخارجي، إذ تبنى العراق دبلوماسية ناضجة في مساعي الحوار بين الجمهورية الإيرانية والمملكة العربية السعودية مستفيداً من طبيعة التقارب الفكري والقيمي الذي يمتلكه العراق مع الدولتين، وقد أسهم كذلك موقعه الجيوبولتيكي في أن يكون نقطة التقاء التوازن خاصة بعد سقوط نظام الأسد، الذي يجعل الدولتين بحاجة إلى مزيد من التعاون والتكامل في المصالح عن طريق العراق. ومن ثم طبيعة المؤهلات الاقتصادية والثقافية هي التي أسهمت في دعم دور العراق لتبني نهج الحوار بين الدولتين أو قد يمتد ليكون أشمل في نطاق مشروعه الإقليمي الذي تبنته حكومة السيد السوداني. وما يمكن أن يعززه هذا

46 . العراق وحوارات الرياض وطهران، دراسة منشورة في موقع المراكز الاستراتيجية على الرابط:

<https://strategiecs.com/ar/analyses/%D985%D8%A7%D8%B0%D8%A7-%D8%A8%D8%B9>



الأداء هو الدبلوماسية غير التقليدية بالنظر لوجود الكثير من الجوانب الثقافية والشعبية التي يمكن أن تعزز الثقة بين جميع هذه الأطراف.

يتأثر الفعل الدبلوماسي للعراق بطبيعة البيئة السياسية الداخلية وما تفرضه من توجهات من جهة، وبين مقدرة وزارة الخارجية بوصفها قناة الدبلوماسية الرسمية على إدارة التناقضات عن طريق توظيف الفرص الممكنة والمتاحة لإبراز الفعل الدبلوماسي بصفة تعزز من مكانة العراق على المستوى الإقليمي والدولي.

يمكن من خلال دراسة دور وزارة الخارجية في مجالات الدبلوماسية المتنوعة تحديد جملة من الملاحظات لعل في مقدمتها:

➤ إنّ الدبلوماسية التي تتبناها وزارة الخارجية ما تزال تحاكي الأنماط التقليدية وتفتقر إلى توظيف الأنماط المعاصرة من أجل التأثير على العلاقات الثنائية والمتعددة الأطراف خصوصاً في مجال دبلوماسية المسار الثاني التي أصبحت من أهم نماذج الدبلوماسية الحديثة.

➤ إنّ جهود الوزارة بحاجة إلى تكامل بين العلاقات الثنائية والمتعددة الأطراف؛ لأنها يمكن أن تضفي مكاسب إضافية إلى أداء وزارة الخارجية؛ إذ إنّ معظم البرامج التي يؤديها الموظفون في المنظمات الدولية بحاجة إلى تحليل وبناء مقاربات في مجال العلاقات الثنائية، ولا سيما أن الحوارات متعددة الأطراف يمكن أن ينتج عنها مصالح متبادلة أكثر تأثيراً في مجال التصويت المتبادل.

➤ إنّ الدبلوماسية الاقتصادية تُعدّ إحدى مصادر قوة العراق، ويمكن توظيفها بشكل يتناسب مع مصالح العراق في مجال السياسة الخارجية، خصوصاً من خلال توسيع المصالح مع الدول المؤثرة في التفاعلات الدولية وبما يمكن العراق من تحقيق الأهداف التي تتضمنها استراتيجية وزارة الخارجية.

➤ يمكن للدبلوماسية الثقافية تعزيز الحوار مع دول جوار العراق وتوسيع نطاق التعاون بتوجهات جديدة تؤدي في النتيجة إلى تحقيق مقدار أكبر من التكامل والتفاهم بين الدول، ولا سيما أن الثقافة العراقية وانسجامها مع دول الخليج العربية يمكن العراق من أداء أدوار تتصل بالوساطة وتقريب وجهات النظر.

➤ إنّ اشتراك الوزارات والمؤسسات الحكومية إلى جانب وزارة الخارجية في المفاوضات المباشرة مع دول العالم يتطلب أن يكون هناك تنسيق أكبر وتطوير للمهارات والقدرات التفاوضية من قبل





الدبلوماسيين في وزارة الخارجية أو المعاهد الدولية، أو تكوين شراكات مع معهد الخدمة الخارجية تؤسس لهذه الدورات.

➤ إن توظيف الدبلوماسية متعددة المسارات إلى جانب الدبلوماسية الرسمية يتطلب مشاركة بعض الفئات الاجتماعية والنقابات إلى جانب وزارة الخارجية، وخصوصاً أن الجوانب المهنية تحظى بفرص أكبر للشراكة وتعزيز العلاقات الثنائية.

➤ إن إشراك مراكز الأبحاث والمؤسسات الأكاديمية من الخبراء والمختصين يساعد موظفي البعثات الدبلوماسية في التفكير على توسيع الخيارات التي يتعاملون فيها مع الدول الأخرى، ويمكن أن تساعد برامج التعاون الثقافي والشراكات بين الجامعات في زيادة تشابك العلاقات الثنائية والمصالح المشتركة مع دول العالم.

➤ يمكن للعراق الاستفادة من المؤسسات الاجتماعية المؤثرة على مستوى التفاعلات الدولية التي يمكن أن تزيد من مكانة العراق الدولية كالحالة مع مرجعية النجف الأشرف التي تُعدُّ مرجعية إسلامية مؤثرة على مستوى علاقات التقريب والحوار بين الأديان.



الفصل الثالث

الوزن التفاوضي ومتطلبات نهوض الدبلوماسية العراقية

إن قياس فاعلية الأداء السياسي الخارجي لأي دولة يرتبط بتقييم الوزن التفاوضي للدولة بما يتضمنه من مؤشرات ترتبط بالعملية التفاوضية وما تحقّقه من منصوص عليها ضمن أهداف وزارة الخارجية، أو أهداف أخرى تعمل على تحقيقها ضمن نطاق توظيف الفرص التي تتاح لها في بيئة التفاعلات الدولية والتي عادةً ما تنتج عن التعامل مع المواقف والأزمات القائمة في النظام الدولي. ومن ثمّ فإن تحليل ودراسة وزارة الخارجية العراقية يرتبط بنتاج الدبلوماسية ضمن المركز التفاوضي فضلاً عن تحديد طبيعة المتطلبات التي يمكن عن طريقها تعزيز الدبلوماسية العراقية في الخارج وهذا ما سنتضمنه ثانياً هذا الفصل.

المبحث الأول

الوزن التفاوضي وتقييم الدبلوماسية العراقية

يرتبط محور الأداء الدبلوماسي باستراتيجية الدولة للشؤون الخارجية، فواقع السياسة الخارجية للدولة وتقييم العلاقات على المستوى الثنائي ومتعدد الأطراف، يؤثر بشكل كبير على أداء البعثات الدبلوماسية من حيث التنسيق والحوار ومتابعة تنفيذ الملفات ذات الصلة بمهام عمل وزارة الخارجية ووظائفها. ومن ثمّ فإن طبيعة تقييم الملفات الدبلوماسية لا يمكن أن يكون بمعزل عن استراتيجية الدولة للشؤون الخارجية وحركتها السياسية في نطاق التفاعلات التي تتصل بمصالحها الحيوية أو الثانوية.

وعلى الرغم من اختلاف الركائز التي تتصل بالأداء الدبلوماسي متعدد الأطراف عن الدبلوماسية الثنائية فإنّ طبيعة الأدوار التي تؤديها البعثات الدبلوماسية العراقية في الخارج تكاد تكون متشابهة مع اختلافات بسيطة لا يمكن أن توصف بأنها جوهرية وأساسية بأيّ حال من الأحوال. ومن ثمّ يمكن في ضوء دراسة وتصميم استراتيجية للشؤون الخارجية ملاحظة عدة إشكاليات تتعلق بعدة جوانب يمكن إجمالها بالآتي:

➤ تعدّد جهات تنفيذ السياسة الخارجية العراقية وعدم وجود تكامل في كثير من المجالات مع وزارة الخارجية ممّا يضعف الأداء الدبلوماسي.

➤ عدم التمييز بين وظائف وزارة الخارجية ومهام الحكومة في مجال تنفيذ السياسة الخارجية ممّا يؤدي إلى إرباك لدى المسؤولين عن متابعة الملفات الخاصة بوزارة الخارجية أو الحكومة.





وبالاستناد إلى هذه الإشكاليات فإنّه من الممكن تقييم أداء الدبلوماسية العراقية والسياسة الخارجية وفقاً للدلالات الآتية:

أولاً: وزارة الخارجية وقنوات التأثير في السياسة الخارجية

تُعَدُّ وزارة الخارجية وفقاً للمهام المناطة بها إحدى قنوات التواصل مع الخارج، فهي تؤمن جميع الخيارات التي يمكن أن تساعد الحكومة في تنفيذ توجهات السياسة الخارجية، أو تلك المصالح في الخارج التي تحتاج إلى تنسيق يتناسب مع طبيعة الأولويات ذات الصلة بمكانة الدولة في البيئة الدوليّة، فالبحث عن قنوات ضاغطة للتأثير في استراتيجيات الدول أو توجهاتهم الخارجية يُعَدُّ واحداً من أهم الوظائف التي يسعى لها الدبلوماسيون في جميع أنحاء العالم.

ووفقاً لأدبيات السياسة الخارجية والدراسات الدوليّة فإنّ وزارة الخارجية تعد الجهة الحكوميّة المعنية عن جميع الأنشطة الدبلوماسية خارج حدود الدولة، وهي وفقاً لطبيعة الصلاحيات تتابع مصالح الدولة في الخارج بما فيها قضايا التمثيل والجوانب القنصلية والتفاوض. الأمر الذي يجعلها بحاجة إلى تفويض مستمر من قبل الحكومة لأجل تنفيذ ما يناط بها من قضايا في الخارج.

وبالاستناد إلى نواحي التفاوض ودور وزارة الخارجية فإنّه يمكن اللجوء إلى بعض القوانين العراقية التي توضح الجوانب المتصلة بهذا الموضوع، فقد ميز القانون العراقيّ لعقد الاتفاقيات الدوليّة بين الإجراءات التي تقوم بها الوزارات أو مجلس الوزراء، إذ عرف الأعمال التي تقوم بها الوزارات والجهات غير المرتبطة بوزارة مع ما يقابلها في الدول الأخرى بأنها مذكرات تفاهم مهما كانت تسميتها، ويخضع نفاذ هذه المذكرات إلى موافقة رئيس مجلس الوزراء أو من يخوله، ولا يجوز لمن يخوله رئيس مجلس الوزراء هذه الصلاحية تحويلها للغير كما ورد في الفقرة ثانياً من نص المادة ثالثاً من قانون عقد الاتفاقيات، إذ لا تشمل مواد القانون المذكور هذه الاتفاقيات⁴⁷. وتُعَدُّ هذه المذكرات صيغ للتفاهم والتطوير المشترك في القضايا الفنيّة بين الوزارات وما يناظرها في الدول الأخرى، إذ تعتمد بشكل كبير على تبادل المعلومات والمشاركة في نشاطات مشتركة من أجل تبادل الخبرات وتسهيل الأنشطة المشتركة بينها. وهذا ما جعلها تتميز من حيث التوصيف القانوني عن المعاهدات والاتفاقيات التي تبرم بواسطة الحكومة.

47. إن هذا التمييز قد أوردته المشرع بسبب عدم حاجة مذكرات التفاهم إلى مصادقة السلطة التشريعية وتوقع من قبل الوزير المختص وتنفيذ بشكل مباشر دون الحاجة إلى مصادقة مجلس النواب، كذلك فإن مذكرات التفاهم لا تتطلب وثيقة تفويض بالتوقيع أو عقد الاتفاق. للمزيد ينظر، الأمانة العامة لمجلس الوزراء، مصدر سبق ذكره، ص 80



ويبدو من النطاق التشريعي لقانون 35 لسنة 2015 أنّ المشرع قد حصر الكثير من المهام التفاوضية بوزارة الخارجية⁴⁸، بل إنّ ما أورده في المادة رابعاً يؤكد هذا الجانب؛ إذ أورد المشرع في الفقرة ثالثاً من نص المادة المذكورة جملة من الأدوار التفاوضية التي يركز القيام بها لوزارة الخارجية ووفقاً للآتي:

1- لوزارة الخارجية أن تعين عند الحاجة من يمثلها في الوفود المكلفة بعقد المعاهدات الثنائية.

2- تشارك وزارة الخارجية في المؤتمرات الدولية والإقليمية المعنية بعقد المعاهدات متعددة الأطراف.

3- تتولى وزارة الخارجية مسؤولية دراسة وإعداد تشكيل الوفود للمؤتمرات الدولية والإقليمية المعنية بتدوين القانون الدولي أو تطويره.

ووفقاً لذلك فإنّ القانون منح وزارة الخارجية الدور الأبرز في العملية التفاوضية وتسمية الوفود المفاوضة باستثناء الحالات التي يسمي فيها مجلس الوزراء الشخص المخول بتمثيل العراق لغرض التفاوض في شأن عقد معاهدة، أو اعتمادها، أو توثيقها، أو الإعراب عن موافقتها على الالتزام بها⁴⁹، وهي بهذا المجال معنية بتحديد مركز الدولة التفاوضي وتوسيع نطاقه عن طريق تحليل بيئة العملية التفاوضية والأطراف المشاركة بالمفاوضات ونوعية القضايا التي يمكن عن طريقها توسيع خيارات الدولة في تحديد مركز تفاوضي متميز.

ومن المؤكّد أنّ لهذا الحق في التفاوض أو عقد الاتفاقيات مبررات عديدة لعلّ في مقدمتها أن يكون التوقيع مقترناً بخبرة المفاوضين في وزارة الخارجية من جهة، ولأجل أن لا يقع على الدولة أيّ التزامات تتعارض مع المصالح الوطنية أو السياسات العامة للدولة، خصوصاً في ظل الوضع السياسي للعراق بعد عام 2003 وطبيعة الديمقراطية التوافقية التي تتطلب أن تكون هناك حدود واضحة للصلاحيات.

لا شك أن تقدير المصالح الوطنية في الخارج هو جزء من الاعتبارات التي يدرك وزنها التفاوضي الدبلوماسيون في وزارة الخارجية، فهم مؤهلون بحكم الخبرة وطبيعة الأعمال من فهم هذه القواعد، غير أن ذلك لا يمنع من وجود العديد من المبررات التي تقلّل من أهميتهم في هذا المجال من بينها الجوانب الفنية ذات الصلة بمجالات عمل واختصاص وزارات أخرى تكاد تكون أكثر خبرة في التفاوض والتكنيك حول المكاسب المتوقعة من الدبلوماسيين في وزارة الخارجية أنفسهم. الأمر الذي زاد من مشاركة المؤسسات المختلفة من وزارات وهيئات في مجالات ذات صلة بالدبلوماسية.

48. إن لجوء المشرع إلى هذا الجانب جاء منسجماً مع ما نصت عليه اتفاقية فيينا لعقد المعاهدات التي منحت وزير الخارجية إلى جانب رئيس الدولة حق الأعمال التي يتطلبها عقد المعاهدة دون الضرورة بإبراز التفويض.

49. ينظر نص المادة الخامسة، قانون رقم 35 لسنة 2015 مصدر سبق ذكره. ص 6





إن اتساع قضايا التفاعلات الدوليّة وميل المؤسّسات الدوليّة إلى التخصص في مجال الحوارات الدوليّة، أسهم في أن تكون هناك أدوار جديدة في مجال المفاوضات الدوليّة أثرت بشكل كبير على الأداء الدبلوماسي لوزارة الخارجية، فمن بين القضايا المهمة التي أصبحت في أولويات الدول هو النقاشات التي تتصل بمكافحة الإرهاب والتعاون الدوليّ في مجال مكافحة التطرف العنيف، ممّا أسهم في ظهور اجتماعات جديدة تخصصية ضمن نطاق التعاون الدوليّ، فعلى سبيل المثال تعقد في بغداد لقاءات مستمرة بين حلف الناتو والتشكيلات الأمنيّة العراقيّة، إذ تعمل ورش العمل المشتركة إلى تطوير مناهج جديدة تساعد الحكومة العراقيّة في الحرب التي تخوضها ضد الجماعات الإرهابيّة، بالإضافة إلى الدورات التي تعقد باستمرار بين الطرفين سواء في العراق أو خارج العراق والتي تستهدف تطوير مهارات منتسبي بعض التشكيلات الأمنيّة في مجال التحليل الاستخباري والتخطيط للسياسات الأمنيّة. وهذا بخلاف ذاته يزيد من ثقة المجتمع الدوليّ بالإجراءات والتدابير الأمنيّة ذات الصلة بالأمن القوميّ، فكلما اتسعت مستويات التعاون مع الأطراف الدوليّة كلما كانت عناصر الثقة وبناء الضمانات أكبر وفقاً لأيّ تقييم أمني تتشارك فيه الأطراف المتعاونة في هذه المجالات.

وبعد الانتصارات التي حققتها القوات المسلحة العراقيّة وتحديدًا جهاز مكافحة الإرهاب العراقيّ بدأت التشكيلات الأمنيّة الخاصّة في معظم دول العالم تستضيف القادة العراقيّين من أجل تبادل الخبرات العمليّة في مجال الحرب ضد التنظيمات الإرهابيّة خصوصاً الحرب البرية التي حقّقت فيها القوات العراقيّة المسلحة جهوداً استثنائية، وهو الأمر ذاته الذي أسهم في رفع مستوى السمعة الدوليّة لقوات جهاز مكافحة الإرهاب بوصفها القوة الأكثر تخصصاً في مجال العمليّات الخاصّة بالحرب على الإرهاب، ممّا يمكن الموظفين في وزارة الخارجية من تسويق هذا الجانب كواحدة من علامة الأمانة العراقيّة في الخارج.

إن سعة إدراك المفاوض بهذه المعطيات بالإضافة إلى القرارات الدوليّة الصادرة من مجلس الأمن من شأنها أن تقوي من موقف دولته في المفاوضات الثنائية أو المتعددة الأطراف في مجال مكافحة الإرهاب، فضلاً عن أنّها قد تمكن دولته من الحصول على بعض التقنيات أو التسهيلات التي تساعد في إجراءات المكافحة، بالإضافة إلى إجراءات الأمم المتّحدة فإنّه من غير الممكن تجاهل أدوار التحالفات الدوليّة الناشئة في مجال مكافحة الإرهاب، خصوصاً بعد أن اتسعت العمليّات الإرهابيّة لتصل إلى أجزاء حيوية في أوروبا، الأمر الذي دفع إلى مواجهة هذه الجماعات في منطقة الشرق الأوسط بدلاً من السماح لها بالتمدد في مناطق جديدة من العالم، وقد كان للمفاوضات التي بدأت بعد تفجيرات باريس في عام 2014 دور حاسم



في هذا التوجه. إلى جانب توجهات الناتو الجديدة في مجال التدريب وتقديم المعلومات والدعم اللوجستي للدول التي هي في حرب مع التنظيمات الإرهابية المتطرفة.

وفي مجال تقييم الأداء الدبلوماسي يمكن ملاحظة ضعف التكامل بين المؤسسات على مستوى الأداء السياسي الخارجي في هذا المجال بسبب وجود عدة معاضل تتصل بأزمة الثقة وعدم الجدية باستثناء تلك الملفات التي تكون برئاسة رئيس الحكومة وعضوية المؤسسات، وهذا ما يمكن تبريره إلى مركزية القرار السياسي الذي يضفي بقوته على جميع القرارات الفنية وبأي مستوى كانت.

إنّ من بين أهم المقاربات التي يسعى إلى بنائها العراق في حكومة الدكتور حيدر العبادي هو إمكانية توظيف الدبلوماسية الوطنية لتأمين التهديدات المتنامية في العراق، ويبدو إن هذا التوجه قد شكل مقترباً سياسياً مبني على أساس الإجماع الوطني، فإدارة السياسة الخارجية بدأت تتجه نحو تعزيز مكانة الأمن فيها، فضلاً عن مساعي الخارجية العراقية للاتفاق على حجم التهديد الذي تتعرض له المنطقة وهذا ما أسفرت عنه إرادة متكاملة بالمقارنة مع المرحلة السابقة. وهذا ما يمكن ملاحظته بوضوح في الطريقة التي يتعامل بها العراق مع كلّ من المملكة العربية السعودية وتركيا وإيران في آن واحد.

وعلى هذا الأساس يمكن أن نلاحظ أن نطاق التعاون بين القوات المسلحة والأطراف الأخرى لم يرتق إلى مستوى الشراكة الحقيقية إنما اقتصر على الموازنة في المصالح الاستراتيجية بشكل مؤقت. وإن طبيعة الموازنة في الأدوار الاستراتيجية خاصة ما يتعلق بالتحالفات الناشئة كان له أثر واضح في إدارة الحرب سيما التعارض بين مصالح الولايات المتحدة الأمريكية والتحالف الذي تقوده روسيا بالتنسيق مع سوريا وإيران علاوة على العراق، خصوصاً ما يتعلق برغبتها في تأمين مجالها الحيوي في قاعدة طرطوس⁵⁰. وهذا يجد ذاته يرتبط بتقييم المفاوضين لبيئة العملية التفاوضية وأولويات المصالح فضلاً عن الوزن التفاوضي للدولة في ظل تحليل جميع المعطيات المتصلة بالبيئة التفاوضية.

إن ما يبين ملامح هذه الموازنة في المصالح الاستراتيجية الإقليمية والدولية هو وجود القوات التركية ودورها في ضوء المخاوف الواسعة التي تزايدت قبل تحرير قضاء تلعفر، فتواجد القوات العراقية من هذه المنطقة يؤمن حالة الردع وانتفاء الحاجة إلى الجهد العسكري التركي في هذا المجال، خاصة بعد إطلاق قوات الحشد تصريحات واضحة بشأن أي دور تركي خارج الاتفاق مع القيادة العامة للقوات المسلحة. كذلك

50. علي فارس حميد، سهاد إسماعيل خليل، استراتيجية الحرب الخاطفة والعقيدة القتالية العراقية (دراسة في إدارة الحرب ضد تنظيم داعش)، مجلة اغتراب، العدد الثالث، مركز بلادي للدراسات الاستراتيجية، بغداد، 2017، ص 56





الحال بالنسبة إلى مركز القرار التركيّ فلم تعد تركيا قادرة على التحرك في المنطقة من دون أن تكون ضمن قوات التحالف الدوليّ، الأمر الذي يفرض عليها اعتبارات كبيرة منها ما يرتبط بنشاطها البري في العراق، فوجودها ضمن التحالف الدوليّ سوف يفرض عليها محددات استراتيجية كثيرة، فالتحالف الدوليّ يقود عملياته في العراق في نطاق المستشارين العسكريين والعمليات الجوية التي تنفذها طائرات التحالف الدوليّ بالتنسيق والتفاوض مع الحكومة العراقية وقيادة العمليات المشتركة، وبالتالي فإن وجود تركيا ضمن نطاق التحالف سيكون له أثر مهم في التفاهم الاستراتيجيّ القادم بين العراق وتركيا⁵¹.

وما أثبت ذلك هو الوضع السياسيّ والدبلوماسيّ الذي لجأت إليه تركيا مع بداية عمليات تلعفر من خلال زيارة وزير خارجيتها إلى بغداد ثم محاولة تنسيق الجهود العسكرية المشتركة في هذا المجال؛ إذ إنّ الأهمية العسكرية في هذه المعركة تنبع من اهتمام تركيا الدبلوماسيّ بعمليات الحرب والتقرب غير المباشر لأجل التنسيق المشترك وهذا بحد ذاته يكشف عن أهمية الخطوات التي قامت بها الدبلوماسية الموازية والدبلوماسية الرسمية تجاه موضوع الوجود التركيّ في معسكر بعشيق، فبدل أن كانت لغة التصعيد العسكريّ سيدة الموقف أصبح الحوار هو الأقرب إلى علاقة البلدين. ومن ثم فإن الطريق الذي سوف تتبناه تركيا في هذه الحالة هو إدارة التنسيق المشترك والتفاهم مع الحكومة العراقية في هذا الشأن. ويبدو من خلال تحليل ظروف المعارك أن رئيس الوزراء الدكتور حيدر العبادي استطاع أن يتعامل مع الأطراف الإقليمية بطريقة تضمن قبول الجميع بها، بحيث لم تتحول لغة التصعيد إلى الحد الذي ينذر بقطع العلاقات وهذا بحد ذاته يمثل مؤشر مهم عن كيفية التعامل مع هذه الأطراف وإدارة المصالح المشتركة معها⁽⁵²⁾.

قد لا يبدو من المنطق التعامل مع الجماعات المتطرفة من مدخل الحوار أو التفاوض بسبب القيم التي تحملها هذه الجماعات والقناعات التي تستند إليها في معتقدها. بيد أنه من الصعب التعامل مع أيّ مشهد أمنيّ أو دبلوماسيّ من دون أن تكون هناك قدرة على إدارة الحوار المشترك، فقد نجحت الكثير من الدول في إضعاف مستوى التهديدات التي تتعرض إليها من هذه الجماعات كالحالة مع التفاوض الذي تم بين حزب الله اللبناني وعناصر تنظيم داعش الإرهابي؛ إذ ساعد هذا الاتفاق على زيادة مكاسب حزب الله في المعركة التي يخوضها دفاعاً عن نظام الرئيس بشار الأسد في سوريا، وكذلك قام بمناورة تكتيكية استطاع من خلال تغيير زاوية المعارك التي يخوضها في الأرض السورية.

51. سهاد اسماعيل خليل، حتمية الجغرافية وتوازن المصالح (حلب أمودجاً)، مركز المستقبل للدراسات الاستراتيجية، كربلاء، 2016،

ص3

52. علي فارس حميد، تحرير تلعفر.. خطوات استراتيجية لتوازنات قادمة، مركز المستقبل للدراسات الاستراتيجية، كربلاء، 2017، من خلال الرابط الإلكتروني:



تُعَدُّ إدارة الحوار مع الجماعات المتمردة من أصعب الحوارات التي تقوم بها الدولة خصوصاً عندما يتصل الأمر بالمساومة أثناء المفاوضات، إذ عادةً ما تتصدى مجموعات فرعية المشهد وتؤثر على جميع المطالب وكيفية التفاهم والاتفاق حولها، ويبدو هذا الأمر واضحاً في المفاوضات التي جرت بين الحكومة العراقية والمتظاهرين في عام 2014؛ إذ كان لوجود بعض الجماعات التي تصدرت المشهد دور سلبي في فشل جميع الحوارات، ممّا أضعف من قدرة الحكومة على المساومة من جهة، وخسر المواطنون المتظاهرون حقوقهم بسبب تسرب عناصر تنظيم داعش الإرهابي ضمنهم وسلب زمام القيادة لصالحهم.

إلى جانب ذلك فإنّ حركة الأطراف الثالثة تؤثر بشكل كبير على السياسات التفاوضية التي يتبناها المفاوض تجاه هذه الجماعات، بسبب عدم القدرة على التعامل معهم في إطار الأزمات المتداخلة مع البيئة الإقليمية، إذ كان للأطراف الإقليمية والمواقف الإعلامية المعارضة لسياسات الحكومة العراقية دور مؤثر في إضعاف الموقف الحكومي في هذا الجانب.

إن من أكثر ما ينبغي الانتباه إليه في التفاوض مع الجماعات هو كيفية التمكن من تشتيت مراكز القوة خصوصاً ما يتعلق بالدعم والتمويل الخارجي، إذ يؤدي هذا العامل إلى تأمين عنصر الاستمرارية لدى هذه الجماعات ومن ثم فإنّ احتواءهم يساهم في التمكن من الضغط عليهم وتشتيت مراكز القوة خصوصاً إذا تبنت الحكومة سياسات تساعد في تجزئتهم، إذ ساعدت بعض الصراعات بين النقشبندية وتنظيم داعش في بعض المحافظات العراقية على تقوية سلوك الحكومة تجاههم خصوصاً ما يتعلق بالجانب الاستخباري وتأمين التنسيق المشترك ضمن التحالف التنسيقي الرباعي والتحالف الدولي كذلك.

أدت التداعيات التي تلت أحداث غزة والوضع في سوريا إلى بيئة جديدة لم تكن تناسب القيم التي كانت سائدة قبلها؛ إذ إنّ تمدد الكيان الصهيوني إلى أجزاء جديدة في سوريا والسعي إلى إحداث تغيير ديمغرافي في غزة، يتطابق إلى ما تبناه جون ميرشايمر من تحليل للحرب في غزة بأنها ذات دوافع هادفة إلى إعادة التوازن الديمغرافي في غزة وقد يتسع ليشمل محور المقاومة، وهو الأمر ذاته الذي يمكن ملاحظته بعد تبدل النظام السياسي في سوريا، إذ أصبح الحديث عن تفرغ غزة من سكانها الفلسطينيين واحداً من أهم محاور النقاش بين الرئيس دونالد ترامب وننتياهو بذريعة أن غزة لم تعد مناسبة للعيش، وهو قد يتناسب مع لقاء ترامب بالرئيس المصري عبد الفتاح السيسي وقبلها بالعاقل الاردني. ومن ثم فإن حصر هذه الخيارات وفقاً لفرضية التوازن الديمغرافي ستساعد الكيان الصهيوني على تحقيق مكاسب جديدة من حيث التمدد الجغرافي وتشكيل كيانات هشة يمكن أن تسهم في تأجيج الصراعات الطائفية والقيمية في المنطقة.





ومن ثم فإن تقييم الأداء الدبلوماسي وفقاً للمعطيات التي تم التعامل معها خصوصاً في قضية مكافحة الإرهاب والتطرف العنيف تتطلب أن تكون هناك إجراءات حكومية متكاملة مع الجهد الدبلوماسي لأجل المحافظة على قدرة الدولة من العمل في الخارج وفقاً لبرامج السياسة الخارجية وليس التنسيق الدبلوماسي المجرد من أولويات المصالح.

ثانياً: اعتبارات المكانة التفاوضية

على الرغم من أهمية موقع العراق الجيوبولتيكي بإجماع أدبيات العلاقات الدولية فإن طبيعة تحديد المركز التفاوضي للعراق ما يزال ضعيفاً مع الأدوار المهمة التي يؤديها في نطاق البيئة الإقليمية والدولية؛ إذ إن مركز الدولة التفاوضي يمثل نتاج لإدراك المفاوض الحقائق الجغرافية والاقتصادية التي يمكن أن يؤثر من خلالها على المواقف التفاوضية للدول. ومن ثم فإن إدراك المفاوضين لهذه المعطيات سوف يسهم في زيادة المركز التفاوضي للدولة وتحقيق جملة من الأهداف التي تعد من أولويات السياسة الخارجية العراقية.

إن طبيعة المكانة التي يحظى بها العراق بحكم موقعه الجيوبولتيكي وموارده الاقتصادية يفترض أن يزيد من مكانته التفاوضية خاصة في نطاق التفاعلات الإقليمية والتوازنات القائمة في جواره الجغرافي، الأمر الذي يجعله طرف شريك بدلاً من كونه طرف يخضع إلى قواعد التنافس الإقليمي أو الدولي، وهذا ما ركزت عليه دراسة تقدم بها مركز الأمن الجديد⁵³ إلى مركز صنع القرار في الولايات المتحدة الأمريكية توصي بضرورة دمج العراق بيئة أمن المنطقة في ظل التهديدات والشواغل الأمنية المشتركة للعراق والخليج، مستهدفة بذلك إعادة نمذجة الدور السياسي الخارجي للعراق إقليمياً⁵⁴. ووفقاً لهذه الصياغة فإن مساعي الدبلوماسية العراقية يجب أن تستهدف الانتقال إلى الشراكة مع الأطراف الإقليمية وخلق اتجاهات للتقارب في الرؤى بشأن التهديدات مما يقلل حالة الصراع على النفوذ عبر تأمين حوارات تضمن بناء الثقة وقنوات التواصل وتؤمن مسارات مدروسة لتكامل المصالح.

يضطر العراق بحكم موقعه الجيوبولتيكي إلى التعامل مع قوى اقليمية تتحكم بمسار التفاعلات الإقليمية من حيث الأداء والقضايا، إلى جانب مصالح دولية تتحرك في نطاق البيئة تفرض على اللاعبين الإقليميين التعامل معها بحذر، فمن حيث الجوار الجغرافي تشكل الجمهورية الإيرانية قوة اقليمية لها تأثير كبير على

53. (•) يحتل مركز الأمن الجديد موقع الصدارة في تقديم المشورات إلى مركز صنع القرار الأمريكي في إدارة الرئيس باراك أوباما.

54. فكرت نامق عبد الفتاح وكرار أنور ناصر، محددات الموقف الأمريكي من الأزمة الأمنية في العراق بعد أحداث الموصل، مجلة قضايا

سياسية، كلية العلوم السياسية، جامعة النهرين، العدد 37 - 38، 2014م، ص 11



التصور الأممي للعراق ضمن منطقة الشرق الأوسط والخليج، إلى جانب وضعها الإقليمي الذي يقلل من فرص الإدارة الذاتية بعيداً عن الحسابات المنطقية الثنائية، بحكم الرؤية الإيرانية للتهديدات والمخاطر في منطقة الخليج. ومنذ قرار سحب القوات الأمريكية من العراق في عام 2011، أصبح المنظور الأممي الإيراني يتجه نحو تأمين مصالحه في العراق على النحو الذي يضمن أمنها القومي من التهديدات المتتالية التي تشهدها منطقة الشرق الأوسط من جهة ومنطقة الخليج من جهة ثانية، فالجوار الإقليمي يضاعف من أهمية العراق ووضعه السياسي والأمني غير المستقر يجعل الجمهورية الإيرانية أمام معادلة تهديد متتالية في هذا الشأن. فإحلال حلفاء الولايات المتحدة الأمريكية كبديل عنها في معادلة التوازن يخل بالأمن الإقليمي بالنسبة إلى الجمهورية الإيرانية، فضلاً عن أن استهداف العراق من قبل الجماعات الإرهابية يمثل تحديراً للأمن القومي الإيراني ومن ثم فإن العراق وفقاً لمنظوره الأممي يأخذ بعين الاعتبار هذه الجوانب لما فيها من تأثير⁵⁵.

ومن حيث منطق الحسابات الاستراتيجية فقد تزامنت هذه الرؤية مع تطور مهم في المنطقة، تمثل بحركة الاحتجاجات التي شهدتها المنطقة العربية وما تلاها من أحداث في العراق أسهمت في ظهور جماعة إرهابية جديدة تمثلت بتنظيم داعش الإرهابي الذي كان تأثيره على التفاعلات الإقليمية برمتها ذا نط جديد بحكم المخاطر والتهديدات التي كان يجسدها هذا التنظيم، إذ لم يكن أمام الجمهورية الإيرانية إلا التعامل مع العراق بوصفه منطقة رخوة من حيث التهديد والتوازن في الوقت ذاته. فضلاً عن أن العراق وجد في الجمهورية الإيرانية شريك مثالي في العمليات التي يخوضها ضد تنظيم داعش الإرهابي. الأمر الذي أسهم في فاعلية السياسة الخارجية تجاه الجمهورية الإيرانية بوصفها حليفاً نوعياً ضد الجماعات التي تستهدف إنهاء النظام السياسي.

وبالاستناد إلى قواعد التحليل الذي ترتبط به حركة المتغيرات التي تشهدها منطقة الخليج بشكل خاص يرى (كايهان بازيغان Kayhan Bazigan) أستاذ العلاقات الدولية في جامعة هارفارد للعلوم والعلاقات الدولية ((يشكل العراق أول وأهم نقطة في الدور الإيراني في الشرق الأوسط، لاسيما بعد عام 2003، إذ شكل نقطة التفاعل بين الجمهورية الإسلامية الإيرانية من جهة والدول العربية المدعومة من الولايات المتحدة الأمريكية من جهة أخرى، فالمصالح المتضاربة لإيران والدول العربية مثل السعودية والأردن ودول الخليج في العراق جعل العراق والمنطقة في حالة توتر. نتيجة لسياسة التنافس وتضارب المصالح الإقليمية

55. للمزيد ينظر: محمد العراقي، إيران ومستقبل المليشيات المسلحة في عراق ما بعد داعش، مجلة الدراسات الإيرانية، مركز الخليج العربي للدراسات الإيرانية، السنة الأولى، العدد الثالث، يونيو 2017، ص132.



بين هذه الأقطاب))⁵⁶. ومن ثم فإن التقارب العراقي الإيراني من حيث تبادل العلاقات الثنائية وترتيب أولويات المصالح يتجاوز منطق التقارب القيمي في المصالح بسبب طبيعة التحديات والتهديدات التي ترافق إدراكهم لوضع التفاعلات في المنطقة.

وفقاً لهذا المستوى من التصور فإن السياسة الخارجية العراقية تأخذ بعين الاعتبار الهواجس الإيرانية بأنها قيم مشتركة من حيث التهديد، إذ يصعب تجاوز المنظور الإيراني أو حتى العربي في السياسة الخارجية العراقية وهذا ما يجعله يتبنى التظاهر بالتوازن المقصود في سلوكه الخارجية مستبعداً أن إدراكه بضرورة الاستقلالية هو أكثر توازناً بحد ذاته. فقد أسهم التعاون الاقتصادي وارتفاع مستوى التبادل التجاري بين إيران والعراق خصوصاً بعد عام الانتصار على تنظيم داعش الإرهابي في 2017 إلى الكثير من العواقب التي اتصلت بفرض عقوبات على مصارف وشركات عراقية مقابل ضغوط أكبر على البنك المركزي العراقي الذي سيضطر إلى تقييد حركة الدولار وقد ينسحب ذلك على العلاقة مع الجمهورية الإيرانية التي استمرت بشكل متقطع لأجل التأثير على سياسة العراق الخارجية تجاه الجمهورية الإيرانية⁵⁷.

وباتجاهات مماثلة من حيث مستوى التعقيد، فقد دخلت المملكة السعودية بشكل واضح لأغراض ودوافع اقتصادية تتصل بالاقتصاد الوطني العراقي تستهدف منافسة جميع المستثمرين في السوق العراقية لاسيما تركيا وإيران، فضلاً عن اقتراح السعودية تزويد العراق بالطاقة الكهربائية وتعزيز قطاع السياحة بين الدولتين والذي ستستفاد منه المملكة العربية السعودية بالدرجة الأساسية. وهذا من شأنه أن يتطلب تحقيق توازن في نطاق المنافسة بسبب تغلب القيم على جميع مظاهر الأداء التي تستهدفها الدول المتنافسة في العراق. على الرغم من أنّ هدف تعزيز الثقل الجيوسياسي للمملكة العربية السعودية يمكن أن يبقى حاضراً في أيّ توجه تتبناه تجاه العراق أو جواره الإقليمي.

إلى جانب ذلك فإن التواجد السعودي على المستوى السياسي والاقتصادي جاء في مناطق ذات أهمية كبيرة بالنسبة إلى إيران، وعلى أقل تقدير في تحييدها، ففي مناطق جنوب العراق تسعى المملكة إلى إنشاء مؤسسات اقتصادية مشتركة مع الجانب العراقي، فضلاً عن أن تعزيز المملكة لثقلها السياسي عن طريق

56. نقلاً عن: بهاء عدنان السعبري، الاستراتيجية الأمريكية تجاه إيران بعد أحداث 11 أيلول عام 2001، مركز حوراي للبحوث والدراسات الاستراتيجية، بغداد، 2012، ص 161.

57. Could Iraq's Economy Suffer Collateral Damage from Iran Sanctions? By link <https://www.usip.org/publications/201808/could-iraqs-economy-suffer-collateral-damage-iran-sanctions>



فتح قنصلية للمملكة في النجف الأشرف. الأمر الذي سيزيد من حدة التنافس في العراق إن لم يتمكن العراق من تكوين إرادة سياسية تعمل على جمع الطرفين بمشاريع مشتركة لتقلل من الصراع المحتمل وتعمل كذلك على تحويل النتائج الصفرية إلى غير ذلك.

ومن خلال تحليل العلاقة الثنائية وتقييم السياسة الخارجية العراقية حيال الولايات المتحدة الأمريكية يلاحظ أن الأداء العراقي كان مقتصرًا على الجوانب الدبلوماسية والبروتوكولية دون العمل على تنفيذ بنود الاتفاقية وهذا ما جعل مسألة التسليح والتجهيز متأخرة حتى في مجال الدعم الأمني والعسكري الذي رافق سيطرة تنظيم داعش الإرهابي على بعض المناطق في العراق. ومن ثم فإن طبيعة الاستجابة كانت تستدعي إعادة تقييم مسألة التحالفات من قبل العراق وتقييم العلاقة مع الولايات المتحدة الأمريكية بما فيها هواجس العلاقة وتداعيات وضع اللاطمأنينة الذي تسوده، وفقاً لمنطق المصلحة وتقييماً لما تفرزه البيئة الاستراتيجية من متغيرات وفرص تتعلق بحدود مصلحة العراق، لم يكن العراق على درجة كاملة من إمكانية التعامل مع متطلبات الإدارة الأمريكية أو الالتزام بعناصر الشراكة، فمن الناحية الدبلوماسية لم يتمكن العراق من حماية البعثة الدبلوماسية الأمريكية من الضربات المتكررة التي استهدفت السفارة الأمريكية، فضلاً عن ذلك كان للحراك الشعبي الداخلي تأثير على مدى إمكانية التعامل مع العراق بوصفه دولة شريكة للولايات المتحدة الأمريكية، الأمر الذي أثر على طبيعة العلاقة في حكومة السيد عادل عبد المهدي⁵⁸. وتكرر الوضع ذاته بمتغيرات مختلفة أسهمت في تعقيد العلاقة بين الولايات المتحدة الأمريكية والعراق بسبب الهجمات التي استهدفت قادة الحشد الشعبي في عام 2024.

ووفقاً لذلك فإن إعادة تقييم الأداء الدبلوماسي لوزارة الخارجية يستدعي التفكير بالمركز التفاوضي للدولة، وهل تمكنت وزارة الخارجية عن طريق بعثاتها الدبلوماسية من تكوين قنوات للتأثير عن طريق توظيف الدبلوماسية غير الرسمية أو الجماعات الضاغطة؟

يميز المختصون بوظائف الدول في بيئة التفاعلات الاستراتيجية وفقاً لما تؤديه من سلوك ينسجم في محصلته بالأدوار الخارجية للدول بحيث لا تؤدي إلى تصادم في هذا المجال، ووفقاً لتوجهات السياسة الخارجية العراقية فإن سياسة النأي بالنفس تكاد تكون واحدة من أهم ملامح التوجه السياسي الخارجي للعراق في ضوء دستور 2005، على الرغم من أنّ هذا التوجه لم يأخذ بعين الاعتبار طبيعة منطقة جوار العراق

58. علي فارس حميد، سوء الإدراك وأزمة الوعي في تقييم العوامل الإقليمية والدولية، ضمن كتاب: أزمة العراق سيادياً، معهد العلمين للنشر، النجف، 2021، ص 311



من حيث التفاعلات، ولذلك يؤدي العراق عدة أدوار في سبيل تحقيق هذه الغاية من الناحية السياسية. وبلاستناد إلى نظريات تحليل الاستراتيجيات الدولية فإن منطق التوازنات الإقليمية يشير إلى أدوار لا يمكن الاستجابة لها بسهولة سواء بالنأي عن النفس أو الانغماس المباشر في التفاعلات، إذ ترغب تركيا في أن يكون للعراق دور حيوي في سوريا، ويبدو أن تصريحات وزير الخارجية التركي هاكان فيدان تتصل بهذا الرغبة التي يحاول فيها التأكيد على اهتمام تركيا بأن يكون هناك تواصل بين العراق وسوريا، باعتبار أن هذا التواصل أو التفاهم المحدود سيخفف من احتمالات المواجهة الطائفية التي تدرك تركيا أنها ستكون حاضرة في أي مشهد للصدام بين الدولتين، خصوصاً إذا ما أخذنا بنظر الاعتبار المواقف السابقة للأحداث في سوريا وموقف العراق الرسمي منها.

من ناحية أخرى وارتباطاً بتصادم الارادات الإقليمية، تتجه الضغوط الأمريكية إلى ضرورة قيام الحكومة العراقية بجملة من السياسات في الداخل لأجل عدم ادراجها ضمن لائحة الدول المهددة للأمن الإقليمي أو أمن الكيان الصهيوني، وفي مقدمة ذلك ما يتصل بفصائل المقاومة والحشد الشعبي بوصفهما قوات مسلحة خارجة عن إرادة الدولة، وهي تصر بضغوط الداخل الأمريكي وبعض القوى الإقليمية على العراق في هذا المجال، الأمر الذي يجعل العراق أمام ضغوطات كبيرة بسبب طبيعة الضغوط التي يمكن أن تؤديها الولايات المتحدة حيال العراق.

إلى جانب ذلك تحاول الولايات المتحدة الأمريكية إشراك العراق برؤية أمريكية في التفاعلات الإقليمية وبما ينسجم مع رؤيتها لأمن المنطقة، خاصة ما يتصل بالعلاقة مع الجمهورية الإيرانية والحوار الإقليمية المعارضة والمهددة للكيان الصهيوني الذي فيه مخالقات دستورية وأخلاقية تجعل العراق غير قادر على القيام بمثل هذه الأدوار في المنطقة. ومن ثم فإن من الصعب على الحكومة العراقية القيام بأدوار التهدئة أو الوساطة أو أي دور فاعل حيال المنطقة؛ بسبب تعارض الضغوط الداخلية مع التوجهات الخارجية لإحلال شكل جديد للتفاعلات في منطقة الخليج والشرق الأوسط.

وفقاً لذلك فإن طبيعة تقييم الوزن التفاوضي للدبلوماسية التي يؤديها العراق مقتصرة على عدة جوانب ترتبط بشكل مباشر بطبيعة الأداء السياسي الخارجي يمكن اجمالها

➤ إن الدبلوماسية العراقية لا تراعي طبيعة الجوانب السياسية؛ مما يؤثر على شبكة العلاقات التي يستهدف الدبلوماسيين توظيفها في الخارج، إلى جانب ضعف التكامل بين المؤسسات المعنية



بالملفات الخارجية ووزارة الخارجية. فالأصل في التنسيق الدبلوماسي في الخارج وجود شبكة مصالح سياسية تراعي البعثة الدبلوماسية تحقيقها عن طريق مزيد من التواصل والتنسيق والتعاقد بصور مختلفة لأجل تحقيق الأهداف السياسية.

➤ إنّ تعدّد المؤسسات المعنية في تنفيذ السياسة الخارجية يفقد الدبلوماسية قدرتها على إدارة الوظائف المناطة بها، خاصةً عندما يكون التوجيه السياسي ناتج من مجلس الوزراء، وهذا بسبب سوء تقدير موظفي الخدمة الدبلوماسية لمسؤولياتهم ممّا يجعلهم في عملية تقييم للفريق التفاوضي بدلاً من دراسة وتحليل البيئة التفاوضية.

➤ إنّ مركز العراق التفاوضي يعتمد بشكل كبير على فهم مقومات الدور والمصالح المتبادلة وترشيد الرؤية السياسية من خلال فهم عميق لمجال العمل في البيئة الدولية، وهذا ما لا يمكن تلمسه بوضوح في إدارة الشؤون الدولية بسبب هيمنة المجاملات بشكل كبير على أعمال البعثات الدبلوماسية في الخارج.

➤ هناك حاجة ماسة لأن تقوم الحكومة العراقية وعن طريق الاطار التنسيقي وائتلاف إدارة الدولة من تحديد مجالات عمل السياسة الخارجية لأجل أن تكون المواقف الحكومية منسجمة مع التوجهات السياسية والقبول بكافة الإجراءات التي اغلبية سياسية لتنفيذها، على أن تكون هذه الأغلبية ملزمة لجميع الأطراف السياسية، الأمر الذي يقلل من التناقض الذي يحصل في بعض الأحيان بين توجهات الحكومة والقوى السياسية؛ إذ إنّ قضايا السياسة الخارجية تتطلب مواقف سياسية تعمل وزارة الخارجية أو الحكومة على تنفيذها.

المبحث الثاني

متطلبات نهوض السياسة الخارجية

(آليات مقترحة للعمل في وزارة الخارجية العراقية)

إنّ الهدف من متطلبات النهوض في مجال السياسة الخارجية العراقية هو التفكير بشكل استراتيجي باستراتيجية تتعلق بالشؤون الخارجية من حيث الحوار والتفاوض والأداء الدبلوماسي للتعامل مع التهديدات والمخاطر والاستجابة للفاعلات التي تحيط بالعراق بضمانات تتصل بالمصالح الحيوية للدولة. فالسياسة الخارجية العراقية ما تزال تقع ضمن منظور الهواجس والحذر من قبل دول الجوار الإقليمي، فضلاً عن أن الشراكة التي يؤديها العراق مع دول العالم تواجه ضغوط متتالية من حيث تقييم العلاقة مع الولايات المتحدة الأمريكية أو عدم وجود إطار عام للشراكة يمكن أن يعزز العلاقات الثنائية ويمنحها الضمانات الكافية لبناء الثقة.

أولاً: تبني التوازن في السياسة الخارجية

إنّ من أهم شروط نهوض الدبلوماسية العراقية أن يكون هناك توازن في الأداء السياسي الخارجي وفقاً لما تفرضه المصلحة العراقية، فالثوابت التي تتبناها السياسة الخارجية كنمط للأداء السياسي في الخارج يجب أن تكون قائمة على أساس تقييم الفعل والتعامل معه وفقاً لحالته.

على المستوى الإقليمي، دخلت المملكة السعودية بشكل واضح لأغراض ودوافع اقتصادية تتصل بالاقتصاد الوطني العراقي تستهدف منافسة جميع المستثمرين في السوق العراقية لاسيما تركيا وإيران، فضلاً عن اقتراح السعودية تزويد العراق بالطاقة الكهربائية وتعزيز قطاع السياحة بين الدولتين والذي ستستفيد منه المملكة العربية السعودية بالدرجة الأساسية. وهذا يتطلب تحقيق توازن في نطاق المنافسة بسبب تغلب القيم على جميع مظاهر الأداء التي تستهدفها الدول المتنافسة في العراق؛ إذ إنّ المنظور الاستراتيجي لدول الجوار الإقليمي يقوم على أساس توجيه القيم وتفاعل الهويات بسبب هيمنة هذا المعطى على توجهات الدول فضلاً عن ضغوط الرأي العام المحلي بهذا الشأن.

إلى جانب ذلك فإن التواجد السعودي على المستوى السياسي والاقتصادي جاء في مناطق تعد ذات أهمية كبيرة بالنسبة إلى إيران، وعلى أقل تقدير في تحييدها، ففي مناطق جنوب العراق تسعى المملكة إلى



إنشاء مؤسسات اقتصادية مشتركة مع الجانب العراقي، فضلاً عن أن تعزيز المملكة لثقلها السياسي عن طريق فتح قنصلية للمملكة في النجف الأشرف، الأمر الذي سيزيد من حدة التنافس في العراق إن لم يتمكن العراق من تكوين إرادة سياسية تعمل على جمع الطرفين بمشاريع مشتركة لتقلل من الصراع المحتمل ولتعمل كذلك على تحويل النتائج الصفرية إلى غير ذلك.

وفقاً لمنطق الفعل الاستراتيجي الموجه من السياسة الخارجية السعودية ودبلوماسيتها في العراق يلاحظ أنّها تحاول تبني القوة الناعمة بوصفها مجالاً للتأثير تستفيد عن طريقه في إقناع الشعب بدلاً من السلطة في هذا المجال، وكما يلاحظ أنّ تبنيها هذا المجال قد جاء بسبب ضعف مجالات الدبلوماسية الناعمة من قبل دول الجوار في العراق. وهذا ما يساعد في إشغال المملكة العربية السعودية لمواقع جديدة من التأثير في العراق وخاصة أن البيئة الخليجية تشكل عنصراً جاذباً لكثير من المناطق والمحافظات العراقية.

يبدو أنّ على العراق أن يراجع الاتفاقيات التي أبرمتها حكومته مع الجمهورية الإيرانية ويحاول الموازنة بينها وبين الالتزامات التي تخضع لها اتفاقية الإطار الاستراتيجي، واستخدام هذه الموازنة كوسيلة للضغط على الولايات المتحدة الأمريكية من أجل الالتزام بباقي تعهداتها للعراق لاسيما فيما يخص إعمار المناطق المحررة والمساهمات المدنية لدول لتحالف الدولي في العراق بعد الانتصار على تنظيم داعش الإرهابي كبديل عن تواجدها العسكري. فإدراك التوازن في السياسة الخارجية هو من يحدد الاستقلالية وفقاً لما تفرضه المصلحة وليس العكس.

يستطيع العراق مساعدة الجمهورية الإيرانية عن طريق تنمية إيران لقوتها الناعمة في العراق والتي ستساعد على تلطيف الأجواء وتقليل توجهات العسكرية الاجتماعية في العراق، إذ ستكون مكسب مشترك للعراق وإيران في آن واحد، وهناك عدة قنوات يمكن عن طريقها التأثير عن طريق المراكز الثقافية ودور السينما وبعض المجالات الاقتصادية التي تستثنى من العقوبات الأمريكية، وعلى السفارة العراقية في طهران تركيز هذه الخيارات في ذهنية صانع القرار الإيراني عن طريق قنوات التأثير في هذا الجانب. فضلاً عن تعديل مسارات التفاوض فيما يتصل بموضوع المياه وفتح المياه لروافد نهر دجلة والمناطق القريبة منها.

يتطلب من العراق أيضاً التعامل بمجدية أكبر وفق خيارات ضامنة ودائمة لأزمة المياه، إذ يمكن اعتماد مبدأ منح الفرص بالمثل/ أيّ تحرك إيجابي تركي تجاه العراق سيقابله منافع عراقية لتركيا، إذ يمكن في هذا المجال التركيز على التبادل التجاري. كخطوة مناسبة بهذا الشأن وخصوصاً أن هناك مخاوف تركية من أن سياسة الانفتاح السعودي على العراق قد تؤثر على نسب التبادل التجاري معها. وكذلك من الممكن





منح الشركات الزراعية التركية بعض الأراضي للاستثمار الزراعي سيما الأراضي الواقعة على ضفاف نهر دجلة والفرات وبميزة تنافسية. ويمكن زيادة حجم التعاون الثنائي بين العراق وتركيا عن طريق اشراك وزارة الزراعة بحصر الأراضي القابلة للاستثمار من قبل الجانب التركي في مناطق جنوب العراق بشكل أكبر وعلى الأراضي التي تجري فيها مياه دجلة والفرات. إذ أن الاعتماد على خيارات ذات ديمومة أكبر في موضوع المياه سيكون له تأثير أكبر في العلاقة مع تركيا التي تبحث عن استقرار العلاقات الثنائية بطريقة التكامل أو تنسيق المصالح. وهو المبدأ الذي يمكن أن يكون أكثر نفعاً بالنسبة للعراق.

أسهمت بعض السياسات التي تبنتها الحكومة العراقية في نجاح العلاقات الدبلوماسية مع تركيا خاصة في مجال الحوار الثنائي لدعم التكامل الثنائي، فهناك خيارات جديدة بشأن تنسيق التعاون كالحالة مع التنسيق بخصوص معبر أووفاكوي القريب من فيشخابور والذي سعت حكومة الدكتور العبادي بالتنسيق مع الجانب التركي أن يجعله طريقاً للتجارة المشتركة والبوابة البديلة عن معبر إبراهيم الخليل وسيمكن التنسيق في هذا المعبر جملة من المظاهر الجديدة للتعاون أهمها التنسيق والتعاون بين القوات العسكرية والتركيبية الذي يُعدّ مطلباً ضرورياً للحفاظ على الانتصارات العراقية ودعم مكافحة التطرف العنيف وتسلل الجماعات الإرهابية.

ما تزال القوات التركية تشنّ ضرباتها العسكرية في مناطق شمال العراق، وبمجة استهداف الجماعات المسلحة من حزب العمال الكردستاني تحاول أن تضغط على صانع القرار العراقي عن طريق تحريك بعض القنوات الداخلية في اقليم كردستان باتجاه تغيير معادلات العلاقة الداخلية، في حين أن الدبلوماسية العراقية ما تزال غير جاهزة للمساومة في مفاوضات حاسمة لغرض تعزيز مكانة العراق التفاوضية والضغط على تركيا عبر قنوات مختلفة تبدأ من الشركات المستثمرة في العراق وتنتهي بمنح الشركات ميزة تنافسية لغرض التوازن في المصالح.

إن تعزيز الشراكة مع الاتحاد الأوروبي بحاجة إلى تنسيق أكبر مع مؤسسات ووزارات الدولة، هناك اهتمام كبير من قبل دول الاتحاد بقطاعات النقل والطاقة وبرامج تنمية القدرات ورفع قابليات المؤسسات في مجال الشفافية، فضلاً عن وجود البعثة الأوروبية لإصلاح القطاع الأمني التي تشغل بتقديم الاستشارة الأمنية في مجالات الإصلاح الإداري ضمن التشكيلات الأمنية، ويمكن توظيف هذا الجهد في عدة مستويات من بينها رفع الشبهات التي تثار من قبل بعض المنظمات الدولية حول اداء المؤسسات الأمنية والتعاون مع الحشد الشعبي الذي يتطلب عملية اندماج عالي وفق معايير مؤسسية دولية يمكن أن تساعد في حل إشكاليات تتعلق بالأمن والعلاقات الخارجية.



إن توثيق التعاون مع الاتحاد الأوروبي سوف يقلل من مستوى المنافسة الإقليمية بحكمة الضمانات التي تفهم في العلاقة مع هذه الدول، فمؤسسات الاتحاد الأوروبي تتمتع بالمصداقية والاستقلالية ودرجة عالية من المقبولية والمهنية البعيدة عن التجاذبات القومية التي تهيمن على منطق التفاعلات في منطقة الخليج.

إلى جانب ذلك، فإن توسيع العلاقات مع الصين لتحقيق توازن واستقلالية في السياسة الخارجية العراقية، وهي تتطلب جملة من المسائل ذات الصلة بالعلاقات الثنائية، فالصين تسعى إلى بناء أنموذج ثقافي يكون موازي للعلاقات الاقتصادية والاستثمارات وهذا ما يررر رغبة الصين بفتح معهد كونفوشيوس في العراق والذي يفترض أن يقابله رغبة عراقية تتوجه أما بتوسيع العلاقة مع الصين عن طريق فتح حساب عراقي باليوان الصيني يقلل من ضغوط الدولار أو مراكز ثقافية تعمل على تعميق التعاون الثقافي الثنائي والذي سينعكس بشكل واعي على العلاقات الشاملة بين الدولتين.

إلى جانب ذلك فإن توجه حكومة السيد محمد شياع السوداني في توسيع الصناعات البتروكيمياوية يجب أن يتضمن تحديد قدرة الصين المتفوقة في هذا المجال ومدى امكانية توسيع الاستثمار للمشاركة في الصناعات البتروكيمياوية من خلال مصنع البتروكيمياويات في العراق والصين في الوقت ذاته، مما يزيد من علاقات التوازن والشراكة ويمنعها استقلالية عالية من حيث التوازن خاصة بعد موجات العقوبات الاقتصادية المفروضة على العراق من قبل الولايات المتحدة الأمريكية.

إن التفكير بدلالة التوازن لا يعني اللجوء إلى طرف مع جعل المعادلة صفرية بالنسبة للأطراف الأخرى إنما يتطلب أن يكون هناك خيارات متاحة لغرض منع التأثير واحتواء التداعيات التي يمكن أن تفرض لغرض تقييد حركة السياسة الخارجية عن تنفيذ المصالح المرتبطة بالدولة.

أما ما يتصل بالعلاقة مع الولايات المتحدة الأمريكية، قد سبق للعراق تعاقد مع شركات علاقات عامة لتقديم الخدمات لصالح الحكومة العراقية، أبرزها شركة (Cogent Strategies)، وقد دخل العقد حيز التنفيذ في يناير 2022، ولمدة عام واحد، يركز عمل هذه الشركة على التواصل مع مراكز الأبحاث، بالإضافة التدريب في المجال الإعلامي للسفير العراقي وملاك السفارة في واشنطن، وقد جدد العراق تعاقد مع الشركة لعام آخر⁵⁹. وبالتزامن مع الأوضاع السياسية التي رافقت أحداث السابع من أكتوبر (طوفان

59. Kevin McCauley, Iraq Hires DC Firm for Cogent Messaging, <https://www.odwyerpr.com/story/public/1736118-01-2022//iraq-hires-dc-firm-for-cogent-messaging.html>





الأقصى)، عقدت السفارة العراقية في واشنطن في شهر فبراير من هذا العام عقداً مع (سكواير باتون⁶⁰*) وهي شركة علاقات ضاغطة، في محاولة للتواصل وتعزيز العلاقات السياسية والتجارية بين الولايات المتحدة والعراق وتقديم المشورة السياسية⁶¹.

من الناحية الوطنية فليست الحكومة العراقية وحدها من يوظف شركات العلاقات العامة، وإنما هناك أحزاب كثيرة سعت إلى دعم موقفها لدى الولايات المتحدة الأمريكية كالحالة مع حكومة إقليم كردستان العراق أو أحزاب سياسية لديها مستوى عالي من التعاقد والتنسيق⁶². فهي تنظر إلى هذه الشركات بكونها مفتاح للتأثير على بعض القرارات التي تتصل بالعراق وواقع الحدث السياسي المؤثر فيه.

يمكن لشركات العلاقات السياسية تلك، تقديم المساعدة في تجاوز تعقيدات السياسة الأمريكية، وتقديم رؤية قيمة للمشاهد السياسي، وتعزيز الجهود الدبلوماسية والتأثير على التوجهات السياسية في واشنطن، كما أنها تمثل بوابة لنشر الرؤية التي يتبناها صانع القرار العراقي، ومعالجة المفاهيم الخاطئة، وبالتالي فهي تساهم في بناء زخم إيجابي وحشد الدعم لأولويات السياسة العراقية، داخل الفضاء العام الأمريكي، إلا أن تحقيق فرص نجاح تلك التكتيكات السياسية تحتاج بدايةً إلى خلق رؤية استراتيجية جامعة، بين ممثلي الأحزاب والمكونات العراقية المختلفة، في سبيل إنشاء جبهة خارجية موحدة في استراتيجية العلاقة مع الولايات المتحدة.

إن استراتيجية التعامل مع الولايات المتحدة الأمريكية يجب أن تأخذ بعين الاعتبار طبيعة المعطيات الثلاثة التي تتصل بتقييم النظام الدولي وحركة العراق ضمن هذا النظام، فضلاً عن جماعات الضغط التي تعد من أهم القنوات المؤثرة داخل الإدارة الأمريكية فتشتت العمل مع هذه المنظومة يضعف من قدرة العراق على تحقيق الاستجابة المطلوبة.

ثانياً: تحسين الأداء الدبلوماسي في المنظمات الدولية

يتطلب العمل في المنظمات الدولية من الناحية الدبلوماسية تدريبات خاصة يخضع لها الدبلوماسي

60. * لمعرفة المزيد حول شركة (سكواير باتون)، ينظر إلى الرابط الرسمي لموقع الشركة

<https://www.squirepattonboggs.com/en>

61. Caitlin Oprysko, Iraqi Embassy hires Squire, <https://www.politico.com/newsletters/politico-influence/202409/02//iraqi-embassy-hires-squire-00140779>

62. لمعرفة تفاصيل أكثر حول توظيف الأحزاب العراقية لشركات العلاقات العامة، ينظر إلى الرابط - https://www.iraq-businessnews.com/tag/lobbying/#google_vignette



لفهم طبيعة الوظائف والمهام وتمكين العمل الدبلوماسي من تحقيق الأهداف التي تتضمنها استراتيجية وزارة الخارجية أو المنهاج الحكومي، الأمر الذي يضع الدبلوماسية متعددة الأطراف من المهام الرئيسة التي تضطلع بها دوائر الوزارة من خلال تقديم الاستشارية الفنية والقانونية ومحاولة ربط القضايا الداخلية بالتقنيات التي يتسم بها عمل اللجان.

ومن بين أهم المجالات التي يمكن عن طريقها توظيف الدبلوماسية متعددة الأطراف خصوصاً في الأمم المتحدة هي المجالات ذات العلاقة بانتشار السلاح وحفظ السلام والتعافي، فضلاً عن برامج بناء الثقة في المجتمعات والتي تعد من بين أهم القضايا التي يحتاج فيها العراق إلى جهد من قبل المنظّمات الدولية، فضلاً عن الاستفادة من تجارب الدول في المجالات المختلفة لبناء الدولة.

إلى جانب ذلك فإن الدبلوماسية متعددة الأطراف وتحديدًا دبلوماسية المنظّمات الدولية توفر للدولة فرصاً في الحصول على وظائف دولية سواء لموظفي وزارة الخارجية أو الوزارات المعنية في قضايا محددة، فالحصول على وظائف في المنظّمات الدولية يمكن الدولة من ترتيب علاقاتها بشكل أكثر مرونة ومنحها مزايا مختلفة وثقل في المفاوضات الدولية، وهذا ما يفترض التركيز عليه في دبلوماسية المنظّمات الدولية، كون العلاقات وتبادل الثقة والمصالح يمكن أن يسهم في زيادة تشابك العلاقات وتكامل المصالح بين هذه الدول.

يتطلب العمل في المؤسسات الدولية أن تكون هناك أهداف واضحة وخطة عمل مناسبة لكل هدف من قبل وزارة الخارجية، ففي مجالات حقوق الإنسان والطاقة والبيئة ينبغي على وزارة الخارجية ترتيب أهداف للبعثات المعتمدة في المنظّمات الدولية لغرض تحقيقها بشكل يؤمن الانتقال إلى أهداف أخرى تكون أكثر تكاملاً مع الدبلوماسية الثنائية، وهذا الأمر يتطلب بحسب المختصين أن يكون هناك تمثيل مستدام في الخارج لمتابعة الملفات وتقليل تغيير المندوبين، فضلاً عن وجود مختصين من ذوي الخبرة في مجال العمل في المنظّمات الدولية في الداخل لتقييم الأنشطة والفعاليات وتقديم الاستشارات المناسبة.

تؤمن دبلوماسية المنظّمات الدولية وتكامل الوظائف مع الدبلوماسية برفع مكانة الجواز الثنائي وزيادة مكانة العراق التفاوضية؛ لأنه يسهم في تنشيط أداء المؤسسات الحكومية المحلية من خلال ملفات العمل مع المنظّمات الدولية، ويساعد في زيادة إجراءات الشفافية والحوكمة بشكل يساعد صانع القرار من القضاء على الفساد، وجميع هذه المسائل والقضايا الإجرائية تساعد في استعادة الدبلوماسية العراقية مكانتها الدولية، وتمكّن الحكومة العراقية من توسيع المصالح مع العديد من الدول في العالم على وفق تقسيم جديد للمكاسب النسبية التي يمكن أن تتحقق بين العراق والدول الأخرى.





ثالثاً: الانتقال من الانتقائية إلى المعايير

إن من أهم متطلبات نخوض الدبلوماسية العراقية هو الابتعاد عن المبادئ الانتقائية القائمة على أساس ردود الفعل دون تقييم واضح لحسابات المصالح، فمعظم إشكاليات الدبلوماسية العراقية هي عدم وجود معايير لفهم الشراكات التي يمكن أن تنتج عن الحوارات والتعاقدات مع الأطراف المختلفة في البيئة الدولية، فبعد عام 2022 يفترض أن هناك موظفين في شركات العلاقات العامة داخل الولايات المتحدة الأمريكية يعملون على تنسيق خيارات العراق حيال الولايات المتحدة، ويسعون للضغط في المواقع التي يمكن أن تغير أو تخفف من حدة العقوبات أو الضغوطات المفروضة على العراق، وهذا يجد ذاته يُعَدُّ واحداً من المعايير الذي يتطلب التقييم والمتابعة وفهم النتائج التي تدل على تحسين الأداء أو العكس من ذلك في حال واجهت الدبلوماسية العراقية معاضل جديدة. وأثناء عام 2023 وبداية عام 2024 واجه العراق جملة من الضغوطات سواء من حيث الخزنة أو البنك الفدرالي الأمريكي، وهذا من شأنه يتناقض مع توجهات الحكومة العراقية التي تهدف إلى التنمية وتعزيز دور الدبلوماسية في تحقيق المصالح الوطنية، ومن ثم فإن المعايير تستوجب إعادة التفكير بالتعاقدات بما يسهم في تجاوز المعاضل والتحديات ذات الصلة بهذا النوع.

من جهة أخرى يواجه العراق إشكاليات في العلاقة مع بعثة الأمم المتحدة، فمن الناحية الشكلية قد تجاوز عمل البعثة المبادئ التي أُسِّسَتْ بها، ووجودها أشبه إلى وصاية أممية للتقييم والمراجعة بدلاً من أن يكون دورها قائم على الاسناد والاستشارة، فضلاً عن مواقفها وأدوارها التي عادةً ما تكون غير مناسبة للقوى السياسية المؤثرة في العملية السياسية، مما يستدعي ذلك مراجعة وتقييم وجودها في العراق وتحديد الأولويات التي يجب التعاون من خلالها دون تجاوز للاستقلالية والسيادة المفترض وجودها مسبقاً من قبلها.

وعلى الرغم من تجاوز الأمثلة للعديد من الحالات التي تستوجب مغادرة الانتقائية كأسلوب لأداء السياسة الخارجية فإنّ اتباع معايير مهنية مستندة إلى أولويات المصالح يُعَدُّ واحداً من أهم المرجعيات الاسترشادية التي يمكن عن طريقها تحسين وتطوير أداء السياسة الخارجية العراقية في بيئة خارجية تفتقد إلى التوازن والمبادئ الأخلاقية، فالانتقائية عادة ما تؤدي إلى خيارات غير منطقية وسلوك غير منضبط في استراتيجية الشؤون الخارجية، وهذا ما يتطلب قواعد ومنهجيات معتمدة من قبل الحكومة لتعزيز سياستها الخارجية ومواقفها تجاه الخارج.



إنّ تطبيق معايير العمل وفقاً للتوازن والاستقلالية وإعادة تنشيط حركة الدبلوماسية الوطنية وفقاً لتخصصها في المنظّمات الدوليّة من شأنه أن يساعد الحكومة العراقيّة في النهوض بالأداء السياسيّ الخارجيّ وجعله أكثر توازناً، ويمكن أن يؤمن المصالح الحيوية التي تتطلب دبلوماسية عالية، إن الحراك الدبلوماسيّ وفقاً لهذه المتطلبات سوف يعمل على نقل النوايا التي ترافق الخطاب الحكوميّ إلى سلوك سياسي هادئ ومنضبط وهادف للتأثير في حركة المتغيرات وتوظيف الفرص وفقاً لأولويات المصالح.

ويمكن الانتقال إلى المعايير عن طريق جملة من القواعد الرياضية والمنهجية الرقمية التي تحدد مدى تأثر وزارة الخارجية بمحدود وطبيعة التفاعلات القائمة وإدارة المؤسسات للقضايا ذات الصلة بها، إذ يمكن اختصار مثل هذه القواعد في أنموذج مقترح للتخطيط السياسيّ والمتابعة في وزارة الخارجية.



المعيار	الوصف	المؤشرات	مستوى الأداء
المصلحة الوطنية	مدى توافق التحركات الخارجية مع المصلحة الوطنية	قياس الأداء الخارجي الموجه من الهيئات والمؤسسات.	1□ 2□ 3□ 4□ 5□
التوازن الاستراتيجي	طبيعة السياسة الخارجية ومدى التزامها بالتوازن الموضوعي	طبيعة التفاعلات وردود الفعل الناتجة عن سياسة العراق الخارجية.	1□ 2□ 3□ 4□ 5□
الاستقلالية في القرار	عدم التأثر بالضغط الخارجية	نسبة المواقف المتأثرة بالتفاعلات الخارجية	1□ 2□ 3□ 4□ 5□
المهنية الدبلوماسية	مدى كفاءة موظفي الخدمة الخارجية في المفاوضات والتمثيل الدبلوماسي	عدد الدبلوماسيين المتخصصين ومحصلة البرامج الدبلوماسية	1□ 2□ 3□ 4□ 5□
إدارة الضغوط الدولية	قدرة العراق على الاستجابة للتهديدات	مرونة الأداء وإدارة التهديدات.	1□ 2□ 3□ 4□ 5□
الاستباقية	قدرة العراق على القيام بالمبادرة والفعل الدبلوماسي	عدد المبادرات التي يؤديها العراق ومستوى التصويت	1□ 2□ 3□ 4□ 5□
الوقائية	قدرة العراق في التحوط من التهديدات والمخاطر الناتجة عن التفاعل مع البيئة الخارجية	استجابة وزارة الخارجية لتحولات البيئة/ طبيعة التوقعات/ تشخيص حدة المخاطر.	1□ 2□ 3□ 4□ 5□

الفصل الرابع

معهد الخدمة الخارجية: تحليل مقارن لنماذج التدريب والتأهيل

تُعَدُّ المعاهد الدبلوماسية من أهم الدوائر المرتبطة بوزارة الخارجية، فهي تُعَدُّ مرتكز الوزارة الحقيقي في إعداد وتأهيل القيادات الدبلوماسية المتخصصة في مجال الشؤون الخارجية، كذلك تدعم العلاقات الثنائية وفقاً للشراكات والتدريب المشترك الذي عادةً ما تتبناه وزارات الخارجية من أجل تعزيز سمعتها الدولية. وهذا ما يشجع المؤسسات الدبلوماسية في شتى أنحاء العالم من إعداد برامج دولية تشرف عليها لأجل مشاركة الدبلوماسيين من جميع أنحاء العالم.

تكتسب بعض معاهد الخدمة الخارجية معايير دولية معتمدة، إذ تخضع إلى اختبارات عامة وتعمل على تزويد المشاركين في دوراتها التخصصية مهارات عالية لأجل المنافسة في المحافل الدولية، ويكاد يكون بعضها مؤسسات احترافية في مجال التطوير الدبلوماسي للتعامل مع الأزمات والحروب بحيث يكتسب ثقة المنظمات والمؤسسات الدولية.

وبالنظر لأهمية معهد الخدمة الخارجية فقد تم تخصيص هذا الفصل لدراسة معهد الخدمة الخارجية مع اعتماد نماذج للمقارنة والقياس وافتراضات خاصة لتطوير الأساليب التي يتعامل فيها المعهد مع موظفي الخدمة الخارجية.

المبحث الأول

رؤية في عمل معهد الخدمة الخارجي العراقي مع معاهد مختارة من دول الجوار العربي

العمل الدبلوماسي أحد الركائز الأساسية للعلاقات الدولية في العصر الحديث، إذ يؤدي دوراً محورياً في توطيد العلاقات بين الدول وحل النزاعات بالطرق السلمية. ويُعَدُّ الدبلوماسيون الممثلين الرسميين لدولهم في الخارج، إذ يسعون إلى تعزيز مصالح دولهم، بناء التحالفات، وتحقيق الاستقرار الإقليمي والدولي. يقوم العمل الدبلوماسي على عدة جوانب، تشمل التفاوض، التمثيل، التواصل، وتحليل الأوضاع السياسية والاقتصادية، مما يجعله مهنة تتطلب مهارات متنوعة ومعرفة واسعة في مختلف المجالات. وعليه تُعَدُّ المعاهد الدبلوماسية التابعة إلى وزارات خارجية الدول مهمة عن طريق تأهيل الدبلوماسيين الجيدين للعمل في حقل السياسة الخارجية، لذا يتناول هذا المحور دراسة معهد الخدمة



الخارجية العراقية مع معاهد دبلوماسية لدول الجوار وهي معهد الامير سعود الفيصل السعودي والمعهد الدبلوماسي الأردني، ومعهد سعود الناصر الكويتي.

أولاً: معهد الخدمة الخارجية العراقي

من حيث الوصف الفني فإن معهد الخدمة الخارجية العراقي يُعدُّ الذراع الأكاديمي والتدريبي لوزارة الخارجية العراقية، أنشئ بهدف إعداد وتأهيل الملاكات الدبلوماسية والفنية العاملة في الوزارة ومؤسسات الدولة ذات الصلة بالعمل الخارجي. ويقوم المعهد بدور محوري في تطوير القدرات التخصصية للدبلوماسيين العراقيين عبر برامج تدريبية وتأهيلية تغطي مجالات الدبلوماسية الثنائية والمتعددة الأطراف، والقانون الدولي، والعلاقات الدولية، والمهارات اللغوية، فضلاً عن المحاكاة العملية لمهام البعثات الدبلوماسية، كما يضطلع بدور في تعزيز التعاون الدولي من خلال إبرام اتفاقيات ومذكرات تفاهم مع معاهد ومراكز تدريب دبلوماسي إقليمية ودولية، بما يساهم في رفع مستوى كفاءة موظفي الخدمة الخارجية العراقية، وإيجاد نخبة مهنية قادرة على تمثيل العراق بكفاءة في الساحة الدولية.

ترتبط رؤية المعهد في الغاية الأساسية التي تتجلى في إعداد وتطوير القوى العاملة في وزارة الخارجية والجهات الحكومية ذات الصلة بالعمل الدبلوماسي، بما يضمن أداء المهام الموكلة إليها بكفاءة عالية وتميز مهني يعكس مكانة الدولة ويخدم مصالحها الاستراتيجية. وتستند هذه الرؤية إلى مقارنة أكاديمية تدمج بين التأهيل العلمي والتدريب العملي، بما يتلاءم مع متطلبات البيئة الدولية المتغيرة، التي تتسم بتشابك المصالح وتعدد التحديات. ومن هذا المنطلق يمثل المعهد منصة معرفية ومهنية تسعى إلى تزويد الدبلوماسيين بقدرات تحليلية، ومهارات تفاوض، وإلمام معمق بالقانون الدولي وآليات صنع القرار في المنظّمات الدولية، الأمر الذي يعزز من فاعلية الأداء الخارجي للعراق ويتيح له موقعاً أكثر تأثيراً في منظومة العلاقات الدولية.

أما مهام معهد الخدمة الخارجية فهي تقع ضمن عاتق المهام الملقة عليه، والتي تشمل:

1. تطوير وتأهيل الكفاءات الدبلوماسية والإدارية والفنية في الوزارة.
2. المساهمة في دعم البحث العلمي في ميادين الدراسات الدولية، الاستراتيجية والدبلوماسية والعلاقات الدولية.
3. تبادل الخبرات مع المعاهد ومراكز البحوث محلياً ودولياً في مجال التدريب والاعداد.
4. تنظيم المؤتمرات وعقد الندوات والحلقات الدراسية ذات العلاقة بأهداف المعهد.



5. تقديم الدورات التدريبية لوزارات الدولة الأخرى بما يخدم الصالح العام.
 6. فتح دورات لتعلم وتطوير اللغات الأجنبية.
 7. فتح دورات خاصة لنقل الموظفين الإداريين إلى السلك الدبلوماسي على أن تراعي ضوابط الاشتراك في الدورات المشار إليها في المادة (2) أولاً من تعليمات الخدمة الخارجية.
 8. فتح دورات تدريبية لزوجات الدبلوماسيين من الدرجات المتقدمة لتعريفهن بطبيعة العمل الدبلوماسي.
 9. إجراء امتحانات التثبيت ودورات الترقية لمنتسبي الوزارة.
 10. القيام بمهام الترجمة وحسبما تقتضيه المصلحة العامة.
 11. إصدار مجلة علمية.
 12. التوصية إلى لجنة الخدمة بمنح الإجازات الدراسية والزمالات لمنتسبي الوزارة وحسب ما تقتضيه الحاجة الفعلية للوزارة.
 13. ما يقرّر من توصيات وتوجيهات وزير الخارجية.
- ولغرض تنظيم مهام المعهد في جانب العميد ومعاونيه تتوزع المهام عدة أقسام:

1- قسم البحوث

يرتبط بمعهد الخدمة الخارجية قسم البحوث الذي يتولى مهمة الإشراف والمتابعة لإجراءات إعداد ومناقشة البحوث لدرجة مستشار ووزير مفوض، ابتداءً من تقديم الموظف لطلب إعداد بحث الترقية، إذ يقوم القسم بعد ذلك بمخاطبة الدائرة الإدارية لمعرفة تاريخ استحقاق الترقية لمقدم الطلب، وبعد جواب الدائرة الإدارية يطلب من الموظف اقتراح ثلاثة عناوين ليقوم المعهد باختيار أحدها ليكون عنواناً للبحث، ويحق للباحث اقتراح مشرف على البحث، بعد ذلك يختار المعهد أحد العناوين المقترحة ويعيّن مشرفاً للبحث، يبلغ الباحث بالمباشرة بالبحث والاتصال بالمشرف لمتابعة مراحل البحث، ويطلب منه إرسال تقارير شهرية أو فصلية لقسم البحوث ليكون على دراية بما ينجز من البحث، وبعد إكمال البحث يطلب القسم من الباحث إرساله إلى مقوم لغوي لتصحيح الأخطاء اللغوية، ثم يرسل المعهد البحث إلى المقوم العلمي بعد أن يبلغ العهد من المشرف بأنّ البحث اكتمل ويصلح للمناقشة. بعد



هذه المرحلة يقوم القسم بتحديد موعد لمناقشة البحث وتحديد لجنة من أساتذة الجامعات من ذوي الاختصاصات المتعلقة بموضوع البحث، بعد اجتياز الباحث المناقشة بنجاح، تبلغ الدائرة الإدارية بنتيجة المناقشة لغرض إجراء اللازم من أمر الترقية.

وتُعَدُّ البحوث التي يتم تكليفها من قبل عمادة معهد الخدمة الخارجية بحوث عملية ذات طبيعة ميدانية، إذ بدأ المعهد ومنذ عام 2020 بتكليف الموظفين المشمولين ببحوث الترقية بإعداد بحوث ضمن ساحة عمل الدبلوماسية في الدول المبتعث إليها أو الملفات والقضايا المسؤول عنها مما يزيد من أهمية البحوث خصوصاً بعد اعتماد أساتذة للإشراف والمناقشات من الجامعات العراقية ومن الخبراء والمتخصصين في وزارات الدولة، الأمر الذي منح بحوث الترقية درجة عالية التخصص الموضوعي عن طريق الاستعانة بالمحاضر والتقارير التي ترفع من قبل البعثات الدبلوماسية إلى دوائر مركز الوزارة.

2- قسم التدريب

يُعَدُّ قسم التدريب المحرك الأساسي لبرامج إعداد وتأهيل الدبلوماسيين والملاكات الفنية، وتتمثل أبرز مهامه في مجموعة محاور رئيسة يمكن التعامل معها وفقاً للآتي:

1. إقامة دورات ترقية للدبلوماسيين والإداريين بوضع مناهج مع تخصيص ملاك تدريسي لمدة شهر واحد وإدخالهم بعد ذلك امتحان بمراقبة موظفي القسم ومتابعة الاعتراضات وكتب الشكر والتقدير وكتب الرسمية لإصدار الأمر الوزاري بذلك من قبل الدائرة الإدارية.
2. الإشراف وإقامة دورات التأهيل الدبلوماسي للموظفين الإداريين للتحويل من السلك الإداري إلى السلك الدبلوماسي وحسب الشروط القانونية.
3. الإشراف وإقامة دورات التأهيل الدبلوماسي للأشخاص من خارج الوزارة.
4. إقامة امتحان التثبيت للموظفين المعيّنين لأول مرة في الخدمة الخارجية بعد مرور المدة القانونية.
5. إقامة دورات تطويرية بما يخص العمل القنصلي وكشف عن الوثائق المزورة ودورة إصدار الجوازات للمسؤولين عن منظومة الجوازات في بعثاتنا في الخارج ودورة البطاقة الوطنية الموحدة لموظفي الوزارة كافة كذلك.
6. إقامة ورش عمل لموظفي الوزارة المنقولين للخارج مع رؤساء الدوائر الوزارة السياسية.



ومّا يلاحظ خلال السنوات الأخيرة أن معهد الخدمة الخارجية بدأ بالاعتماد على تحديث مناهج دورات التأهيل الدبلوماسي بشكل ملحوظ من خلال إضافة محاضرات تخصصية في المجالات العلمية للدراسات الدولية والاستراتيجية فضلاً عن مواد علمية تشمل القانون الدولي والمهام القنصلية والمراسم والتاريخ لتكوين ثقافة دبلوماسية مستمدة من أسس القيم العراقية، إذ تتضمن المحاضرات العلمية ورش عمل واختبارات ذكية وندوات متخصصة تهدف إلى تنمية الجوانب الإثرائية من خلال المختصين والخبراء والمسؤولين الحكوميين.

إلى جانب ذلك تشمل المواد العلمية لدورات التطوير والتأهيل الدبلوماسي برامج علمية متراكمة بحيث تسهم في تطوير المهارات وتبادل الخبرات بالإضافة إلى اعتماد الأساليب الحديثة في تركيز المفردات العلمية والتخصصية لموظفي الخدمة الخارجية المشمولين بهذه الدورات.

ويتولى قسم التدريب مسؤولية تنظيم دورات التدريب في خارج العراق وداخله لموظفي الوزارة والوزارات والجهات الاخرى، التي تصل عن طريق سفاراتنا في الخارج أو البعثات الأجنبية المعتمدة في بغداد والجامعات والمؤسسات التدريبية. تبدأ مهمة القسم بدراسة تفاصيل الدورة التدريبية من حيث موضوع الدورة ومدتها ومفرداتها وعدد المرشحين المطلوبين وكلفة الدورة، والجهة التي تتحمل كلفتها، لمعرفة مدى الفائدة من المشاركة فيها بإعطاء الدورة التدريبية وتفصيلها على دوائر الوزارة كافة، واستلام الترشيحات وتنظيمها ثم ابلاغ الجهة المنظمة بسماء المرشحين وانتهاء بسفر المشارك للالتحاق بالدورة المذكورة بالتنسيق مع الدائرة الإدارية ودائرة المراسم حيث تروج الدورات التدريبية في الخارج وفق ما مبين في أدناه:

1. ترد للمعهد كتب يعرض فيها الجانب المنظم ببرامج تدريبية (دورات أو زمالات) اما بواسطة مذكرة من السفارة الأجنبية في بغداد، أو مذكرة احدى دوائر الوزارة، أو احدى سفاراتنا في الخارج تشير فيه إلى تنظيم دورات لتدريب موظفي الوزارة أو الوزارات الاخرى.

2. إعطاء مفردات البرنامج التدريبي أو التدريسي على دوائر الوزارة كافة، وفي احيان اخرى نحيلها كلياً أو جزئياً إلى وزارات اخرى حسب الاختصاص أو وفقاً لطلب الجانب المنظم.

أ. الدورات الداخلية

ينظم قسم التدريب في معهد الخدمة الخارجية دورات تدريبية وورش عمل داخل العراق وفق ما يأتي:

1. دورات تدريبية في (فن التفاوض) و(الاتيكيت والبروتوكول) تُعقد لمنسوبي الرئاسة الثلاث



والمؤسسات الحكومية الأخرى وغير الحكومية والنقابات المهنية ويلقي محاضراتها أحد موظفي وزارة الخارجية لإضفاء الجانب المعرفي لمنسوبي المؤسسات المذكورة أعلاه.

2. دورات تدريبية وورش عمل في موضوعات عدة كأخلاقيات العمل الوظيفي ومقومات مكافحة الفساد ونشر الثقافة التوعوية في مجال النزاهة والشفافية فضلاً عن آخر المستجدات في موضوعات السياسة الإقليمية والدولية، تتم بالتنسيق مع المؤسسات الحكومية وغير الحكومية كمركز النهرين للدراسات الاستراتيجية والأكاديمية العراقية لمكافحة الفساد التابعة لهيئة النزاهة الاتحادية وبيت الحكمة وغيرها من المؤسسات.

ب. الدورات الخارجية

ينظم قسم التدريب في معهد الخدمة الخارجية دورات تدريبية خارج العراق في موضوعات السياسات الخارجية والاقتصادية والأمنية والعلاقات الدولية وإدارة الأزمات وفن التفاوض ودبلوماسية الطاقة على وفق ما يأتي:

- دورات تدريبية ترد إلى القسم من البعثات العراقية العاملة في الخارج وفقاً لمذكرات التفاهم وبرامج التعاون المشترك الموقعة بين المعهد والأكاديميات الدبلوماسية كالأكاديمية الدبلوماسية الروسية ومعهد الأمير سعود الفيصل للدراسات الدبلوماسية ومعهد كلينكيندال الهولندي للعلاقات الدولية وغيرها.

- دورات تدريبية ترد إلى القسم من البعثات العربية والأجنبية العاملة في العراق وفقاً لمذكرات التفاهم وبرامج التعاون المشترك الموقعة بين المعهد والأكاديميات الدبلوماسية كمعهد الخدمة الخارجية الهندي والأكاديمية الدبلوماسية التركية ووكالة كويكا الكورية للتعاون الدولي وغيرها.

وتختلف هذه الدورات من حيث المضمون عن دورات الترقية؛ لأنّ ما يقوم به قسم التدريب يندرج ضمن البرنامج المتخصصة أو الموجهة إلى موظفي المراسم من خارج وزارة الخارجية، ويمكن أن يعزز هذا النهج من تكامل الخبرات والمهارات بين موظفي الوزارة ووزارات ومؤسسات أخرى، فضلاً عن أنّها توجد تواصل ممنهج مع المراكز والمؤسسات بعد محاولات الوزارة ودائرة التخطيط السياسي من الانفتاح على المؤسسات البحثية والجامعات.

3- قسم الترجمة



يتولى قسم الترجمة المهام الرئيسة التي تتضمن اللغات من حيث الترجمة والتدريب عليها، ويمكن إجمال دور هذا القسم في معهد الخدمة الخارجية بالآتي:

أ. الترجمة التحريرية أو النصية:

- رسائل وخطابات معالي وزير الخارجية في مختلف المناسبات والمحافل الدولية، وأحياناً رسائل اعتماد السادة السفراء والوزراء المفوضين للعمل في البعثات العراقية المعتمدة في الخارج.
- مذكرات التفاهم، والاتفاقيات، والمعاهدات التي تخص عمل وزارة الخارجية.
- تدقيق ترجمة الاتفاقيات، والمعاهدات، ومذكرات التفاهم الواردة إلى الوزارة من الوزارات العراقية الأخرى.

ب. الترجمة الفورية:

- الترجمة الفورية للتصريحات والمؤتمرات الصحفية لمعالي الوزير وبعض مؤتمرات الدوائر وحسب الحاجة.

ج. الترجمة التعاقبية أو التتابعية للحوارات واللقاءات الثنائية لمسؤولي الوزارة وحسب الحاجة.

د. الإسهام في تطوير مهارات موظفي الوزارة في مجال اللغات من خلال ما يأتي:

- الإشراف على إدارة مختبرات اللغة متعددة الوسائط الخاصة بتطوير اللغات حيث ينخرط موظفو القسم في العمل في "مشروع لغات" لدورات تطوير اللغات وحسب ظروف العمل في دوائر الوزارة وتوفر البيئة الملائمة لعقد هذه الدورات وقد شرعت شعبة المختبرات بالعمل في المشروع منذ منتصف شهر تموز عام 2018 بإقامة دورات باللغات الانكليزية والإسبانية والفرنسية.
- تقديم محاضرات اللغة الانكليزية في دورات الترقية التي تقيمها الوزارة للموظفين المستحقين للترقية وحسب الحاجة بالتنسيق مع إدارة المعهد وقسم التأهيل فيه.

4- المختبرات



وحدة مختبر اللغات متعدد الوسائط: تم التنسيق مع الوكالة الدوليّة للتعاون الكورية (KOICA) وإتمام تنصيب مختبر اللغات الثاني (مختبر نينوى) بعد إنجاز وتفعيل العمل في (مختبر اور)؛ إذ أُجري مؤخراً اختبار للموظفين في دورة التحويل من السلك الإداري إلى السلك الدبلوماسي في مختبري اللغات. وضمن الخطة التطويرية للمعهد تنوي وزارة الخارجية تقديم محاضرات خاصة بالدورات التطويرية في المختبرات للاستفادة من الأجهزة في إيصال المادة اللغوية، إضافة إلى دعوة موظفي الوزارة للاشتراك في دورات للاستفادة من المنهاج المثبت في أجهزة المختبرات في تعلم اللغة الانكليزية ولكل المستويات من خلال التعلم الذاتي في كلّ خلية مستقلة للمختبرات.

5- قسم الإدارة

يعنى هذا القسم باستلام وإرسال المذكرات والكتب الرسميّة الواردة والصادرة من وإلى دوائر الوزارة والوزارات الأخرى والبريد الإلكتروني (الإيميل)، وتنظيم الشؤون الإداريّة لموظفي المعهد ومتابعة البريد مع الاقسام والارشفة الالكترونية، ومتابعة شؤون بناية المعهد، والتنسيق مع الدوائر الأخرى لتوفير متطلبات المعهد.

6- المكتبة

أُسِّسَتْ مكتبة معهد الخدمة الخارجيّة سنة 1934 بعد سنوات قليلة من تأسيس وزارة الخارجية العراقيّة، وهي حالياً قسم تابع لمعهد الخدمة الخارجيّة يحرص على تقديم كتب ومصادر حديثة ومساعدة للباحثين من داخل وخارج الوزارة، إذ يعمل ملاك المكتبة على فهرسة وتصنيف المطبوعات الواردة باستخدام نظام تصنيف ديوي العشري العالمي وقواعد الفهرسة الانكلوأمريكيّة، ثم أرشفتها إلكترونياً باستخدام نظام الارشفة المكتبي (Eclipse) الذي يمنح امكانية تقديم نتائج بحث مطبوعة للمستفيدين حسب احتياجهم، فضلاً عن اعتماد نظام مايكروسوفت إكسل (Excel) لعمل قوائم لجرد الكتب الموجودة بصورة كلية؛ إذ تستقبل مكتبة المعهد شهرياً عشرات من طلبة الدراسات العليا وأساتذة الجامعات العراقيّة فضلاً عن روادها من موظفي وزارة الخارجية الذين تعمل على تقديم يد العون لهم في كلّ ما يخص موضوعاتهم، تضم المجموعة المكتبية اكثر من ثلاثون الف عنوان بين كتاب ودورية ورسالة ماجستير في أكثر من خمسة عشر اختصاصاً معرفياً مع التركيز على كتب السياسة والقانون والتاريخ فضلاً عن بحوث الترقية التي يعدّها موظفو الوزارة التي أتيحت فهارسها عبر رابط المكتبة ضمن موقع معهد الخدمة الخارجيّة ولجميع المستفيدين دون قيود.

وما يزيد من أهميّة معهد الخدمة الخارجيّة هو الجانب الذي يرتبط بتوقيع مذكرات تفاهم مع عدد



من المعاهد النظيرة في الدول العربية والأجنبية وكما مبين في أدناه

1. توقيع مذكرة تفاهم بين معهد الخدمة الخارجية العراقي والمعهد الدبلوماسي القطري في 2018.
2. توقيع مذكرة تفاهم بين معهد الخدمة الخارجية العراقي والمعهد الهنغاري في 2018.
3. توقيع مذكرة تفاهم بين معهد الخدمة الخارجية العراقي والأكاديمية التشيكية في 2017.
4. توقيع مذكرة تفاهم بين معهد الخدمة الخارجية العراقي والمعهد الدبلوماسي للتكوين والدراسات التونسي في 2017.
5. توقيع مذكرة تفاهم بين معهد الخدمة الخارجية العراقي والمدرسة الدبلوماسية الإسبانية في 2017.
6. توقيع مذكرة تفاهم بين معهد الخدمة الخارجية العراقي والأكاديمية الدبلوماسية الكورية في 2017.
7. توقيع مذكرة تفاهم بين معهد الخدمة الخارجية العراقي ومعهد الخدمة الخارجية في كينيا في 2016.
8. توقيع مذكرة تفاهم بين معهد الخدمة الخارجية والمعهد الروسي في 2014.
9. توقيع مذكرة تفاهم بين معهد الخدمة الخارجية والمعهد المصري في 2014.
10. توقيع مذكرة تفاهم بين معهد الخدمة الخارجية العراقي والأكاديمية الدبلوماسية التركية في 2014.
11. توقيع مذكرة تفاهم بين معهد الخدمة الخارجية العراقي ومعهد سعود الناصر الصباح الدبلوماسي الكويتي في 2013.
12. توقيع مذكرة تفاهم بين معهد الخدمة الخارجية العراقي ومعهد الخدمة الخارجية الهندي في 2013.
13. مذكرة تفاهم بين معهد الخدمة الخارجية العراقي ومعهد الخدمة الخارجية الاذري في 2013.
14. مذكرة تفاهم بين معهد الخدمة الخارجية العراقي والأكاديمية الدبلوماسية الاوكرانية في 2012.



15. توقيع مذكرة تفاهم بين وزارتي جمهورية العراق والجمهورية الإسلامية الإيرانية في 2009.
16. توقيع مذكرة تفاهم بين معهد الخدمة الخارجية العراقي والمعهد السعودي في 2011.
17. توقيع مذكرة تفاهم بين معهد الخدمة الخارجية والكلية العسكرية الصينية في 2001.

شكّلت اتفاقيات التعاون ومذكرات التفاهم التي أبرمها معهد الخدمة الخارجية العراقي أحد المراكز الرئيسية في نهج التطوير المؤسسي وبناء القدرات البشرية. فقد أظهرت المؤشرات ما يأتي:

- **مؤشر المشاركة الدولية:** شهدت السنوات الأخيرة زيادة ملحوظة في انخراط الدبلوماسيين العراقيين في الدورات والبرامج التدريبية المشتركة مع المعاهد والمنظمات الدولية، ممّا عزّز من خبراتهم العملية ومهاراتهم التخصصية.

- **مؤشر بناء العلاقات الدبلوماسية:** أسهمت هذه المشاركات في توسيع شبكة العلاقات المهنية للدبلوماسيين العراقيين، ممّا انعكس بصورة مباشرة على تحسين آليات التواصل والتفاوض ضمن عمل البعثات العراقية في الخارج.

- **مؤشر تطوير الأداء:** بيّنت نتائج التقييم الداخلي للمعهد أنّ اكتساب المهارات الجديدة من خلال البرامج الخارجية كان له أثر ملموس في رفع كفاءة الأداء الفردي والمؤسسي لمنتسبي وزارة الخارجية.

- **مؤشر تنوع البرامج:** يمتلك المعهد رصيداً متنامياً من مذكرات التفاهم المتنوعة التي توفر قاعدة لتوسيع البرامج التدريبية في الحقول السياسية، الاقتصادية، والقانونية ذات الصلة بالعمل الدبلوماسي.

- **مؤشر التحديات:** على الرغم من النجاحات المتحققة، ما زالت برامج الاستضافة المحلية محدودة نسبياً، بسبب ضعف التخصيصات المالية الموجهة من وزارة الخارجية لهذا الجانب، وهو ما يقيد إمكانية استقطاب خبراء ودبلوماسيين أجانب لإغناء التجربة المحلية.



ثانياً: معهد الأمير سعود الفيصل السعودي

1- نشأة المعهد

أنشئ المعهد بتوجيه من صاحب السمو الملكي وزير الخارجية عام 1399/1400 هـ (1979م) بمدينة جدة. وتم اختيار أعضاء هيئة التدريس في التخصصات ذات العلاقة (علوم سياسية، قانون دولي، اقتصاد دولي، لغات) بالتعاون مع بعض أساتذة الجامعات السعودية لأغراض التدريس وتقديم الاستشارات، إذ حرصت المملكة أن يكون هذا المعهد على درجة عالية من الاعتمادات الأكاديمية لينافس المعاهد الموجودة في الجوار الإقليمي خصوصاً الخليجية منها.

انتقل المعهد مع وزارة الخارجية إلى مدينة الرياض بتاريخ 16/12/1404 هـ، وتم توسيع وتعميق البرامج التدريبية لتشمل قبول منسوبي الجهات الحكومية ذات العلاقة بالعمل الدبلوماسي، بالإضافة لبعض الدبلوماسيين من الدول الخليجية والعربية والإسلامية الشقيقة.

صدر قرار مجلس الوزراء رقم (102) وتاريخ 1/4/1437 هـ القاضي بتعديل اسم (معهد الدراسات الدبلوماسية) ليكون (معهد الأمير سعود الفيصل للدراسات الدبلوماسية).

2- رؤية المعهد: تتبنى إدارة المعهد رؤية قائمة على أن يكون معهد الأمير سعود معهداً متميزاً على المستوى العالمي، لتأهيل وتطوير القوى العاملة بوزارة الخارجية والجهات ذات العلاقة بالعمل الدبلوماسي، وفقاً لمتطلبات الدبلوماسية الحديثة، ومركزاً فكرياً بارزاً (Think Tank) قادراً على التحليل والاستشراف.

3- الرسالة: تنفيذ البرامج التطويرية والتأهيلية حسب المستجدات الدولي واحتياجات الوزارة، والتفاعل مع مراكز الأبحاث، والفكر، والمنظمات الإقليمية، والدولية. وقد اعتمدت رسالة المعهد على أساس حاجة المملكة إلى تعزيز الخبرات داخل المملكة العربية السعودية بمجالات البحث والاستشراف للتعامل مع القضايا التي تسود المنطقة.

4- الأهداف الأساسية للمعهد

- بناء وتطوير معلومات ومهارات وقدرات موظفي وزارة الخارجية والجهات ذات العلاقة بالعمل الدبلوماسي.
- متابعة المستجدات، وتنظيم المؤتمرات والندوات وحلقات النقاش وورش العمل في المجالات ذات العلاقة بنشاطات الوزارة.



- إجراء ونشر الدراسات والبحوث والكتب في المجالات الدبلوماسية والعلاقات الدولية والاستراتيجية.

5- القيم

يتطلع معهد الأمير سعود بالاستناد إلى الوظائف والمهام المناطة به إلى خدمة وزارة الخارجية والجهات ذات العلاقة بالعمل الدبلوماسي، وتفهم متطلباتها في مجال التدريب والبحوث والدراسات والندوات والمؤتمرات وورش العمل وحلقات النقاش إلى جانب ما يشمل الفقرات الآتية:

- التحسين المستمر ورفع كفاءات العاملين والعمل بروح الفريق الواحد.
- تقديم نوعية مميزة من الأداء، وخدمة مميزة للمستفيدين من برامج وبحوثه ودراساته.
- الالتزام ببناء شراكة عمل مع المؤسسات المحلية والخاصة، والمنظمات الإقليمية والدولية لتبادل الخبرات.
- الالتزام بمتابعة كل جديد في مجال أنشطته لتطوير خدماته.
- الالتزام تجاه موظفي وشركاء المعهد مع الاحتفاظ بالتمسك بثوابت وقيم المملكة.

6- البرامج التطويرية

تعدُّ إحدى إدارات معهد الأمير سعود الفيصل للدراسات الدبلوماسية التي تضطلع بمهام تحقيق أحد أهم الأهداف التي أنشئ المعهد من أجلها، فأمر ”تزويد منسوبي وزارة الخارجية وغيرهم من منسوبي الجهات الحكومية بالمعرفة في مختلف الحقول العلمية المرتبطة بالعمل الدبلوماسي“ يتم من خلال البرامج التدريبية التي يقدمها المعهد والتي تأخذ إدارة البرامج التطويرية على عاتقها مسألة تصميمها وتنفيذها وتقييمها علاوة على تطويرها من وقت لآخر بما يتلاءم مع المستجدات ويحقق في الوقت نفسه الوصول إلى رفع كفاءة وإنتاجية المتحقيين بتلك البرامج كي يكونوا قادرين على مواجهة ومتابعة كافة الأحداث والمتغيرات على الساحة الدولية.



وتقدم الإدارة على مدار العام الدراسي برامج تدريبية متخصصة في مجالات مختلفة كالقانون الدولي والعلاقات الدولية والشؤون القنصلية والإعلامية والاقتصادية والدبلوماسية في إطار عدد من المسارات الدبلوماسية الثنائية، والمتعددة الأطراف، والتكميلية والإدارية.

علاوة على الدورات القصيرة الأجل كالدورات الاستراتيجية والتوجيهية وتلك الخاصة بالتحضير لانعقاد الجمعية العمومية للأمم المتحدة، وتعمل إدارة البرامج التطويرية على بعض البرامج التدريبية التي يُراد منها مواكبة التطورات في الشأن الدولي، كما تقوم الإدارة بتنفيذ برامج تدريبية خاصة بموظفي المراتب الدبلوماسية العليا في وزارة الخارجية.





7- البرامج التأهيلية في معهد الدراسات الدبلوماسية السعودي

تمثل البرامج التأهيلية الركيزة الأساسية في عمل معهد الدراسات الدبلوماسية، إذ تهدف إلى إعداد وتأهيل الملاكات الدبلوماسية في المملكة العربية السعودية، وتزويدهم بالمعارف والقدرات اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة سواء في ديوان الوزارة أو في ممثلات المملكة بالخارج. وتتنوع هذه البرامج لتشمل التأهيل الأكاديمي، التدريب العملي، وبرامج اللغات الأجنبية.

أولاً: دبلوم الدراسات الدبلوماسية

يُعَدُّ برنامج دبلوم الدراسات الدبلوماسية النواة التي انطلق منها تأسيس المعهد عام 1399/1400هـ، وتمثل استجابة لحاجة وزارة الخارجية إلى برنامج متكامل يضمن تأهيل الدبلوماسيين الجدد ويُعزز قدراتهم العملية والعلمية. وقد صُمِّم البرنامج وفق معايير محددة تلبي احتياجات العمل الدبلوماسي، وتحقق أهداف الوزارة في بناء ملاكات متميزة قادرة على تمثيل المملكة بكفاءة. ومن أهم المزايا المرتبطة بالبرنامج:

- يمنح الحاصلون على شهادة الدبلوم ترقية مباشرة إلى مرتبة سكرتير ثانٍ.
- يُعتبر الدبلوم مؤهلاً أساسياً للمفاضلة في الترقى إلى الدرجات الدبلوماسية العليا (مستشار، وزير مفوض، سفير).
- يتضمن البرنامج محاضرات عامة وأنشطة فكرية وزيارات ميدانية للجهات ذات العلاقة.
- يوفر تدريباً عملياً في بعض مراحله بالتعاون مع منظمات دولية ومؤسسات تعليمية عالمية.



شروط الالتحاق

- أن يكون المتقدم دبلوماسياً في وزارة الخارجية.
- أن يكون حاصلاً على شهادة جامعية بتقدير لا يقل عن «جيد» من جامعة سعودية أو أجنبية معترف بها.
- اجتياز اختبارات القبول التحريرية والشفهية، بما في ذلك اختبار اللغة الإنجليزية.
- موافقة جهة العمل على التحاق المرشح بالبرنامج وتفرغه الكامل للدراسة.

المدة والخطّة الدراسية

يمتد البرنامج سنتين دراسيتين مقسمة إلى أربعة مستويات (16 أسبوعاً لكل مستوى، 20 ساعة أسبوعياً)، على النحو الآتي:

- المستوى الأول: الدبلوماسية العامة، تحليل السياسة الخارجية، الدبلوماسية الثنائية والمتعددة الأطراف، أصول البحث العلمي، اللغات الأجنبية.
- المستوى الثاني: السياسة الخارجية للمملكة، القانون الدولي وقضايا المعاصرة، التحليل الاقتصادي، العلاقات الدولية، اللغات الأجنبية.
- المستوى الثالث: العمل في المنظمات الدولية، الأمن الوطني والدبلوماسية، تخطيط السياسات، الاتصال الاستراتيجي، اللغات الأجنبية.
- المستوى الرابع: دراسات إقليمية متقدمة، الأزمات والصراعات الدولية، المفاوضات الدولية، تقرير التخرج، اللغات الأجنبية.

ثانياً: البرنامج التأهيلي للملاحق الدبلوماسيين الجدد

يستهدف هذا البرنامج الدبلوماسيين المنضمين حديثاً إلى الوزارة، ويهدف إلى تزويدهم بالمعرفة والمهارات الأساسية التي تساعد على أداء مهامهم الدبلوماسية بفاعلية. ويركز على تطوير مهارات التواصل الإنساني والدبلوماسي، ويجمع بين التدريب النظري والتطبيقي.



يمتد البرنامج على فصل دراسي كامل بواقع (16 أسبوعاً) و(20 ساعة أسبوعياً)، ويتضمن خطة دراسية شاملة تغطي الجوانب النظرية والتطبيقية للعمل الدبلوماسي. وتشمل المقررات الأساسية دراسة المحررات الدبلوماسية وأمن المعلومات في السياق الدبلوماسي، إضافة إلى القانون الدبلوماسي والقنصلي. كما يركز البرنامج على تنمية المهارات الشخصية والمهنية من خلال مقررات الإلقاء والخطابة، وفنون البقا والمجاملة، إلى جانب المراسم والبروتوكول. ويمنح البرنامج اهتماماً خاصاً بالسياسة الخارجية للمملكة والعمل القنصلي، فضلاً عن العلاقات والدبلوماسية العامة، والدراسات الإقليمية، والمنظمات الإقليمية والدولية، والتجارة الدولية، علاوة على تطوير الكفاءة اللغوية عبر دراسة اللغات الأجنبية الحية. ويُنَاح للمتدربين حضور المحاضرات والندوات العامة التي يعقدها المعهد، إضافةً إلى القيام بزيارات ميدانية لعدد من المؤسسات الحكومية وغير الحكومية ذات الصلة بالعمل الدبلوماسي.

ثالثاً: برنامج اللغات الأجنبية

تولي وزارة الخارجية أهمية استراتيجية لإتقان اللغات الأجنبية بوصفها أداة جوهرية للعمل الدبلوماسي، إذ يوفر معهدها المتخصص برامج تدريبية مكثفة في اللغات الإنجليزية والفرنسية والإسبانية والصينية، تمتد كل منها لثمانية أشهر مقسمة على ثمانية مستويات بواقع (20) ساعة تدريبية أسبوعياً. وتهدف هذه البرامج إلى تنمية الكفاءات اللغوية للدبلوماسيين، وصقل مهارات التعلم الذاتي، إضافة إلى تمكينهم من استخدام المصطلحات الدبلوماسية المتخصصة بما يعزز قدرتهم على التواصل الفاعل في البيئات الدولية متعددة الثقافات.

بهذه المنظومة المتكاملة من البرامج، يجمع معهد الدراسات الدبلوماسية بين التأهيل الأكاديمي العميق، التدريب العملي التطبيقي، وتنمية الكفاءات اللغوية، بما يضمن بناء ملاكات سعودية قادرة على تمثيل المملكة في المحافل الدولية بكفاءة عالية.

قسم تدريب زوجات الدبلوماسيين

أنشئ القسم لتدريب زوجات الدبلوماسيين لتزويدهم بالمعرفة والمهارات التي تساعد على فهم طبيعة الثقافة الدبلوماسية لمساعدة أزواجهم على أداء مهامهم، ويقدم القسم عدة برامج تدريبية بالتعاون مع البرامج التطويرية، وبرامج اللغات، وتقنية المعلومات. ويُعد هذا البرنامج من البرامج المهمة في تهيئة الدبلوماسيين وتقديمهم إلى المجتمع الدولي وفقاً لأسس تعكس الالتزام وفهم المسؤوليات. ومن البرامج والمحاضرات التي يقدمها القسم:



الاحتياجات الأمنية في الخارج، قواعد المراسم (البرتوكول + الاتيكيت)، دور المرأة في الحياة الدبلوماسية، الزيارات الرسمية، الزيارات الاجتماعية، الشخصية والمظهر، آداب الحديث، الملابس والازياء، - كيفية إقامة علاقات اجتماعية مع مواطني الدولة المنقول لها، مهارات القيادة، الصفات المؤثرة في العمل الدبلوماسي، كيفية التعامل مع الجالية المقيمة في تلك البلد، المزايا والحصانات الدبلوماسية من الناحية التطبيقية، برامج اللغات: (المستوى الأول، المستوى الثاني، المستوى الثالث، المستوى الرابع)، برنامج اللغة الفرنسية، برنامج الحاسب الآلي مهارات تقنية المعلومات.

مركز الدراسات الأمريكية

تؤدي مراكز الدراسات الدولية والاستراتيجية دوراً هاماً في توفير المعلومات وإعداد الدراسات والتحليلات في القضايا الحيوية السياسية، والاقتصادية، والدفاعية والأمنية؛ لذا زاد اهتمام القادة والمؤسسات السياسية بهذه المراكز بتنمية أدوارها وتشجيع أعمالها، خاصة في الدول التي تأخذ بالأساليب العلمية في تحليل ومعالجة القضايا والمشاكل الدولية، وتمثل مراكز الدراسات الدولية بالمعهد نموذج لمراكز الدراسات لإقليمية.

مركز الدراسات الأمريكية بالمعهد هو مركز بحثي وفكري أسس في عام 2005م بهدف رصد التوجهات الاستراتيجية في السياسة الأمريكية وتحليلها، وآلية ومراكز صنع القرار في السياسة الخارجية الأمريكية، وكذلك دور كل من الرأي العام والكونجرس وتأثيرهما في العلاقات السياسية والاقتصادية والعسكرية والاستراتيجية بين الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة العربية السعودية والدول العربية. يقوم المركز بإصدار التقارير الدورية وعقد حلقات النقاش والورش والمؤتمرات واستقبال الوفود الأمريكية الرسمية والأكاديميين والباحثين ورجال الإعلام والطلبة المهتمين.

أهداف مركز الدراسات الأمريكية

يهدف المركز للتخصص إلى إعداد الدراسات المعمقة في القضايا الأمريكية؛ وتدريب المتخصصين، وذلك بتعميق معرفتهم ومتابعتهم عن الدول الأساسية في النظام العالمي، وبالتالي ستسعى المراكز لتحقيق هدفين محوريين هما:



أولاً: إعداد الدراسات والتحليلات وما يتصل بها من تنظيم الندوات وتقديم الاستشارات في القضايا الاستراتيجية السياسية والاقتصادية والدفاعية والأمنية الخاصة بالولايات المتحدة، وعلاقتها بالمملكة على وجه الخصوص. بما في ذلك تنظيم ورش العمل وحلقات النقاش والندوات وسيتواصل مستشارين المركز العاملين فيه، بالباحثين الأمريكيين في المؤسسات الفكرية (Think Tank) والمراكز الأكاديمية، ومع الباحثين المتخصصين في الدراسات الأمريكية.

ثانياً: تأهيل وتدريب السعوديين الذين يتوقع أن يعملوا مستقبلاً في مهن ذات صلة بالولايات المتحدة الأمريكية في البعثات السعودية في أمريكا أو المؤسسات الحكومية في السعودية أو في مؤسسات الأمم المتحدة في نيويورك وجنيف، وغيرها من الدول.

أهم المعاهد والمراكز التي تعاون معها مركز الدراسات الأمريكية بمعهد الأمير سعود الفيصل للدراسات الدبلوماسية:

❖ Center For American Studies (CAS)

❖ Carnegie Endowment for International Peace – USA.

❖ The Stimson Center – USA

❖ Council on Foreign Relations (CFR) – USA

❖ Near East South Asia Center for Strategic Studies (NESA) – USA.

❖ Middle East Policy Council (MEPC) – USA

❖ Argentina National Foreign Service Institute –(ISEN

❖ Institute for Higher Studies in Diplomacy (Pedro Gual) – Venezuela



مركز الدراسات الآسيوية

يهتم المركز بالدراسات والتحليل المتخصص لمعرفة الأهمية المتنامية للدول الآسيوية ذات التأثير في الاقتصاد العالمي، مثل اليابان، والصين، والهند وكوريا ودول آسيا الوسطى وبحر قزوين، وتأثير ذلك في العلاقات الثنائية والسياسية والاقتصادية مع المملكة، ودول مجلس التعاون لدول الخليج العربية. ومن أنشطة المركز إعداد الدراسات والتقارير، وتنظيم المؤتمرات، والندوات، وحلقات النقاش، وورش العمل، والمحاضرات، ورصد المتغيرات ذات الصلة بالعلاقات السعودية - مع الدول الآسيوية.

مركز الدراسات الاستراتيجية

عمل مركز الدراسات الاستراتيجية بمعهد الامير سعود الفيصل للدراسات الدبلوماسية على تحليل القضايا التي تمم سياسة المملكة الخارجية في ضوء المتغيرات المحلية، والإقليمية، والدولية، وتقديم الرؤى الموضوعية حولها لدعم جهود المسؤولين في وزارة الخارجية، وغيرها من الجهات ذات العلاقة في صناعة السياسة الخارجية، واختيار الوسائل المناسبة وذلك من خلال عقد ورش العمل، وحلقات النقاش، وإعداد التقارير، والدراسات.

مركز الدراسات الأوروبية

يهدف مركز الدراسات الأوروبية إلى القيام بالدراسات والتقارير والتحليلات والملخصات التنفيذية، وكذلك المؤتمرات، والندوات، وورش العمل وحلقات النقاش، والمحاضرات المتعلقة بالسياسات والشؤون الأوروبية ذات الأهمية المباشرة لوزارة الخارجية والأجهزة الحكومية ذات العلاقة.

إنّ احتضان المعهد الدبلوماسي لمراكز بحثية لها شراكات استراتيجية وتعمل على استضافة الخبراء الأجانب يزيد من فهم موظفي الخدمة الخارجية في المملكة العربية السعودية من قواعد العمل الدبلوماسي والتطورات التي يمكن أن تستثنيها العلاقات الثنائية، فإدراك المعطيات التي تحرك عملية التفاعل الثنائي ومتعدد الأطراف تعد ضرورة في مثل هذه المجالات وتساعد في إدارة المصالح المشتركة على نحو يضمن حماية المصالح وتوسيعها.



ثالثاً: المعهد الدبلوماسي الأردني

أسس المعهد الدبلوماسي الأردني عام 1994، وأصبح جزءاً من الهيكل التنظيمي لوزارة الخارجية وشؤون المغتربين بدءاً من 16 كانون الثاني 2013، بموجب النظام رقم (1) لسنة 2013 (الصادر استناداً إلى المادة 120 من الدستور)، والتي تحدد المادة (3) منه أهداف المعهد ومهامه وصلاحياته.

جاء تأسيس المعهد استجابةً للاحتياجات القائمة والمستقبلية في تطوير الأداء الدبلوماسي، وتماشياً مع تطوّر نظم الاتصال والمعلومات، وبهدف خدمة المجتمع الأردني والعربي والإنساني، وزيادة المعرفة، وتنمية القدرات البشرية من خلال التدريب والتأهيل والبحث في مجالات الدبلوماسية والاستراتيجية والدراسات الدولية، وإبراز دور الحضارة العربية الإسلامية في مجال العلاقات الدولية ونظمها.

يشرف على السياسة العامة للمعهد مجلس المعهد، الذي يرأسه وزير الخارجية ويضم نخبة من الخبراء والسفراء، بما يضمن رسم سياسات تدريبية متوافقة مع الأولويات الوطنية ومتطلبات العمل الدبلوماسي المعاصر.

الرؤية والرسالة

تتمثل رؤية المعهد في أن يكون مركزاً إقليمياً متميزاً في التأهيل والتدريب والبحث الدبلوماسي، ومؤسسة فكرية فاعلة قادرة على إنتاج المعرفة ونقلها، من خلال استخدام منهجيات تدريبية مبتكرة وتقنيات تعليم متقدمة، وبناء شبكة شراكات استراتيجية مع المعاهد الدبلوماسية الدولية، والمراكز البحثية، ومنظمات الأمم المتحدة، والاتحاد الأوروبي، والمؤسسات الأكاديمية العالمية المتخصصة.

أما رسالته، فتتمحور حول:

- إعداد وتأهيل ملاكات دبلوماسية قادرة على تمثيل الأردن بكفاءة في المحافل الدولية، وفق برامج تدريبية معتمدة دولياً، تشمل مهارات التفاوض، البروتوكول، الدبلوماسية الاقتصادية، والدبلوماسية الرقمية.
- إثراء القرار السياسي بتزويد صانع القرار بالتحليلات الاستراتيجية والدراسات المتخصصة، وتطوير أدوات التقييم والمتابعة لقياس أثر السياسات الخارجية.



- تعزيز الدبلوماسية الثقافية وإبراز مساهمات الحضارة العربية الإسلامية في الفكر والعلاقات الدولية.
- الترويج للسياسات الأردنية وبناء صورة إيجابية للأردن في الأوساط الإقليمية والدولية.
- توسيع الشراكات الدولية من خلال اتفاقيات تعاون وتبادل خبرات مع المعاهد الدبلوماسية العالمية، بما يضمن اعتماد برامج تدريبية وفق أفضل الممارسات الدولية (Best Practices).

المهام والبرامج

- تصميم وتنفيذ مناهج تدريبية متكاملة تشمل الدبلوماسية التقليدية، الدبلوماسية العامة، إدارة الأزمات، الأمن الإقليمي، القانون الدولي، الدبلوماسية الاقتصادية، الدبلوماسية الرقمية، ومهارات التواصل الإعلامي.
 - عقد برامج تدريب مشتركة مع مؤسسات مرجعية دولية مثل معهد الخدمة الخارجية في وزارة الخارجية الأمريكية (FSI)، والأكاديمية الدبلوماسية الأوروبية، والمعهد الكوري للتدريب الدبلوماسي.
 - إعداد برامج زمالة وتبادل خبرات للدبلوماسيين الشباب مع بعثات الأمم المتحدة والسفارات الأجنبية.
 - تنظيم مؤتمرات وورش عمل إقليمية ودولية، تركز على القضايا الراهنة في العلاقات الدولية وأثرها على الأردن والمنطقة.
 - إنشاء منصة تدريب إلكترونية (E-Learning) لتوفير برامج تدريبية مرنة للدبلوماسيين العاملين خارج الأردن.
- من خلال هذه السياسات والبرامج، يسعى المعهد إلى ترسيخ مكانته كمحور إقليمي للمعرفة الدبلوماسية، وكجسر للتواصل بين الدبلوماسية الأردنية ونظيراتها حول العالم، بما يعزز من كفاءة الأداء الدبلوماسي الأردني ويسهم في خدمة المصالح الوطنية العليا.



رابعاً: معهد سعود الناصر الصباح الدبلوماسي الكويتي

يُعَدُّ معهد سعود الناصر الصباح الدبلوماسي مؤسسة حكومية تابعة لوزارة الخارجية الكويتية، أُسِّسَ بموجب المرسوم الأميري رقم (350) لسنة 2006، بهدف خلق جيل من الملاكات الدبلوماسية والقنصلية القادرة على أداء مهامها وفق معايير وأسس علمية ومهنية سليمة، وتعزيز كفاءة منتسبي السلكين الدبلوماسي والقنصلي وموظفي وزارة الخارجية بشكل عام.

تتجسد الرؤية التي يتبناها المعهد في تحقيق أكبر درجة من التميّز في تأهيل الملاكات البشرية بوزارة الخارجية والجهات ذات الصلة بالعلاقات الدولية على المستويين الإقليمي والدولي، بحيث تكون قادرة على تمثيل دولة الكويت بأفضل صورة في مختلف المحافل، وتعزيز قدرتها على أداء المهام بكفاءة عالية حمايةً لمصالح ومكتسبات الدولة.

أمّا رسالة المعهد فقد تشكلت في ضوء تعزيز وتنمية كفاءة منتسبي وزارة الخارجية من خلال خلق ملاكات دبلوماسية وإدارية قادرة على أداء المهام المنوطة بها، بما يتوافق مع متطلبات واحتياجات الدولة في بيئة دولية متغيرة.

يشكل المعهد إلى جانب كونه معهد للتدريب والتأهيل الدبلوماسي مؤسسة بحثية تعمل على تنسيق الاستشارات والخبرات ضمن نطاق المهام التي يؤديها، إذ يمكن ملاحظة جملة من المهام التي تتصل بعمل المعهد لعل في مقدمتها:

1. تأهيل المرشحين للتعين في وظائف السلكين الدبلوماسي والقنصلي وإعدادهم لمباشرة أعمالهم على أسس علمية سليمة.
2. تطوير وتنمية القدرات العملية والعلمية لجميع أعضاء السلكين، بما في ذلك القدرات اللغوية، والمهارات الإدارية والقيادية، وتقنيات المعلومات، والتحليل السياسي، والتعامل مع وسائل الإعلام، والبروتوكول، وأساسيات القانون الدولي.
3. إعداد الدراسات والبحوث وتقديم الاستشارات المتعلقة بالسياسة الخارجية وأمن الكويت الوطني ومصالحها في الخارج.



4. تنظيم وعقد الندوات والمؤتمرات وحلقات العمل ذات الصلة، والتعاون مع الهيئات والمعاهد المماثلة إقليمياً ودولياً.
5. إصدار المطبوعات والأبحاث والدوريات التي تخدم أهداف المعهد وتوثق نشاطاته.
6. تأهيل وتطوير خبرات المبعوثين من الوزارات والهيئات ذات الصلة بالعلاقات الدولية، بما في ذلك الملاحق الفنية والعسكرية.
7. تنظيم دورات مناسبة لزوجات أعضاء السلكين الدبلوماسي والقنصلي.
8. قبول متدربين من الدول الأخرى، خصوصاً مواطني دول مجلس التعاون الخليجي، وفق ترتيبات محددة.
9. تنفيذ ما يراه وزير الخارجية ضرورياً لتطوير عمل المعهد وفق المستجدات العالمية واحتياجات العمل.

برامج التطوير والتأهيل الدبلوماسي في المعهد

يولي المعهد أهمية خاصة للتطوير المستمر لمتسبي وزارة الخارجية والجهات ذات الصلة بالعلاقات الدولية، من خلال تصميم وتنفيذ برامج تدريبية متخصصة تجمع بين الجوانب النظرية والتطبيقية. وتشمل هذه البرامج:

- دورات مكثفة في مهارات التفاوض وحل النزاعات، وصياغة المذكرات الدبلوماسية، والتحليل السياسي.
 - تدريب على آليات العمل داخل المنظمات الدولية والإقليمية.
 - دورات متقدمة في البروتوكول والماراسم، والأمن الدبلوماسي، والتواصل الإعلامي الفعال.
 - إدماج موضوعات حديثة مثل الدبلوماسية الرقمية، وإدارة الأزمات، والدبلوماسية الاقتصادية.
- وتُنظم هذه الدورات بالتعاون مع معاهد ومراكز تدريب دبلوماسي رائدة على المستويين الإقليمي والدولي،

بما يعزز تبادل الخبرات ويرفع مستوى الكفاءة المهنية للملاكات الوطنية.

أما في مجال الشراكات والتعاون الدوليّ فيمتد نشاط المعهد ليشمل بناء شبكة علاقات واسعة مع معاهد ومراكز دبلوماسية حول العالم، بهدف تبادل المعرفة والخبرات، واستضافة خبراء متخصصين، وإتاحة فرص التدريب الخارجي لمنتسبي الوزارة، بما يواكب التطورات في الممارسات الدبلوماسية الحديثة.

يواكب معهد سعود الناصر الصباح الدبلوماسي في برامج ومناهجه بعض المعاهد العالمية المرموقة، مثل: معهد الخدمة الخارجية الأمريكي (FSI)، الأكاديمية الدبلوماسية النمساوية، الأكاديمية الدبلوماسية الروسية.

ويتميز المعهد الكويتي بتركيزه على البعد الخليجي والإقليمي؛ إذ يدمج بين خصوصية البيئة السياسية والثقافية في المنطقة ومتطلبات العمل الدبلوماسي على المستوى الدوليّ، وهو ما يمنحه ميزة تنافسية في إعداد ملاكات قادرة على التحرك بكفاءة في السياقين المحلي والعالمي. كما أن تبنيه لموضوعات حديثة مثل الدبلوماسية الرقمية والأمن السيبراني، وإدماج التدريب العملي الميداني في البعثات الدبلوماسية، يجعله في موقع متقدم مقارنة بالعديد من المعاهد العربية التي تقتصر على التدريب الأكاديمي النظري.

من خلال ما تم عرضه للمعاهد السابقة الذكر في كلّ من العراق والسعودية والكويت والأردن، نرى أنّها تشترك برؤية عامة، وهي عملية تأهيل دبلوماسي الخدمة الخارجية لتمثيل البلد في وزارة الخارجية، ولكنها تختلف من خلال أمور معينة، منها مثلاً في معهد الخدمة الخارجية العراقية هناك أقسام كثيرة تصل إلى ثمانية أقسام كلها معنية بعملية التأهيل، وعند مراجعة معهد سعود الفيصل السعودي نرى أنّ هناك أيضاً أقساماً عديدة أهمها مراكز الدراسات ومنها الأمريكية والآسيوية والأوروبية ومراكز الدراسات، فضلاً عن وجود قسم مهم وهو قسم تدريب زوجات الدبلوماسيين، ونرى أنّ هذا القسم ضروري في العمل الدبلوماسي، أمّا المعهد الدبلوماسي الأردني ومعهد سعود الفيصل الكويتي فلم نجد الكثير عنها في المواقع الرسمية لكلا الدولتين، وعليه نجد أنّ دولتي العراق والسعودية معاهدهما تُعَدُّ من أهم المعاهد الموجودة في المنطقة العربية لما تتوفر فيها من كفاءات وخبرات، ولاسيما معهد الخدمة الخارجية العراقية الذي يسعى دائماً إلى تطوير أقسامه وتطوير منتسبيه.

إنّ ما يمكن ملاحظته عن طريق المقارنة بين معهد الخدمة الخارجية العراقي ومعاهد الخدمة على مستوى النطاق الإقليمي هو اختلاف البنية المؤسسية، إذ تكون لدى المؤسسات الأكاديمية الدبلوماسية التابعة



لوزارة الخارجية في معظم دول المنطقة استقلالية تتيح لها المرونة في الأداء المهني في حين أن طبيعة معهد الخدمة الخارجية العراقي أقل استقلالية، على الرغم من طبيعة الشراكات ومذكرات التفاهم التي عقدها المعهد وهذا يُعَدُّ من المؤشرات التي تضعف عمل المعهد فضلاً عن ضعف التسويق الرقمي والإلكتروني؛ إذ يُعَدُّ المعهد من المؤسسات الضعيفة وفقاً لمؤشرات المعاهد مما يقلل من مكانته الدولية والسمعة التي يحاول تبنيها في هذا الجانب.



المبحث الثاني

دور معاهد الخدمة الخارجية الدولية في ترسيخ عمل السياسة الخارجية والدبلوماسية

معهد كلينجنداييل انموذجاً

في ظلّ التحولات المتسارعة التي يشهدها النظام الدوليّ وتزايد تعقيد العلاقات بين الدول، أصبحت الحاجة ملحةً إلى دبلوماسيةٍ محترفةٍ قادرة على الاستجابة بفعالية للتحديات والفرص التي تفرضها البيئة العالمية المتغيرة، وهنا تبرز معاهد الخدمة الخارجية الدولية بوصفها عنصراً حيويّاً في بناء الكفاءة المؤسسية للدول في مجال السياسة الخارجية، فهذه المعاهد لا تقتصر أدوارها على مجرد إعداد الدبلوماسيين من خلال التدريب الفنيّ أو المعرفيّ، بل تقوم بوظائف استراتيجية تسهم في ترسيخ أسس العمل الدبلوماسي الحديث، وتطوير أداء الأجهزة المعنية بصياغة وتنفيذ السياسة الخارجية من خلال تقديم برامج تعليمية متخصصة، ودورات تدريبية مستمرة، ومنصات للحوار الأكاديمي والميداني، تمثل هذه المعاهد مراكز لصناعة المعرفة الدبلوماسية، كما تسهم في نقل الخبرات وتوطين المهارات المرتبطة بالتفاوض، وبناء التحالفات، وإدارة الأزمات، والدبلوماسية العامة. إضافة إلى ذلك، تعزز هذه المعاهد التنسيق بين الوزارات والمؤسسات ذات الصلة بالشؤون الدولية، ممّا يسهم في تشكيل سياسة خارجية أكثر تكاملاً وفعالية، ولأنّ العمل الدبلوماسي لم يعد حكراً على السفراء أو الممثلين الرسميين، بل أصبح يشمل أبعاداً اقتصادية وثقافية وتنموية، فإنّ معاهد الخدمة الخارجية تواكب هذا التوسع من خلال تصميم برامج متعددة التخصصات، تستهدف تمكين الملاكات الوطنية من تمثيل دولهم في مختلف المحافل، وتقديم رواية الدولة في سياقات عالمية مختلفة.

بناءً على ما سبق، فإن هذه الدراسة يسعى إلى استكشاف الدور المؤسسي والفكري الذي تضطلع به معاهد الخدمة الخارجية الدولية مثل معهد كلينجنداييل الهولندي الذي يُعدّ من أهم معاهد الخدمة الخارجية بوصفه مركز تفكيرٍ مؤثراً على السياسة العالمية؛ لما له من دور في دعم السياسة الخارجية للدولة، وتفعيل الحضور الدبلوماسي على الساحة الدولية، مع التركيز على النماذج الرائدة، والآليات التدريبية، والتحديات التي تواجهها في بيئات مختلفة.



يبرز دور الأهمية علمياً وعملياً في التعرف حول طبيعة عمل معاهد الخدمة الخارجية ومعهد كلينجنداييل الهولندي للخدمة الخارجية لما لها من دور في السياسة الخارجية الهولندية والتعرف على أبرز الأدوار التي قدمتها وبالتالي محاكاة عمل معهد كلينجنداييل مع معهد الخدمة الخارجية العراقية.

تكمن الإشكالية وضع إطار تحليلي حول دور معاهد الخدمة الخارجية العالمية مثل معهد كلينجنداييل الهولندي في توظيف السياسة الخارجية والدبلوماسية بالبرامجيات المعتمدة عالمياً وإضفاء الطابع التطبيقي لتخصص العلوم السياسية عالمياً تجاه مختلف القضايا، ويمكن من خلال هذا التصور وضع مجموعة من الأسئلة:

- 1- ما طبيعة عمل معاهد الخدمة الخارجية دولياً؟
- 2- ما طبيعة عمل معهد كلينجنداييل للخدمة الخارجية؟
- 3- ما أهم البرامج التي تطبقها معهد كلينجنداييل الهولندي؟
- 4- هل يمكن تطبيق مؤشرات معهد كلينجنداييل الهولندي على معهد الخدمة الخارجية العراقي؟

تكمن فرضية الدراسة بأن المعايير العالمية للجودة فرضت بجميع التخصصات واهمها تخصصات العلوم السياسية والشؤون الخارجية فأن التحول الذي أصاب البيئة العالمية من احداث وقضايا عزز من دور معهد كلينجنداييل في ان يكون احدي معاهد الخدمة الخارجية العالمية رائجة الصيت من خلال برامج تستهدف قضايا العالم فكلما نجحت البرامج التعليمية تجاه قراءة القضايا الخارجية عزز من تفعيل دور معهد كلينجنداييل ومعاهد الخدمة الخارجية بفاعلية تامة.

أولاً: طبيعة عمل معاهد الخدمة الخارجية والدبلوماسية

تُعَدُّ وظيفة الخدمة الخارجية وهي إحدى الوظائف العامة - أداة الدولة الرئيسة في إدارة مرفق الخدمة الخارجية وتنفيذ سياساتها الخارجية وإدارة علاقات الدولة الخارجية فضلاً عن حماية مصالح مواطنيها والمقيمين في الخارج على حد سواء، ويمثل موظف الخدمة الخارجية المضمون الشخصي أو العضوي المرفق الخدمة الخارجية بما يشغله من عناوين وظيفية تبدأ من وظيفة الملحق الدبلوماسي، وهي أدنى درجات وظائف الخدمة الخارجية وتنتهي بوظيفة السفير وتعد أعلى وظائف السلك الدبلوماسي بالإضافة إلى وظائف السلك الإداري والفني، ويخضع على موظف الخدمة الخارجية صفة الموظف العام؛



لأنّه يشغل إحدى الوظائف بناءً على صدور قرار إداري من الجهة المختصة للقيام بعمل في خدمة مرفق الخدمة الخارجية المتمثل بوزارة الخارجية، سواء كانت الخدمة في دوائر مركز الوزارة أو في البعثات الدبلوماسية أو القنصلية في الخارج وفي المنظّمات الدوليّة والإقليميّة، متميزاً عن الموظف الدولي الذي يكون تابعاً للمنظمة الدوليّة التي يعمل لصالحها⁶³.

❖ طبيعة أداء وواقع عمل المعهد

إنّ واقع العمل في وزارة الخارجية يشير إلى أنّها تشارك في رسم أو صناعة القرار السياسيّ الخارجي، إذ جرى السياق بأنّ تقوم دوائر الوزارة بتقديم المقترحات ومشاريع القرارات والمواقف والبدائل إلى وكيل الوزارة المختص بعد المداولة مع الدائرة المختصة، ويقوم الأخير برفعها إلى وزير الخارجية، وفي هذه الحالة فإنّ الوزير ربما يتخذ القرار مباشرة، أو يعرضه على الهيئة الاستشارية لبيان الرأي، أو يتم رفع الموضوع إلى أمانة مجلس الوزراء، إذا كان الموضوع ليس من صلاحيات الوزير⁶⁴.

وعلى كلّ حال فإنّ الوزير يستعين في اتخاذ القرارات ذات الطابع السياسيّ والدبلوماسيّ والإداريّ والمالي بمجموعة من المجالس واللجان التي حدّدها قانون الخدمة الخارجية رقم (45) لسنة 2008 على النحو التالي⁶⁵:

1. مجلس معهد الخدمة الخارجية: ويتشكل برئاسة وكيل الوزارة لشؤون التخطيط السياسيّ وعضوية عميد معهد الخدمة الخارجية ورئيس الدائرة الإداريّة والتخطيط السياسيّ وإحدى الدوائر السياسيّة ويقوم برسم سياسة المعهد.

2. لجنة الخدمة الخارجية وتكون برئاسة وكيل الوزارة للشؤون الفنيّة والإداريّة وعضوية الوكلاء ورئيس الدائرة الإداريّة ورئيس الدائرة القانونيّة وعميد معهد الخدمة الخارجية واثنين من رؤساء الدوائر السياسيّة وتكون مهامها النظر واتخاذ القرارات ورفع التوصيات في الشؤون الماليّة والإداريّة وشؤون الموظفين.

63. محمد محميد لفته، المركز القانوني لموظف الخدمة الخارجية في العراق (دراسة مقارنة)، رسالة ماجستير، معهد العلمين للدراسات العليا، النجف الاشرف، العراق، 2020، ص 1.

64. عبد الستار هادي الجنابي، سياسة العراق الخارجية بعد عام 2003 ليات صنع القرار وأدوات التنفيذ، مجلة كلية القانون والعلوم السياسيّة، العدد 3، الجامعة العراقيّة، 2019، ص 297.

65. وزارة الخارجية، الدائرة الصحفية، دليل الخدمة الخارجية، المادة 35 / أولاً من قانون الخدمة الخارجية رقم (45) لسنة 2008، ص 30.



3. اللجنة الاستشارية ويرأسها الوزير ويحدد اعضائها من السفراء والمستشارين.

❖ طبيعة المساقات الدراسية:

تختلف المواد الدراسية في هذه المعاهد من بلد إلى آخر فمثلاً في الدول العربية المواد الدراسية هي: الدبلوماسية، العلاقات الدولية، السياسة الخارجية، الدبلوماسية الاقتصادية، القانون الدولي العام، الاتصال الشفهي والكتابي باللغتين العربية والانجليزية، المراسلات الدبلوماسية، المنظمات الدولية، المهارات القنصلية والمالية، إدارة الأزمات، فن التفاوض، المهارات الاعلامية، مهارات استخدام الحاسوب، البروتوكول والإتيكيت، التحصين الأمني للدبلوماسيين، التميز في الأداء الدبلوماسي، الثقافة الوطنية، الثقافة العامة، القضايا المعاصرة، إضافة إلى لغة أجنبية ثانية بالإضافة إلى الموضوعات الثقافية العامة واستخدام الحاسب الآلي، الموضوعات السياسية. الموضوعات الاقتصادية.

أما في الدول الغربية فالموضوعات المتصلة بالقانون والتنظيم الدولي، الموضوعات الاستراتيجية والأمنية، تكنولوجيا المعلومات والاتصال ووسائل الإعلام، الشؤون المالية والإدارية، المهارات الدبلوماسية وتتناول فنون التفاوض، قواعد المجاملة الدولية والبروتوكول، المراسم والسلوك المتحضر، والمراسلات الدبلوماسية، أما في العراق فتدرس المواد (قانون دولي، بروتوكول، مهارات وظيفية فن التفاوض، الاتفاقيات، الحاسوب، أنظمة وقوانين الوزارة، علاقات دولية، اللغة الانكليزية ولغة التخصص، واللغة العربية)⁶⁶.

❖ أهداف معهد الخدمة الخارجية

ترسم معاهد الخدمة الخارجية على المستوى الوطني والدولي مجموعة من الأهداف للوصول إلى غايات الدولة برسم أدائها الخارجي فواقع الشؤون الخارجية مرتبط بالأهداف دوماً ونرى معاهد الخدمة الخارجية اليوم على الأصعدة كافة قضايا – واقع دولي، ويمكن بيانها كالاتي⁶⁷:

1. حماية السيادة الإقليمية: دعم الأمن القومي للدولة والحفاظة على كيانها الإقليمي وعدم التفريط فيه للدول الأخرى ما بلغت الضغوط التي تتعرض لها والا أنهار هذا الكيان الإقليمي مما قد ينتهي في

66. خالد خزعل رشيد يادكار ، بناء منهج لإعداد الدبلوماسيين العراقيين في معهد الخدمة الخارجية في ضوء معايير مقترحة ، مجلة قه لاي زانست ، العدد 1 ، المجلد 1 ، الجامعة اللبنانية الفرنسية ، أربيل ، العراق ، 2016 ، ص 110 .

67. اسماعيل صبري مقلد ، السياسة الخارجية والاصول النظرية والتطبيقات العلمية ، ط 1 ، المكتبة الأكاديمية ، الجيزة ، 2013 ، ص 131-133.



- بعض الأحوال بالاضمحلال التام للدولة وتقسيمها بين عدد من القوى الطامعة.
2. تنمية قدرات المتدربين دبلوماسياً: تسعى الدول إلى تنمية مقدراتها وإمكاناتها من القوة الدبلوماسية، ويلزم كل دولة الاحتفاظ بحد أدنى من القوة الدبلوماسية التي تمكنها من الحفاظ على كيانها السياسي والقومي جراء العمل الدبلوماسي ضد الضغوط والتهديدات من الخارج.
3. زيادة المستوى الاقتصادي: كل دولة تبحث عن الموارد الاقتصادية وزيادة ثروتها القومية، وهي هدفا رئيسا لسياستها الخارجية، وينظر إلى الثراء المادي على أنه مؤشر لنفوذ الدولة في المجتمع العالمي وقوتها، وينظر للدول التي لم تحقق مستوى عاليا من التنمية الاقتصادية أنها متخلفة اجتماعيا وتكنولوجيا وسياسيا.
4. نشر إيديولوجية الدولة والدفاع عنها: وهي من الأهداف التي أصبحت تحرص عليها دول كثيرة في سياساتها الخارجية، والدفاع عن معتقداتها الإيديولوجية نظرا لما تمثله من دلالات تتعلق بواقعها السياسي والاجتماعي، وحمايتها من الغزو والتخريب من الخارج ومحاولة ترويج هذه الإيديولوجية ونشرها بكل الوسائل في الدول الأجنبية، لأنها تخدم مصالحها، ودعم أمنها القومي⁶⁸.
- إذاً فالخدمة الخارجية هي القوة الميدانية لمكتب الخارجية التي تتألف من الدبلوماسيين والموظفين القنصلين الذين يمثلون مصالح الحكومة الوطنية في الخارج، ويقدمون المعلومات اللازمة التي تُبنى عليها السياسة الخارجية. هناك تشابه ملحوظ بين هيئات الخدمة الخارجية في معظم الدول. عادةً ما تُؤدى الوظائف الدبلوماسية والقنصلية من قبل جهاز واحد، يُتوقع منه العمل في الداخل أو الخارج، مما يُتيح تبادل الموظفين القنصلين والدبلوماسيين. وقد حدث دمج الوظيفتين عندما قامت العديد من الدول الأوروبية، بدءاً منوفا عام 1880، اعترفت فرنسا بأن الخدمة القنصلية، على الرغم من اعتمادها بشكل أقل على المراسم والهيبية، لا يمكن فصلها بالكامل عن الشؤون الدبلوماسية⁶⁹.

68. حسين علي محمد و طيه ضياء منعم ، الدبلوماسية العراقية ودورها في تعزيز السياسة الخارجية بعد عام 2003 ، المجلة السياسية والدولية ، عدد خاص بالمؤتمر الخاص بكلية العلوم السياسية ، الجامعة المستنصرية ، العراق ، 2024 ، ص 419.

69. foreign service , in URL: <https://www.britannica.com/topic/foreign-service>



ثانياً: معهد كلينجنداييل الهولندي بين التطور والأداء

في هذا المحور سنبين أهمّ التحولات التي جاءت على معهد كلينجنداييل الهولندي في موضوعات وتطبيقات الخدمة الخارجية والدبلوماسية وسعيه في تحقيق أعلى معايير الجودة الدبلوماسية ليس كمعهد يخرج مجموعة من الدبلوماسيين، بل هو مركز تفكير متكامل له العديد من الأنشطة على المستويين الداخلي والخارجي.

❖ طبيعة معهد كلينجنداييل

يقع معهد كلينجنداييل في قرية هويس كلينجنداييل، وقد سُمّي بهذا الاسم نسبةً إلى موقعه في وادي «ديل» من كلمة «كلينجن» (وهي كلمة هولندية قديمة تعني الكثبان الرملية)؛ وبالتالي، فإنّ «كلينجنداييل» تعني في الواقع «واديًا وسط الكثبان الرملية». وقد اشتراها جان دوبليت، الذي انتقل من ميشيلين إلى لاهاي بعد تعيينه أميناً عاماً للخزانة في المقاطعات السبع المتحدة، في النصف الأول من القرن السابع عشر، وقد صمّم أبنائه هذا القصر الفخم وبنوه في النصف الثاني من القرن السابع عشر، في القرن التاسع عشر، اشترت عائلة فان برينين، وهي عائلة من التجار والمصرفيين، العقار، وظلّ في أيديهم حتى بعد الحرب العالمية الثانية، إذ أصبح مقرّ إقامة مفوض الرايخ النازي في الأراضي الهولندية المحتلة وأسّس المعهد الهولندي للعلاقات الدوليّة «كلينجنداييل» عام 1983، نتيجة اندماج خمسة معاهد أصغر، جميعها نشطة في مجال العلاقات الدوليّة⁷⁰.

ويمكن تعريف المعهد الهولندي للعلاقات الدوليّة «كلينجنداييل» هو مركز أبحاث وأكاديمية مستقلة للشؤون الدوليّة. يساهم في بناء عالم آمن ومستدام وعادل من خلال الابحاث والبرامج التدريبية، وتحفيز النقاش العام. العمل مع شركاء من القطاعين العام والخاص، ومنهم صانعو السياسات، ومديرو الشركات، والقوات المسلحة الهولندية، وأجهزة إنفاذ القانون، والدبلوماسيون، والسياسيون، والمنظمات غير الحكوميّة. يقدم المعهد 40 عامًا من المعرفة والتدريب المتميز معهد كلينجنداييل كونه مؤسسة مستقلة، غير تابعة لأيّ حركة سياسية أو ناشطة أو تجارية أو دينية⁷¹.

70. clingendael History, in URL :<https://www.clingendael.org/history>

71. Mission and organization The Clingendael Institute, in URL : <https://www.clingendael.org/mission-organisation>



❖ مؤسّسات المعهد

يضطلع المعهد مجموعة أدوار في مجال الخدمة الخارجيّة ضمن مهامه المتنوعة من خلال التحليل والتدريب والنقاش العام، تهدف بذلك إلى إيجاد الإلهام والاستعداد من قبل الحكومات والشركات والمجتمع المدني للمساهمة في بناء عالم آمن ومستدام وعادل وللإضطلاع بذلك هناك مؤسّستان رئيستان لدى معهد كلينجندايل أهمها مركز الأبحاث، والثاني أكاديمية كلينجندايل:

1. معهد أبحاث كلينجندايل

يقدم مركز كلينجندايل للأبحاث توصيات مستقلة، متعددة التخصصات، قائمة على الأدلة، وذات صلة بالسياسات، حول القضايا الدوليّة الملحة. يُحلل كلينجندايل أهم الاتجاهات والقضايا في البيئات والسياسات الدوليّة، ويُقيّم السياسات الدوليّة، ويدرس الآراء المتعلقة بالسياسات الدوليّة ومدى تأييدها، ويُطور أفكارًا ومناهج جديدة لتوضيح التطورات الدوليّة، ويُقدم المشورة حول كيفية التعامل مع القضايا الدوليّة الحرجة. تُركز أبحاث المعهد على المواضيع التالية: الصراع والهشاشة، والأمن والدفاع (بما في ذلك الاستشراف الاستراتيجي)، وأوروبا في العالم، وأوروبا والاتحاد الأوروبي، والتجارة والعولمة، والهجرة، والاستدامة⁷².

يمتلك المعهد من أجل إيصال الصورة البحثية مجلة كلينجندايل سبيكتاتور (Clingendael Spectator)⁷³، هي مجلة كلينجندايل للعلاقات الدوليّة، وهي متاحة مجاناً لجميع المهتمين بآخر التطورات في السياسة العالمية. مطبوعة مستقلة تابعة للمعهد الهولندي للعلاقات الدوليّة كلينجندايل، وتتعاون مع المعهد الملكي للعلاقات الدوليّة إيغمونت في بروكسل. تتمثل مهمتها في تحفيز تبادل الآراء والمعرفة حول مجموعة واسعة من القضايا الدوليّة. تُنشر المجلة وفقًا لقانون تحريري حول جميع الآراء والأفكار الواردة في هذه المجلة تخضع للمسؤوليّة الكاملة للمؤلفين⁷⁴.

72. The Clingendael Strategic Monitor 2017 , Netherlands Institute of International Relations , Netherlands , 2018 , P 5. <https://spectator.clingendael.org/en/about-us>

73. * منذ عام 1947، قدّمت كلينجندايل سبيكتاتور تحليلات للعلاقات الدولية باللغة الهولندية بشكل أساسي، ولكنها بدءاً من عام 2017 أصبحت المجلة الإلكترونية الجديدة ثنائية اللغة: سيتمكن القراء الذين يستخدمون متصفح ويب باللغة الهولندية من الاطلاع على المقالات باللغتين الهولندية والإنجليزية، بينما سيتمكن الزوار الذين يستخدمون متصفحاً بلغات أخرى من الاطلاع على المقالات والملفات باللغة الإنجليزية فقط، مع تركيز خاص على موقف بلجيكا وهولندا .

74. The Clingendael Spectator, About us, in URL : <https://spectator.clingendael.org/en/about-us>



2. أكاديمية كلينجندايل للعلاقات الدولية

تقدم أكاديمية كلينجندايل دورات تدريبية دبلوماسية، وبرامج متخصصة (الاتحاد الأوروبي، قضايا الاستدامة، الاقتصاد والتجارة، الأمن وإدارة النزاعات)، وبرامج مهارات، وتدريبًا مصممًا خصيصًا، وندوات متخصصة، ودورات مفتوحة للتقديم، وتدريبًا فرديًا، وذلك بهدف العمل بفعالية على المستوى الدولي، كما تقدم الأكاديمية برامج بناء القدرات لدعم تطوير الأكاديميات الدبلوماسية أو معاهد التدريب الأخرى، وتشمل هذه البرامج تقديم المشورة بشأن التطوير المؤسسي، وبرامج ومنهجيات التدريب، بالإضافة إلى ورش عمل لتدريب المدربين⁷⁵.

في عام 2023، وسّعت أكاديمية كلينجندايل نطاق برامجها التدريبية في مجال الدبلوماسية في هولندا وخارجها (ليشمل أكثر من 130 دولة) بمجال التدريب على النزاعات والمفاوضات الإنسانية. وفي الدورات التدريبية الأوروبية، ساعدت كلينجندايل المنظمات والدول على تحقيق أقصى استفادة من أنشطة الضغط التي تقوم بها في بروكسل. كما أصبحت كلينجندايل من أبرز مقدمي التدريب لرئاسة الاتحاد الأوروبي، وكان أبرز إنجازاتها في عام 2023 تدريب أكثر من 3600 مشارك في العالم كما ضحّت الأكاديمية استثمارات إضافية في عام 2023 في مجالات متخصصة، مثل الدبلوماسية المبتكرة، والسيبرانية، والاقتصاد الأزرق، وتعزيز سيادة القانون، بالإضافة إلى برامج تنمية المهارات المتنوعة، مثل الوساطة، وتخطيط السيناريوهات، وتحليل الشبكات، وكسب التأييد. بالإضافة إلى التدريب الفردي، قدمت أكاديمية كلينجندايل دعمًا لبناء القدرات لإنشاء وتطوير أكاديميات دبلوماسية ودفاعية أجنبية. ومن السمات الفريدة لأكاديمية كلينجندايل قدرتها الداخلية على تطوير صيغ تعليمية تفاعلية، وتطوير عدد كبير من التمارين العملية الجديدة⁷⁶.

75. The Clingendael Strategic Monitor 2017 , Netherlands Institute of International Relations , Netherlands , 2018 , P 6

76. Battle of Narratives , Annual Report 2023 , Netherlands Institute of International Relations , Netherlands , 2024 , P 12.



ويمكن رؤية ذلك من خلال الشكل رقم (1) الذي يبين إجمالي أنشطة التدريب الدبلوماسي.



Source : Battle of Narratives ، Annual Report 2023 ، Netherlands Institute of International Relations ، Netherlands ، 2024 ، P 12.

3. منصة كليجندايل العامة

في عام 2017، تعززت وظيفة كليجندايل كمنصة عامة. أطلق المعهد موقعًا إلكترونيًا جديدًا، باللغة الإنجليزية بشكل أساسي، تُشكل مجلة «كليجندايل سبيكتاتور» جزءًا لا يتجزأ منه. وقد مكّنت المنشورات الإلكترونية والأدوات الحديثة، مثل الرسوم البيانية والقصص المصورة وسلسلة من المدونات الصوتية، كليجندايل من الوصول إلى جمهور أوسع حيث تقدّم «خرائط مواضيعية» سهلة الوصول حول هذه القضايا، بالإضافة إلى مساهمات من مختلف الدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي في منتدى إلكتروني ومناقشات في مدن مختلفة في هولندا ساهمت هذه الجودة المميزة لعمل كليجندايل، إلى جانب استثماراته في الشبكات المحلية وفي المهارات الأمنية واللغوية للموظفين المُخصصين للعمل في المناطق غير المستقرة، في ترسيخ مكانة كليجندايل في مجال البحث والتدريب الأساسي في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا. فعلى سبيل المثال، لاقى البحث الأصلي حول آثار وفعالية سياسة الهجرة للاتحاد

الأوروبي في منطقة الساحل استحسنًا دوليًا. كما أن الجمع بين البحث والتدريب تحديًا هو ما دفع يانصيب الرمز البريدي الوطني إلى تمويل دعم كلينجندايل لمنظمات الإغاثة في بلاد الشام لتحسين الظروف المعيشية للاجئين والمجتمعات المضيفة في لبنان. وتضمن وظيفة المنصة العامة لكلينجندايل مشاركة الدروس المستفادة من هذا العمل ومناقشتها مع عدد كبير من الخبراء وعامة الناس. كان هذا هو الحال، على سبيل المثال، خلال المؤتمر الدولي «عبور الحدود» في لاهاي في يونيو/حزيران 2017، إذ ركز على الركائز المختلفة لسياسة الهجرة المتكاملة التي ظهرت أيضًا في أجندة الهجرة المتكاملة للحكومة الهولندية.⁷⁷

❖ آلية تحقيق العمل الدبلوماسي

تقدم أكاديمية كلينجندايل برامج تدريبية متخصصة ومصممة خصيصًا للدبلوماسيين من جميع أنحاء العالم، تتراوح أنشطتنا بين برامج تدريب دبلوماسي شاملة في لاهاي ودورات تدريبية عبر الإنترنت وورش عمل قصيرة في الخارج تركز على مهارات ومواضيع محددة المناطق التي ينتمي إليها الدبلوماسيون: آسيا الوسطى ومنغوليا، ومنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، ورابطة دول جنوب شرق آسيا (آسيان)، وشرق وجنوب أفريقيا، وغرب أفريقيا والساحل، وأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي، وأمريكا الجنوبية، وجنوب شرق أوروبا وتركيا، وأوروبا الشرقية والقوقاز.⁷⁸

في عام 2024، واصلت أكاديمية كلينجندايل نهجها الابتكاري من خلال اتباع نهج يجمع بين أفضل ما في العالمين في التعلم المهجين والمدمج لبرامج التدريب الدبلوماسي لدينا. وانطلاقًا من الحاجة إلى تعزيز المشاركة، سنواصل تنظيم برامج تدريبية للدبلوماسيين من جميع أنحاء العالم، وخاصة للمنظمات الإقليمية مثل منظمة الدول الأمريكية (OAS)، والاتحاد الأفريقي (AU)، والهيئة الحكومية الدولية المعنية بالتنمية (IGAD). وننتقل إلى بدء تعاون جديد مع وزارة الخارجية الهولندية لمواصلة برامج التدريب الدبلوماسي وبناء القدرات خلال السنوات القادمة.⁷⁹

77. See : EU Forum , in URL : <https://www.clingendael.org/nl/eu-forum> and see: De Rijksoverheid. Voor Nederland in URL: <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/201830/03//migratiebeleid-toekomstbestendig>

78. DIPLOMATIC TRAINING AND COURSES 2014 CLINGENDAEL ACADEMY , Netherlands Institute of International Relations , Netherlands , 2017 , pp 67-.

79. Battle of Narratives , Annual Report 2023 , Netherlands Institute of International Relations , Netherlands , 2024 , P 4.



حقّق معهد كلينجندايل انتشاراً عالمياً غير مسبوق، وقد وضع المعهد وخبرائه التوجهات والمواضيع الدوليّة وتدايعاتها على جدول أعمالهم، وأوضحوها في وسائل الإعلام المطبوعة والأخبار الإلكترونيّة 2192 مرة (في عام 2022، كان هذا العدد 1810 مرات)، وبلغت قيمة التغطية الإعلامية 22,355,426.00 يورو. ولم يُدرج هذا العدد الهائل جميع الظهور التلفزيونية والإذاعية والتواصل الاجتماعي. ومع ذلك، يُشير ذلك إلى أهميّة معرفة كلينجندايل وصوتها في القضايا الدوليّة، بعد 40 عاماً من تأسيس المعهد؛ ولأسباب واضحة تتعلق بالشفافية والاستقلالية، لا يتقاضى خبراء كلينجندايل أجراً لقاء ظهورهم الإعلامي، لكنهم يعتبرون من واجبهم تزويد جمهور واسع بمعرفة عميقة ومعلومات واقعية في هذه الأوقات العصيبة. والآن أكثر من أيّ وقت مضى يحتاج المجتمع إلى الاعتماد على مصادر موثوقة، ولا تستهين منظمة كلينجندايل بهذه المسؤولية. فمن خلال شبكتها الإعلامية وظهورها الإعلامي، غالباً ما يُطلب من خبراء كلينجندايل مشاركة معارفهم في البرلمان الهولندي وبرلمان الاتحاد الأوروبي، والوزارات، والمدارس، والشركات، والمعاهد، أمّا من تحقيق علاقات فعّالة في النظام الدوليّ صقلت البرامج التدريبية الدبلوماسية القائمة على المهارات والمصممة خصيصاً أدوات ومهارات الدبلوماسيين الذين يتم تدريبهم، وتُعزز العلاقات الثنائية بين هولندا والدول المشاركة، وكذلك فيما بين الدول المشاركة نفسها وقد ساهمت هذه البرامج التدريبية في التعاون الإقليمي بين الدول المشاركة، وأنشأت روابط وشبكات متينة بين المشاركين ونظرائهم في هولندا⁸⁰، وبالتالي أبرز النقاط التي نفذتها الدبلوماسية في مواضيع متنوعة:

1. مواكبةً لأحدث الاتجاهات والتطورات في هذا المجال، نظمت أكاديمية كلينجندايل تدريباً جديداً ومتخصصاً حول دبلوماسية المناخ للدبلوماسيين من منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، والعاملين في مفاوضات المناخ، استعداداً لمؤتمر الأطراف الثامن والعشرين في اتفاقية الأمم المتحدة الإطارية بشأن تغير المناخ (COP28) في دبي.
2. تنظيم دورات تدريبية حول الدبلوماسية السيبرانية في جاكرتا، لدبلوماسيين من منطقة البلقان (عبر الإنترنت)، ولدبلوماسيين من شرق إفريقيا.
3. القيام بإعداد دبلوماسيين من الدول الخمس غير الدائمة العضوية في مجلس الأمن الدوليّ

80. In Search of New Anchors The aftermath of Russia's invasion , Annual Report 2022 , Netherlands Institute of International Relations , Netherlands , 2023 , P 12.



للمفاوضات في المجلس، وكون المؤسسة تعد شريكاً تدريبياً رسمياً للأمم المتحدة في هذا الصدد.

ثالثاً: معهد كلينجنداييل ومعهد الخدمة الخارجية العراقي: دلالات التجسير والتكامل

تبرز الحاجة إلى مراجعة الأساليب التقليدية المتبعة في إعداد الملاكات الدبلوماسية، وتبني نماذج تدريبية أكثر تطوراً وتفاعلاً مع المعايير العالمية. ومن هذا المنطلق، يُعدّ «التجسير»⁸¹، إحدى الأدوات الاستراتيجية المهمة في سياق تطوير أداء معاهد الخدمة الخارجية، لا سيما في الدول الساعية إلى تعزيز حضورها الدبلوماسي على الساحة الدولية ويُفهم التجسير هنا بوصفه عملية مؤسسية تهدف إلى بناء قنوات للتعاون والتكامل بين معهد الخدمة الخارجية الوطني – كما هو الحال في العراق – ونظيراته من المعاهد الإقليمية والدولية المعنية بتأهيل الدبلوماسيين. وتتمثل أبرز أهداف هذا التجسير في معالجة النقص أو التفاوت في المناهج التدريبية، وتنمية المهارات الدبلوماسية، وتفعيل البحث العلمي في حقل العلاقات الدولية، فضلاً عن تعزيز الشراكات المعرفية والمهنية مع المؤسسات النظرية. وبهذا المعنى، يُعدّ التجسير آلية فاعلة للنهوض بالقدرات الدبلوماسية وتعزيز كفاءة مؤسسات الدولة المعنية بصياغة وتنفيذ السياسة الخارجية.

❖ فهم التجسير الاستراتيجي

قدم التجسير الاستراتيجي على أنه «مفهوم يشير إلى الدور الذي يؤديه أصحاب المصالح محلياً أو دولياً في تسهيل وتعزيز التفاعل بين مختلف أصحاب المصالح في قطاع معين. تكمن أهمية هذا المفهوم في المجالات التي يوجد بها تنوع كبير في المهارات والخبرات بين المشاركين في المصالح، وهنا يبرز التجسير الاستراتيجي كوسيلة للتغلب على التحديات وتعزيز التكامل بين مختلف الجهات الفاعلة لتحقيق أهداف مشتركة»⁸².

81. التجسير وما يتضمنه من معاني الترابط والتكامل لا يعني بالضرورة التضحية بالمعرفة التخصصية التي تقدمها التخصصات العلمية الأكاديمية والعودة إلى الرؤى التي لا تقدر المعرفة الجزئية وأهميتها لتفسير الظواهر الطبيعية والاجتماعية، بل يمكن اعتبار التجسير عملية للتوفيق بين نقيضين (Synthesis) المعرفة التخصصية الحديثة والرؤى المعرفية الشمولية التقليدية. بما يسمح بإعادة الترابط بين المعارف بما يقدم صورة أكثر اتزاناً للظواهر الاجتماعية تسمح باعتبار غاياتها وطبيعتها الكلية من جهة، وجزيئاتها وعناصرها من جهة أخرى، للمزيد ينظر: مشاري حمد الرويح، التجسير المعرفي: الرؤية، المنطلقات والمسارات، مجلة تجسير، العدد 1، مركز ابن خلدون للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قطر، 2019، ص 101.

82. هنار إبراهيم أمين و فقال بنكين قاسم كتاني، مراجعة سردية لمفهوم التجسير الاستراتيجي: قراءة تاريخية وتأثيراته العلمية، مجلة تنسيق الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية والقانونية، العدد 12، العراق، 2025، ص 52.



ويشير مفهوم «التجسير الاستراتيجي» إلى دور تقوم به جهة أو منظمة معينة في بناء وتيسير التعاون بين قطاعات متعددة مثل الحكومة، القطاع الخاص، والمجتمع المدني، ويهدف هذا الدور إلى تنسيق الجهود وتحقيق أهداف مشتركة تتعلق بالتنمية أو معالجة قضايا معقدة تتقاطع فيها اهتمامات هذه الأطراف. يقوم التجسير هنا بوظيفة الربط بين هذه القطاعات المختلفة، مع مراعاة التوازن بين مصالحها المشتركة والعمل على تعزيز التكامل فيما بينها⁸³.

❖ التجسير الاستراتيجي لمعهد الخدمة الخارجية العراقي

إنّ مقدرة الدولة على رسم سياسة خارجية ناجحة، ومؤثرة اتجاه غيرها من الدول تعتمد على مدى تحقيق أيّ من تلك المهام، وإن التلک في تحقيق تلك المهام يتسبب في إلحاق الضرر في السياسة الخارجية للبلد إن القيام بهذه المهام يتطلب وجود طبقة من الدبلوماسيين سواء من السفراء، أو المستويات الأخرى من السلك الدبلوماسي تكون على درجة عالية من الكفاءة، ومؤمنة بأهداف السياسة الخارجية بغض النظر عن الخلفيات والمعتقدات السياسية، والفكرية الشخصية التي قد تتعارض مع توجهات النظام السياسي. وغالباً ما تتأني الدول في اختيار وزير الخارجية، كونه يحتاج إلى مواصفات خاصة تختلف، ومواصفات الوزراء الآخرين، كما تهتم الدول كثيراً في عملية اختيار، وتأهيل ملاكها الدبلوماسي يعد التجسير الاستراتيجي أداة حيوية لتجاوز التحديات المرتبطة بتعقيدات السياسة الخارجية، إذ يؤدي دوراً في بناء جسور التعاون بين الأطراف المعنية داخل الدولة وخارجها، سواء من الجهات الحكومية أو غير الحكومية، بما يحقق اتساقاً وتكاملاً في تنفيذ السياسات الدولية. ويبرز معهد «كلينجدايل» أهميّة هذا النوع من التجسير، من خلال تركيزه على تطوير المهارات القيادية والدبلوماسية عبر برامج متخصصة تستهدف بناء جيل من القادة والدبلوماسيين القادرين على تعزيز الفهم المتبادل، وتسهيل الحوار، وقيادة المبادرات متعددة الأطراف. فالمعهد يشكل نموذجاً مؤسسياً يعكس مفهوم التجسير الاستراتيجي من خلال توفير منصة تربط بين المعرفة، والممارسة، والتعاون الدولي⁸⁴.

سعت وزارة الخارجية العراقية ضمن قانون وزارة الخارجية رقم 36 لسنة 2013، في تحقيق مجموعة من اهداف التجسير الاستراتيجي ضمن مجالات التدريب والتأهيل الفني والعلمي وتعزيز الملاكات

83. المصدر نفسه، ص 53.

84. عربي لادمي محمد، السياسة الخارجية: دراسة في المفاهيم، التوجهات والمحددات، دراسة سياسة خارجية، المركز الديمقراطي العربي، ألمانيا، 2016، ينظر إلى الرابط :

<https://democraticac.de/?p=41719>



الدبلوماسية وممارسة الأنشطة العلمية والبحثية مع المعاهد العالمية الأخرى بالإضافة إلى تنوع موضوعات بحوث الخدمة الخارجية بما يضمن تعزيز عمل موظف الخدمة الخارجية وتطوير المعرفة والادراك ومن خلال الاستدلال كما مبين في الجدول أدناه⁸⁵.

التجسير الاستراتيجي بين معهد الخدمة الخارجية العراقي ومعهد كلينجدايل الهولندي

المجال/المهمة	معهد الخدمة الخارجية العراقي	معهد كلينجدايل الهولندي	أوجه التقارب	أوجه الاختلاف	فرص التجسير
التدريب الدبلوماسي والإداري	تطوير وتأهيل الكفاءات الدبلوماسية والإدارية والفنية	برامج تدريب دبلوماسيين هولنديين ودوليين، يشمل دورات تطبيقية واستراتيجية	كلاهما يركز على بناء قدرات بشرية دبلوماسية	كلينجدايل يمتاز بتنوع المتدربين وخبرته الدولية	عقد برامج تدريب مشترك وتبادل المدربين
البحث العلمي	دعم الدراسات الدولية والاستراتيجية	يُصدر دراسات متقدمة وتحليلات جيوسياسية وسياسات أمنية	اهتمام مشترك بالبحث السياسي والاستراتيجي	كلينجدايل أوسع انتشاراً وتأثيراً أكاديمياً	إطلاق مشاريع بحثية مشتركة ونشر أوراق علمية
تبادل الخبرات	التعاون مع مراكز بحث محلية ودولية	يملك شراكات دولية واسعة مع حكومات ومنظمات	كلاهما يسعى لبناء علاقات مؤسسية	كلينجدايل أكثر فاعلية دولياً	تفعيل اتفاقيات التوأمة والزيارات التبادلية

85. المادة 1 و 2 من قانون وزارة الخارجية رقم (36) لسنة 2013

تنظيم فعاليات مشتركة تحت مظلة أوروبية- عراقية	الحضور الدولي والتنوع في كلينجنداييل أعلى	اهتمام مشترك بالتواصل الفكري	يُنظم فعاليات دولية كبرى بمشاركة صانعي السياسات	يعقد مؤتمرات وورش داخلية وخارجية	تنظيم المؤتمرات والندوات
استفادة العراق من نماذج التدريب الأوروبي للقطاع العام	تركيز كلينجنداييل أضيق وأكثر تخصصًا	هدف تطوير القطاع العام مشترك	يركّز بشكل رئيسي على الدبلوماسية والسياسات العامة	يقدم دورات لموظفي وزارات الدولة	التدريب الوزاري العام
يمكن لكلينجنداييل أن يدعم بدورات اصطلاحية سياسية متخصصة	كلينجنداييل يفترض كفاءة لغوية	تقاطع محدود	لا يركّز كثيرًا على تعليم اللغات بل يفترض توفرها	فتح دورات لغات لموظفي الوزارة	تعليم اللغات الأجنبية
يمكن تدريب المترجمين في دورات دبلوماسية- قانونية متقدمة	وظيفة إدارية أكثر منها تدريبية	لا يوجد تقارب مباشر	ليس من صميم عمل المعهد	يُنجز مهام الترجمة الرسمية للمصلحة العامة	الترجمة الرسمية

التعاون في نشر عدد مشترك أو ترجمة مقالات	كلينجنداييل يملك منصة عالمية وذات تأثير	اهتمام بالنشر والتواصل الأكاديمي	ينشر تقارير استراتيجية وتحليلات بحثية	ليس لديه مجلة علمية	إصدار مجلة علمية
ترشيح موظفين عراقيين لبرامج زمالة تقام في كلينجنداييل	دور كلينجنداييل استضافي، لا تنظيمي	اختلاف وظيفي واضح	لا يمنح زمالات بل يستضيف مبتعثين	يوصي بمنح زمالات داخلية وخارجية	منح الإجازات الدراسية والزمالات

المصدر: من اعداد المؤلفين بالاعتماد على مصادر الموضوع.

ما تزال وزارة الخارجية العراقية إلى اليوم تواجه تحديات كبيرة بسبب غياب منهجية واضحة لتدريب وتطوير الملاكات بما يتناسب مع التغيرات التي شهدتها العراق بعد عام 2003 كما تفتقر الوزارة إلى خطة استراتيجية منظمة لتحسين أداء موظفيها، إذ لا يوجد نظام مستدام للتخطيط المستقبلي يحدد بشكل دقيق الاحتياجات من التخصصات والمواهب العلمية المطلوبة. في الواقع، يعتمد التوظيف حالياً على تفضيل بعض التخصصات دون وجود رؤية شاملة وقد شكلت محاولة الوزارة لتحقيق توازن بين الاعتبارات العرقية والطائفية تحدياً إضافياً في عملية مؤسسية عملها، إذ تداخل هذا التحدي أحياناً مع المصالح الوطنية الحيوية داخل وزارة الخارجية والمؤسسات الحكومية الأخرى. على الرغم من وجود جهة مسؤولة عن متابعة أداء الموظفين، فإن ربط نظام تقييم الأداء ببرامج التدريب والتأهيل لم يتم تطبيقه بعد كما تفتقر الوزارة إلى خطة استراتيجية واضحة لتطوير الموارد البشرية، والدعم الحالي غير موجه بشكل محدد نحو تحقيق أهداف استراتيجية في هذا المجال.⁸⁶

86. Jane Kinninmont, Gareth Stansfield and Omar Sirri, Iraq on the International Stage, Foreign Policy and National Identity in Transition, The Royal Institute of International Affairs, Chatham House, London, 2013, pp. 1211



إضافة إلى ذلك، يغيب دور مراكز البحوث والمؤسسات الأكاديمية في عمليات إدارة وتخطيط وصنع وتنفيذ السياسة الخارجية العراقية، مما أدى إلى اعتماد الوزارة على معالجة المشكلات والقضايا بشكل طارئ دون القدرة على توقع التأثيرات المستقبلية لهذه السياسات على المشهد السياسي وفي سياق التنفيذ، تعاني السياسة الخارجية من اعتماد مبادرات فردية غالباً ما تكون ردود فعل عاجلة وغير منسقة، وهو ما يعكس ضعف التنسيق بين مراكز اتخاذ القرار المختلفة وبين وزارة الخارجية والوزارات العراقية الأخرى.⁸⁷

وبذلك يمكن القول إن محاولة تجسير معهد كلينجدايل الهولندي في فاعلية معهد الخدمة الخارجية العراقي مطلوبة وذات ضرورة في تحقيق تكامل دبلوماسي ومهني ومعرفي، لما يساهم به هذا التعاون في تعزيز القدرات التدريبية وتنمية المهارات، فضلاً عن تطوير استراتيجيات واضحة تواكب التحديات المعاصرة في السياسة الخارجية، مما يدعم بناء ملاك دبلوماسي قادر على تمثيل العراق بفاعلية على المستوى الدولي.

من خلال استعراضنا لموضوع (دور معاهد الخدمة الخارجية الدولية في ترسيخ عمل السياسة الخارجية والدبلوماسية: معهد كلينجدايل مثلاً) لنوظف مقترحات نهاية الموضوع فإن دور معاهد الخدمة الخارجية الدولية لها الأثر الكبير في تحقيق دور أساسي في بناء وتطوير الملاكات الدبلوماسية التي تمثل وجه الدولة في المحافل الدولية. هذه المعاهد توفر بيئة تعليمية وتدريبية متخصصة تساعد على صقل المهارات وفهم تعقيدات العلاقات الدولية، مما يعزز من قدرة الدبلوماسيين على إدارة الملفات الخارجية بفعالية ويعدّ معهد كلينجدايل مثلاً عملياً على هذا الدور، إذ يساهم في نقل الخبرات وتوفير أدوات عملية تدعم بناء سياسة خارجية متماسكة ومتكاملة. لذلك، فإن تعزيز التعاون مع مثل هذه المعاهد يشكل خطوة مهمة نحو تعزيز جودة العمل الدبلوماسي وضمان قدرة الدولة على تحقيق مصالحها الدولية بشكل مستدام.

87. علي حسين حميد العيسوي، السياسة الخارجية العراقية بعد عام 2003 بين ضرورات دور أكاديمي وتجليات الواقع، المجلة السياسية الدولية، العدد 15، الجامعة المستنصرية، العراق، 2010، ص 227.



أما التوصيات التي تتعلق بمعهد الخدمة الخارجية العراقي في ظل ما تم دراسته وتحليل مقوماته فيمكن أن تكون ضمن:

1. التنسيق المبكر: يُفضل البدء بالتواصل مع معهد كلينجدايل و معهد الخدمة الخارجية مبكرًا للحصول على تفاصيل دقيقة حول برامج التيسير والشروط المطلوبة. وتكوين اتفاقية للتعاون في ما يتعلق بالتدريب والتأهيل الدبلوماسي
2. الاهتمام بالمتطلبات الأكاديمية: التأكد من استيفاء الشروط الأكاديمية المطلوبة كافة، بما يتعلق من برامج دراسية وإشراف وإنشاء مجلة علمية أو رفع تقارير رصد استراتيجية.
3. التعرف على البرامج المتاحة: الاطلاع على جميع برامج التيسير التي يقدمها المعهد لمعرفة الأنسب منها بناءً على الخلفية العلمية والمهنية.
4. الاستفادة من الخبرات السابقة: التواصل مع خريجين أو طلبة سابقين للاستفادة من تجاربهم ونصائحهم حول آلية التيسير وطرق النجاح فيه.



الفصل الخامس

وزارة الخارجية ومهام إدراك التهديدات وإدارة المخاطر

يرتبط عمل وزارة الخارجية بما تحدده استراتيجية الشؤون الخارجية من أهداف ومصالح تعمل على تحقيقها عن طريق أدواتها المتاحة في داخل الوزارة والتي تأتي في مقدمتها التفاوض والتمثيل والمهام القنصلية، إذ تحرص وزارة الخارجية على رفع قدراتها بما يمكنها من تحقيق هذه الأهداف عبر هذه الموارد، ثم تستمر وزارة الخارجية بمنهجيات مخصصة لغرض زيادة إدراك التهديد وإدارة المخاطر وفقاً لتوصيف وفهم حركة المتغيرات في البيئة الاستراتيجية.

ومنذ مدة ليست بالقصيرة تشهد الدراسات السياسية والاستراتيجية نهضة علمية - معرفية تخط لذاتها مسارا فكريا - بنويا مبنيا على افتراضات قد تؤسس لنظريات ومنهجيات خاصة في الاستراتيجية والسياسة الدولية، هذا التطور لم يأتي الا تلبية لحاجة وضرورة تفسير المتغيرات والاحداث الحاصلة في البيئة الاستراتيجية ببعديها الداخلي والخارجي، التي تتطلب فهم وإدراك وتشخيص وتحليل بالبعد الشامل لحركة المتغيرات وتفاعلها مع بعضها البعض، فالتفسيرات التي وضعها منظرو الدراسات الدولية والعلاقات الدولية - على الرغم من أهميتها - قد ركزت على تحليل البيئة الخارجية دون الخوض في تفسير وتفكيك هذه المتغيرات وتفاعلها مع بعضها البعض - تفكيك وتحليل الحافز للفعل أو المتغير - وعلاقتها في البيئة الداخلية.

إنّ التغير الحاصل في فلسفة وبنية المخاطر وتعدّد الفاعلين أدّى إلى ارتباك وضعف وزيادة مساحة عدم اليقين في الاستجابة الاستراتيجية ليس على المستوى المحلي فحسب، وإنما على المستوى الإقليمي والدولي أيضا، ممّا أدّى إلى زيادة الشك في القدرة على مواجهة المخاطر وادارتها، ومن هذا الأساس تأتي أهمية وزارة الخارجية في تأسيس منهجية مستقلة مبنية على العلاقة بين المصالح الاستراتيجية وحركة المتغيرات في البيئة والتي يمكن وصفها بمنهجية إدراك وتقييم التهديدات والمخاطر.

وعلى أساس إدراك التهديد فإنّ مهمة وزارة الخارجية تفترض أن يكون هناك توصيف مسبق لتطور الأحداث وتشكيل بنيتها بوصفها فرصة أو تحدي، فالمعيار الأساس الذي تتضمنه رؤية وزارة الخارجية هو طبيعة الإدراك الذي تبناه مخطّطو استراتيجية الأمن القومي في فهم حدود التهديدات والمخاطر في بنية النظام الدولي، إذ يشير تيري ديبيل إلى «أنّ عملية وضع الافتراضات الاستراتيجية لأية دولة تتطلب



تكوين موقف ذهني قائم على اساس التشخيص والادراك السليم لفهم الواقع امر محوري في بناء الفكر الاستراتيجي وهو نقطة المرجعية وميدان الاستراتيجية وهو البحر المحيط (فكريا) الذي تبحر فيه سفينة الدولة، وله أثر بالغ في إعطاء الاستراتيجي إحساسا بالممكن»⁸⁸. وفي السياق نفسه يقول هنري كيسنجر «إنّ القنوات التي تتكون عند الزعماء قبل أن يصلوا إلى المنصب الرفيع، هي ذلك الرأس المال الفكري الذي يستهلكونه طالما بقوا في مناصبهم»⁸⁹. ووفقاً لهذه المضامين فإن صياغة استراتيجية الشؤون الخارجية وفهم الأحداث التي تتضمنها البيئة الاستراتيجية تخضع لإدراك صانع القرار في مجال تحديد المخاطر والتهديدات.

وتبعاً لذلك يمكننا القول إنّ الإدراك هو المدخل لبناء الافتراضات التي تقوم عليها استراتيجية الدولة وسياساتها الخارجية، لاسيما إذا ما عرفناه على انه مجموع العمليات الذهنية التي تنشئ المدرك، وهي ما يستقر عنده العقل من تصورات وانطباعات بخصوص موقف أو قضية ما، وهي عملية متوالية لا تتوقف عند حد ما أو قضية ما فهي تخضع للفترة والفطنة الإنسانية والمعرفة العلمية والتجربة والخبرة، وهي عملية تكاملية تشكل النوايا والافتراضات الموضوعية مقرونة بفهم الواقع.. وإنّ الإدراك يعبر عن القيم والمعتقدات لصانع القرار أو الخبير الاستراتيجي، وقد يصل الأمر إلى أنّ مصالح الدولة وأولوياتها تعرف بإدراك صانع القرار كما هو الحال في تعريف استراتيجية الأمن القومي الأمريكي في عهد باراك أوباما واختلافها عن استراتيجية الأمن القومي في عهد دونالد ترامب، نتيجة لاختلاف مدخلات تكوين الإدراك في إدارة الولايات المتحدة الأمريكية بدءاً من الرؤية وانتهاءً في تقييم الاستراتيجية، وتجلّى ذلك بتوجهات الولايات المتحدة في التعامل مع الشرق الأوسط والصين، فأولوية أوباما كانت الصين وتراجعت مكانة الشرق الأوسط في سلم أولويات الاستراتيجية الأمريكية على العكس من استراتيجية دونالد ترامب التي وضعت الشرق الأوسط من الأولويات الحيوية للولايات المتحدة الأمريكية.

لذا فإنّ الإدراك يرتبط بالأيديولوجية التي تكون العقيدة الاستراتيجية للدولة وصانع القرار على حد سواء، التي بدورها تتحدد بها الأهداف والمصالح القومية فكما يشير «هولستي» إلى أنّ الكيفية التي تتحدد بها الأهداف القومية في مواقف السياسة الخارجية وعملية اختيار البدائل يحكمها إلى حد بعيد تصور واضعي

88. للمزيد انظر، تيري. ل. ديبيل، استراتيجية الشؤون الخارجية منطق الحكم الأمريكي، ترجمة: وليد شحادة، دار الكتاب

العربي، 2009. ص 81

89. نقلاً عن: المصدر نفسه.



السياسة الخارجية للبيئة التي تحيط بهم وللواقع الذي يتعاملون معه⁹⁰. أما «سكنر» فيرى أنّ الإدراك ينقسم إلى⁹¹:-

1- الإدراك الحقيقي: وهو يمثل النمط الذي يتبلور لدى كلّ من طرفي العلاقة والذي يدور حول القضايا التي تتصف بالشمولية.

2- الإدراك الانتقائي: وهو ما يشعر به المدرك وينطوي على الاستنتاج أكثر من إدراك تهديد أو موقف معين.

وفي ضوء ذلك يمكن القول إنّ الإدراك الاستراتيجي ما هو إلّا تفاعل معرفي لأنماط الإدراك (الحسية، المادية، الفيزيائية والكيميائية) لتكون عملية ذهنية - منطقية تصور ملامح البيئة الداخلية والمحيط لتكون الافتراضات الأولى لنجاح الاستراتيجية أو فشلها.

في سياق تطور المعرفة بمساراتها المتعددة الفكرية - النظرية، وطبيعة التحول في البيئة الاستراتيجية بأشكال وأنماط وآثار وتداعيات الفعل وطرق التعامل والاستجابة له، ومع تزايد الفواعل في البيئة وتعدد وتناقض مصالحهم من جهة، وتعدد طبيعة التهديدات والتحديات وسرعة تحولها إلى خطر قائم أو محتمل، تطلب ذلك وجود منهجيات جديدة تواكب حركة التغير والتبدل في البيئة قادرة على التعامل معها لتحقيق الاهداف المتوخاة.

بات من الضروريّ اليوم التعامل مع الخطر أكثر من التعامل مع التهديد ولاسيما والتحدي لاقترابه الزمني وحدوثه المفاجئ (لاسيما مع السياسة الخارجية العراقية في بيئتها الإقليمية والدولية) الذي يؤدي إلى فقدان السيطرة كما هو الحال مع جائحة كورونا كوفيد 19، أو اجتياح تنظيم داعش الإرهابي للأراضي السورية والعراقية وتشكيل خطر قائم ووشيك بوتيرة مختلفة على دول المنطقة. ومن هنا تأتي أهمية الدور الذي تؤديه وزارة الخارجية في الحفاظ على التواصل وحماية المصالح المرتبطة بالشؤون الخارجية للدولة، إذ تخضع وظيفة الوزارة أحياناً إلى حماية المصالح أو توسيعها وفقاً لما تشكله الأحداث الدولية والمواقف المترتبة عليها من أولويات مباشرة على الأمن القومي العراقي.

90. نقلاً عن: إسماعيل صبري مقلد، نظريات السياسة الدولية، منشورات ذات السلاسل، الكويت، 1982، ص 200

91. ينظر إلى: علي فارس حميد، صانعو الاستراتيجيات مدخل لدراسة الفكر الاستراتيجي العالمي، دار الرافدين للطباعة والنشر، بيروت، 2018، ص 18.



يرتبط الخطر بحالة عدم التأكد (حدث مستقبلي) أو الشك أو الخوف من تحقق ظاهرة معينة أو موقف معين بغض النظر عما يترتب عليه من نتائج سلبية. وبذلك يعرف الخطر على أنه احتمال الخسارة أو الفقدان أو التدمير والتخريب⁹². ويعرف أيضا بأنه «محصلة التهديد مضافاً إليها قابلية التعرض للخسارة أو الفقدان أو الاذى، وتعتمد درجة نسبة الخطر على طبيعة الخطر نفسه وعلى قيمة الأصول المعرضة للخطر»⁹³. ويتميز الخطر بعنصرين أساسيين هما:

- المفاجأة والتوقع القريب

- الاستجابة السريعة

إن عملية إدارة المخاطر تعرف على انها «منهج أو مدخل علمي للتعامل مع المخاطر البحتة عن طريق التعرف على الأحداث المتوقعة وتوقع الخسائر العارضة المحتملة وتصميم وتنفيذ إجراءات من شأنها أن تقلل إمكانية حدوث الخسائر إلى أدنى حد وبما يضمن تحقيق الأهداف المتوخاة». وتعرف على انها «تنظيم متكامل يهدف إلى التحكم بالمخاطر وتخفيضها إلى مستويات مقبولة⁹⁴ بمعنى هي عملية تحديد الخطر (الاكتشاف) وقياس التأثير والسيطرة، ثم التحكم بما يضمن التحويل من خطر إلى فرصة أو على اقل تقدير تخفيض شدة الخطر.

تعرف المصالح بأنها أولى خطوات صياغة الاستراتيجية القومية الشاملة للدولة وهي مجموعة القيم العليا والحيوية التي تتمتع بتأييد قومي/شعبي كامل ولا تقبل المساومة، والتي في سبيلها تدخل الدولة الحرب ولا تقبل التضحية بها حتى في سبيل تجنب الحرب؛ إذ إنها ذات تأثير حاد ومباشر على الأمن القومي، وحيث تكون غاية الدولة العليا وهدفها الأسمى هو الحفاظ على تلك القيم الجوهرية⁹⁵. وهي (تلك المصالح التي تراها الأمة جوهرية لها، وهي ليست على استعداد للتخلي عنها، والتي من أجلها سوف تحارب - إذا دعت الضرورة- بمختلف أنواع القوة وفي مستويات عدة)⁹⁶. وهذا ما يفسر تجاهل الكثير من منظري

92. انظر إلى : جورد ريجد، مبادئ إدارة الخطر والتأمين، دار المريخ للنشر، الاسكندرية، 2006، ص5.

93. تيري .ل. ديل، مصدر سبق ذكره ، ص82.

94. Condoleezza Rice and Amy B.Zegart, Political Risk: How Businesses and Organizations Can Anticipate Global Insecurity, Twelve Books, New York, 2018, pp 23, 24.

95. Graham Evans, Jeffrey Newham, Dictionary of international relations, penguin books, England, 1998, pp 340-344.

96. Ashton B. Carter and William C. Perry. Preventive Defense: A New Security Strategy for America, Brookings Institution Washington, pp 115-.



الاستراتيجية ومتخذي القرار لحيارات قد تبدو منطقية (أقل التكاليف) إلا أنه يذهب للخيارات الأصعب ذات التكاليف العالية؛ لأنها تمس وجود الدولة. وبالمقارنة مع الأدوار التي تتبناها الدول في هذا المجال يمكن بناء المقارنة التي تتضمن ثلاثة نماذج للمصالح والسلوك التي تتضمنه حيال كل منها⁹⁷:

1. الوجود (أوكرانيا وروسيا الاتحادية).

2. التنمية والازدهار الاقتصادي (الولايات المتحدة الأميركية والصين)

3. القيم (ما يفسر حجم التكاليف العراقية في مواجهة تنظيم القاعدة وداعش الإرهابي للحفاظ على الدولة وعدم السماح لقيم أخرى أن تحل محل قيم الديمقراطية)

إنّ فهم هذه النماذج يعزّز من مقارنة التفكير التي ترتبط بوزارة الخارجية ودورها في صياغة الأنماط التي تتصل بتقدير وتشخيص حركة الأولويات في النظام الدوليّ وحدود المصالح التي يمكن التنازل عنها أو المساومة عليها، فالاتجاهات الرئيسة في تحليل الاستراتيجيات الدولية تفرض على وزارة الخارجية ومستشارية الأمن القوميّ هذه الحدود التي يترتب عليها تصميم منهجية لإدارة المخاطر والتهديدات في استراتيجية الدولة للشؤون الخارجية.

لذا يُعدّ الإدراك الاستراتيجيّ البوابة الرئيسة لفهم الخطر وتقديره عبر طرح مجموعة الأسئلة المركزية، متى ينشأ الخطر؟ ما الظروف المساعدة للخطر؟ ما طبيعة الخطر؟ وما نطاقه؟ وكيف التعامل معه؟

للإجابة عن التساؤلات يتطلب المهارة والمعرفة على التشخيص والمقدرة على التنبؤ، فالتشخيص الدقيق يعني فهم المتغير الأساسي ضمن تقدير الخطر، فليست جميع المتغيرات مؤثرة بدرجة واحدة في سلم أولويات متخذ القرار، وعليه ينبغي تحديد أثر كل متغير من هذه المتغيرات، وتحديد الوظائف في الوقت نفسه، وهذا يساعد على تحديد أسس الإدارة والتعامل مع المتغيرات. أمّا المقدرة على التنبؤ فهي كيفية فهم حالة التفاعل بين المتغيرات والربط بينها وتحديد المتغيرات المركبة ومحاولة تفكيكها⁹⁸، وبهذه الحالة نستطيع أن نحدد قيمة الخطر ودرجة تأثيره.

97. انظر إلى : هاري ار. بارغر، الاستراتيجية ومحتفوا الامن القومي، التفكير الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين، مركز الامارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، 2011، ص 141 .

98. Reberto Poli, An Introduction to the Ontology of Anticipation, Futures, No:7, VOL:42, Pergamon, 2010, p770.



يمكن أن تسهم دائرة التخطيط السياسي في وزارة الخارجية بحكم وظيفتها الاستشارية في تصميم المنهجية التي يمكن عن طريقها قياس درجة الخطر والتهديد وترشيح البدائل المناسبة للاستجابة إليها والتعامل معها، وهذا النمط يعد الأقرب إلى ما تقوم به وزارات الخارجية في دول العالم، حيث تؤسس دائرة التخطيط السياسي منهجيات في تحليل القضايا السياسية والتوقع بالمخاطر كالحالة مع قسم التخطيط السياسي في وزارة الخارجية القطرية التي تتعامل مع الأحداث وفق تقدير موقف يتضمن التحليل واقتراح السياسات الخارجية وتحديثها⁹⁹.

ويمكن تقدير الخطر من خلال المصفوفة الآتية:

أولوية الخطر = درجة القرب من المصالح X احتمالية وقوعه

ويمكن تقسيم تقدير الخطر على أساس مناطق العمل:

منطقة العمل الأولى وتتضمن: الأولويات من حيث درجة المصالح

وهذه تقسم إلى ثلاثة أقسام أساسية (الوجود، الاقتصاد، الازدهار)

منطقة العمل الثانية وتنقسم بناء على مستويات التعامل مع الخطر:

وبذلك فإنّ إدارة المخاطر: هي برنامج وخطّة عمل تبدأ بالاستعداد للانتقال من حالة وأوضاع الاستقرار إلى حالة وأوضاع (الاستقرار) والاضطراب، بمعنى مواجهة أيّ أمر طارئ مفاجئ أو احتمالية وقوعه قريبة بهدف تقويض وضبط الخطر بنطاقاته الزمانية والمكانية وتحويل مساراته إن أمكن الأمر من خلال توظيف كلّ مقومات القدرة للدولة الداخليّة والخارجيّة¹⁰⁰، وتمثّل عملية استجابة وتفاعل وتكيف لتحقيق فرص التعافي أولاً، ثمّ توظيف الخطر بوصفه عملية لتحقيق الأهداف، وهذا ما عهد إلى الدراسات الاستراتيجية التي تبحث في إدارة المخاطر، فالعديد من الدول استخدمت مناهج لعملية إدارة المخاطر من أجل استيعاب ومعرفة درجة الخطر والتنبؤ بالمخاطر القادمة في ظل وجود بيئة دولية غير مستقرة تتسم

99 . للمزيد يمكن زيارة الموقع الإلكتروني لوزارة الخارجية القطرية/ قسم التخطيط السياسي من خلال الرابط الإلكتروني:

<https://mofa.gov.qa/en/the-ministry/organizational-structure/departments-of-policy-planning>



بالتغير والتبدل الدائم والمفاجئ.

وبالمقارنة مع تطبيقات منهجية إدارة المخاطر وتقييم التهديد ترى كوندليزا رايس في كتابها إدارة المخاطر السياسية 2018، أنّ القيادات العليا هي من تتعامل مع إدارة المخاطر لما تمتلكه من صلاحيات واسعة وقدرة على الانتقال بالأولويات لتحقيق مبدأ السرعة في مواجهة المخاطر وفق الخطوات الآتية¹⁰¹:

1. الفهم: قائمة على اساس جمع المعلومات بشكل دقيق وتكوين فريق يجتمع بشكل دوري يقوم بعملية العصف الذهني آخذة بنظر الاعتبار تطور المخاطر من حيث الطبيعة والأطراف مع تحديد نقاط الضعف التي تشكل مدخلا للمخاطر.

2. التحليل: المقصود هنا في التحليل ليس تحليل البيئة أو نقاط الضعف فقط، وإنما بتحليل المخاطر برؤية مستقبلية معتمدة على مناهج التوقع والتنبؤ.

3. تخفيف حدة المخاطر: عبر تبني استراتيجية تعمل على تخفيف مداخل المخاطر وحدة تأثيرها بتوظيف وسائل التواصل المباشرة مع المجتمع المستهدف.

4. الاستجابة الفعالة: كلما كانت الاستجابة سريعة وحاسمة ومرنة كان ذلك سبب في تحجيم الخسائر المتوقعة وتقويضها للحد الأدنى.

وتبعاً لذلك يفترض في هذه المرحلة أن عملية تقييم المخاطر من حيث المؤشرات أعلاه قد اكتملت لتبدأ عملية إدارتها من قبل الخبراء ووفق المعادلة الآتية:

درجة الخطر من حيث النوع + درجة الخطر من حيث التوقع + حدود الخطر المكانية = مخطط الأداء الاستراتيجي.

ومن ثمّ فإنّ توظيف تقنيات جديدة في أداء موظفي البعثات الدبلوماسية يساعد في تعزيز المهارات اللازمة لفهم الأحداث المتسارعة ودرجة قربها من عملية صنع القرار السياسي الخارجي أو التعامل مع الأزمات والصراعات القائمة، وهو ما يُعدُّ ركناً أساسياً في عملية صياغة استراتيجية مناسبة لحماية المصالح وتوسيعها وفقاً لرؤية الدولة وتوجهاتها حيال البيئة الخارجية.

101. - Condoleezza Rice and Amy B.Zegart, opcit, pp 102107-.



إدراك المقاربات النظرية لإدارة مخاطر السياسة الخارجية العراقية

ترتبط «إدارة المخاطر» بمصفوفة من الأدوات: رصد التهديد، تحليل السياق، بناء الاستجابات، وتوزيع الموارد، وهي آليات تعكس مستوى مؤسسية الدولة. في العراق، تواجه هذه العمليات عقبات كبيرة، منها غياب جهاز استخباري خارجي قادر على رصد المعلومات وتحليلها إلى بيانات في ظل غياب أو انعدام التنسيق مع الجهاز الدبلوماسي المتمثل بالمؤسسات الخارجية (السفارات والقنصليات)، وتعدد مصادر المعلومات واختلاف قنواتها، وقد يكون البعض منها يدخل ضمن بوابة التسييس، مما يفقد المصادقية في التحليل، فتنعكس على القرار السياسي الخارجي أو معالجة الخطر والاستجابة الاستراتيجية للتهديد.

تطبيقاً لما تم ذكره أعلاه، نجد من الضروري قبل الشروع في دراسة وتحليل بيئة السياسة الخارجية العراقية وتحديد ما إذا نجحت وزارة الخارجية في إدراك طبيعة المخاطر والاستجابة الفعلية لها وبما يحقق الأهداف التي تبنتها في استراتيجية الشؤون الخارجية. ومن المسلم به أنّ السياسة الخارجية مرآة لانعكاسات البيئة الداخلية للدولة على قراراتها وسياساتها الخارجية، كما أنها تمثل أداة مركزية لإدارة التهديدات وضبط المخاطر في سياق استراتيجية الشؤون الخارجية والعلاقات الدولية.

في سياق معالجات وزارة الخارجية للتهديدات والمخاطر، لا يمكن فهم السياسة الخارجية دون العودة إلى محددات تاريخية وجغرافية وسياسية معقدة جعلت من الدولة في مرحلة ما بعد عام 2003 نموذجاً لتفاعل الدولة الهشة مع بيئة إقليمية مضطربة ونظام دولي يتسم بعدم اليقين.

لقد شكّل سقوط النظام السياسي والتغيير الناتج عنه انفتاح العراق على العالم الخارجي فرصة لإعادة بناء العلاقات الإقليمية والدولية، غير أن هذه الفرصة اقترنت بتحديات خطيرة تمثلت في غياب الاستقرار الداخلي، وتعدد مراكز القرار، وبروز فواعل غير رسمية توازي في نفوذها المؤسسات الرسمية. وهذا الواقع ألقى بظلاله على وظيفة وزارة الخارجية العراقية التي وُضعت في قلب الحدث والاشتباك بين متطلبات الاستقلال السيادي، والضغط السياسي، والاقتصادية، والأمنية.

وعلى مدى العقدين الماضيين، واجه العراق تهديدات متعددة الأبعاد داخلية وخارجية متمثلة في تعدد مراكز القرار السياسي الخارجي، المحاصصة الحزبية وضعف التنسيق بين وزارة الخارجية وباقي المؤسسات السيادية الرسمية من جهة ومن جهة أخرى تدخلات إقليمية ودولية مباشرة، إلى صراعات الهوية، وانكشاف وازمات اقتصادية متعددة، واستخدام الجغرافيا العراقية كساحة تنازع بين قوى إقليمية ودولية تمثلت



في ساحة عبور للصراعات والعلاقات العراقية الإقليمية والدولية المعقدة والمركبة ، فضلا عن التهديدات الإرهابية، أصبح من الضروري تحليل: كيف يُدرك صانع القرار العراقي طبيعة التهديدات والمخاطر؟ وما الأدوات التي تُستخدم لإدارتها والتقليل من آثارها ضمن ما يُعرف في الأدبيات الاستراتيجية بـ«إدارة المخاطر الخارجية»؟

سنعمد في هذا التحليل على فرضية مفادها أن وزارة الخارجية العراقية لم تنجح حتى الآن في بلورة استراتيجية متكاملة لإدارة التهديدات والمخاطر فضلا عن عدم الإعلان أو الوضوح في تحديد الأولويات والمصالح بشكل يمكن ان يحقق الأهداف المرجوة من عملية إدارة مخاطر الشؤون الخارجية، اذ سنحاول التركيز على تحليل التفاعل بين إدراك التهديدات في البيئة العراقية، وأداء السياسة الخارجية كأداة لإدارة تلك التهديدات.

إجمالاً، فإن السياسة الخارجية العراقية تعمل ضمن نظام داخلي ضعيف، وبيئة إقليمية متحركة، ودور دبلوماسي لم يُفعل بعد كأداة فعالة لإدارة الخطر، ممّا يستدعي استخدام منهجيات تحليل متعددة لتفسير سلوك وزارة الخارجية العراقية.

التهديدات الخارجية في السياسة الخارجية العراقية – التحليل الجيوسياسي

يقع العراق في بيئة استراتيجية مضطربة تتداخل فيها حركة التفاعلات الإقليمية والدولية، لتشكل بذلك فوضى وعدم وضوح في المصالح والأهداف والمخاطر والتهديدات، فقد تزداد في فترة وتنحسر في فترة أخرى تبعا لوظيفة ودور الدولة التي تتحدد وفق مصالح واستراتيجيات القوى العالمية كما هو الحال بين المملكة العربية السعودية وتركيا وإيران والعراق ومصر وغيرها من الدول، التي تتميز بأنها تفاعلات تستهدف التمدد الأفقي ومدّ النفوذ، بما يتطلب ذلك تبني سياسات واستراتيجيات في مقدمتها (بناء المحاور الاستراتيجية)، التي كأنما تتحرك ضمن مضمون استراتيجية اللعبة الصفرية دون الإفصاح عن ذلك.

هذه التفاعلات وما تحمله من تداعيات خطيرة على منطقة الشرق الأوسط، إلّا أنّها في الوقت نفسه تعطي تصوراً بأنّ هناك ترتيباً جديداً لمنطقة الشرق الأوسط تعمل على ترتيبه القوى الكبرى، يحمل في طياته تهديدات ومخاطر قد يكون البعض منها مستدام والبعض الآخر جديد، وعلى سبيل المثال الاتفاقيات مع الكيان الصهيوني والتحول الجديد في توجهات بعض الدول في مقدمتها جمهورية مصر وسوريا الجديدة كما يصفها البعض؛ إذ تواجه السياسة الخارجية العراقية مجموعة من المخاطر الجيوسياسية



المعقدة والمركبة، نتيجة الموقع الجغرافي الحساس للدولة، وارتباطها العضوي بنزاعات إقليمية وهيكلية نفوذ تتجاوز حدودها الوطنية. ويمكن تصنيف أبرز هذه التهديدات وفق المحاور التالية:

أولاً: أدوار وزارات الخارجية في بيئة مضطربة

يستند تحليل البيئة الاستراتيجية إلى جملة من المقاربات والمنظورات التي يتشكل على أساسها منطق تحليل المتغيرات وحركة المصالح؛ إذ إنّ تحليل البيئة الاستراتيجية لمنطقة الشرق الأوسط يمكن أن يتكون من مقارنة جيوسياسية للتنافس والهيمنة الإقليمية ما بين القوى المؤثرة في المنطقة ممّا يكلّ أولى بؤر الخطر والتهديد، مستندة إلى مقاربات الجيوستراتيجية للتنافس في المناطق الحيوية من العالم، فكلّ نظام إقليمي مميزات وخصائص تحدد حركة التفاعلات البينية فيه، وان حركة التفاعلات البينية الإقليمية لا تأتي من فراغ إنما ترتبط ارتباطاً وثيقاً بحركة التفاعلات الدولية.

ويُعدُّ منهج التحليل الجيوبولتيكي أهم مناهج تحليل حركة التفاعلات الدولية والإقليمية، فالحتمية الجغرافية والسيطرة الإقليمية إحدى مبررات بروز هذا المنهج مع بدايات القرن الحادي والعشرين، وشكلت منطقة الشرق الأوسط منطقة اختبار حقيقية لعودة وسيادة هذا المنهج من جديد، ولكن برؤية وأدوات تحاكي متطلبات الأهداف والمصالح العالمية - الجيوستراتيجية - الولايات المتحدة الأميركية وروسيا والصين، وتحقيق تطلعات وطموحات القوة الإقليمية في المنطقة - الجيوسياسية - بصورة افقية بينية لتركيا وإيران والسعودية والكيان الصهيوني.

فقد عمدت الدول المؤثرة اقليمياً إلى السيطرة الإقليمية والتحكم في الأرض وتوظيف الفرصة الاستراتيجية لاستكمال مستلزمات بناء المجال الحيوي. في الوقت الذي كانت فيه المنطقة تعاني من فوضى مقصودة أو غير مقصودة ذهبت في المنطقة إلى ما لا يحمد عقباه من توترات ومشاكل تعدت الحدود الإقليمية للدول ذاتها صعوداً باتجاه العالم، وفقدت الدول العربية السيطرة على إدارة تلك الأزمات والتحولت، وفي مقدمتها السعودية باعتبارها دولة النفوذ والتأثير في منطقة الخليج العربي والشرق العربي تحديداً.

شكل التغير في العراق وما تبعه من تطورات في المنطقة نقطة تحول ومفصل مهم في إعادة هيكلة منطقة الشرق الأوسط على وفق رؤى جديدة، إذ زادت فاعلية كلّ من تركيا وإيران في المنطقة على حساب تراجع الدور السعودي المصري الذي تراجع بشكل أكثر بعد ربيع عام 2011 وصولاً إلى وقتنا الحالي¹⁰².

102 . سهاد اسماعيل خليل، المتغيرات الإستراتيجية والأمن الوطني العراقي (دراسة في توظيف الفرص)، مجلة قضايا سياسية



أدت وزارات الخارجية في دول مجلس التعاون الخليجي وتركيا والجمهورية الإيرانية أدواراً مميزة في بناء مقاربات منطقية للتعامل مع تطور الأحداث، فلكل وزارة كانت هناك بصمة مؤثرة في التفاعلات الإقليمية، ولاسيما الأدوار التي تبنتها تركيا في مجال العثمينة الجديدة وتطوير نظرية العمق الاستراتيجي، فإذا ما حاولنا تقييم استراتيجية الشؤون الخارجية يمكن ملاحظة ما تبنته وزارة الخارجية وفقاً لرؤية رجب طيب أردوغان وأحمد داود أغلو، من قياس للمتغيرات ومحاولة تعزيز الدبلوماسية الشعبية والعامة إلى جانب الرؤية السياسية التي تبنتها حيال التفاعلات الإقليمية، الأمر الذي جعل ستيفن كينزر يصف الدبلوماسيين الأتراك بالجاذبية لما أسهموا به من مقاربات ناعمة في مجال التأثير على التفاعلات الدولية. ويُعدُّ هذا القياس ذا طابع منطقي قائم على تقييم العلاقة بين المصالح والأدوات التي تتبناها الدولة في مجال استراتيجية الشؤون الخارجية.

لم تكن لدى وزارة الخارجية مقاربات مماثلة للتعامل مع منهجية المخاطر التركية وتوظيف القوة الناعمة، فحين كانت الدبلوماسية العامة تؤدي أدواراً من خلال توظيف وزارة الخارجية التركية لمراكز الأبحاث ومؤسسات الفكر، كانت وزارة الخارجية العراقية تتعامل بمنهجيات دبلوماسية تقليدية مقيدة لسلوكها الفعال حيال الأزمات والسياسات التي تتبناها الدول في الخارج.

لم يقتصر التحول الاستراتيجي على التبدل في الأنظمة السياسية العربية فقط، بل كان تحولاً شاملاً في منظومة الأفكار والمعتقدات والمصالح وتغير في استراتيجيات الأمن القومي لدول المنطقة، معتمداً بشكل كبير على الامتداد الحضاري الثقافي في الدرجة الأولى، وكأنا في نموذج تطبيقي لما يعرف بصدام الحضارات لكن ضمن بيئة الشرق الأوسط بين العثمانية التي تمثلها تركيا بكل عمقها وإرثها الجغرافي والتاريخي وبين الحضارة الفارسية المتمثلة بامتدادها الديمغرافي والثقافي وبين الحضارة العربية بكل ما تحتويه من مكونات سياسية واجتماعية باعتبارها منطقة التصادم ما بين الشمال والجنوب¹⁰³، فكان التنافس على العراق وسوريا، ولكل ما له صلة بالأرض هو لعبة صفرية بين الشمال والجنوب متمثلة في تركيا وإيران.

العدد(43-44) (جامعة النهري، كلية العلوم السياسية، بغداد، 2016) ص 217

103 . قارن مع : هنري كيسنجر، النظام العالمي : تأملات حول طلائع الامم ومسار التاريخ، ترجمة د. فاضل جتكر، دار الكتاب العربي، بيروت، 2014، ص ص 100-101.

قارن مع : Kamran Bokhari , The coming Turkish- Iranian Confrontation Arising cold : war between two regional powerhouses is inevitable. <https://newlinesmag.com/argument/the-coming-turkish-iranian-confrontation>



في الوقت الذي كانت تتعامل تركيا وإيران برؤية استراتيجية عقلانية وفق متلازمة ثنائية تشكل مرتكزات الاستراتيجية لكلاهما (الأرض والمصالح)، كانت الدول العربية في حالة من الضعف والوهن لاسيما بعد التغيير الذي حدث ومازال يحدث منذ ربيع 2011 وانعكاساته على حركة التفاعلات العربية – الإقليمية، فقد تأثرت المملكة العربية السعودية بعمليات التغيير بشكل مباشر وغير مباشر دفعها إلى تبني سياسة العزلة والنأي عن الكثير من التدخل في القضايا وكانت في مقدمتها القضية الفلسطينية، وتجميع العلاقات مع العراق ومصر، والانشغال في القضايا الخليجية لكن دون اتخاذ موقف يتلاءم مع مكانة السعودية العربية والخليجية، مما أعطى هامش من الحركة لقطر أن تطرح نفسها باعتبارها دولة تمتلك مقومات تؤهلها لأداء دور وتأثير في بيئة الشرق الأوسط، وقد لاقت قبولاً لدى القوى الإقليمية تركيا وإيران من جهة، وقبولا لدى القوى الدولية ولاسيما الولايات المتحدة الأميركية من جهة أخرى¹⁰⁴.

إلا أنّ شدة التفاعلات وتوترها وتأثيرها المباشر على دور المملكة العربية السعودية، دفعت بها إلى التخلي عن سياسة العزلة والانخراط بقوة وبرؤية جديدة تحاول استعادة الدور والفعل الاستراتيجي في المنطقة بفعل عوامل التغيير في الداخل السعودي بشكل خاص¹⁰⁵، والتغيرات الإقليمية بشكل عام والتي تمثلت في ظهور وتنامي تنظيم (داعش) الإرهابي وسيطرته على اغلب مناطق سوريا ومناطق واجزاء مهمة من العراق عام 2014، فضلا عن تمكين إيران وتركيا في المنطقة وتقرّبهما من مناطق المصالح السعودية وشعورها بالتهديد المباشر لها ولحلفائها- الاستشعار بالخطر- دفعها للعودة من جديد بقوة إلى ان تكون احد اطراف التفاعل الجيوسياسي في المنطقة، إلا أنّ هذا التفاعل اخذ شكلا اخر غير تقليدي متخطيا العقلانية المحتملة في السلوك السعودي بازدياد حدة التوتر والتفاعل مع تركيا والدخول بأزمة حقيقية هذه المرة وبشكل مباشر على عكس ما كان متوقع¹⁰⁶.

ولأنّ البيئة الإقليمية جزء من البيئة الاستراتيجية العالمية، وأنّ أيّ تحول في أنماط التفاعلات فيها يؤثر بشكل مباشر في البيئة الإقليمية، أصبح هناك تحول في نط التفاعلات الإقليمية – الإقليمية والإقليمية –

104 . ينظر: نيفين مسعد، علاقات إيران الدولية والإقليمية، (المركز العربي للابحاث ودراسة السياسات، سلسلة ملفات، الدوحة) كانون الثاني 2011، ص 1-4.

105 . للمزيد انظر: منصور المرزوقي البقمي، الموقف السعودي من ثورات الربيع العربي، في: محمد بدري عيد وجمال عبد الله، الخليج في سياق استراتيجي متغير، مركز الجزيرة للدراسات، الدوحة، 2014، ص 114 – 115.

106 . تمثل في الاندفاع السعودي المباشر في الازمة المنية ودخوله في حرب مباشرة عبر تكوين التحالف العربي والإعلان عن عاصفة الحزم، كذلك الموقف الحاسم باتجاه قطر الذي شكل تغييرا جديدا في السلوك الاستراتيجي السعودي. للمزيد ينظر إلى : منصور المرزوقي، انتقال السلطة في بيت الحكم السعودي، على الرابط الالكتروني :



الدولية، انعكست بشكل خطير على بنية إقليم الشرق الأوسط من حيث التوازن في القوى أو ما يعرف اليوم بـ (توازن التهديد)¹⁰⁷ من جهة أخرى؛ إذ إنّ التغير الذي حدث في العراق وما لاحقه بعد ذلك من تطور الأحداث في المنطقة العربية وتركيا وإيران حتى (إسرائيل) والعراق دفع إلى تحول جيوسياسي غير محدد الملامح والرؤية قائم على التوازن في التهديد لتلبية الحاجات الاستراتيجية المشتركة لطموحات القوى الإقليمية في المنطقة (تركيا، السعودية، إيران، (إسرائيل)). فنجد تلاقي محور الممانعة الإيراني - السوري - التركي للتطلعات (الإسرائيلية)، بينما نجد في مواقف أخرى تلاقي المحور التركي - الخليجي، وفي موقف آخر نجد المحور المصري - الإيراني - التركي، وفي المقابل هناك المحور السعودي - الخليجي بعيداً عن قطر التي شكلت إلى حد قريب محوراً ممانعاً للسعودية إضافة إلى تركيا ونوعاً ما إيران¹⁰⁸.

وعلى الرغم من من محاولة تقييد دور المملكة العربية السعودية فإنّ وزارة الخارجية استطاعت عبر رؤية السعودية عام 2030 من أن تسهم في تقليل حدة التنافس الخليجي البيني من خلال ترتيب جولة مفاوضات وقنوات ساعدت في المصالحة الخليجية مع قطر في عام 2021، تلتها أدوار مباشرة تسهم في تحسين صورة المملكة في الخارج عبر توظيف القنوات الناعمة في هذا المجال، ومما يحسب لوزارة الخارجية السعودية أنها تبنت عن طريق قنواتها الدبلوماسية من التأثير في السياسة الخارجية تجاه قضايا المنطقة لعل في مقدمة ذلك قمة جدة للأمن والتنمية في عام 2022، فضلاً عن الأدوار التي أدتها في التفاوض مع الجمهورية الإيرانية عبر المساعي الحميدة التي أدتها وزارة الخارجية العراقية.

إنّ هذا التغير في المحاور الإقليمية والتفاعلات القائمة يؤثر بشكل كبير على الرؤى والتصورات التي تتبناها وزارات الخارجية حول تحليل المخاطر والتهديدات وإدراك حركة المصالح في بيئة جيوسياسية مضطربة؛ إذ من الصعب تشكيل التصورات الأمنية بمعزل عن تقييم مخططي استراتيجية الأمن القومي والشؤون الخارجية لدلالات الفرص والتهديدات في البيئة الاستراتيجية التي عادةً ما تتطلب مستويات عالية من الخبرة والتراكم لتحديد المسارات المتوقعة والتي تفتقر إليها وزارة الخارجية العراقية؛ بسبب صعوبة التكامل مع المؤسسات المعنية بهذا المجال، وهذا الأمر يتطلب الانتقال إلى تأمين مقدار أكبر من غرف العمليات الخاصة بين الخبراء في مجال الأمن القومي للتعامل مع التحديات والتهديدات الناشئة والمركبة في بيئة تكاد

107. التوازن في التهديد: يعني أن القوى الإقليمية سوف تنضم إلى التحالفات والمنظومات القائمة على أساس التهديد وليس على أساس القوة، فالدول سوف تنضم إلى المحور الذي يكون أقلّ تهديداً. للمزيد ينظر:

Stephen M. Walt's Notion of Threat, study by:

<http://www.ia-forum.org/Content/ViewInternalDocument.cfm?ContentID=8663>

108. الازمة الخليجية الجذور، المسارات، التفاعلات الإقليمية والدولية، مجلة سياسات عربية العدد 26، على الرابط الالكتروني الاتي: Siyassat262017-_policy_unite.pdf (dohainstitute.org)



تتصف بالاضطراب وعدم الاستقرار.

ثانياً: مخاطر الحتمية الجيوبولتيكية بين القيود البنيوية الاستجابة الدبلوماسية

تُعَدُّ الجيوبولتيكا إحدى المحددات البنيوية العميقة التي تؤثر على سلوك الدولة الخارجي، لا بوصفها مجرد موقع جغرافي، بل بوصفها بنية قسرية تُنتج مواقفَ وتحدياتٍ وفرصاً، وفي حالة العراق، فإن الحتمية الجيوبولتيكية تؤدي دوراً مركزياً في تقييد خيارات السياسة الخارجية، وفرض أنماط استجابة معينة تجاه التهديدات، وذلك نظراً لموقعه بين قوى إقليمية كبرى متنافسة، وتداخله الطبيعي والسكاني والاقتصادي معها، وهذا ما يُعَدُّ وفقاً للدراسات الاستراتيجية ضرورة حتمية ينبغي إدراكها من قبل وزارة الخارجية العراقية عند تمثيل المصالح أو التفاوض فيها مع دول المنطقة، على اعتبار أن الأنماط الدبلوماسية غير الرسمية يمكن أن تؤدي دوراً هاماً في تقييم العلاقات الثنائية.

يقع العراق عند تقاطع أربعة أقاليم جيواستراتيجية: الخليج العربي، الهلال الخصيب، تركيا، وإيران. هذا الموقع جعله دولة «عازلة - ممر»، لا دولة «مانعة - فاعلة»، ما أفرز مجموعة من المخاطر البنيوية على سياسته الخارجية، مما يفرض على وزارة الخارجية العراقية بوصفها جهة التمثيل الدبلوماسي ومستشارية الأمن القومي بوصفها الجهة الرسمية التي تتعامل مع أولويات المصالح وتقييم المخاطر والتهديدات في البيئة الاستراتيجية للعراق المعايير الآتية:

1. النفوذ الإيراني والتركّي: فرضت الجيوبولتيكا على العراق مجاورة قوتين طامحتين، تملكان أدوات التأثير السياسي والأمني والاقتصادي. فإيران تمتلك نفوذاً دينياً وسياسياً واقتصادياً، وتركيا تمارس ضغوطاً مائية وأمنية من خلال تدخلات عسكرية مباشرة، كما حدث في عمليتي «غصن الزيتون» و«مخلب النمر» دون تنسيق مع العراق.
2. هشاشة الحدود العراقية - السورية: حولت هذه المنطقة إلى ممر للجماعات المسلحة والتنظيمات الإرهابية، وأضعفت سيطرة الدولة على القرار الأمني، ما أدى إلى تراجع دور العراق في الملف السوري دبلوماسياً، وتحوله إلى دولة استجابة للفعل والتأثير لا مؤثراً فيه.
3. محدودية المنفذ البحري: حصر العراق في شريط ساحلي ضيق على الخليج جعله عرضة لصراع الموانئ والممرات، كما هو الحال في التنافس مع مشاريع «ميناء الملك عبد الله» السعودي أو موانئ الفجيرة



أو مقترح مشروع ميناء مبارك الكبير. وقد انعكس ذلك في التعطيل المتكرر لمراحل تنفيذ «ميناء الفاو الكبير».

4. التنافس الأميركي - الإيراني على الأراضي العراقية: فرضت الجيوبوليتيكا العراقية حالة من الاستقطاب الإقليمي والدولي، إذ أصبح العراق ساحة غير مباشرة لهذا التوتر، ما أخرج السياسة الخارجية وجعلها غير قادرة على الاستجابة للفعل والمخاطر الناجمة عن ذلك التنافس.

5. استخدام الموقع كممر لمشاريع الطاقة والنفوذ: العراق مرتبط جغرافياً بمشاريع إقليمية كبرى (الربط الكهربائي الخليجي، الغاز الإيراني، طريق التنمية، خط كركوك-جيهان)، وكلها تضغط على قراره الدبلوماسي لصالح أطراف بعينها.

إنّ هذه المعطيات توضح أن السياسة الخارجية العراقية لا تعمل في فراغ، بل ضمن شبكة معقدة من القيود الجغرافية والأمنية والاقتصادية التي تتطلب صياغة دبلوماسية تتعامل مع الجيوبوليتيكا بوصفها معطى يجب التكيف معه لا الانقياد له، وتكمن خطورة تجاهل الحتمية الجيوبوليتيكية في أن العراق قد يتحول باستمرار إلى «ساحة صراع بالوكالة» بدل أن يكون «حلقة وصل استراتيجية»، ما لم تُبنَ سياسته الخارجية على أساس فهم عميق لهذه الحتمية.

يأتي دور وزارة الخارجية العراقية في مجال تحديد ما يمكن تأثيره ضمن حدود الحتمية الجغرافية من مهام أمنية ودبلوماسية تراعي موقع العراق الجغرافي من جهة ورؤية مؤسسات صنع القرار لدوره الإقليمي من جهة ثانية، فالقنوات الدبلوماسية تتمكن من فهم الرؤى والتصورات المبنية لدى مؤسسات صنع القرار وفي مقدمتها وزارات الخارجية بحكم التواصل اليومي فيها، ممّا يمنح مخططي استراتيجية الشؤون الخارجية توصيف دقيق لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تمثلها التصورات الأمنية لدول الجوار الإقليمي.

ثالثاً: مخاطر الانكشاف وتعقيد التوازنات في العلاقات العراقية - الأميركية

تمثل العلاقات العراقية - الأميركية واحدة من أكثر العلاقات الخارجية تعقيداً وتشابكاً في المشهد الجيوسياسي العراقي. فمنذ الغزو الأميركي عام 2003، أصبح العراق ساحة مركزية لتقاطع الاستراتيجيات الدولية والإقليمية، وتحوّلت العلاقة مع الولايات المتحدة إلى عامل بنيوي في تحديد اتجاهات السياسة الخارجية العراقية، ولاسيما في ظل التوازن الحرج بين النفوذ الأميركي المتجذر من جهة، والضغط الإيراني من جهة أخرى.



لقد مرّت هذه العلاقة بعدة تحولات كبرى، أولها الاحتلال الأميركي وبناء النظام السياسي الجديد، ثم الشراكة الأمنية في محاربة تنظيم داعش، وأخيراً مرحلة "إدارة النفوذ" من خلال القواعد والقوة الناعمة والعقوبات الاقتصادية، وعلى الرغم من مرور أكثر من عقدين على التغيير السياسي، ما زال القرار العراقي الخارجي يعاني من انكشاف سيادي واضح تجاه واشنطن، يظهر في الملفات الأمنية والاقتصادية وحتى في السياسة الإقليمية.

في كانون الثاني 2020، اغتالت الولايات المتحدة الجنرال قاسم سليماني، قائد فيلق القدس الإيراني، ونائب رئيس هيئة الحشد الشعبي (أبو مهدي المهندس)، على الأراضي العراقية، مما شكّل اختباراً بالغ الحرج للعراق بوصفه دولة ذات سيادة، فالموقف الرسمي العراقيّ تمثل بإدانة الحادثة، ومطالبة البرلمان بخروج القوات الأميركية، إلّا أن هذه الدعوات بقيت دون تنفيذ حقيقي، ممّا أضعف صورة العراق أمام شركائه الإقليميين والدوليين.

عاد التوتر ليظهر بوضوح خلال العدوان الإسرائيلي على غزة، بعد عملية "طوفان الأقصى" في 7 أكتوبر 2023، إذ عبّر العراق رسمياً عن دعمه للقضية الفلسطينية، فيما امتنعت وزارة الخارجية عن اتخاذ مواقف حادة تجاه الولايات المتحدة على الرغم من الدعم الأميركي غير المحدود لإسرائيل، وهذا التردد كشف مرة أخرى حدود القدرة العراقية على المناورة الدبلوماسية في الملفات ذات الحساسية الاستراتيجية.

تعمق الانكشاف الاستراتيجي في نيسان 2025، مع اندلاع المواجهة المباشرة بين إيران وإسرائيل، والتي شهدت إطلاق صواريخ ومسيرات عبر أجواء العراق، وعلى الرغم من إعلان الحكومة العراقية رفضها استخدام أراضيها أو مجاها الجوي لأي عمل عسكري، فإنّ هذه التصريحات لم تكن كافية لمنع تحوّل العراق إلى "ممر صامت" للصراع، وهو ما أثار تساؤلات حادة حول مدى قدرة بغداد على الحفاظ على سيادتها في لحظات التوتر الإقليمي الكبير.

من جهة أخرى، استخدمت الولايات المتحدة أدوات اقتصادية للضغط على العراق، أبرزها تقنين وصول الدولار الأميركي عبر منصة البنك الفدرالي، في إطار جهود واشنطن لمحاصرة تدفق العملة الصعبة إلى إيران عبر الأسواق العراقية. وقد انعكس ذلك على سعر صرف الدينار، وأثار موجة استياء داخلي، بينما لم تستطع الحكومة العراقية اتخاذ موقف صلب تجاه هذه الضغوط الاقتصادية.



إن هذه المحطات تُبرز ثلاثة أنماط من المخاطر التي تتهدد السياسة الخارجية العراقية في سياق علاقتها بالولايات المتحدة الأمريكية:

1. الارتكان السيادي: في ملفات الأمن والدفاع والعملية.
2. التردد الاستراتيجي: تقاطع الضغوط الأميركية والإيرانية.
3. التآكل الدبلوماسي: إذ يفقد العراق دوره كموازن فاعل، ويتحوّل إلى متلقٍ للأزمات بدل أن يكون صانعاً لمخرجاتها.

في ضوء ما تقدم، يصبح من الضروري أن تُعيد وزارة الخارجية العراقية صياغة تصورها للعلاقة مع الولايات المتحدة، بما يحقق توازناً بين الحماية من الانكشاف، والحفاظ على المصالح الوطنية العليا، ويتطلب ذلك بناء تحالفات متعددة، وتعزيز أدوات القوة الناعمة، وتفعيل سياسة خارجية مبنية على المبادرات.

رابعاً: المخاطر البنيوية وغياب الرؤية الاستراتيجية.

يُعَدُّ غياب الرؤية الاستراتيجية أحد أبرز العوائق البنيوية التي تواجه السياسة الخارجية العراقي؛ إذ على الرغم من مرور أكثر من عقدين على التحول السياسي بعد عام 2003، لم تتمكن الدولة العراقية من بلورة سياسة خارجية موحدة تستند إلى وثيقة مرجعية وطنية، أو إلى فلسفة واضحة في إدارة المصالح والعلاقات الدولية.

❖ مظاهر غياب الرؤية الاستراتيجية في السياسة الخارجية

يمكن تحديد أهم المظاهر التي تؤثر إلى غياب الرؤية الاستراتيجية في السياسة الخارجية إلى عدة محددات، والتي تترك تداعياتها بشكل مباشر على وزارة الخارجية:

1. غياب الوثائق الرسمية
لا توجد حتى الآن استراتيجية مكتوبة أو منشورة توجه السياسة الخارجية؛ إذ تعتمد المواقف الرسمية على التصريحات الظرفية، وتتغير بتغير الحكومات، ممّا أدى إلى فقدان الاتساق في التوجهات الدولية.
2. تعدّد مصادر القرار

تتأثر السياسة الخارجية بتعددية الجهات الرسمية وغير الرسمية في العراق فالتصريحات المتعددة والمخالفة



بعضها البعض وعدم توحيد الرؤية اثر بشكل كبير على وحدة القرار السياسيّ الخارجيّ ولاسيما في القضايا السيادية على الرغم من محاولات وزارة الخارجيّة العمل على تقليص الفجوات والمساحات في هذا الشأن.

3. التوظيف الحزبيّ للممثلات الخارجيّة

أظهر تقرير هيئة النزاهة لعام 2023، أن 25%، من التعيينات الدبلوماسية جرت وفق محاصصة حزبية لا مهنية، ممّا يؤثر على كفاءة الأداء التمثيليّ، وممّا لا شك فيه أن تأثير هذا المحدد كبير جداً على الأداء المهني لموظفي البعثات الدبلوماسية بسبب تداعياته المباشرة على منهجيات الوزارة في التعامل مع التهديدات والمخاطر فضلاً عن تراجع معيار الخبرة والتخصص في العمل.

4. ضعف التنسيق البيئي

لا يوجد تنسيق فعال بين وزارات الخارجيّة، وزارة الدفاع، وزارة الموارد المائية، وزارة النقل، وزارة التخطيط في ملفات تتطلب رؤية موحدة، مثل "طريق التنمية"، "الربط الكهربائي"، "الاتفاقيات التجارية". الأمر الذي يضعف عملية التكامل الداخليّ والتي تحتاجها وزارة الخارجيّة من أجل إبراز السمعة الدوليّة للمشروع وتأمين المتطلبات الضرورية من تنسيق دبلوماسي لإظهاره، وعلى الرغم من اجتماعات اللجان الفنيّة الخاصة بهذا المشروع فإنّ الرؤية المتكاملة مع المشاريع الإقليميّة وحجم التنافس وردود الفعل بالنسبة للقوى الدوليّة ما تزال غير كافية لتحويل مشروع العراق إلى مشروع دولة لديها رؤية متكاملة مع الجوار الإقليميّ.

5. ضعف الاستجابة الاستراتيجية الدبلوماسية العراقية: على الرغم من الأحداث الكبيرة التي شهدتها البيئة الاستراتيجية العراقية ومنذ الاتفاقيات الخليجية - الإسرائيلية وصولاً إلى طوفان الأقصى، وما تبعه من أحداث كبيرة لها تأثيرات مباشرة على السياسة الخارجيّة العراقية، اقتصر الفعل الخارجيّ العراقيّ على اصدار البيانات مع التركيز على البعد الإنساني، فضلاً عن إصدار البيانات الاستنكارية الشككية دون العمل على تفعيل أدوات ضاغطة مثل تجميد التعاون أو توسيع دائرة التحالفات البديلة على سبيل المثال، ممّا افقد الفعل السياسيّ الخارجيّ القدرة على الردع الدبلوماسي.

❖ استراتيجيّات وزارة الخارجيّة العراقية في إدارة مخاطر السياسة الخارجيّة

تمثّل السياسة الخارجيّة للدولة انعكاساً لمستوى إدراكها للمخاطر، ومدى قدرتها على تحويل



التهديدات إلى فرص استراتيجية. وفي الحالة العراقية تواجه وزارة الخارجية تحديات مزدوجة: من جهة بيئة إقليمية مشحونة بالتوترات والصراعات، ومن جهة أخرى قيود داخلية تتعلق بضعف التنسيق، وتعدد مراكز القرار، وغياب الرؤية المؤسسية وفي هذا السياق نحاول تقديم مجموعة من الاستراتيجيات في إدارة مخاطر الشؤون الخارجية وفقاً لتحليل البيئة الاستراتيجية العراقية:

1. استراتيجيات الاحتواء والتوازن: نجحت وزارة الخارجية في ضبط العلاقة مع الولايات المتحدة الأمريكية وإيران باتباع أسلوب تكتيكي يسمى بـ التوازن المرن وضبط حركة التفاعلات الإيرانية - الأمريكية وانعكاسها على العراق لاسيما في موضوع العقوبات الاقتصادية أو في ملف الحرب العراقية - الإسرائيلية الأخيرة. وقد تبنت وزارة الخارجية التعامل مع هذا المبدأ بسبب طبيعة الموقف المعقد بين الولايات المتحدة الأمريكية والجمهورية الإيرانية وبقية الأطراف المؤثرة والمتأثرة فيها، الأمر الذي جعلها تميل إلى الحفاظ على مسافة من الصراع وفق معيار حماية المصلحة الوطنية.

فضلاً عن اتباع استراتيجيات التوازن وتجنب الاصطدام الإقليمي في الصراع السوري والصراع اليمني، وعلى الرغم من الضغوطات الكبيرة فإنه يُعدّ إنجازاً دبلوماسياً عراقياً في النأي بالعراق بعيداً عن سياسة المحاور واتباع سياسة مرنة ركزت على عدم الانخراط العسكري أو السياسي المباشر مع دع الحلول السياسية الشاملة.

2. استراتيجية الاستجابة الدبلوماسية: وتمثلت بشكل كبير مع التهديدات التركية ولاسيما في ملف المياه والتي اقتضت على تقديم مذكرات احتجاج رسمية متكررة للأمم المتحدة وتركيا دون اتخاذ خطوات تصعيدية، فضلاً عن أزمة الانكشاف المالي 2023-2024، إذ اكتفت وزارة الخارجية باتباع الطرق الدبلوماسية بالتنسيق مع البنك المركزي والسفارة الأمريكية والتي ساعدت كثيراً من تخفيف حدة مخاطر تراجع الدينار العراقي، ولعل تركيز الجهد في المجالات الدبلوماسية قد أسهم في تقوية موقف العراق دولياً، وعلى الرغم من عدم تحقيقه مكاسب كبيرة، فإنّ تبني استراتيجية المكاسب النسبية من قبل وزارة الخارجية كان له دور مباشر في تخفيف حدة الخطر. والذي يتطلب من وزارة الخارجية الانتقال إلى خطوة ثانية تتمثل في توسيع المصالح المشتركة مع الدول ذات العلاقات الإيجابية من أجل إضافة مكاسب جديدة لاستراتيجية الشؤون الخارجية.

3. استراتيجيات بناء الشراكات وتوظيف الفرص، وتمثلت في استثمار المشاريع الاقتصادية والبنى



التحتية في تعزيز السياسة الخارجية العراقية ومحاوله تنسيق المصالح عبر اتباع سياسة بناء الشراكات لاسيما مع الأردن والدول الخليجية اتفاقيات الربط الثلاثي والربط الخليجي 2022 و2024، وطريق التنمية مع تركيا بربط الاقتصاد بالسيادة الوطنية على موارد الدولة، وهو محاولة في إنشاء منفذ اقتصادي مستقل عن إيران والكويت.

يظهر من ذلك أنّ وزارة الخارجية العراقية على الرغم من مواقفها الدبلوماسية المتزنة، لم تمتلك حتى الآن أدوات صلبة لمواجهة هذه التهديدات، وتعتمد بدرجة كبيرة على مسار الاحتواء اللفظي، دون أن تُقرن ذلك باستراتيجية ردع أو تحصين مؤسّساتي شامل.

❖ الأمن القومي وإدارة المصالح وفق مؤشر الأداء السياسي الخارجي

تتمثل العلاقة بين الأمن القومي والسياسة الخارجية بوصفها علاقة مركزية تعبر عن الهدف والأداة من جهة، وبين الفكر والتطبيق من جهة أخرى، فالسياسة الخارجية توصف بأنها أداة من أدوات تحقيق الأمن القومي بوصفها الوعاء الفكري للمصالح والأهداف، ومن هنا تبرز أهمية ودور وزارة الخارجية في تنفيذ المتطلبات الكبرى التي تقع ضمن أهداف الدولة الخارجية بوصفها القناة الرسمية والمقبولة دولياً للتعامل معها بوصفها تمثل الدولة العراقية رسمياً في هذا المجال.

وبالتعامل مع منهجية مخصصة لعلاقة بين الأمن القومي والسياسة الخارجية كسلوك تتبناه الدولة حيال البيئة الخارجية يمكن التعامل مع المؤشرات الآتية وفقاً لتقييم المعايير الأساسية للشؤون الخارجية:

1. العراق: سياسة خارجية أمنية في بيئة مضطربة.

بعد عام 2003، واجه العراق سلسلة من التحديات الأمنية التي شملت الاحتلال، العنف الطائفي، والإرهاب العابر للحدود، ما جعل من السياسة الخارجية أداة ضرورية لإعادة بناء شرعية الدولة وتعزيز أمنها. وقد اعتمد العراق على التحالف مع الولايات المتحدة وتعزيز العلاقات مع الجوار الإقليمي لمحاولة فرض التوازن، لكنه ظل يعاني من انكشاف أمني نتيجة التدخلات الإقليمية وتعدد الفاعلين داخل مؤسّساته، وهنا تأتي أهمية وزارة الخارجية في بناء علاقات دبلوماسية تسهم في تعزيز قدرة العراق على مواجهة التحديات المركبة عن طريق الشراكات والاتفاقيات والاحتفاظ بسلوك متوازن يقلل من ازدواجية المرحلة الانتقالية وتداعيات الديمقراطية التي يمكن أن تنتج سلوك غير متوازن في الداخل.



2. إيران: الأمن من خلال النفوذ الإقليمي

تبنت الجمهورية الإيرانية سياسة خارجية هجومية مبنية على مبدأ «العمق الاستراتيجي»، مستخدمة أذرعها ووكلائها في العراق، سوريا، لبنان، واليمن لضمان أمنها القومي عبر توسيع دائرة الاشتباك خارج حدودها. وتُعد أدوات الدعم العسكري، والتحالفات غير الرسمية، من الوسائل الأساسية في تحقيق أمنها عبر النفوذ، لكنها تواجه ضغوطاً دولية وعقوبات تؤثر على استقرارها الداخلي. ومما لا شك فيه أن هذه الأدوات والاستراتيجيات لها تداعيات كبيرة على موقع ومكانة وزارة الخارجية العراقية مما يجعلها تضعف في تنفيذ بعض متطلبات استراتيجية الشؤون الخارجية، لاسيما القضايا ذات العلاقة بالعلاقات الثنائية وتداعياتها الدولية في العلاقة مع الولايات المتحدة الأمريكية. الأمر الذي يجعل هذه العلاقة من الناحية الاستراتيجية فيها تداعيات لا يمكن تجاهل قيمتها في تقدير وزارة الخارجية للأمن القومي والمصالح الحيوية.

3. السعودية: أمن وقائي وتحالفات متعددة الاتجاهات

سعت المملكة العربية السعودية إلى بناء سياسة خارجية فاعلة لتعزيز أمنها الوطني، خصوصاً بعد التغيرات الإقليمية مثل الربيع العربي والتهديد الإيراني، وتنامي النفوذ الاماراتي والقطري، فأنشأت تحالفات عربية، وانخرطت في الحرب في اليمن، ووطرت شراكات استراتيجية مع الولايات المتحدة والصين. كما وظفت الدبلوماسية الاقتصادية لتعزيز الاستقرار الإقليمي ومكانتها الدولية. وجميع هذه المعطيات من شأنها أن تؤثر في الأمن القومي العراقي وتوجد حركة متغيرات جديدة تنسجم مع طبيعة الظروف التي تشهدها المنطقة. إلا أن طبيعة الرؤية السعودية والتوجه نحو تعزيز العلاقات الدبلوماسية والسياسية عادة ما يعطي العراق مكانة مهمة في سياسة المملكة السعودية والذي يتطلب تعزيز قنوات الاتصال عن طريق الدبلوماسية الشعبية والقيم المشتركة التي تحتل مكانة مهمة في السلوك السياسي الخارجي لكلا الدولتين. وهذا ما تحاول وزارة الخارجية السعودية تبنيه في خطابها السياسي حيال العراق.

4. الولايات المتحدة: الأمن عبر القيادة العالمية

تعدُّ الولايات المتحدة نموذجاً لسياسة خارجية شاملة تستند إلى عقيدة أمن قومي واضحة، تجمع بين الردع، القوة الناعمة، ونشر القواعد العسكرية عالمياً، فمنذ نهاية الحرب العالمية الثانية، تستخدم واشنطن سياستها الخارجية لحماية مصالحها الحيوية وتأمين النظام العالمي بما يضمن أمنها، سواء عبر التدخلات العسكرية أو توسيع التحالفات (الناتو، اليابان، كوريا الجنوبية).



تبعاً لذلك يمكننا القول إنّ علاقة الأمن القوميّ في السياسة الخارجيّة علاقة محورية تحدد ملامح وسلوك الدولة الخارجيّ وتختلف الأولويات والاستراتيجيّات باختلاف طبيعة النظام السياسيّ، والبيئة الجيوسياسية، ومستوى القدرات، فالأمن الوطنيّ لا يُمكن فصله عن التفاعلات الخارجيّة للدولة، والنجاح في بناء سياسة خارجية مرنة ومبنية على إدراك سليم للتهديدات والفرص ينعكس إيجاباً على استقرار الدولة وسلامة مؤسّساتها. ويتضح ذلك من الجدول ادناه.

الدولة	طبيعة السياسة الخارجيّة	أدوات السياسة الخارجيّة	التهديدات الأمنيّة الأساسيّة	الانعكاسات على الأمن الوطنيّ
العراق	دفاعية - توازنية	تحالفات، دبلوماسية، علاقات متعددة المحاور	الإرهاب، التدخلات الخارجيّة، ضعف السيادة	انكشاف أمني، هشاشة في القرار السيادي
إيران	هجومية - توسعية	أذرع إقليمية، دعم ميليشيات، نفوذ غير مباشر	العزلة الدوليّة، العقوبات، الاضطرابات الداخليّة	أمن خارجي موسع، ضغط داخلي متصاعد
السعودية	وقائية - متعددة الاتجاهات	تحالفات، تدخلات عسكرية، دبلوماسية اقتصادية	التهديد الإيراني، الإرهاب، الصراع في اليمن	تعزيز الردع، حماية العمق الاستراتيجيّ
الولايات المتحدة	عالمية - قيادية	ردع عسكري، قواعد خارجية، دبلوماسية ناعمة	الإرهاب، الصعود الصيني، تهديدات نووية	نظام أمني عالمي يخدم مصالحها

المصدر: الجدول من اعداد المؤلفون.

تبرز السياسة الخارجيّة كأداة محورية لتحقيق الأمن القوميّ وفقاً لتقاليد السياسيّة الخارجيّة وأدبيّات الأمن القوميّ؛ لأنّها تُجسّد التفاعل بين الدولة ومحيطها الخارجيّ، وترجم مصالحها إلى مواقف وسلوكيات دبلوماسية. وتزداد أهميّة هذه الأداة في البيئات الجيوسياسية المعقدة والهشة، كما هو الحال في العراق، الذي يُعدُّ ساحةً

لتقاطعات المشاريع الإقليمية والدولية، ويواجه تحديات أمنية مركبة ومزمنة منذ عام 2003، دخل العراق مرحلة إعادة التأسيس السياسي، وسط فراغ أمني وهيكلي، مما انعكس مباشرة على أداء سياسته الخارجية التي اتسمت بالارتباك والضعف وغياب التخطيط الاستراتيجي، وعلى الرغم من التغيرات المتلاحقة في الحكومات، فإن البنية المؤسسية للدولة العراقية لم تنجح في بناء رؤية واضحة لموقع العراق في النظامين الإقليمي والدولي. تُظهر التجربة العراقية أن السياسات الخارجية غير المستندة إلى رؤية وطنية موحدة ومؤسسية تؤدي إلى تآكل الأمن القومي، وغياب الفعالية في إدارة التهديدات أو حماية المصالح. ويُضاف إلى ذلك تعقيد البيئة الأمنية المحيطة بالعراق، سواء بسبب التدخلات الإقليمية والدولية أو بقاء مظاهر التهديد وعدم الثقة، فضلاً عن التحديات المرتبطة بندرة المياه والتغير المناخي، التي تتأطر بشكل واضح في ضبابية وغموض المصالح الوطنية، إذ تُعد المصلحة الوطنية جوهر السياسة الخارجية للدول، وهي المعيار الذي يحدد توجهاتها، واختياراتها، وتحالفاتها، وخصوماتها. وتحول هذه المصلحة من مجرد تصور نظري إلى سياسة عملية عندما تتوفر أدوات تحليل استراتيجية، ومؤسسات تنفيذية فاعلة، ورؤية وطنية جامعة. في الحالة العراقية، تُطرح إشكالية عميقة حول غياب هذا الترابط بين المصلحة الوطنية والسياسة الخارجية.

أولاً: محدّدات المصلحة الوطنية العراقية

1. الحفاظ على السيادة الوطنية ومنع التدخلات الخارجية.
2. تأمين الموارد الوطنية الاستراتيجية.
3. تنمية الاقتصاد الوطني العراقي وجذب الاستثمارات الأجنبية.
4. تعزيز الاستقرار الداخلي والتماسك الاجتماعي.
5. بناء الدور الإقليمي واستعادة المكانة العراقية في العالم العربي والإسلامي، وعلى الرغم من كلّ الجهود الوطنية التي بذلت وتبذل من قبل وزارة الخارجية فإن الاستجابة نحو تحقيق المصالح الوطنية مازالت بطيئة والبعض منها سجل تراجعاً في ترجمة هذه الأولويات إلى سياسة خارجية، إذ تسود سياسة رد الفعل القصير بدلاً من بناء الفعل والاستجابة الاستباقية للحدث أو الموقف. وهذا الأمر تعود أسبابه إلى تأثير التناقضات السياسية على أداء موظفي البعثات الدبلوماسية خصوصاً إذا ما أخذنا بعين الاعتبار التوافقية التي تفرض نفسها في دوائر الوزارة والبعثات الدبلوماسية في الخارج.



ثانياً: ضعف الاستجابة الخارجية لإدارة المصالح الوطنية في ملف المياه

يعاني العراق من ضعف تدفق المياه من قبل الجانب التركيّ والإيرانيّ، بالتزامن مع التغيرات المناخية الشديدة والتحذيرات الوطنية والدولية لمخاطر التغير المناخي والجفاف إلا أن الاستجابة مازالت ضعيفة وعدم قدرة وزارة الخارجية على إيجاد أدوات تفاوضية وضاغطة على الجانب التركيّ والإيرانيّ على حد سواء. إذ لم تستطع المفاوضات طوال السنوات التي تلت عام 2003 من وضع حلول نهائية لأزمة المياه مما يجعلها مسألة متراكمة ومتجددة خصوصاً وأن العراق من الناحية السياسية لم يتبنى خطوة داخل المفاوضات تتضمن الانتقال من الحلول الجزئية إلى الحلول الكاملة عبر تنسيق المصالح وتبادل المنفعة، والتي تتطلب فهم أعمق للقضايا، إذ عادة ما يلجأ المفاوضون من حماية المصلحة إلى توسيعها في حال كانت هناك مصالح يمكن الاتفاق عليها ثنائياً، والتي تتطلب اللجوء إلى أحد الخيارين:

- الخيار الأول: إذ يتم اللجوء إلى هذا الخيار عندما لا تكون لدى الدولة موارد كافية لتحقيق الأهداف ولذلك تلجأ إلى المشاركة مع ضمان مكاسب نسبية فعلية.
- الخيار الثاني: إذ يعتمد هذا الخيار على أن تكامل المصالح هو الخيار الاستراتيجي الأنسب لعدم وجود القدرة على تحقيقه.

ومن ثمّ فإنّ الموارد التي يمتلكها العراق قد تسمح له بتحقيق المصلحة إلّا أن ضمناها لا يمكن أن يتحقق دون وجود تكامل مع الجمهورية التركية في ملف المياه سواء عن طريق الاستثمار في الأراضي الزراعية بشكل مشترك أو المشاركة في مشاريع ثنائية. وهو ما يتطلب في الوقت نفسه مقدارا عالياً من التنسيق مع الوزارات الأخرى كالزراعة والموارد المائية والتجارة لتنفيذ هذا الخيار.

ثالثاً: غياب الرؤية الاستراتيجية في العلاقات العراقية - الخليجية، إذ على الرغم من القرب الجغرافي فإنّ العراق لم يستطع لحد هذه اللحظة من بناء جسور الثقة مع الدول الخليجية، وتجددت في غياب اتفاقيات اقتصادية تنموية أو اتفاقيات أمنية في مجال الحدود على سبيل المثال.

رابعاً: الارتباك الاستراتيجي في ملف خور عبد الله، وما ينتج عنه من تداعيات وأزمات داخلية وإقليمية، فغياب الوضوح في الأهداف العراقية والكويتية أدى إلى أزمات داخلية لكلا الدولتين.

خامساً: ضبابية العلاقة مع الولايات المتحدة الأميركية والصين وروسيا على حد سواء وعدم وجود رؤية متكاملة حول طبيعة العلاقات مع الدول الكبرى.



❖ مؤشرات الأداء السياسي الخارجي ومؤشرات تحقيق الأمن القومي

يشكّل الأداء السياسي الخارجي للدول مقياساً لمدى قدرتها على الدفاع عن مصالحها وحماية أمنها القومي ضمن النظام الدولي. ويتجلى هذا الأداء من خلال المواقف، التحالفات، الاتفاقيات، والمبادرات التي تعتمدها الدولة على الساحة الإقليمية والدولية، في الحالة العراقية، مثل الأداء السياسي الخارجي بعد عام 2003 انعكاساً لواقع تهديدات الأمن القومي على المستوى الداخلي والخارجي: وذلك من خلال مجموعة مؤشرات تبين ضعف الأداء السياسي الخارجي العراقي:

1. غياب الرؤية المؤسسية: لم تصدر أي حكومة عراقية وثيقة استراتيجية شاملة للسياسة الخارجية.
2. ضعف دور وزارة الخارجية في إدارة ملفات الأمن القومي والقضايا ذات الطابع السيادي لصالح وفود خاصة أو مستشارية الأمن القومي.
3. الدبلوماسية المراسيم تقتصر أغلب زيارات المسؤولين على اللقاءات البروتوكولية دون نتائج ملموسة.
4. غياب المبادرات الدبلوماسية المؤثرة في الملفات الحيوية (المياه، خور عبد الله، التحالفات)
5. ضعف الأداء القنصلية، وتأخر إنجاز المعاملات وضعف الحماية القانونية للجالية مع عدم وجود قاعدة بيانات موحدة عن العراقيين في الخارج.
6. ضعف التمثيل الدبلوماسي في بعض الدول المهمة والمؤثرة في القرارات الدولية والإقليمية في المنظمات الدولية والإقليمية.

وزارة الخارجية وفرضيات توازن المصالح

إنّ الافتراضات المنطقية لوضع العراق في ضوء التحديات الإقليمية يجعلنا أمام ضرورة التعامل مع المقاربات التي يخضع لها التوجه السياسي ضمن نطاق هذه المعادلات، وأي منها يشكل البديل الأفضل بالنسبة إلى العراق في ضوء الإمكانيات المتاحة والقدرات التي تمتلكها الدولة والتي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف المقصودة.

تفترض إدارة الدولة لشؤونها الخارجية وفق منهج توازن المصالح وجود ثلاثة معطيات أساسية في التحليل تتضمن:

- 1- أن تكون لدى الدولة قدرة على التنسيق والتبادل في المصالح.
- 2- أن توازن المصالح يختلف عن الموازنة، فالموازنة تفترض قبول جميع الأطراف في حين التوازن يشترط القبول الثنائي الذي قد يحقق في المحصلة توازن متعدد في المصالح.



3- أن التوازن في المصالح يستلزم شعور الطرف الآخر بأهمية الحوار والتكيف لغرض تحقيق مصلحة متكاملة.

إنّ هذه المعطيات يمكن أن تجعلنا أمام فرضيتين أساسيتين من الممكن أن تتعامل معها وزارة الخارجية العراقية:

1- إنّ العراق يمتلك مقومات اقتصادية وحضارية تؤهله لأن يكون دولة ضمن منطق التوازن في المصالح بحكم أهميتها الاقتصادية والحضارية.

2- إنّ الأطراف الإقليمية تدرك أهمية العراق بوصفه حلقة وصل لتحقيق التوازن في المصالح بين القوى الإقليمية الرئيسة في المنطقة، إذا ما أحسن العراق توظيف ذلك (مثال ذلك الحوار الإيراني السعودي).

ووفقاً لطبيعة التوجهات الخارجية للعراق التي يمكن حصرها بالمقيدات التي فرضها الدستور العراقي وتوجهات صناع القرار القائمة على ضرورة عدم مشاركة العراق بأيّ محور من المحاور الإقليمية والدولية، فإن سلوك الحياد هو ما يشكل جوهر سلوكه السياسي الخارجي وعليه ينبغي تحديد مدى تأثير معطيات البيئة الإقليمية التي قد تفرض عليه نماذج محددة من السلوكيات والممارسات في الشؤون الخارجية مما يستلزم منه أداء دور قائم على أساس المصالح على الرغم من المعاضل الإقليمية التي تحيط بتوجهاته الإقليمية.

وانطلاقاً من الافتراضات الشكلية والموضوعية التي تحيط بالأداء السياسي الخارجي ممكن طرح عدة تساؤلات:

1- ما المصالح والأهداف التي يسعى العراق إلى تحقيقها؟

2- ما مدى إمكانية التقيد بسياسة الحياد في ضوء الصراعات الإقليمية القائمة؟

3- ما سياسية المحاور التي تخضع لها المنطقة؟

4- ما الإمكانيات المتاحة للعراق في اختيار سلوكه السياسي الخارجي في ضوء المعادلات الإقليمية؟

5- ما البديل الأفضل للعراق في ضوء كلّ ما تقدم، وكيف يمكن لوزارة الخارجية أداء دور يستند إلى التوازن في المصالح؟



توازن المصالح ضمن البيئة الإقليمية العربية وغير العربية

إنّ تحليل البيئة الاستراتيجية يستدعي تشخيص أهم المظاهر التي تتسم بها بدءاً من تقييم المتغيرات والبحث عن مقومات القوة وتحييد نقاط الضعف لإيجاد الفرص المتاحة التي على أساسها يتم وضع المصالح والاهداف. وهذا النهج من الناحية السياسية يتطلب بناء الإدراك السياسي على أساس معادلة تضمن التوجه السياسي نحو الخارج بشكل متوازن، ممّا يتطلب من وزارة الخارجية العراقية إبراز نمط المعادلة القائمة على الفرضية الآتية: إن تمكين العراق اقتصادياً وسياسياً وأمنياً يؤدي إلى توازن أممي - استراتيجي في المنطقة.

ومن ثمّ فإنّ منهجية تحليل البيئة الاستراتيجية من الناحية الموضوعية للعراق تركز على المعطيات الوظيفية الآتية:

الأولى تتضمن موارد المنطقة (الطاقة). وتتصل الثاني بالاحتمية الجيوبوليتيكية (نقل الطاقة). أمّا الثالثة فتقع ضمن استراتيجية مواجهة التطرف، في حين تتضمن الرابعة التعايش السلمي وتنمية ثقافة الحوار. أما الخامسة فإنّها على درجة بقضايا إعادة الإعمار. وهي تتطلب من استراتيجية الشؤون الخارجية العراقية التعامل معه بتخصص عالٍ ومهنية أكبر من حيث اختيار الدبلوماسيين والمبعوثين الخاصين من قبل الحكومة لتنشيط عملية التواصل والاعتماد المتبادل بين العراق ومحيطه الإقليمي على درجة أكبر.

وضمن نطاق تشخيص مراحل البيئة الاستراتيجية الخارجية العراقية مع دول الجوار الإقليمي من حيث التفاعل يمكن تحديد ثلاث مراحل رئيسة تهيمن على نمط العلاقات وإدراك التهديد بين دول المنطقة، وتشمل هذه المراحل:

1. مرحلة التشكيك والتباعد.
2. مرحلة التقارب الحذر (إعادة تقييم العلاقات).
3. مرحلة الحوار الفعال والانطلاقة الاستراتيجية.

ويمكن القول إنّ العراق قد تجاوز المرحلتين الأولى والثانية، وهو الآن في صميم المرحلة الثالثة وهي مرحلة الانطلاقة الاستراتيجية والانغماس في القضايا الإقليمية، ولكن برؤية استراتيجية تضع المصالح الوطنية في المقدمة؛ لذا يمكن وصفها بمثابة الفرصة الاستراتيجية في ظل المتغيرات والضرورات القائمة في المنطقة.



الأليات والطرق:

1. تعزيز الحوارات الإقليمية - العربية.
 2. تعزيز الحوارات الإقليمية غير العربية .
 3. تنمية العلاقات الثلاثية العراقية - الإقليمية (العربية - غير العربية) - الاتحاد الأوروبي.
 4. ابتكار استراتيجيّة المعابر وتنمية المناطق الحدودية المشتركة التي لها فوائد (سياسيّة، اقتصاديّة، أمنيّة).
 5. تنمية المشاريع الاستراتيجية التنموية الاقتصادية عبر إطلاق مبادرات وطنية - إقليمية
- ضمن نطاق تحليل البيئة الاستراتيجية فإنّ تشخيص وزارة الخارجية لموقع العراق ضمن بيئة مضطربة تتداخل فيها حركة التفاعلات الإقليمية والدولية يعد توصيفاً دقيقاً، إذ تشكل بيئة الجوار فوضى وعدم وضوح أدوار ووظائف القوى فيها، فقد تزداد وظيفة دولة وتمنح لها أدوار متعددة على حساب تراجع وظيفة وإدوار قوى أخرى، تتحدد وفق مصالح واستراتيجيات القوى الكبرى كما هو الحال بين المملكة العربية السعودية وتركيا وإيران ومصر و(الكيان الصهيوني) التي تتميز بأنها تفاعلات تستهدف التمدد الأفقي ومدّ النفوذ، بما يتطلب ذلك تبني سياسات واستراتيجيات في مقدمتها (بناء المحاور الاستراتيجية)، التي كأنما تتحرك ضمن مضمون استراتيجية اللعبة الصفريّة دون الإفصاح عن ذلك.
- وبالنظر لعدم الاستقرار وغياب التوازن فإن مظاهر التغيير في البيئة الاستراتيجية الخارجية يمكن إعادة تعريفها من خلال المعطيات الآتية:

1. التغيير في قادة وحكام الأنظمة العربيّة (في منطقة الخليج العربيّ، مصر) انعكس بشكل كبير على توجهاتهم الاستراتيجية فقد تتقارب وتتقاطع فيما بينها. الا أنها تشترك في تصورات وتوجهات جديدة من حيث نمط التفكير - الانتقال إلى التفكير الماديّ /الوظيفيّ.
2. التقارب الأردني - السعودي - المصري وتفعيل منطقة المشرق العربيّ كم منطقة ارتكاز جديدة في منطقة الشرق الأوسط، إذ يدخل هذا النمط بما يعرف ب (إدارة التفاعلات من الداخل).
3. تفعيل مبادرات التطبيع مع الكيان الصهيوني والانتقال بها إلى الجانب العمليّ والانتقال الجيوبولتيكي من دول المقاومة إلى مناطق النطاق الجيوبولتيكي الثاني كالحالة مع دول منطقة الخليج العربيّ.



4. الحوارات العربية – غير العربية

5. توصيف جديد لنطاقات التفاعل الجيوبولتيكي في المنطقة الذي يركز على عدة مؤشرات يمكن تضمينها بالآتي:

أ. الحوارات الاستراتيجية ضمن المرحلة الأولى، وتشمل (الحوار الاستراتيجي الخليجي – الخليجي، الحوار الاستراتيجي السعودي – المصري، الحوار الاستراتيجي المصري – الأردني، الحوار الاستراتيجي العراقي – المصري) وهناك الكثير من الحوارات المرتقبة أهمها (الحوار العراقي – الإيراني، الحوار العراقي – القطري، الحوار العراقي – السعودي)، (الحوار الإيراني – المصري).

ب. الاتفاقيات الاستراتيجية ضمن المرحلة الثانية وتشمل (العراقية – الاردنية، العراقية – المصرية، العراقية – الكويتية، العراقية – السعودية، العراقية – القطرية).

ج. المحاور الاستراتيجية ضمن المرحلة الثالثة التي تتصف أنها في حالة الصيرورة والتشكل ضمن نتائج المستويات في الأولى والثانية.

6. الرغبة العراقية والطموح في تحسين وتفعيل علاقاتها الإقليمية العربية والإقليمية غير العربية (إيران، تركيا) عبر طرح فكرة تعزيز العمل والتعاون (الوظيفي) بما يضمن المصالح الوطنية العراقية.

7. الأزمات الاقتصادية والمالية التي تمر بها المنطقة لاسيما في العراق، إيران، مصر، تركيا، قد تدفع بعض هذه الدول إلى التعامل بصيغ جديدة تضطرها تحت هذا الضغط.

8. توظيف النفط متغير للتأثير في سياسات الدول الإقليمية لاسيما العراق ومصر والاتفاق ضمن منظمة أوبك انعكس سلباً على اقتصاديات الدول مما خلق ازمه اقتصادية – اجتماعية إبعادها سياسية.

9. دخول الصين كفاعل غير متردد للمنطقة يحاول توظيف الفرص المتاحة في المنطقة دون الوصول إلى نقطة تصادم أو تعارض مباشرة مع الولايات المتحدة الأمريكية. الأمر الذي يفسر عدم إمكانية تبني العراق الصين كفرصة لمناورة الولايات المتحدة الأمريكية، وهذا الأمر اعتمدت عليه وزارة الخارجية العراقية في حكومة السيد السوداني بعكس ما توجهت إليه في حكومة السيد عادل عبد المهدي.

يتطلب من وزارة الخارجية العمل على تقدير موقف للسياسات الإقليمية مستند على تصورات أمنية واضحة للمشهد القائم والمتوقع؛ إذ يمكن تشخيص مظاهر للضعف في بنية التفاعلات القائمة يستوجب



التعامل معها بدقة وموضوعية، يمكن تقسيمها للآتي:

1. استشعار حالة التهديد: على الرغم من التطور في العلاقات الإقليمية فإنها مازالت محكومة بعوامل الشك وعدم اليقين بمصداقية الطرف الآخر، ويتضح ذلك كلما اقتربنا في الحوار والتفاوض من النقاط الأساسية التي تشكل حالة النزاع المبطن بين الجانبين. وهذا ما يتطلب من وزارة الخارجية العراقية تعزيز الضمانات التي تتعامل بها أثناء عملية التفاوض، فضلاً عن تعزيز الفريق التفاوضي بوزارات ومؤسسات تزيد من مصادر الثقة للأطراف الأخرى في العملية التفاوضية.

2. استراتيجيات الأمن القومي والحتمية الجيوبوليتيكية: إذ إن ثلاث قوى رئيسة إلى جانب (الكيان الصهيوني) لديها استراتيجيات للأمن القومي تركز بشكل أساسي على فكرة المجال الحيوي والتمدد الإقليمي بمختلف المنطلقات والأليات. وهذه القوى ترى أن أي تمدد في النفوذ لدولة سيشكل خسارة بالنسبة إليها مما يسترعي من وزارة الخارجية مراقبة التوازن.

3. الإرهاب والتطرف الفكري؛ إذ إنّ عدم جدية برامج مكافحة التطرف والتطرف العنيف، على المستوى الرسمي وغير الرسمي يهدد أمن واستقرار الدول في المنطقة وفي مقدمتها العراق، وعلى الرغم من أن مجال التعاون الدولي في قضايا الإرهاب والتطرف تعد من أولويات الحكومة العراقية، فإنّ وزارة الخارجية من الناحية الفنية لم تول الموضوع الأهمية المناسبة وخاصةً أن العراق يمتلك مؤسسات متخصصة واستراتيجيات قطاعية في هذه المجالات.

5. اشتداد حالة التنافس في منطقة المتوسط ودخول دول عربية وإقليمية في الصراع قد يؤثر بشكل كبير على البيئة الاستراتيجية الخارجية للعراق.

يطمح العراق إلى أن يكون دولة فاعلة في مجاله الإقليمي عبر السعي إلى بناء دور يؤهله لذلك؛ إذ يمتلك المقومات الداعمة لامتلاك المكانة الإقليمية على الرغم من التحديات والتهديدات التي تؤثر بشكل كبير في الأمن والاستقرار الداخلي وكثيراً ما تؤثر في علاقاته الإقليمية، إلا أنه قد نجح في معالجة واحتواء الكثير من هذه التحديات، ولتحقيق ذلك يتطلب إدراك مقومات القوة والمتغيرات الإقليمية والدولية.

وزارة الخارجية وإعادة التفكير بفاعلية العراق الخارجية

إن التفكير بفاعلية الدولة في الشؤون الخارجية يتطلب أن تكون هناك عدة مرتكزات يمكن للدولة اللجوء إليها لأجل صياغة استراتيجية في الشؤون الخارجية قائمة على أساس إدراك المخاطر وفهم التهديدات، ثم



تبني سلوك سياسي فاعل نحوها، وعلى مستوى التفكير بالمقومات العراقية في هذا المجال فإنه من الممكن أن تتعامل وزارة الخارجية العراقية مع عدة مقومات تضمن للعراق دور فاعل في التفاعلات الدولية، وتشمل هذه المقومات:

أولاً: المرتكز الجيوبولتيكي (إدارة الجيوبولتيك) مقوم من مقومات القوة الوطنية

حبت الطبيعة العراق موقعاً جيوسياسياً متزايد الأهمية، وهذا ما -أكدته النظريات الجيوسياسية- إذ أشار إلى تلك الأهمية مفكرو النظريات الجيوبولتيكية والاستراتيجية أمثال (نيكولاس سبيكمان) فضمن نظرية الإطار الأرضي يشكل العراق هلالاً يحيط بالقلب الروسي، ومن يحكم سيطرته على منطقة الأطراف يحكم أوراسيا ومن يحكم أوراسيا سيتحكم بجيوبولتيكية العالم. وبناءً على ذلك يمكن وضع معادلة تحدد مكانة العراق الاستراتيجية (من يسيطر على العراق، يتمكن من السيطرة على الشرق الأوسط، ومن يسيطر على الشرق الأوسط، يتحكم في الاستراتيجية العالمية)، ومن هنا يمكن تفسير التنافس العالمي على العراق وفي مختلف الحقب التاريخية.

ثانياً: المرتكز الإقليمي

يتمركز العراق في منطقة الفوضى الاستراتيجية الإقليمية للشرق الأوسط ويشكل نقطة التفاعل الإقليمي منذ عام 2003، إذ لا يمكن تجاهل العراق وما يحدث فيه عند صياغة أية استراتيجية للقوى الإقليمية في المنطقة كونه يشكل نقطة التقاء وتنافر القوى الإقليمية ونقطة التحام واصطدام المصالح في المنطقة، لما له من أهمية معقدة ومركبة في تحقيق مصالح القوى الإقليمية والقوى العالمية بعده منطقة المجال والعمق الاستراتيجي لهذه الدول. الأمر الذي يزيد من أهمية السياسات التي يتبناها العراق تجاه البيئة الإقليمية ويجعله محط تقدير استراتيجي بالنسبة لها خصوصاً ما يتصل بحركة الفاعلين غير الرسميين.

ثالثاً: المرتكز الحضاري

فرضت الحتمية الجغرافية والتاريخية على العراق أن يكون نقطة التقاء واصطدام ثلاث حضارات تميزت عبر التاريخ؛ لأنها ثقافات وحضارات متنافسة متصارعة مع بعضها البعض الحضارة (العربية، العثمانية، الفارسية)، مما انعكس على الطبيعة الثقافية والديموقراطية في العراق. وهو بالنتيجة يُعدُّ أحد مقومات القوة بالنسبة للعراق بسبب فرضه لجوانب تتصل بالقيم والدبلوماسية الشعبية، ومن ثم فإن تعزيز مكانة الدبلوماسية الشعبية في استراتيجية وزارة الخارجية سوف يزيد من فاعليتها الإقليمية في مجال التفاعلات القائمة.



رابعاً: المرتكز الاقتصادي

يُعَدُّ العراق من الدول التي تمتلك مقومات القوة الاقتصادية وفق (الدالة الرباعية) التي تحدد قوة اقتصاد أيّ بلد ما، والتي تكمن في أربع مقومات (الطاقة البشرية، المناخ والطاقة، رأس المال، الثروات الطبيعية). إلا أنّه على الرغم من المشاكل الاقتصادية التي يعاني منها العراق يواجه مشاكل ترتبط بالسياسة الاقتصادية وتعرّش في عمليات التنمية الاقتصادية والفساد المالي والإداري، وليس بندرة الموارد والطاقة.

خامساً: المرتكز الأمني

الأهمية الاستراتيجية (الأمنية) للعراق تأتي من موقعه المتميز في منطقة الشرق الأوسط؛ إذ إنّ هذه الأهمية تأتي من أهمية إقليم الشرق الأوسط من جهة ووقوعه في قلب ما يعرف اليوم بقوس الأزمات من جهة أخرى، حيث يشكل الأمن العراقي وفق موقعه الاستراتيجي في منطقة الشرق الأوسط أهمية متزايدة ولاسيما في الوقت الحاضر لأمن المنطقة ككل، فلو القينا نظرة على جيوبوليتيكية العراق فأننا ندرك لا يمكن لأية دولة في المنطقة إن تضع استراتيجية أمنية دون فهم وأدراك الوضع الأمني في العراق، إذ وفق هذه الجيوبوليتيكية التي تُعَدُّ ميزة (فرصة) وعبئا و(تحدياً) في آن واحد للأمن الوطني العراقي نجد أمام العراق فرصة تاريخية في تحويل هذا التحدي إلى ثقل استراتيجي يسهم في إعادة الدور والمكانة الإقليمية للعراق.

ومن ثمّ فإن وفقاً لمؤشرات القوة والمرتكزات التي تتطلبها فاعلية الدور السياسي الخارجي بالنسبة للعراق يمكن تبني عدة احتمالات من شأنها زيادة مؤشر الفعل السياسي الموجه نحو الخارج، ولعل في مقدمة ذلك:

➤ الاحتمال الأول: التفاعل الاستراتيجي الإقليمي وفق توجه الانحياز

يرتكز هذا الاحتمال إلى حقيقة مفادها ان العراق يقع في منتصف التفاعلات الإقليمية العربية – التركية – الإيرانية، امام هذه الحقيقة الجيوبوليتيكية يمكن للعراق أن يكون دولة المركز في ضبط حركة التفاعلات الإقليمية لهذه الدول من خلال:

1. قد يكون دولة تقاطع المصالح.

2. أن يكون دولة تنسيق المصالح



وهذا يتطلب من العراق الانغماس بشكل أكبر ومكثف في أزمات المنطقة ومحاولة الحصول على المكتسبات الاستراتيجية من خلال توظيف نقاط الاختلاف وإدارة الصراع والتنافس بما يتلاءم مع الأهداف الاستراتيجية للعراق، إلا أن من كوابح هذا الاحتمال أن العراق مازال يفتقد للإرادة السياسية الموحدة، وهذا يتضح من عدم وحدة الخطاب السياسي الخارجي العراقي الذي يُعدُّ أهم محرك للسياسة الخارجية العراقية.

➤ الاحتمال الثاني: دور الموازن الإقليمي

يتطلب لتحقيق هذا الاحتمال جملة مقومات أهمها مقوم المصادقية في التعاملات الإقليمية والدولية، والقدرة على ممارسة التأثير من خلال امتلاك مقومات النفوذ المساعدة لممارسة دور الموازن، وفي الآونة الاخيرة تخلو منطقة الشرق الاوسط من دولة (المنسق للمصالح)، ولأن جميع الدول قد اتخذت محورا استراتيجيا بالصد من الآخر ماعدا العراق الذي مازال يعتمد على سياسة خارجية تحاول أن تنأى بنفسها- على أقل تقدير في الوقت الحاضر- عن سياسة المحاور والتحالفات الناشئة في المنطقة. يرى الكثير من الباحثين والكتاب أن تكون هذه الفرصة الاستراتيجية التي كان ينتظرها العراق منذ زمن طويل بتبادلية الأدوار مع السعودية ومصر تحديداً. ومن الناحية النظرية يمكن القول إن العراق يمتلك مقومات (الموازن الإقليمي) غير أنه من الناحية الواقعية في هذه المدة غير قادر على ممارسة الفعل الاستراتيجي المؤثر في دول مثل إيران وتركيا والسعودية ومصر.

تتمكن وزارة الخارجية بحكم العلاقات الدبلوماسية التي تمتلكها من بناء نموذج لسلوكها الخارجي يركز على توفير الفرص المناسبة لصياغة هذا الدور في سلوك العراق الخارجي، فالعلاقات الدبلوماسية بين العراق والمملكة العربية السعودية وفضلاً عن الأردن يمكن أن تساعد في ذلك إذا ما تم توظيف الموارد والمقومات المناسبة لها مع ترويج لسمعة العراق بتبنيه هذا الخيار كنهج لعلاقاته مع دول الجوار.

➤ الاحتمال الثالث: الاندفاع التدريجي

إن التعامل مع منطقة الشرق يتطلب الحذر فكما هو معلوم ومتعارف عليه أن تأدية الأدوار يتطلب استراتيجية مرنة طويلة الامد تبدأ من الانفتاح الاستراتيجي مروراً بتحديد مناطق المصالح انتهاء بامتلاك مقومات القوة والنفوذ. وإن العراق على الرغم من أنه يمتلك مقومات القوة فإنه يفتقر إلى إمكانات التأثير التي ترجح احتمالية تأدية دور بديل عن أي من القوى الإقليمية، وعليه أن يعمل على استمالة ثلاث دوائر صنفت على وفق المعطى الجغرافي والحضاري.





قد تتمكن وزارة الخارجية إذا ما تبنت هذا الخيار من توفير المتطلبات الضرورية لنجاح المهمة على المستوى الدبلوماسي، لكن تبقى إشكالية الرؤية السياسية بالنسبة اليها بمثابة تحدي أمام الدور بسبب عدم وجود توافق ورؤية سياسية واضحة حيال المخاطر والتهديدات ودرجة تأثيرها في المصالح الوطنية.

ومن ثمّ فإنّ توظيف المنهجيات المعاصرة في إدارة المخاطر والاستجابة إلى التهديدات وفقاً لقيم الدولة ورؤيتها الاستراتيجية يمكن أن يجعلنا أمام المعادلات التي توفرها المصفوفة في الجداول أدناه.



جدول 1: تصنيف التهديدات الخارجية في السياسة الخارجية العراقية

نوع التهديد	المصدر/الجهة	الشكل	الأداة المستخدمة
أمني	تركيا - إيران - داعش	عسكري	مذكرات احتجاج، تنسيق أمني
مائي	تركيا وإيران	بيئي	دبلوماسية احتجاجية ضعيفة
اقتصادي	(أميركا) منصة الدولار	مالي	تنسيق داخلي بلا نفوذ خارجي
سياسي-سيادي	تدخلات أميركية/إيرانية	جيوسياسي	سياسة توازن سلمي
دبلوماسي-إقليمي	ضعف تمثيل خارجي	ناعم	خطابات دون تحرك استباقي

جدول 2: مقارنة السياسة الخارجية بين العراق ودول مختارة

الدولة	نمط السياسة الخارجية	أدواتها الرئيسة	المخاطر الأمنية	النتيجة على الأمن القومي
العراق	دفاعية-مرنة	دبلوماسية، تحالفات، وساطة	الإرهاب، تدخل خارجي	هشاشة القرار والسيادة
إيران	هجومية-تمددية	أذرع إقليمية، دعم ميليشيات	العقوبات، عزل دولي	نفوذ إقليمي، ضغط داخلي
السعودية	وقائية-توسعية	تحالفات، تدخلات، دبلوماسية اقتصادية	إيران، اليمن، الإرهاب	تعزيز الردع، عمق استراتيجي
الولايات المتحدة	عالمية-قيادية	قواعد، ردع، قوة ناعمة	الصين، الإرهاب، نووي	نظام أمني عالمي يخدم المصالح

جدول 3: مصفوفة تقدير الخطر الاستراتيجي

نوع الخطر	درجة القرب من المصالح	احتمالية وقوعه	أولوية الخطر = حاصل الضرب
تدخل خارجي (إقليمي)	مرتفعة	مرتفعة	مرتفعة
أزمة مياه	مرتفعة	متوسطة	مرتفعة
انهيار مالي	مرتفعة	منخفضة	متوسطة
تهديد إرهابي داخلي	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة
عزلة دبلوماسية	متوسطة	متوسطة	متوسطة

توصيات استراتيجية

بعد تحليل معمق لبيئة السياسة الخارجية العراقية وإدراك التهديدات وإدارة المخاطر يتضح أنّ العراق يواجه تحديات مركبة تنبع من تداخل العوامل الداخلية والخارجية، ومن غياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة في توجيه سياساته الخارجية، وعلى الرغم من بعض النجاحات الجزئية في تبني سياسة التوازن والاحتواء، فإنّ الأداء العام ما زال يعاني من هشاشة مؤسّساتية وضعف في الاستجابة الاستراتيجية. وعليه، فإننا نوصي بالآتي:

1. صياغة وثيقة استراتيجية وطنية شاملة للسياسة الخارجية العراقية تنسجم مع مفاهيم الأمن القومي والمصالح العليا.
2. تعزيز التنسيق المؤسسي بين وزارة الخارجية ومؤسسات الأمن والدفاع والموارد المائية.
3. بناء قدرات دبلوماسية احترافية قائمة على الكفاءة وليس المحاصصة الحزبية.
4. الاستثمار في القوة الناعمة والدبلوماسية الاقتصادية بوصفها أدوات لتحقيق المصالح دون تصعيد.
5. تبني سياسة خارجية استباقية توازن بين الواقعية والحذر، وتستند إلى فهم معمق للمخاطر والفرص.
6. إنّ إعادة تموضع العراق إقليمياً ودولياً يتطلب تجاوز منطق رد الفعل والانتقال إلى منطق الفعل الاستراتيجي المدروس، وذلك لبناء سياسة خارجية فاعلة تحقق الاستقرار وتحمي السيادة وتدير المصالح بكفاءة.



الخاتمة والسياسات المقترحة لتطوير أداء وزارة الخارجية العراقية

إنّ نجاح وزارة الخارجية العراقية لا يتحقق فقط من خلال تنظيم هيكلها الإداري، بل يتطلب مواءمته مع التطورات المعاصرة في مجالات الدبلوماسية والعلاقات الدولية. ويُعدُّ تبني منهجية واضحة لفهم سياسات الدول وتوجهاتها شرطاً أساسياً لتمكين موظفي البعثات الدبلوماسية من التمييز بين المواقف والسلوكيات الدولية، بما يضمن إدارة الشؤون الخارجية بأسلوب متوافق مع التعقيدات والتغيرات في النظام الدولي.

وبالنظر إلى الموقع الجيوسياسي الحساس للعراق، ووقوعه في بيئة إقليمية تضم إيران والسعودية وتركيا، فضلاً عن المصالح الحيوية للولايات المتحدة الأمريكية في المنطقة، فإنّ العراق يواجه التزامات وضغوطاً جغرافية وسياسية مباشرة، وهذا يستدعي تكامل الجهد بين وزارة الخارجية ومستشارية الأمن القومي لضمان صياغة وتنفيذ سياسة خارجية متماسكة وفعّالة، وقد يتطلب هذا التنسيق مؤسسات أخرى حكومية ومشاركة بعض المؤسسات غير الحكومية كمراكز الأبحاث والتي تؤمن مقدار مناسب من الثقة في التعامل مع التطورات الدولية فضلاً عن الالتزامات الموجهة للحكومة العراقية.

ويمكن تقسيم المحاور التي يمكن عن طريقها التعامل مع وزارة الخارجية إلى الآتي:

أولاً: المحور الاستراتيجي/ بناء استراتيجية متكاملة للسياسة الخارجية

الهدف: مواءمة استراتيجية وزارة الخارجية مع استراتيجية الأمن الوطني، وضمان تحقيق الأهداف عبر استخدام الموارد بكفاءة؛ إذ يتطلب هذا المحور وجود استراتيجية واضحة لوزارة الخارجية تحدّد الأنشطة والبرامج التي تقوم بها الدوائر والبعثات الدبلوماسية بطريقة تضمن التكامل مع استراتيجية الأمن الوطني، إلى جانب تحديد نطاق زمني للأهداف من حيث الأولوية والتنفيذ.



البرامج المقترحة:

- **برنامج مواءمة الاستراتيجيات:** تشكيل لجنة مشتركة بين وزارة الخارجية ومستشارية الأمن القومي لتحديث أهداف السياسة الخارجية بشكل سنوي، بما يتوافق مع المتغيرات الدولية. وتقديم المشورة المناسبة لمجلس الأمن الوطني لغرض تصحيح مسار الأداء السياسي الخارجي وإصلاح المؤسسات بما يتناسب مع طبيعة التبدل في التفاعلات الدولية. ويمكن أن يشمل هذا المسار مجموعة من المقترحات التي تسهم في تعزيز الأداء الثنائي، وتشمل:
 - 1- إنشاء آلية تنسيق دائمة بين وزارة الخارجية ومستشارية الأمن القومي لتبادل المعلومات وتقييم المواقف الدولية والإقليمية المؤثرة على أمن العراق.
 - 2- إعداد مواقف تفاوضية موحدة في الملفات الحساسة، مثل العقوبات الدولية، واتفاقيات الأمن، والتعاون في مكافحة الإرهاب، وضبط الحدود.
 - 3- إشراك المستشارية في صياغة استراتيجيات الانخراط الدبلوماسي في الأزمات التي تحمل أبعادًا أمنية، بما يضمن تكامل الأهداف السياسية والأمنية.
 - 4- تطوير خطط مشتركة للتعامل مع الضغوط أو التهديدات الخارجية، وربطها بقدرات العراق الدفاعية والدبلوماسية.
- **برنامج الاستشارات الدولية:** التعاقد مع مراكز بحوث واستشارات متخصصة لتحليل البيئة الدولية وتقديم توصيات عملية لصانع القرار. ودعم برامج التطوير في وزارة الخارجية التي ما تزال بحاجة إلى تطوير في التقنيات والمنهجيات المتبعة لتحليل وتشخيص المخاطر في بيئة التفاعلات الدولية.
- **برنامج قياس فجوة الأداء:** إنشاء وحدة داخل الوزارة لمقارنة الأهداف المعلنة مع مستوى التنفيذ، ورفع تقارير فصلية عن الفجوات والحلول.



ثانياً: المحور الهيكلي/ تحسين بنية الوزارة وتقليل التداخل المؤسسي

الهدف: تحقيق التكامل الوظيفي داخل وزارة الخارجية وتعزيز التنسيق مع الوزارات الأخرى.

البرامج المقترحة

- برنامج إعادة هندسة الإجراءات: مراجعة وتبسيط الإجراءات الداخلية بين دوائر الوزارة لضمان سرعة اتخاذ القرار؛ إذ عادة ما يزيد التعقيد الوظيفي وضعف برامج الأتمتة داخل دوائر وزارة الخارجية من تنسيق المواقف المناسبة.
- برنامج الربط المؤسسي: إنشاء منصات تنسيق إلكترونية بين وزارة الخارجية وباقي الوزارات ذات الصلة (التجارة، الدفاع، النفط، التعليم العالي، التربية، الثقافة) لتسريع تبادل المعلومات. ومتابعة تنفيذ الالتزامات التي تقع على عاتق العراق خصوصاً في مجال المنظمات الدولية.
- برنامج فرق العمل المشتركة: تشكيل فرق مختصة لإدارة الملفات المعقدة (مثل المياه، الحدود، الطاقة) تضم خبراء من مختلف الوزارات مع مراعاة ضرورة أن يكون الخبراء في هذا المجال ضمن تمثيل الحدود الوظيفية وليس السياسية.

ثالثاً: المحور الوظيفي/ تطوير القدرات البشرية في السلك الدبلوماسي

الهدف: بناء جهاز دبلوماسي محترف يتمتع بالاستقرار الوظيفي والمهارات المتخصصة.

البرامج المقترحة

- برنامج الاستقرار الوظيفي: وضع سياسة واضحة للتنقلات تضمن بقاء الدبلوماسي في منصب معين لمدة لا تقل عن 3-5 سنوات لضمان تراكم الخبرة. إلى جانب تنظيم مسؤولياته ضمن ملفات ساحة العمل والتي تعزز من الخبرة في تشخيص نوعية السلوك والمخاطر المتصلة به والمعالجة التي تناسب الموقف.
- برنامج التدريب المتقدم: إرسال الدبلوماسيين إلى برامج تدريبية متخصصة في الدبلوماسية



متعددة الأطراف والثنائية في معاهد دولية معترف بها.

- برنامج شبكة العلاقات الدولية: تمكين الدبلوماسيين من بناء علاقات مستدامة مع نظرائهم في العالم عبر المشاركة المستمرة في الفعاليات الدولية.
- برنامج تعزيز المهارات التخصصية: تدريب الدبلوماسيين على إدارة الملفات داخل المنظمات الدولية، وتطوير تقنيات التفاوض للحصول على مكاسب تصويتية ومواقع قيادية.

رابعاً: محور المكانة الدولية/ تعزيز المكانة والتمثيل الفاعل للعراق في المنظّمات الدوليّة

الأهداف

- زيادة فرص العراق في تولّي المناصب القيادية داخل المنظمات الدولية.
- ضمان مشاركة العراق في صياغة القرارات والاتفاقيات التي تؤثر على مصالحه.
- تحسين صورة العراق ودوره كعضو ملتزم بالقوانين والمواثيق الدولية.

الآليات المقترحة للتنفيذ

- ترشيح دبلوماسيين وخبراء أكفاء لشغل المناصب الدولية لتوسيع نصيب العراق من المواقع الدولية.
- عقد شراكات تدريبية مع معاهد دبلوماسية متقدمة مثل Clingendael، UNITAR.
- استخدام البعثات العراقية في الخارج كقنوات ضغط دبلوماسي للترويج والتصويت لصالح العراق من خلال تنسيق المصالح.
- ربط أداء البعثات الدبلوماسية بأهداف واضحة في كسب المواقع الدولية.

إن بناء سياسة خارجية عراقية متينة وفعّالة يتطلب مقاربة شاملة تتكامل فيها الأبعاد الاستراتيجية والهيكلية والوظيفية مع آليات التنسيق الأمني وتعزيز الحضور الدولي. فالتحديات المعقدة التي تحيط بالعراق، إقليمياً



ودوليًا، لا يمكن التعامل معها إلا من خلال وزارة خارجية تمتلك رؤية واضحة، وهيكل إداري متكامل، وملاكات دبلوماسية مؤهلة، وشراكة مؤسسية مع مستشارية الأمن القومي التي يتطلب دورها صياغة مقاربات حقيقية في تشخيص المخاطر والتهديدات وأولويات المصالح، إلى جانب خطة مدروسة لزيادة نفوذ العراق ومكانته في المنظمات الدولية. ومن خلال هذا الإطار المعياري، يصبح بالإمكان قياس الأداء بدقة، وتحديد مواطن القوة والضعف، ووضع برامج تنفيذية تضمن أن يتحرك العراق في الساحة الدولية بفاعلية، وأن يحافظ على مصالحه الوطنية ضمن بيئة عالمية سريعة التغير.



اسم الكتاب	المؤلف
مستقبل النفط العراقي	روبن ميلز
التحالفات المرنّة لموسكو في الشرق الاوسط	هانا نوتي
الوفاء بوعود التعليم عبر عملية التعلم	البنك الدولي
مؤتمر البيان السنوي الثاني (1 - 2)	مجموعة باحثين
استراتيجيات التنمية الوطنية في العراق	على المولوي
سلطنة عمان .. مواقفها الاقليمية والدولية والحياد في سياستها الخارجية	ايمن عبد الكريم الفيصل
التعليم العالي في العراق . مقاربات نقدية ورؤى استشرافية	مجموعة باحثين
الدستور العراقي: تحليل للمواد الخلافية - الحلول والمقترحات-	زيد العلي - يوسف عوف
خطة التعليم في ماليزيا (2013 - 2025) (1 - 2)	وزارة التربية والتعليم الماليزية
لمحات استراتيجية في مكافحة الفساد	فراس طارق مكية
بناء الدولة في العراق.. رؤى سياساتية نحو ديمقراطية مستدامة	هاشم الركابي - علي المولوي - علي الصفار
مدخل للنزاهة ومكافحة الفساد في التشريعات العراقية والاتفاقيات الدولية	حيدر الامارة - رحيم العكيلي - بلال عبد الحي
المكانة المؤسسية لشركة النفط الوطنية	أ.د. جواد كاظم لفته الكعبي
الحل المنسي .. مجلس الاتحاد: ترشيد السلطة وتعزيز التشريع	د. علي عبد الحسين الخطيب - د. باسم علي خريسان
ملامح العدالة الدستورية في ضوء النظام الداخلي الجديد للمحكمة الاتحادية العليا	د. وائل منذر البياتي
خارطة طريق استراتيجية نحو تحويل الطاقة في العراق	هاري إستبانيان - نعام ريدان
احتجاجات تشرين 2019 في العراق من منظور المشاركين فيها	فارس كمال نظمي - مازن حاتم
الابادة الجماعية مستمرة	سعد سلوم
اطفال داعش .. ارث النزاع وعمة المستقبل	د. عدنان ياسين - د. اسماء جميل رشيد

اسم الكتاب	المؤلف
العدالة والاستقرار السياسي في العراق	علي المعموري
نحو نظام انتخابي عادل في العراق بالاستفادة من التجربة اليابانية	د. عبدالعزيز عليوي العيساوي
قبل أن يدركنا الظمأ .. أزمة المياه في العراق من سياسة الدولة إلى سياسة الأرض	إعداد وتحرير: علي عبدالهادي المعموري
جرائم المخدرات في البصرة .. تحليل للواقع ورؤى مستقبلية للمكافحة	د. أحمد علي أحمد التميمي
المجتمع الساكن والمجتمع الديناميكي .. مسارات العراق في مواجهة النمو السكاني	تحرير: د. عدنان صبيح ثامر
دليل المعارضة السياسية	مجموعة باحثين
مكافحة الفساد في العراق .. اوراق سياساتية	إعداد وتحرير: د. علي طاهر الحمود
وثائق وحقائق الدولة العراقية والمشروع الأمريكي	قيس قاسم العجرش
استراتيجية الحوار والمشاركة في العراق	د. علي طاهر الحمود - علي عبد الهادي المعموري
الشباب وبيئة الاعمال في العراق	د. سلام جبار شهاب
الوقاية من الفساد في العقود الحكومية	د. معتز فيصل العباسي
أهوار الرافدين والأراضي الرطبة: النشأة والسكان وتغيير المناخ	حمزة شريف
التجربة البرازيلية في مكافحة الفقر نحو رؤية في الاستراتيجيات الاقتصادية-الاجتماعية طويلة الأمد	د.لورنس يحيى صالح - منتظر سلمان الجوراني
المصارف الرقمية والوصول السهل الى التمويل	د. فلاح حسن ثويني
تعزيز العدالة في العراق.. إجراءات تخصصية لقضايا متنوعة	د. علي طاهر الحمود
المخاطر الموثقة والمحتملة للتغيرات المناخية (تقييم تداعيات النزوح على الاطفال واسرهم)	د. أحمد قاسم مفتن
مسارات نحو الشمول المالي في العراق	مجموعة باحثين

المؤلف	اسم الكتاب
دلشاد نعمان فرحان	مشروع اصلاح المجتمع الايزيدي: التعافي وتجديد الهوية في مجتمع ما بعد الابداء الجماعية
مات آندروز، لانت بريتشيه، مايكل ولوك	حوكمة الدولة: بناء القدرة من اجل التنمية
مصطفى السراي	العلاقات العراقية - الايرانية في مهب التحولات: رؤى مستقبلية لعلاقات بناءة



8982 خليل, سهاد اسماعيل

وزارة الخارجية العراقية دبلوماسية مقيدة في بيئة متشابكة
سهاد اسماعيل خليل.....و (4) آخرون , تقديم هشام العلوي.

ط1, بغداد: مركز البيان للدراسات والتخطيط, 2026

(189) ص ؛ (24×17) سم (سلسلة اصدارات مركز البيان)

1- وزارة الخارجية - العراق -2- الدبلوماسية -3- هاشم, نوار جليل (م.م)

4- حميد, علي فارس (م.م) -5- حميد, كرار نوري (م.م) -6- السراي, مصطفى
(م.م) -7- العلوي, هشام (مقدم)

2026 / 1402

المكتبة الوطنية / الفهرسة اثناء النشر

رقم الايداع في دار الكتب والوثائق ببغداد (1402) لسنة 2026

يتزايد تعقيد عمل وزارة الخارجية بحكم طبيعة التداخل والتعقيد الذي تتسم به البيئة الدولية وحركة المتغيرات فيها؛ إذ إن زيادة عدد الفاعلين من غير الدول والمنظمات الدولية وشركات العلاقات العامة أسهم في زيادة تشابك المصالح وتبدل أولويات الدول في التوجه الخارجي، مما يستدعي التفكير بشكل ميداني بالتداعيات والعواقب التي تفكر فيها الدول بحكم مصالحها المتداخلة مع النظام الدولي، فالاعتمادية المتبادلة هي نتاج لتداخل المصالح وعدم قدرة الدول الانكفاء على ذاتها متجاهلة طبيعة تأثير البيئة الدولية بما تحمله من مخاطر وتهديدات، ومن ثم فإن تقييم عمل موظفي البعثات الدبلوماسية وفقاً للمعايير الدولية أصبح يعتمد على المؤهلات والمهارات التي يمتلكها الدبلوماسي والمنهجية التي تتعامل فيها البعثة الدبلوماسية في اختيار الدبلوماسيين فضلاً عن قواعد أخرى تتصل بالتوازن والشفافية والتنوع.

ومن خلال هذا الكتاب، فإن فهم وزارة الخارجية من الداخل يساعد في تقييم دورها الدبلوماسي ووزنها الحكومي، فكما هو معروف أن وزارة الخارجية تحظى بأهمية كبيرة في النظم الديمقراطية، إلا أن علاقتها وتأثيرها في عملية صنع القرار عادة ما يبقى مرتبط بطبيعة الفريق الحكومي أو الرئاسي كالحالة مع مستشارية الأمن القومي التي تنافس وزارة الخارجية في كثير من الدول الديمقراطية. ففي هذه النماذج يمكن ملاحظة تأثير مستشار الأمن القومي بوصفه المؤسسة الاستشارية ذات الارتباط بحركة المصالح وأولويتها.