

منهج ادارة الازمات في استراتجية تطوير القطاع الخاص 2030-2014

ميسون حبيب مجيد *

المستخلص:

نعيش اليوم في عالم من الازمات المتنوعة والمتلونة والمتتابعة على نطاق واسع لم نشهده من قبل اوعلى الاقل لم تكن تحمل نفس الدرجة من الالهمية والخطورة ولم تكن تمس المصالح المباشرة لعدد اوسع من البشر، فلا تخل رصيفة ولا مجلة ولا وسيلة من وسائل الاعلام من خبر عن الازمات والامثلة كثيرة منها أزمة المياه، أزمة الطاقة أزمة المديونية، أزمة السيولة، الأزمة المالية العالمية، أزمة سوء الإدارة انتشارها وبشكل متزايد، جزء لا يتجزأ من، أزمة البنوك وغيرها الكثير الى درجة أصبح حدوث الازمات ونسيج حياتنا اليومية نتيجة لزيادة وتيرة مخاطر البيئة الدولية والإقليمية والمحلية والتي تتمثل في حالات:

مما يفرض على المنظمات بكافة أنواعها التحرك السليم لإدارة تلك الازمات بما يحقق درء مخاطرها العنيفة والتحصن ضد تأثيراتها المختلفة، فالازمات تحدث في كل زمان ومكان فهي قديمة وحديثة بحيث لم يعد هناك منظمة من المنظمات بمنأى عن الازمات ومن المنظمات المستهدفة للازمات (البنوك) فالأزمة المالية العالمية والتي حدثت في أواخر العام المنصرم 2008 في الولايات المتحدة الأمريكية لم تستطع الانغلاق على ذاتها، بحيث لم تدم مؤسسة مصرفية كبر حجمها أو صغر في هذا العالم لم يتأثر بتداعياتها المدمرة وبالمقابل إن الازمات ليست كلها شرا مستطيرا بل كانت باعثة على النهوض وشحن الهمم والمتابع العدوان الإسرائيلي على قطاع غزة سوف تثبت له هذه الحقيقة، وكما قال العرب قديما "إن الأزمة تلد الهممة".

وتأسيساً على ما يتسم به عالمنا المعاصر من تسارع للأحداث والازمات أصبح لزاماً على المنظمات التعامل معها وفقاً لمنهج علمي ذلك أن معظم الازمات التي تواجهها المنظمات على اختلاف أشكالها سواء كانت في ازدياد حجم الديون المشكوك في تحصيلها وأزمة السيولة التي تعاني منها أو ازدياد حجم المديونية وغيرها من الازمات تستدعي التعامل معها وفقاً إلى فكر إداري علمي يسيطر عليها ويتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها ليس فقط لما يحققه استخدام المنهج العلمي كأسلوب للتعامل مع الازمات ومعالجتها من نتائج إيجابية ولكن أيضاً البديل القائم على انعدام المعرفة العلمية لدى متخذ القرار الإداري وسيطرة الارتجالية والعشوائية قد يكون نتائجه مدمر للكيان الإداري "البنك" الذي يشرف عليه أو إلحاق الضرر به.

انطلاقاً من هذه القناعة وأهمية الإدارة العلمية في إدارة الازمات يستلزم توضيح ما هي إدارة الازمات وما مفهومها ومكوناتها والعوامل المؤثرة في إدارتها وما هي خصائصها ومراحلها

* كلية الادارة والاقتصاد / جامعة السليمانية

Formatted: Font: 22 pt, Complex Script Font: DecoType Naskh Extensions, 22 pt

Formatted: Normal

Formatted: Font: 22 pt, Complex Script Font: Times New Roman, 22 pt

Formatted: Font:

Formatted Table

Formatted: Space After: 0 pt

وما من نظام لإدارة الأزمات وما هي مكوناته فإدارة الأزمات هي إدارة علمية تقوم على البحث واستخدام المعلومات المناسبة واتخاذ القرار المناسب وهي إدارة تقوم أيضا على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

نعيش اليوم في عالم من الأزمات المتنوعة والمتلونة والمتتابعة على نطاق واسع لم نشهده من قبل أو على الأقل لم تكن تحمل نفس الدرجة من الأهمية والخطورة ولم تكن تمس المصالح المباشرة لعدد اوسع من البشر، فلا تخلو صحيفة ولا مجلة ولا وسيلة من وسائل الإعلام من خبر عن الأزمات والأمثلة كثيرة منها أزمة المياه، أزمة الطاقة أزمة المديونية، أزمة السيولة، الأزمة المالية العالمية، أزمة سوء الإدارة انتشارها وبشكل متزايد، جزء لا يتجزأ من، أزمة البنوك وغيرها الكثير الى درجة أصبح حدوث الأزمات ونسيج حياتنا اليومية نتيجة لزيادة وتيرة مخاطر البيئة الدولية والإقليمية والمحلية والتي تتمثل في حالات.

مما يفرض على المنظمات بكافة أنواعها التحرك السليم لإدارة تلك الأزمات بما يحقق درء مخاطرها العنيفة والتحصن ضد تأثيراتها المختلفة، فالأزمات تحدث في كل زمان ومكان فهي قديمة وحديثة بحيث لم يعد هناك منظمة من المنظمات بمنأى عن الأزمات ومن المنظمات المستهدفة للأزمات (البنوك) فالأزمة المالية العالمية والتي حدثت في أواخر العام المنصرم 2008 في الولايات المتحدة الأمريكية لم تستطع الانغلاق على ذاتها، بحيث لم تعد مؤسسة مصرفية كبر حجمها أو صغر في هذا العالم لم يتأثر بتداعياتها المدمره. وبالمقابل إن الأزمات ليست كلها شرا مستطيرا بل كانت باعثا على النهوض وشحذ الهمم والمتتبع العدوان الإسرائيلي على قطاع غزة سوف تتبين له هذه الحقيقة، وكما قال العرب قديما "إن الأزمة تلد الهمة".

وتأسيسا على ما يتسم به عالمنا المعاصر من تسارع للأحداث والأزمات أصبح لزاما على المنظمات التعامل معها وفقا لمنهج علمي ذلك أن معظم الأزمات التي تواجهها المنظمات على اختلاف أشكالها سواء كانت في ازدياد حجم الديون المشكوك في تحصيلها أو أزمة السيولة التي تعاني منها أو ازدياد حجم المديونية وغيرها من الأزمات تستدعي التعامل معها وفقا إلى فكر إداري علمي يسيطر عليها ويتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها ليس فقط لما يحققه استخدام المنهج العلمي كأسلوب للتعامل مع الأزمات ومعالجتها من نتائج إيجابية ولكن أيضا البديل القائم على انعدام المعرفة العلمية لدى متخذ القرار الإداري وسيطرة الارتجالية والعشوائية قد يكون نتاجه مدمر للكيان الإداري "البنك" الذي يشرف عليه أو إلحاق الضرر به. انطلاقا من هذه القناعة وأهمية الإدارة العلمية في إدارة الأزمات يستلزم توضيح ما هي إدارة الأزمات وما هو مفهومها ومكوناتها والعوامل المؤثرة في إدارتها وما هي خصائصها ومراحلها وما هو نظام إدارة الأزمات وما هي مكوناته فإدارة الأزمات هي إدارة علمية تقوم على البحث واستخدام المعلومات المناسبة واتخاذ القرار المناسب وهي إدارة تقوم أيضا على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

Crisis Management Approach in the Strategy of Private Sector Development

2014-2030

Abstract

The world today is full of diverse and successive crises that have not been witnessed before or at least were not of the same importance and gravity and did not affect the direct interests of a wider number of people. There can hardly be any newspaper, magazine, mass media that has not mentioned or tackled any kind of crises such as the crises of water, energy, public debts, Global financial crisis, mismanagement,...etc. has become increasingly widespread, an integral part of the crisis, the banks and many others, to the extent that crises and daily life have become a result of an increase in the number of crises. The pace of international environmental risks Regional and local situations.

This obliges the organizations to move properly to manage these crises in order to prevent their risk and avoid the effects. Crises may occur at any time and place. They have been occurring in a way that most organizations have faced them, namely the banks.

The global financial crisis that occurred at the end of 2008 in the United States of America has not been unable to close itself. So that it is no longer a banking institution of the size or the smallest in this world has not been affected by destructive consequences. On the other hand, the crises are not all evil, but they were a catalyst for the advancement and sharpening of the traumas and traces of the Israeli aggression on the Gaza Strip will show him this fact, and as the Arabs said in old "that the crisis gives birth to the determination."

Formatted: Justified, Space After: 0 pt

Formatted: Centered, Left-to-right, Space After: 0 pt

مشكلة البحث:

تتعرض جميع المنظمات للازمات بغض النظر عن اشكالها القانونية الادارية او كبير حجمها او صغرها، كما يمكنها ان تصيب اي جهة من الجهات وفي اي مكان او زمان وقد تكون مفاجئة وعنيفة ومؤلمة كما هو الحال في الكوارث الطبيعية او عقب اشارات انذار، فإذا كان من الممكن التنبؤ ببعض الكوارث الطبيعية الا اننا لا نستطيع منع حدوثها وكل ما يمكننا عمله هو الاستعداد لمواجهةها، لذلك فإن المشكلة تكمن في كيفية التعامل واستجابة القطاع الخاص بفاعلية وسرعة للازمات المفاجئة، وما هو غير متوقع حدوثها والتخفيف من تداعياتها السلبية او احتوائها والتقليل من اضرارها، وهذا ما يمكن أن يلخص في مشكلة البحث من خلال الاجابة على الاسئلة الاتية:-

• ما هي العوامل المسببة للازمات

• ما هي طبيعة تأثير كل عامل

• ما هي العوامل المهيمنة والتي يمكن ان تستعمل في صياغة السيناريوهات.

أهمية البحث:

يستمد هذا البحث أهميته للأسباب التالية:

1. تسليط الضوء على أحد المواضيع الإدارية الحديثة في الفكر الإداري وهو إدارة الأزمات مما يساعد المنظمة "القطاع الخاص" وعلى كيفية التعامل مع الأزمة باعتبارها تمثل تهديدا مباشرا لبقائها واستمرارها.
2. مساعدة إدارة المنظمات وغيرها من الإدارات "القطاع الخاص" على اختلاف أشكالها القانونية والإدارية على كيفية التعامل مع الأزمات بفاعلية وكفاءة في ضوء الاستعدادات والقدرات والإمكانيات المتوافرة وبعبدا عن الارتجالية والعشوائية في ظروف الأزمات.
3. فتح آفاق جديدة للباحثين لإجراء مزيدا من الأبحاث المتعمقة في مجال إدارة الأزمات لإثراء المكتبة العربية بمزيد من شمولية معالجة الموضوعات الحيوية المعاصرة نظرا لما تعانيه المنظمات في هذا المجال.

هدف البحث:

يهدف البحث الى تحقيق مجموعة من الاهداف يمكن اجمالها بالاتي:-

1. تشخيص العوامل المسببة للازمات.
2. تحديد أهمية وتأثير كل عنصر.
3. دراسة العلاقات التفاعلية بين هذه العناصر.

Formatted: Font: Font color: Auto, Complex Script Font: Arial

Formatted: Font: Not Bold, Complex Script Font: Arial, Not Bold

Formatted: Normal, Don't add space between paragraphs of the same style, Bulleted + Level: 1 + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"

Formatted: Justified, Don't add space between paragraphs of the same style, Bulleted + Level: 1 + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"

Formatted: Font: (Default) Arial, 14 pt, Font color: Auto, Complex Script Font: Arial, 14 pt

Formatted: Font: (Default) Arial, 14 pt, Bold, Complex Script Font: Arial, 14 pt, Bold

Formatted: Normal, Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"

Formatted: Normal, Justified, After: 0", Add space between paragraphs of the same style, No bullets or numbering

Formatted: Font: Font color: Auto, Complex Script Font: Arial

Formatted: Font: Bold, Complex Script Font: Arial, Bold

Formatted: Normal, Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"

فرضية البحث:

أدى التراجع المستمر في أسعار النفط العالمية إلى انزلاق الاقتصاد العراقي وركود عميق وعسر مالي خطير، تزامن ذلك مع تحدي مزدوج يواجه الحكومة العراقية المتمثل في مقارنة تنظيم داعش الإرهابي من جهة والإصلاح السياسي والاقتصادي ومحاربة الفساد المالي والإداري من جهة أخرى، وعليه فإن تعزيز دور القطاع الخاص وتحفيزه على أخذ دوره الريادي يمكن أن يساهم في تنشيط الاقتصاد الوطني وفك الاختناق المالي الذي يعاني منه البلد.

الحدود المكانية والزمانية للبحث:

تتمثل الحدود المكانية في الاقتصاد العراقي، بينما تتمثل الحدود الزمانية الفترة ما بعد عام 2003.

المحور الأول:

الإطار النظري للبحث.. المفهوم والأبعاد والخصائص:

يعد مفهوم الأزمة من المفاهيم الواسعة الانتشار في المجتمع المعاصر، حيث أصبح يمس بشكل أو بآخر كل جوانب الحياة إن كانت على المستوى الاقتصادي، أو الاجتماعي، أو السياسي، أو خلقي، أو الفكري... بدءاً من الأزمات التي تواجه الفرد مروراً بالأزمات التي تمر بها المجتمعات والحكومات والمؤسسات وانتهاءً بالأزمات الدولية، حتى صار يطلق على هذا العصر بـ "عصر الأزمات".

أولاً: مفهوم الأزمة:

هنالك العديد من التعاريف للأزمة نظراً لشموليتها في كافة المجالات سواء سياسية أو اجتماعية أو اقتصادية أو عسكرية وغيرها ولذلك سوف نورد أبرز التعريفات:-

- الأزمة لغة: تعني الشدة والقطوع ويعني آخر نقطة تحول وحالة متوفرة للانتقال.
- الأزمة اصطلاحاً: رغم تعدد التعريفات لدى الكتاب إلى أنها بالرغم من ذلك كانت متشابهة لدرجة كبيرة لذلك سوف نذكر تعريفها بشكل عام وهي خلل مفاجئ نتيجة لأوضاع غير مستقرة يترتب عليها تطورات غير متوقعة نتيجة عدم القدرة على احتوائها من قبل الأطراف المعنية وغالباً ما تكون بفعل الإنسان، كما تعبر عن موقف وحالة يواجهها متخذ القرار في أحد الكيانات الإدارية " دولة، مؤسسة، مشروع، أسرة" تتلاحق فيها الأحداث وتتشابك معها الأسباب بالنتائج، ويفقد معها متخذ القرار قدرته على السيطرة عملياً، أو على اتجاهاتها المستقبلية.

Formatted: Font: Font color: Auto, Complex Script Font: Arial

Formatted: Space After: 0 pt

Formatted: Font: Font color: Auto, Complex Script Font: Arial

Formatted: Font: Font color: Auto, Complex Script Font: Arial

Formatted: Font: Font color: Auto, Complex Script Font: Arial

Formatted: Font: Font color: Auto, Complex Script Font: Arial

Formatted: Font: Bold, Complex Script Font: Arial, Bold

Formatted: Font: Bold, Complex Script Font: Arial, Bold

Formatted: Font: Bold, Complex Script Font: Arial, Bold

إن المفهوم العام للآزمة من الناحية الاجتماعية هو: " توقف لأحداث المنظمة المتوقعة واضطراب العادات مما يستلزم اتخاذ إجراءات سريعة لإعادة التوازن للمنظمة وتكوين عادات جديدة أكثر ملائمة للحدث".

قد تظهر الآزمة كنتيجة لغياب السياسة أو الخطأ أو عدم الرشد في اتخاذ القرارات، أو لأسباب أخرى عديدة قد تخرج عن سيطرة الإدارة، كما أن الآزمة ربما تكون نتيجة خطأ ما في إنجاز الوظائف الإدارية (تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة واتخاذ قرارات) أو قصور في إدارة البيئة الكلية.

للمنظمة، لذا فإن مفهوم المشكلة يتلخص في:-

- موقف غامض في حاجة إلى تفسير.
 - أو هي حالة من عدم التوازن أو الاتساق بين ما تم وبين ما يجب أن يتم.
 - أو انحراف الأداء المخطط ما يجب أن يكون في الأداء الفعلي والذي هو ما حدث فعلاً.
- فإن مفهوم الآزمة يمكن أن يتمثل في الآتي: " هي كل ما لا يمكن توقعه أو التفكير فيه من أحداث أو تصرفات تؤثر على الاداء الفعلي للمنظمة، أو حدوث تلوث للبيئة والحياة الطبيعية ".

المفهوم العلمي للآزمة:

تعتبر الآزمة عن موقف وإجراء وحالة وقضية يواجهها متخذ القرار في إحدى الكيانات الإدارية سواء كانت دولة، مؤسسة، مشروع، أو أسرة، حيث تتداخل وتتشابك الأسباب والمسببات بالنتائج وتتداعى الأحداث حتى تصل الأمور إلى حالة من التعقيد، ويعيش متخذ القرار حالة ضبابية تفقده الرؤية وكأنه في حالة عمى مؤقت في لحظة اصطدامه بالمشكلة وتصيبه حالة من الارتباك وعدم السيطرة في محاولاته الإمساك بخيوطها أو توجيهها مستقبلاً، وهذا يعني أن الآزمة هي لحظة حاسمة وحرية تواجه الكيان الإداري، فتجعل من متخذ القرار في حالة عدم توازن، حيث إن قمة البيانات المتوفرة وحالة عدم التأكد واختلاط الأسباب بالنتائج، وعدم القدرة على وضع تصور سريع لما قد يحدث من احتمالات في المستقبل بسبب الآزمة.

ثانياً: ابعاد الآزمة:

بموجب مفهوم الآزمة الذي مر سابقاً فإنها تأخذ بعددين أساسيين هما:-

البعد الأول: يعد الرعب الناجم عن التهديد الخطير للمصالح والأهداف الجوهرية الخاصة بالكيان الإداري الحالية والمستقبلية، وما يترتب عليه من هلع وخوف وتوتر، يفتح الباب لمزيد من الهواجس والشكوك والاحتمالات المتعارضة على نطاق واسع نتيجة اتساع نطاق المجهول وتساعد أحداث الآزمة.

البعد الثاني: بعد الزمن الناجم عن الوقت المحدد المتاح أمام مديري الأزمات لاتخاذ قرار سري وصائب، ولا يتضمن أي خطأ لأنه لن يكون هناك وقت أو مجال للتأخير أو لإصلاح الخطأ لنشوء أزمات جديدة أشد وأصعب من الأولى، وقد تقضي على الكيان الإداري ذاته ولا تبقى على أي أعمدة أو قواعد تكفل الاستمرار والتجدد من جديد، وقد تصبح الآزمة أشد تضارباً

Formatted: Font: Font color: Auto, Complex Script Font: Arial

Formatted: Indent: First line: 0", After: 0"

Formatted: Indent: First line: 0"

Formatted: Font: Bold, Complex Script Font: Arial, Bold

Formatted: Font: Bold, Complex Script Font: Arial, Bold

Formatted: Normal, Don't add space between paragraphs of the same style, Bulleted + Level: 1 + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"

Formatted: Indent: First line: 0"

Formatted: Indent: First line: 0"

Formatted: Font: Font color: Auto, Complex Script Font: Arial

Formatted: Font: Bold, Complex Script Font: Arial, Bold

Formatted: Font: Bold, Complex Script Font: Arial, Bold

عندما تنصرف رؤية متخذ القرار إلى ما قد يحدث مستقبلا معها ومنها. ويمكن القول أن الأزمة هي نتاج مجموعة تتابعات تراكمية تغذي كل منها الأخرى إلى أن تصل إلى حافة الانفجار... فتنفجر الأزمة.

ثالثاً: المراحل التي تمر بها الأزمة:

لا تتفق الدراسات والبحوث في حقل إدارة الأزمات على عدد محدد من المراحل المرتبطة بالأزمة وإدارة الأزمة، أو تصنيف موحد لهذه المراحل، وهناك تقسيمات كثيرة لمراحل إدارة الأزمة، ولكن أغلب الدراسات والبحوث تتفق على ثلاث مراحل أساسية لإدارة الأزمة، وهذه المراحل هي:

أولاً: مرحلة إدارة الأزمة قبل الأزمة. Crisis Management Pre- Crisis

ثانياً: مرحلة إدارة الأزمة أثناء الأزمة. Crisis Management on- Crisis

ثالثاً: مرحلة إدارة الأزمة بعد الأزمة. Crisis Management After- Crisis

وفيما يأتي توضيح لكل مرحلة من هذه المراحل الثلاث:

- **مرحلة إدارة الأزمة قبل الأزمة** Crisis-Pre-Management

تركز إدارة الأزمة قبل وقوعها على أمرين أساسيين هما:

1. تحليل النقاط الحرجة:

إن الكثير من المنظمات تخفق في التعاطي مع الأزمات بدرجة عالية من الفاعلية، ويعود ذلك إلى أسباب كثيرة أهمها أن هذه المنظمات لا تنجح في تشخيص وتحديد احتمالية حصول أزمة الأزمات.

2. نظم التحذير والإنذار المبكر:

إن الإدارة الفاعلة للأزمة تتطلب وجود نظم للتحذير والإنذار المبكر، وهذه النظم تزود المنظمة بمراجعة دورية للأداء الإداري والأداء المالي والأداء التنظيمي على مستوى المنظمة وعلى مستوى الصناعة.

- **مرحلة إدارة الأزمة أثناء الأزمة** Crisis-on-Management

إن إدارة الأزمة خلال وقوع الأزمة تبدأ بعد وضع خطة الأزمة، وتكون بوضع وتوجيه إرشادات تتعلق بالمستويات الإدارية المختلفة والعاملين، وهذه الإرشادات تتعلق بما يجب فعله والقيام به عند وقوع الأزمة لإبقاء الأزمة تحت التحكم والرقابة، وبأقل قدر ممكن من الخسائر.

- **مرحلة إدارة الأزمة بعد الأزمة** Crisis-After-Management

إن أنشطة ما بعد الأزمة تبدأ بتحليل الموقف الحالي للمنظمة (موقف ما بعد الأزمة)، وهناك اتجاهات جديدة للمنظمة ينبغي اعتمادها في ضوء آثار الأزمة على المنظمة، وتساعد التغذية العكسية (بخصوص آثار الأزمة على الأداء المالي والأداء الإداري والأداء التنظيمي) في تحديد سياسات جديدة واستراتيجيات جديدة للمنظمة، وربما تقود إلى تعديل رسالة المنظمة أو تغييرها.

Formatted: Font: Font color: Auto, Complex Script Font: Arial

Formatted: Font: Bold, Complex Script Font: Arial, Bold

Formatted: Font: Bold, Complex Script Font: Arial, Bold

Formatted: Font: Bold, Complex Script Font: Arial, Bold

Formatted: Font: Bold, Complex Script Font: Arial, Bold

Formatted: Font: (Default) Arial, 14 pt, Bold, Complex Script Font: Times New Roman, 14 pt, Bold

Formatted: Font: (Default) Arial, 12 pt, Bold, Complex Script Font: Times New Roman, 12 pt, Bold

Formatted: Font: (Default) Arial, 12 pt, Bold, Complex Script Font: Times New Roman, 12 pt, Bold

Formatted: Font: (Default) Arial, 12 pt, Bold, Complex Script Font: Times New Roman, 12 pt, Bold

Formatted: Font: (Default) Arial, 12 pt, Bold, Complex Script Font: Times New Roman, 12 pt, Bold

Formatted: Font: (Default) Arial, 12 pt, Bold, Complex Script Font: Times New Roman, 12 pt, Bold

Formatted: Font: (Default) Arial, 12 pt, Bold, Complex Script Font: Times New Roman, 12 pt, Bold

Formatted: Font: (Default) Arial, 12 pt, Bold, Complex Script Font: Times New Roman, 12 pt, Bold

Formatted: Font: (Default) Arial, 14 pt, Bold, Complex Script Font: Times New Roman, 14 pt, Bold

Formatted: Font: Bold, Complex Script Font: Arial, Bold

Formatted: Font: Bold, Complex Script Font: Arial, Bold

Formatted: Font: Bold, Complex Script Font: Arial, Bold

Formatted: Font: Bold, Complex Script Font: Arial, Bold

Formatted: Font: Bold, Complex Script Font: Arial, Bold

Formatted: Font: Bold, Complex Script Font: Arial, Bold

Formatted: Font: Bold, Complex Script Font: Arial, Bold

Formatted: Font: Bold, Complex Script Font: Arial, Bold

Formatted: Font: Bold, Complex Script Font: Arial, Bold

Formatted: Font: Bold, Complex Script Font: Arial, Bold

Formatted: Font: Bold, Complex Script Font: Arial, Bold

Formatted: Font: Bold, Complex Script Font: Arial, Bold

Formatted: Font: Bold, Complex Script Font: Arial, Bold

Formatted: Font: Bold, Complex Script Font: Arial, Bold

Formatted: Font: Bold, Complex Script Font: Arial, Bold

Formatted: Font: Bold, Complex Script Font: Arial, Bold

Formatted: Font: Bold, Complex Script Font: Arial, Bold

Formatted: Font: Bold, Complex Script Font: Arial, Bold

Formatted: Font: Bold, Complex Script Font: Arial, Bold

Formatted: Font: Bold, Complex Script Font: Arial, Bold

Formatted: Font: Bold, Complex Script Font: Arial, Bold

Formatted: Font: Bold, Complex Script Font: Arial, Bold

Formatted: Font: Bold, Complex Script Font: Arial, Bold

Formatted: Font: Bold, Complex Script Font: Arial, Bold

Formatted: Font: Bold, Complex Script Font: Arial, Bold

رابعاً: خصائص الأزمة:

من خلال العرض المبسط الذي ورد سابقاً فإنه يمكن تمييز خصائص معينة للأزمة أهمها:

1. التداخل في عناصرها والتشابك والتعقيد في أسبابها والقوى المؤيدة والمعارضة لها.
 2. عنصر المفاجأة الذي تحدته والتركيز الذي تحظى به لدى المؤسسات والأفراد.
 3. قلة البيانات المتوفرة عنها وعدم الدقة فيها.
 4. إنها تمثل نقطة تحول رئيسية وأساسية لأحداث متسارعة ومتشابكة.
 5. يصاحبها صدمة وتوتر بدرجة عالية خاصة في بدايتها مما يسبب في الضعف في إمكانية التأثير الفعال فيها.
 6. التسارع المفاجئ في أحداثها يؤدي إلى درجة عالية من الشك في إمكانية القدرة على طرح بدائل لمواجهةها في حالة من ندرة المعلومات وتحت ضغط نفسي عال.
 7. تمثل مواجهتها واجبا مصيريا لما تسببه من تهديد لحياة الناس وممتلكاتهم وما تسببه من تغيرات في البيئة.
 8. بما أنها حالة خارجة عن السياقات التقليدية فإن معالجتها تتطلب حالات استثنائية خارجة عن السياقات التنظيمية المألوفة، وتتطلب ابتكار وسائل ومعالجات خاصة لتجاوز الظروف الجديدة المترتبة على التغيرات المفاجئة.
 9. تتطلب حالة من التنسيق والتحكم في الطاقات والإمكانات وحسب توظيفها بدرجة عالية من وسائل الاتصالات الفعالة.
- إن الخصائص التي تتسم بها الأزمة توضح ضخامة التحديات التي تستوجب من إدارة الأزمات أن تواجهها وأن تتعامل معها، في ما تتطلب من تخطيط وأعداد للتعامل والتفاعل الإيجابي مع أحداث يصعب أو يتعذر أحيانا التنبؤ بأبعادها وتوقيتاتها بشكل دقيق فإنها تتطلب من إدارة الأزمات أيضا أن توجد وسائل وأنظمة فعالة لامتصاص وتخفيف الآثار الناجمة عن تأثير الأزمة.
- ويمكن تلخيص أهم سمات الأزمة في النقاط الآتية:
1. المفاجأة.
 2. جسامة التهديد.
 3. إنها مركبة.
 4. ضيق الوقت المتاح لمواجهة الأزمة.
 5. تعدد الاطراف والقوى المؤثرة في حدوث الأزمة وتطورها وتعارض مصالحها.

Formatted: Font: Font color: Auto, Complex Script Font: Arial

Formatted: Font: Bold, Complex Script Font: Arial, Bold

Formatted: Normal, Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"

Formatted: Indent: First line: 0"

Formatted: Normal, Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"

Formatted: Normal, Justified, After: 0", Add space between paragraphs of the same style, No bullets or numbering

خامساً: أسباب الأزمات: تختلف الأسباب المنشئة للازمات بتنوع الأزمات نفسها فهناك أسباب داخلية وأخرى خارجية، ذاتية وموضوعية، شخصية وعامة، إلى آخر القائمة المليئة بالأسباب لذلك سوف نسلط الضوء على أهمها، والتي تكرر حدوثها خلف العديد من الأزمات والكوارث:

- سوء الفهم.
- سوء الإدراك.
- سوء التقدير والتقييم.
- الإدارة العشوائية.
- الرغبة في الابتزاز.
- اليأس.
- الأخطاء البشرية.
- الأزمات المخططة.
- تعارض الأهداف والمصالح.

المحور الثاني: استراتيجية ومنهج تطوير القطاع الخاص في العراق:

أولاً: نظرة عامة على القطاع الخاص العراقي: قضايا وتحديات

1- فرص التطوير:

إن أمام القطاع الخاص العراقي فرص حقيقية للتطور ولتحقيق نمو واستحداث فرص عمل، نظراً لعدد من عوامل المنافسة وهي كالآتي:

- موارد بشرية مؤهلة إلى حد كبير وغير مستغلة بالكامل.
- أسواق داخلية نامية للسلع والخدمات، لاستيعاب كل ما ينتج محلياً من سلع تكنولوجية الاتصالات والمعلومات والصناعات الغذائية والكيميائيات والنفط والكهرباء وقطاعات السياحة الدينية والثقافية، مع فرصة كبيرة لزيادة الانتاج المحلي..
- ان وجود مزايا زراعية عديدة في العراق من الأراضي الشاسعة الصالحة للزراعة والمراعي ووفرة المياه يمكن ان تعطي فرصة حقيقية للقطاع الخاص في الاجل الطويل لنمو وتطويرها اضافة الى تعزيز الاتفاقيات الدولية مع البلدان المجاورة بشأن ادارة الموارد المائية والتجارة.
- تشكل صناعة النفط فرصة هائلة أمام القطاع الخاص لخدمة كل من عمليات الإنتاج الأولية (الاستكشاف والتطوير وإنتاج النفط الخام) واللاحقة (التكرير والتوزيع).
- من المتوقع أن برنامج إعادة هيكلة الشركات المملوكة للدولة الذي جرى طرحه مؤخراً في حزمة الاجراءات والسياسات لدعم القطاع الخاص في العراق والمقرة بموجب قرار (239) لمجلس الوزراء العراقي، سيوفر العديد من فرص إنشاء مشاريع صغيرة ومتوسطة جديدة ومتخصصة تخدم قاعدة أكبر من العملاء لتخلق بالتالي أعمالاً جديدة. مع الحرص في اختيار القطاعات التي ستشمل بإعادة الهيكلة، وباعتماد برنامج مرحلي ذي أولويات، فإنه من الممكن تقليل الأثر الحاد للبطالة من خلال مزيج مناسب من الإجراءات والأدوات (التقاعد المبكر، التدريب، المساعدة في التشغيل والتعليم، إنشاء المشاريع الصغرى والصغيرة والمتوسطة، منح قروض لإنشاء مشاريع.. الخ).

Formatted: Font: Font color: Auto, Complex Script Font: Arial

Formatted: Normal, Don't add space between paragraphs of the same style, Bulleted + Level: 1 + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"

Formatted: Normal, Justified, After: 0", Add space between paragraphs of the same style, No bullets or numbering

Formatted: Font: Font color: Auto, Complex Script Font: Arial

Formatted: Space After: 0 pt

Formatted: Font: (Default) Arial, 14 pt, Bold, Complex Script Font: Times New Roman, 14 pt, Bold

Formatted: Normal, Don't add space between paragraphs of the same style, Bulleted + Level: 1 + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"

Formatted: Justified, Space After: 0 pt, Don't add space between paragraphs of the same style, Bulleted + Level: 1 + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"

مؤسسات واتحادات القطاع الخاص

تؤدي مؤسسات القطاع الخاص دوراً مهماً في عملية الإصلاح الاقتصادي والذي تقوم به الدولة حالياً، إلا أن هذا الدور لا يزال يفتقر إلى الفعالية الكافية التي تتناسب وحجم هذا القطاع، وقد يعود هذا الأمر إلى عدد من العوامل التي أشرتها العديد من المسوحات التي أجريت خلال السنوات القليلة الماضية وكما يلي:

❖ الافتقار إلى إستراتيجيات مشتركة متوافقة عليها وضعف التنسيق بين المؤسسات.

❖ ضعف الهيكلية المالية لبعض تلك المؤسسات وهي بحاجة إلى تطوير وبما يتناسب مع متطلبات المرحلة الحالية.

❖ بعض القطاعات (مثل التعدين والصناعات الكيماوية والطاقة والبيئة وغيرها) غير ممثلة على نحو كاف في المؤسسات الحالية.

❖ عدم مشاركة بعض الاتحادات المهنية، بشكل فاعل في الإصلاح الاقتصادي وفي تطوير القطاع الخاص في العراق.

❖ لا تقدم مؤسسات القطاع الخاص على المستويين المحلي والوطني بعض الخدمات الرئيسية مثل حاضنات الأعمال وحدائق مراكز التكنولوجيا ومرافق دعم التصدير.

❖ ضعف التكيف مع مرافق تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات وتشغيلها.

متطلبات تطوير القطاع الخاص:

من الممكن تعزيز تطوير القطاع الخاص بفعالية عبر مراعاة ما يأتي:

■ إقامة نظام مؤسسي سليم، منبثق من رغبة مشتركة والتزام متبادل لتعزيز الإصلاحات، يهدف إلى بناء إجماع بشأن آليات التنسيق والثقة المتبادلة بين مؤسسات الحكومة والقطاع الخاص.

■ الاندفاع الكامل في عملية الإصلاح التي بوشر بها مؤخراً من خلال تبسيط القوانين والأنظمة والتعليمات السائدة ومن خلال إدارة اقتصادية فاعلة لتعزيز كل من الاستثمارات العامة والخاصة وتطوير مؤسسات الأعمال الصغيرة والمتوسطة، فضلاً عن إجراءات الدعم الضرورية، لاسيما في إطار خطط الشراكة بين القطاعين العام والخاص. وتشمل جوانب الإصلاح الرئيسية إدارة الأراضي والعمالة والعمل المصرفي والمالية والضرائب وتطوير المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

■ تنويع الاقتصاد من خلال التطبيق الكامل لخارطة طريق إعادة هيكلة الشركات المملوكة للدولة وبرامج دعم التنمية الأخرى التي أطلقت في السنوات الماضية من قبل مختلف المنظمات الدولية والوطنية وبناءاً على حزمة الإجراءات والسياسات الداعمة للقطاع الخاص المتبناة من قبل مجلس الوزراء.

منهجية تطبيق إستراتيجية تطوير القطاع الخاص:
فيما يلي المكونات الرئيسية للمنهجية:-

Formatted: Font: Complex Script Font: Times New Roman

Formatted: Font: (Default) Times New Roman, 12 pt, Complex Script Font: Times New Roman, 12 pt

Formatted: Font: (Default) Times New Roman, 12 pt, Complex Script Font: Times New Roman, 12 pt

Formatted: Font: (Default) Times New Roman, 12 pt, Complex Script Font: Times New Roman, 12 pt

Formatted: Font: (Default) Times New Roman, 12 pt, Complex Script Font: Times New Roman, 12 pt

Formatted: Font: (Default) Times New Roman, 12 pt, Complex Script Font: Times New Roman, 12 pt

Formatted: Font: (Default) Times New Roman, 12 pt, Complex Script Font: Times New Roman, 12 pt

Formatted: Font: (Default) Arial, 14 pt, Complex Script Font: 14 pt

Formatted: Font: (Default) Calibri, Complex Script Font:

Formatted: Normal, Justified, After: 0", Add space between paragraphs of the same style, No bullets or numbering

Formatted: Normal, Don't add space between paragraphs of the same style, Bulleted + Level: 1 + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"

Formatted: Font: (Default) Calibri, Complex Script Font:

Formatted: Normal, Justified, After: 0", Add space between paragraphs of the same style, No bullets or numbering

Formatted: Font: (Default) Calibri, 11 pt, Complex Script Font: Arial, 11 pt

❖ تحدد الرؤية الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى التي يتعين تحقيقها بحلول العام 2030، باعتبارها إطاراً مرجعياً وتوجهاً متفقاً عليه إلتفاقاً مشتركاً للتدخلات والإجراءات المخطط لها من قبل الحكومة العراقية والقطاع الخاص.

Formatted: Font: (Default) Times New Roman, 12 pt, Complex Script Font: Times New Roman, 12 pt

❖ مع مراعاة التحديات الكثيرة المنتظرة، فإن التركيز الرئيسي سيكون على المديين القصير والمتوسط، حيث تؤدي الحكومة العراقية دور القائد والميسر والمنسق مع النقل التدريجي لدور المخطط والمستثمر إلى القطاع الخاص (باستثناء البنى التحتية الكبيرة والصناعات الاستراتيجية في مجالات النفط والتعدين والمعادن، حيث من الممكن وضع مخططات للشراكة بين القطاعين العام والخاص).

Formatted: Font: (Default) Times New Roman, 12 pt, Complex Script Font: Times New Roman, 12 pt

❖ من شأن المراحل الأولية للتنفيذ أن تضمن توفر المتطلبات الأساسية، من حيث:

Formatted: Font: (Default) Times New Roman, 12 pt, Complex Script Font: Times New Roman, 12 pt

□ نظام مؤسسي واضح ودقيق معزز بأدوات واضحة وفعالة وآليات لتحقيق الإجماع حول الإصلاحات الضرورية وإجراءات الدعم ولتطبيقها وفقاً لاختصاصات مؤسسية واضحة.

Formatted: Font: (Default) Times New Roman, 12 pt, Complex Script Font: Times New Roman, 12 pt

□ بناء المعرفة، من خلال تعزيز الجهود المشتركة بين القطاع العام والقطاع الخاص، مدعومة من قبل شركاء تنمية دوليين، لتحديد وتقييم إمكانيات التطوير الفعلية للقطاع الخاص في كافة مناحي الاقتصاد العراقي، بناء على شمولية قابلة للتحقيق وأهداف نمو فضلاً عن ثقافة أعمال وشراكة راسخة.

Formatted: Font: (Default) Times New Roman, 12 pt, Complex Script Font: Times New Roman, 12 pt

□ التبني الصارم لسياسات تحديد أولويات وأطر تشريعية وتنظيمية رصينة توضع موضع التنفيذ.

Formatted: Font: (Default) Times New Roman, 12 pt, Complex Script Font: Times New Roman, 12 pt

□ توفر الأدوات المالية متوسطة - طويلة المدى والأنظمة الخاصة بتعزيز الوصول إلى التمويل، خصوصاً من قبل المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

Formatted: Font: (Default) Arial, 14 pt, Complex Script Font: Arial, 14 pt

Formatted: Normal, After: 0", Space Before: 5 pt, Bulleted + Level: 1 + Aligned at: 0.5" + Indent at: 0.75"

Formatted: Normal, Space Before: Auto

نسبة مساهمة القطاع الخاص في الناتج المحلي الإجمالي:

تشير البيانات المتوفرة إلى أن التوزيع النسبي للقطاع الخاص في هذا النشاط فإنه محدود ويقتصر على الأنشطة الخدمية في عمليات الإنتاج والتسويق، حيث أشارت هذه البيانات إلى أن نسبة مساهمة القطاع الخاص في توليد الناتج المحلي الإجمالي قد ارتفعت حسب الملكية وبأسعار الجارية خلال الفترة 2012-2017 لتبلغ (29.9%) في عام 2012 لتصل إلى (65.4%) عام 2017، لذا ساهم هذا النشاط بنسبة (100%) في الناتج المحلي الإجمالي لكل من ملكية دور السكن والخدمات الشخصية في توليد الناتج المحلي الإجمالي.

مشكلة البحث:

Formatted: Normal, Justified, Space Before: Auto

تتعرض جميع المنظمات للالتزامات بغض النظر عن أشكالها القانونية الإدارية أو كبير حجمها أو صغرهما، كما يمكنها أن تصيب أي جهة من الجهات وفي أي مكان أو زمان وقد تكون مفاجئة وعنيفة ومزلة كما هو الحال في الكوارث الطبيعية أو عقب اشارات انذار، فإذا كان من الممكن التنبؤ ببعض الكوارث الطبيعية الا اننا لانستطيع منع حدوثها وكل ما يمكننا عمله والاستعداد لمواجهةها، لذلك فإن المشكلة تكمن في كيفية التعامل واستجابة القطاع الخاص بفاعلية وسرعة للالتزامات المفاجئة، وما هو غير متوقع حدوثها والتخفيف من تداعياتها السلبية.

واحتوائها والتقليل من أضرارها، وهذا ما يمكن أن يلخص في مشكلة البحث من خلال الإجابة على الاسئلة الآتية:

1- ما هي العوامل المسببة للآزمات

2- ما هي طبيعة تأثير كل عامل

3- ما هي العوامل المهيمنة والتي يمكن ان تستعمل في صياغة السيناريوهات.

Formatted: Normal, Justified, After: 0", Space Before: Auto, Add space between paragraphs of the same style, No bullets or numbering

Formatted: Normal, Justified, Space Before: Auto

Formatted: Normal, Justified, After: 0", Space Before: Auto, Add space between paragraphs of the same style

Formatted: Normal, Justified, Space Before: Auto

أهمية البحث:

يستمد هذا البحث أهميته للأسباب التالية:

1- تسليط الضوء على أحد المواضيع الإدارية الحديثة في الفكر الإداري وه إدارة الأزمات مما يساعد المنظمة "القطاع الخاص" وعلى كيفية التعامل مع الأزمات باعتبارها تمثل تهديدا مباشرا لبقائها واستمرارها.

2- مساعدة إدارة المنظمات وغيرها من الإدارات " القطاع الخاص " على اختلاف أشكالها القانونية والإدارية على كيفية التعامل مع الأزمات بفاعلية وكفاءة في ضوء الاستعدادات والقدرات والإمكانيات المتوافرة وبعبدا عن الارتجالية والعشوائية في ظروف الأزمات.

3- فتح آفاق جديدة للباحثين لإجراء مزيدا من الأبحاث المتعمقة في مجال إدارة الأزمات لإثراء المكتبة العربية بمزيد من شمولية معالجة الموضوعات الحيوية المعاصرة نظرا لما تعانيه المنظمات في هذا المجال.

Formatted: Normal, Justified, After: 0", Space Before: Auto, Add space between paragraphs of the same style, No bullets or numbering

Formatted: Normal, Justified, Space Before: Auto

هدف البحث:

يهدف البحث الى تحقيق مجموعة من الاهداف يمكن اجمالها بالاتي:

1- تشخيص العوامل المسببة للآزمات.

2- تحديد أهمية وتأثير كل عنصر.

3- دراسة العلاقات التفاعلية بين هذه العناصر.

Formatted: Normal, Justified, After: 0", Space Before: Auto, Add space between paragraphs of the same style, No bullets or numbering

Formatted: Normal, Justified, Space Before: Auto

فرضية البحث:

أدى التراجع المستمر في أسعار النفط العالمية إلى انزلاق الاقتصاد العراقي وركود عميق وعسر مالي خطير، تزامن ذلك مع تحدي مزدوج يواجه الحكومة العراقية متمثلاً في مقارنة تنظيم داعش الإرهابي من جهة والإصلاح السياسي والاقتصادي ومحاربة الفساد المالي والإداري من جهة أخرى، وعليه فإن تعزيز دور القطاع الخاص وتحفيزه على اخذ دوره الريادي يمكن ان يسهم في تنشيط الاقتصاد الوطني وفق الاختناق المالي الذي يعاني منه البلد.

الحدود المكانية والزمانية للبحث:

تتمثل الحدود المكانية في الاقتصاد العراقي، بينما تتمثل الحدود الزمانية للفترة ما بعد عام 2003.

المحور الأول: الاطار النظري للبحث. المفهوم والأبعاد والخصائص:

يعد مفهوم الأزمة من المفاهيم الواسعة الانتشار في المجتمع المعاصر، حيث أصبح يسبب بشكل أو بآخر كل جوانب الحياة إن كانت على المستوى الاقتصادي، أو الاجتماعي، أو السياسي، أو الأخلاقي، أو الفكري. بدءاً من الأزمات التي تواجه الفرد مروراً بالأزمات التي تمر بها المجتمعات والحكومات والمؤسسات وانتهاءً بالأزمات الدولية، حتى صار يطلق على هذا العصر بـ "عصر الأزمات".

أولاً: مفهوم الأزمة: هنالك العديد من التعاريف للأزمة نظراً لشموليتها في كافة المجالات سواء سياسية أو اجتماعية أو اقتصادية أو عسكرية وغير هـا وذلك سوف نورد أبرز التعريفات:

(1) ————— الأزمة لغة تعني الشدة والقطوع وبمعنى آخر نقطة تحول وحالة متوفرة للانتقال.

(2) ————— الأزمة اصطلاحاً: رغم تعدد التعريفات لدى الكتاب إلى أنها بالرغم من ذلك كانت متشابهة لدرجة كبيرة لذلك سوف نذكر تعريفها بشكل عام وهي خلل مفاجئ نتيجة لأوضاع غير مستقرة يترتب عليها تطورات غير متوقعة نتيجة عدم القدرة على احتوائها من قبل الأطراف المعنية وغالباً ما تكون بفعل الإنسان، كما تعبر عن موقف وحالة يواجهها متخذ القرار في أحد الكيانات الإدارية "دولة، مؤسسة، مشروع، أسرة" تتلاحق فيها الأحداث وتتشابك معها الأسباب بالنتائج، ويفقد معها متخذ القرار قدرته على السيطرة عملياً، أو على اتجاهاتها المستقبلية.

إن المفهوم العام للأزمة من الناحية الاجتماعية هو: "توقف لأحداث المنظمة المتوقعة واضطراب العادات مما يستلزم اتخاذ إجراءات سريعة لإعادة التوازن للمنظمة وتكوين عادات جديدة أكثر ملائمة للحدث".

قد تظهر الأزمة كنتيجة لغياب السياسة أو الخطأ أو عدم الرشيد في اتخاذ القرارات، أو لأسباب أخرى عديدة قد تخرج عن سيطرة الإدارة، كما إن الأزمة ربما تكون نتيجة خطأ ما في إنجاز الوظائف الإدارية (تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة واتخاذ قرارات) أو قصور في إدارة البيئة الكلية للمنظمة، لذا فإن مفهوم المشكلة يتلخص في:

4 ————— موقف غامض في حاجة إلى تفسير.

5 ————— أو هي حالة من عدم التوازن أو الاتساق بين ما تم وبين ما يجب ان يتم.

6 ————— وانحراف الأداء المخطط ما يجب أن يكون في الأداء الفعلي والذي هو ما حدث فعلاً.

فإن مفهوم الأزمة يمكن أن يتمثل في الآتي: "هي كل ما لا يمكن توقعه أو التفكير فيه من أحداث أو تصرفات تؤثر على الأداء الفعلي للمنظمة، أو حدوث تلوث البيئة والحياة الطبيعية".

Formatted: Normal, Justified, Indent: First line: 0", Space Before: Auto

Formatted: Normal, Justified, Space Before: Auto

Formatted: Normal, Justified, After: 0", Space Before: Auto, Add space between paragraphs of the same style, No bullets or numbering

Formatted: Normal, Justified, Space Before: Auto

Formatted: Normal, Justified, Indent: First line: 0", Space Before: Auto

المفهوم العلمي للآزمة: تعبر الآزمة عن موقف وإجراء وحالة وقضية يواجهها متخذ القرار في إحدى الكيانات الإدارية سواء كانت دولة، مؤسسة، مشروع، أو أسرة، حيث تتداخل وتتشابك الأسباب والمسببات، بالنتائج وتتداعى الأحداث حتى تصل الأمور إلى حالة من التعميد، ويعيش متخذ القرار حالة ضبابية تقفده الرؤية وكأنه في حالة عمية مؤقتة في لحظة اصطدامه بالمشكلة وتصيبه حالة من الارتباك وعدم السيطرة في محاولاته الإمساك بخيوطها أو ترويجها مستقبلاً، وهذا يعني أن الآزمة هي لحظة حاسمة ودرجة تواجه الكيان الإداري، فتجعل من متخذ القرار في حالة عدم توازن، حيث إن قمة البيانات المتوفرة وحالة عدم التأكد واختلاط الأسباب بالنتائج، وعدم القدرة على وضع تصور سريع لما قد يحدث من احتمالات في المستقبل بسبب الآزمة.

ثانياً: أبعاد الآزمة: بموجب مفهوم الآزمة الذي مر سابقاً فإنها تأخذ بعدين أساسيين هما:

البعد الأول: يعد الرعب الناجم عن التهديد الخطير للمصالح والأهداف الجوهرية الخاصة بالكيان الإداري الحالية والمستقبلية، وما يترتب عليه من هلع وخوف وتوتر، يفتح الباب لمزيد من الهواجس والشكوك والاحتمالات المتعارضة على نطاق واسع نتيجة اتساع نطاق المجهول وتضاعف أحداث الآزمة.

البعد الثاني: يعد الزمن الناجم عن الوقت المحدد المتاح أمام مديري الأزمات لاتخاذ قرار سري وصائب، ولا يتضمن أي خطأ لأنه إن يكون هناك وقت أو مجال للتأخير أو لإصلاح الخطأ لنشوء أزمات جديدة أشد وأصعب من الأولى، وقد تقضي على الكيان الإداري ذاته ولا تبقى على أي أعمدة أو قواعد تكفل الاستمرار والتجدد من جديد، وقد تصبح الآزمة أشد تضارباً عندما تنصرف رؤية متخذ القرار إلى ما قد يحدث مستقبلاً معها ومنها: ويمكن القول أن الآزمة هي نتاج مجموعة تتابعات تراكمية تغذي كل منها الأخرى إلى أن تصل إلى حافة الانفجار فتتفجر الآزمة.

ثالثاً: المراحل التي تمر بها الآزمة:

لا تتفق الدراسات والبحوث في حقل إدارة الأزمات على عدد محدد من المراحل المرتبطة بالآزمة وإدارة الآزمة، أو تصنيف موحد لهذه المراحل، وهناك تقسيمات كثيرة لمراحل إدارة الآزمة، ولكن أغلب الدراسات والبحوث تتفق على ثلاث مراحل أساسية لإدارة الآزمة، وهذه المراحل هي:

أولاً: مرحلة إدارة الآزمة قبل الآزمة. Crisis Management Pre-Crisis.

ثانياً: مرحلة إدارة الآزمة أثناء الآزمة. Crisis Management on-Crisis.

ثالثاً: مرحلة إدارة الآزمة بعد الآزمة. Crisis Management After-Crisis.

وفيما يأتي توضيح لكل مرحلة من هذه المراحل الثلاث:

(3) مرحلة إدارة الأزمة قبل الأزمة: Crisis Management Pre-Crisis

مركز إدارة الأزمة قبل وقوعها على أمرين أساسيين هما:

1- تحليل النقاط الحرجة:

إن الكثير من المنظمات تخفق في التعامل مع الأزمات بدرجة عالية من الفاعلية، ويعود ذلك إلى أسباب كثيرة أهمها أن هذه المنظمات لا تنجح في تشخيص وتحديد احتمالية حصول أزمة للأزمات.

2- نظم التحذير والإنذار المبكر:

إن الإدارة الفاعلة للأزمة تتطلب وجود نظم للتحذير والإنذار المبكر، وهذه النظم تزود المنظمة بمراجعة دورية للأداء الإداري والأداء المالي والأداء التنظيمي على مستوى المنظمة وعلى مستوى الصناعة.

(4) مرحلة إدارة الأزمة أثناء الأزمة: Crisis Management on-Crisis

إن إدارة الأزمة خلال وقوع الأزمة تبدأ بعد وضع خطة الأزمة، وتكون بوضع وتوجيه إرشادات تتعلق بالمستويات الإدارية المختلفة والعاملين، وهذه الإرشادات تتعلق بما يجب فعله والقيام به عند وقوع الأزمة لإبقاء الأزمة تحت التحكم والرقابة، وبأقل قدر ممكن من الخسائر.

(5) مرحلة إدارة الأزمة بعد الأزمة: Crisis Management After-Crisis

إن أنشطة ما بعد الأزمة تبدأ بتحليل الموقف الحالي للمنظمة (موقف ما بعد الأزمة)، وهناك اتجاهات جديدة للمنظمة ينبغي اعتمادها في ضوء آثار الأزمة على المنظمة، وتساعد التغذية العكسية (بخصوص آثار الأزمة على الأداء المالي والأداء الإداري والأداء التنظيمي) في تحديد سياسات جديدة واستراتيجيات جديدة للمنظمة، وربما تقود إلى تعديل رسالة المنظمة أو تغييرها.

رابعا: خصائص الأزمة: من خلال العرض المبسط الذي ورد سابقا فإنه يمكن تمييز خصائص معينة للأزمة أهمها

1- التدخل في عناصرها والتشابك والتعقيد في أسبابها والقوى المؤيدة والمعارضة لها.

2- عنصر المفاجأة الذي تحدته والتركيز الذي تحظى به لدى المؤسسات والأفراد.

3- قلة البيانات المتوفرة عنها وعدم الدقة فيها.

4- إنها تمثل نقطة تحول رئيسية وأساسية لأحداث متسارعة ومتشابكة.

Formatted: Normal, Justified, After: 0", Space Before: Auto, Add space between paragraphs of the same style, No bullets or numbering

Formatted: Normal, Justified, Space Before: Auto

Formatted: Normal, Justified, After: 0", Space Before: Auto, Add space between paragraphs of the same style, No bullets or numbering

Formatted: Normal, Justified, Space Before: Auto

Formatted: Normal, Justified, After: 0", Space Before: Auto, Add space between paragraphs of the same style, No bullets or numbering

Formatted: Normal, Justified, Space Before: Auto

Formatted: Normal, Justified, After: 0", Space Before: Auto, Add space between paragraphs of the same style, No bullets or numbering

Formatted: Normal, Justified, Space Before: Auto

Formatted: Normal, Justified, After: 0", Space Before: Auto, Add space between paragraphs of the same style, No bullets or numbering

5. بصاحبها صدمة وتوتر بدرجة عالية خاصة في بدايتها مما يسبب في الضعف في إمكانية التأثير الفعال فيها.

6. التسارع المفاجئ في أحداثها يؤدي إلى درجة عالية من الشك في إمكانية القدرة على طرح بدائل لمواجهتها في حالة من ندرة المعلومات وتحت ضغط نفسي عال.

7. تمثل مواجهتها واجبا مصيريا لما تسببه من تهديد لحياة الناس وممتلكاتهم وما تسببه من تغيرات في البيئة.

8. بما أنها حالة خارجة عن السياقات التقليدية فإن معالجتها تتطلب حالات استثنائية خارجة عن السياقات التنظيمية المألوفة، وتتطلب ابتكار وسائل ومعالجات خاصة لتجاوز الظروف الجديدة المترتبة على التغيرات المفاجئة.

9. تتطلب حالة من التنسيق والتحكم في الطاقات والإمكانيات وحسب توظيفها بدرجة عالية من وسائل الاتصالات الفعالة.

إن الخصائص التي تتسم بها الأزمة توضح ضخامة التحديات التي تستوجب من إدارة الأزمات أن تواجهها وأن تتعامل معها، في ما تتطلب من تخطيط وأعداد للتعامل والتفاعل الإيجابي مع أحداث يصعب أو يتعذر أحيانا التنبؤ بأبعادها ونزعاتها بشكل دقيق فإنها تتطلب من إدارة الأزمات أيضا أن توجد وسائل وأنظمة فعالة لامتصاص وتخفيف الآثار الناجمة عن تأثير الأزمة.

ويمكن تلخيص أهم سمات الأزمة في النقاط الآتية:

أ. المفاجئة.

ب. جسامة التهديد.

ت. إنها مركبة.

ث. ضيق الوقت المتاح لمواجهة الأزمة.

ج. تعدد الأطراف والقوى المؤثرة في حدوث الأزمة وتطورها وتعارض مصالحها.

خامساً: أسباب الأزمات: تختلف الأسباب المنشئة للأزمات بتنوع الأزمات نفسها فهناك أسباب داخلية وأخرى خارجية، ذاتية وموضوعية، شخصية وعامة، إلى آخر القائمة المليئة بالأسباب اذلك سوف نسلط الضوء على أهمها، والتي تكرر حدوثها خلف العديد من الأزمات والكوارث:

Formatted: Normal, Justified, Space Before: Auto

Formatted: Normal, Justified, After: 0", Space Before: Auto, Add space between paragraphs of the same style, No bullets or numbering

Formatted: Normal, Justified, Space Before: Auto

6- سوء الفهم.

7- سوء الإدارة.

8- سوء التقدير والتقييم.

9- الإدارة العشوائية.

10- الرغبة في الابتزاز.

11- اليأس.

12- الأخطاء البشرية.

13- الالتزام المخططة.

14- تعارض الأهداف والمصالح.

المحور الثاني: استراتيجية ومنهج تطوير القطاع الخاص في العراق:

أولاً: نظرة عامة على القطاع الخاص العراقي: قضايا وتحديات

● فرص التطوير:

إن أمام القطاع الخاص العراقي فرص حقيقية للتطور وتحقيق نم وواستحداث فرص عمل، نظراً لعدد من عوامل المنافسة وهي كالآتي:

أ. موارد بشرية مؤهلة إلى حد كبير وغير مستغلة بالكامل.

ب. أسواق داخلية نامية للسلع والخدمات، لاستيعاب كل ما ينتج محلياً من سلع تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات والصناعات الغذائية والكيميائيات والنفط والكهرباء وقطاعات السياحة الدينية والثقافية، مع فرصة كبيرة لزيادة الإنتاج المحلي.

ث. إن وجود مزايا زراعية عديدة في العراق من الأراضي الشاسعة الصالحة للزراعة والمراعي وفرة المياه يمكن أن تعطي فرصة حقيقية للقطاع الخاص في الأجل الطويل لنم وتطورها إضافة إلى تعزيز الاتفاقيات الدولية مع البلدان المجاورة بشأن إدارة الموارد المائية والتجارة.

ث. تشكل صناعة النفط فرصة هائلة أمام القطاع الخاص لخدمة كل من عمليات الإنتاج الأولية (الاستكشاف والتطوير وإنتاج النفط الخام) واللاحقة (التكرير والتوزيع).

ج. من المتوقع أن برنامج إعادة هيكلة الشركات المملوكة للدولة الذي جرى طرحه مؤخراً في حزمة الإجراءات والسياسات لدعم القطاع الخاص في العراق والمقرة بموجب قرار (239) لمجلس الوزراء العراقي، سيوفر العديد من فرص إنشاء مشاريع صغيرة ومتوسطة جديدة ومتخصصة تخدم قاعدة أكبر من العملاء لتخلق بالتالي أعمالاً جديدة مع الحرص في اختيار القطاعات التي ستشمل بإعادة الهيكلة، وباعتماد برنامج مرحلي ذي أولويات، فإنه من الممكن تقليل الأثر العاد للبطالة من خلال مزيج مناسب من الإجراءات والأجوات (التقاعد

Formatted: Normal, Justified, After: 0", Space Before: Auto, Add space between paragraphs of the same style, No bullets or numbering

Formatted: Normal, Justified, Space Before: Auto

Formatted: Normal, Justified, Indent: First line: 0", Space Before: Auto

المبكر، التدريب، المساعدة في التشغيل والتعليم، إنشاء المشاريع الصغرى والصغيرة والمتوسطة، منح قروض لإنشاء مشاريع الخ).

● مؤسسات واتحادات القطاع الخاص

تؤدي مؤسسات القطاع الخاص دوراً مهماً في عملية الإصلاح الاقتصادي والذي تقوم به الدولة حالياً، إلا أن هذا الدور لا يزال يفتقر إلى الفعالية الكافية التي تتناسب وحجم هذا القطاع، وقد يعود هذا الأمر إلى عدد من العوامل التي أشرت إليها العديد من المسوحات التي أجريت خلال السنوات القليلة الماضية وكما يلي:

أ. الافتقار إلى إستراتيجيات مشتركة متوافق عليها وضعف التنسيق بين المؤسسات.

ب. ضعف الهيكلة المالية لبعض تلك المؤسسات وهي بحاجة إلى تطوير وبما يتناسب مع متطلبات المرحلة الحالية.

ت. بعض القطاعات (مثل التعدين والصناعات الكيماوية والطاقة والبيئة وغيرها) غير ممثلة على نحو وكاف في المؤسسات الحالية.

ث. عدم مشاركة بعض الاتحادات المهنية، بشكل فاعل في الإصلاح الاقتصادي وفي تطوير القطاع الخاص في العراق.

ج. لا تقدم مؤسسات القطاع الخاص على المستويين المحلي والوطني بعض الخدمات الرئيسية مثل حاضنات الأعمال وحدائق مراكز التكنولوجيا ومرافق دعم التصدير.

ح. ضعف التكيف مع مرافق تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات وتشغيلها.

● متطلبات تطوير القطاع الخاص:

من الممكن تعزيز تطوير القطاع الخاص بفعالية عبر مراعاة ما يأتي:

ح. إقامة نظام مؤسسي سليم، منبثق من رغبة مشتركة والتزام متبادل لتعزيز الإصلاحات، يهدف إلى بناء إجماع بشأن آليات التنسيق والثقة المتبادلة بين مؤسسات الحكومة والقطاع الخاص.

خ. الاندفاع الكامل في عملية الإصلاح التي بوشر بها مؤخراً من خلال تبسيط القوانين والأنظمة والتعليمات السائدة ومن خلال إدارة اقتصادية فاعلة لتعزيز كل من الاستثمارات العامة والخاصة وتطوير مؤسسات الأعمال الصغيرة والمتوسطة، فضلاً عن إجراءات الدعم الضرورية، لا سيما في إطار خطط الشراكة بين القطاعين العام والخاص. وتشمل جوانب الإصلاح الرئيسية إدارة الأراضي والعمالة والعمل المصرفي والمالية والضرائب وتطوير المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

د. تنويع الاقتصاد من خلال التطبيق الكامل لخارطة طريق إعادة هيكلة الشركات المملوكة للدولة وبرامج دعم التنمية الأخرى التي أطلقت في السنوات الماضية من قبل مختلف المنظمات الدولية والوطنية وبناءاً على حزمة الإجراءات والسياسات الداعمة للقطاع الخاص المتبنية من قبل مجلس الوزراء.

Formatted: Normal, Justified, Space Before: Auto

Formatted: Normal, Justified, After: 0", Space Before: Auto, Add space between paragraphs of the same style, No bullets or numbering

● منهجية تطبيق إستراتيجية تطوير القطاع الخاص:

أ- فيما يلي المكونات الرئيسية للمنهجية:

أ- تحدد الرؤية الأهداف الإستراتيجية بعيدة المدى التي يتعين تحقيقها بحلول العام 2030، باعتبارها إطاراً مرجعياً وتوجهاً متفقاً عليه إتحافاً مشتركاً للتدخلات والإجراءات المخطط لها من قبل الحكومة العراقية والقطاع الخاص.

ب- مع مراعاة التحديات الكثيرة المنتظرة، فإن التركيز الرئيسي سيكون على المدينين القصير والمتوسط، حيث تؤدي الحكومة العراقية دور القائد والميسر والمنسق مع النقل التدريجي لدور المخطط والمستثمر إلى القطاع الخاص (باستثناء البنى التحتية الكبيرة والصناعات الإستراتيجية في مجالات النفط والتعدين والمعادن، حيث من الممكن وضع مخططات للشراكة بين القطاعين العام والخاص).

ت- من شأن المراحل الأولية للتنفيذ أن تضمن توفر المتطلبات الأساسية، من حيث:

1- نظام مؤسسي واضح ودقيق معززاً بأدوات واضحة وفعالة وآليات لتحقيق الإجماع حول الإصلاحات الضرورية وإجراءات الدعم وتطبيقها وفقاً لاختصاصات مؤسسية واضحة.

2- بناء المعرفة، من خلال تعزيز الجهود المشتركة بين القطاع العام والقطاع الخاص، مدعومة من قبل شركاء تنمية دوليين، لتحديد وتقييم إمكانيات التطوير الفعلية للقطاع الخاص في كافة مناحي الاقتصاد العراقي، بناء على شمولية قابلة للتحقيق وأهدافهم وفضلاً عن ثقافة أعمال وشراكة راسخة.

3- التبنى الصارم لسياسات تحديد أولويات وأطر تشريعية وتنظيمية رصينة توضع موضع التنفيذ.

4- توفر الأدوات المالية متوسطة وطويلة المدى والأنظمة الخاصة بتعزيز الوصول إلى التمويل، خصوصاً من قبل المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

● نسبة مساهمة القطاع الخاص في الناتج المحلي الإجمالي:

تشير البيانات المتوفرة إلى أن التوزيع النسبي للقطاع الخاص في هذا النشاط فأنه محدود ويقتصر على الأنشطة الخدمية في عمليات الإنتاج والتسويق، حيث أشارت هذه البيانات إلى أن نسبة مساهمة القطاع الخاص في توليد الناتج المحلي الإجمالي قد ارتفعت حسب الملكية وبالأسعار الجارية خلال الفترة 2012-2017 لتبلغ (29.9%) في عام 2012 لتصل إلى (65.4%) عام 2017، لذا ساهم هذا النشاط بنسبة (100%) في الناتج المحلي الإجمالي لكل من ملكية دور السكن والخدمات الشخصية في توليد الناتج المحلي الإجمالي.

جدول 4

التوزيع النسبي للناتج المحلي الإجمالي حسب الملكية بالأسعار الجارية

للمدة (2012-2017) (%)

السنوات	التوزيع النسبي للناتج المحلي الإجمالي (العام)	التوزيع النسبي للناتج المحلي الإجمالي (الخاص)
2012	70.1	29.9

Formatted: Normal, Justified, After: 0", No bullets or numbering

Formatted: Normal, Justified, Indent: First line: 0", Space Before: Auto

Formatted: Normal, Justified, Space Before: Auto

Formatted: Indent: First line: 0"

Formatted: Font: (Default) +Body (Calibri), Bold, Font color: Auto, Complex Script Font: Bold, (Complex) Arabic (Saudi Arabia)

Formatted: Font: (Default) +Body (Calibri), Bold, Font color: Auto, Complex Script Font: Bold, (Complex) Arabic (Saudi Arabia)

Formatted: Font: (Default) +Body (Calibri), Bold, Font color: Auto, Complex Script Font: Bold, (Complex) Arabic (Saudi Arabia)

Formatted: Font: (Default) +Body (Calibri), Font color: Auto, (Complex) Arabic (Saudi Arabia)

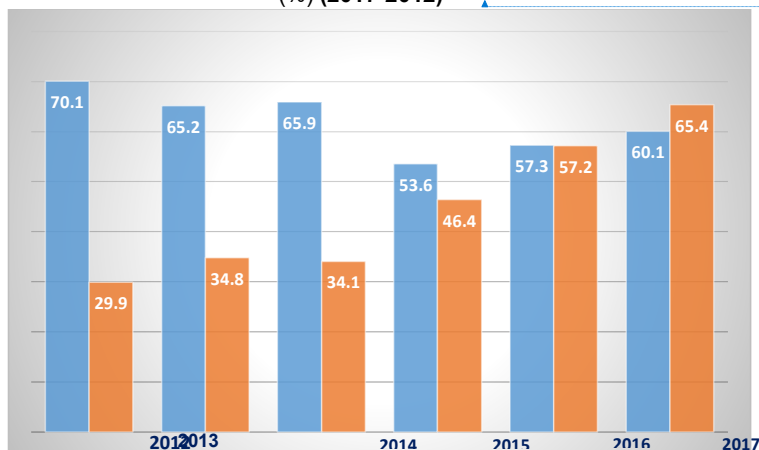
Formatted: Font: (Default) +Body (Calibri), Not Bold, Font color: Auto, Complex Script Font: Not Bold

Formatted: Font: (Default) +Body (Calibri), Not Bold, Font color: Auto, Complex Script Font: Not Bold

مجلة العلوم الإدارية العراقية..... مجلة فصلية متخصصة محكمة

34.8	65.2	2013
34.1	65.9	2014
46.4	53.6	2015
57.2	57.3	2016
65.4	60.1	2017

المصدر: الجهاز المركزي للإحصاء، مديرية الحسابات القومية.

التوزيع النسبي للناتج المحلي الإجمالي حسب الملكية بالأسعار الجارية للقطاعين العام والخاص
للمدة (2012-2017) (%)

Formatted: Font: (Default) +Body (Calibri), Font color: Auto

Formatted: Font: (Default) +Body (Calibri), Not Bold, Font color: Auto, Complex Script Font: Not Bold

Formatted: Font: (Default) +Body (Calibri), Not Bold, Font color: Auto, Complex Script Font: Not Bold

Formatted: Font: (Default) +Body (Calibri), Font color: Auto

Formatted: Font: (Default) +Body (Calibri), Not Bold, Font color: Auto, Complex Script Font: Not Bold

Formatted: Font: (Default) +Body (Calibri), Not Bold, Font color: Auto, Complex Script Font: Not Bold

Formatted: Font: (Default) +Body (Calibri), Font color: Auto

Formatted: Font: (Default) +Body (Calibri), Not Bold, Font color: Auto, Complex Script Font: Not Bold

Formatted: Font: (Default) +Body (Calibri), Not Bold, Font color: Auto, Complex Script Font: Not Bold

Formatted: Font: (Default) +Body (Calibri), Font color: Auto

Formatted: Font: (Default) +Body (Calibri), Not Bold, Font color: Auto, Complex Script Font: Not Bold

Formatted: Font: (Default) +Body (Calibri), Not Bold, Font color: Auto, Complex Script Font: Not Bold

Formatted: Font: (Default) +Body (Calibri), Font color: Auto

Formatted: Font: (Default) +Body (Calibri), Not Bold, Font color: Auto, Complex Script Font: Not Bold

Formatted: Font: (Default) +Body (Calibri), Not Bold, Font color: Auto, Complex Script Font: Not Bold

Formatted: Space After: 0 pt

Formatted: Space After: 0 pt

Formatted: Space After: 0 pt

Formatted: Font: 11 pt, Complex Script Font: Arial, 11 pt

Formatted: Font: 11 pt, Complex Script Font: Arial, 11 pt

Formatted: Space After: 0 pt

جدول 2

التوزيع النسبي للناتج المحلي الإجمالي في العراق مصنف حسب الأنشطة الاقتصادية للفترة 2011-2017

2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	الأنشطة الاقتصادية
11.5	15.8	15.8	19.5	20.9	32.8	34.2	الزراعة
0.6	0.7	0.8	0.6	0.5	0.4	0.1	النفط الخام
2.8	2.3	1.9	2.4	2.9	2.7	2.6	الصناعة
0.7	0.5	0.3	0.9	0.8	0.5	0.6	الكهرباء والماء
13.4	13.9	11.3	10.6	3.4	1.7	6.0	البناء والشبكات
29.0	33.8	34.6	34.6	37.6	37.5	43.0	القطاعات السلعية
26.0	20.0	22.3	23.5	25.4	28.3	29.9	النقل والاتصالات
14.3	12.1	10.8	16.0	18.2	23.8	20.2	تجارة الجملة والمفرد
0.4	0.7	0.7	0.4	0.5	0.2	0.2	ابنوك والتأمين
40.9	40.7	33.5	33.7	44.1	52.4	50.0	القطاعات التوزيعية

المصدر: الجهاز المركزي للإحصاء، مديرية الحسابات القومية.

Formatted: Font: 11 pt, Font color: Black, Complex Script
Font: Arial, 11 pt

Formatted: Space After: 0 pt

Formatted: Font: 11 pt, Font color: Black, Complex Script
Font: Arial, 11 pt

Formatted: Space After: 0 pt

التكوين الرأسمالي للقطاعات العام والخاص:

أشارت البيانات المتوفرة لسنة القياس 2015 إلى أن مساهمة القطاع الخاص في التكوين الرأسمالي بلغت بحدود (34.7%) مقابل (65.3%) للقطاع العام، وفي ظل التوجهات والسياسات الاقتصادية ذات الصلة، تستهدف خطة التنمية الوطنية 2018-2022 تعزيز دور القطاع الخاص والعمل على تهيئة الفرص المناسبة للقيام بدوره الحقيقي في عملية التنمية لاسيما في ظل تراجع دور الدولة وتوقف العديد من المشاريع الحكومية بسبب الازمة المالية وانخفاض حجم الإيرادات المالية المتاحة، وبهذا الاتجاه تستهدف خطة التنمية الوطنية الوصول بنسبة مساهمة القطاع الخاص من الاستثمارات في سنة الهدف 2022 إلى نحو (38.3%) مقابل (61.7%) للقطاع العام وكما هو موضح في الجدول (3) الاتي:

جدول (3)

مساهمة القطاعين العام والخاص بالتركيب الرأسمال وبأسعار الثابتة

سنة الهدف 2022		سنة القياس 2015		القطاع
القطاع الخاص %	القطاع العام %	القطاع الخاص %	القطاع العام %	
40.0	60.0	32.4	67.6	الزراعي
5.0	95.0	00	100.0	النفط
34.0	66.0	33.6	66.4	التعدين
70.0	30.0	60.5	39.5	الصناعة التحويلية
25.0	75.0	19.2	80.8	الكهرباء والماس
60.0	40.0	56.9	43.1	البناء والتشييد
95.0	5.0	90.1	9.9	النقل والاتصالات
87.0	13.0	86.9	13.1	التجارة
96.0	4.0	95.9	4.1	المال والتأمين
30.0	70.0	18.2	81.8	الخدمات
38.3	61.7	34.7	65.3	الكل

المصدر: الجهاز المركزي للإحصاء، مديرية الحسابات القومية.

ثانياً: نظرة عامة على البرامج ذات العلاقة بالتطوير الرئيسي المستمر للقطاع الخاص:

تستند إستراتيجية تطوير القطاع الخاص إلى خطط واستراتيجيات المساعدة الدولية والوطنية سواء تلك التي استكملنا مؤخراً أو تلك المستمرة والتي تهدف إلى دعم و/أو تعزيز تطوير القطاع الخاص في العراق. وتشكل هذه البرامج صميم الأدوات المتاحة التي تهدف الإستراتيجية إلى الاعتماد عليها. وفيما يلي البرامج الرئيسية باختصار:

❖ المساعدات الدولية الرئيسية

1. البنك الدولي:

● برنامج تطوير القطاع الخاص في العراق، والذي هو برنامج متكامل نفذته وكالات الأمم المتحدة بالتعاون مع فريق عمل الإصلاح الاقتصادي. وشملت مداخلات هذا البرنامج كل من المستويات العليا والدنيا، متناولاً الإصلاح التشريعي والتنظيمي الأساسي، والإصلاحات في سياسة الأراضي، والزراعة، وتطوير المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وإعادة هيكلة الشركات المملوكة للدولة والإستراتيجية الصناعية وخدمات تطوير الأعمال.

● عدد كبير من برامج المساعدة والتدريب الممولة من قبل مجموعة البنك الدولي والتي ركزت على تخطيط الأعمال وإعادة هيكلة الشركات المملوكة للدولة وإصلاح الحوكمة

Formatted: Font: 12 pt, Complex Script Font: Arial, 12 pt

Formatted: Font: 12 pt, Complex Script Font: Arial, 12 pt

Formatted: Space After: 0 pt

Formatted: Font: 12 pt, Complex Script Font: Arial, 12 pt

Formatted: Font: 12 pt, Complex Script Font: Arial, 12 pt

Formatted: Normal, After: 0", Don't add space between paragraphs of the same style, Bulleted + Level: 1 + Aligned at: 0" + Indent at: 0.25"

Formatted: Normal, Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"

Formatted: Normal, Don't add space between paragraphs of the same style, Bulleted + Level: 1 + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"

الشركات، ومشاريع ريادية للشركات العامة - الخاصة وإنشاء وحدة تقييم الأصول في وزارة المالية، وإصلاح القطاع المصرفي والمالي - بما في ذلك إمكانية الوصول إلى التمويل للمشاريع الصغيرة والمتوسطة. فضلاً عن ذلك، هنالك المشاريع المستمرة الأخرى والتي تشمل مبادرة الشفافية والحوار العام - الخاص واستثمارات مؤسسة التمويل الدولية المدعومة من وكالة ضمان الاستثمار متعدد الأطراف في الأعمال الزراعية والتمويل والخدمات والبنية التحتية والحصول على التمويل.

• يجري دعم الإصلاح التنظيمي في عدد من القطاعات الأساسية، والتي تشمل القطاع المالي والمناطق الصناعية ومجالات مؤشرات ممارسة الأعمال (مثل تسجيل الأعمال وترخيص البناء) وإصلاح نظام التقاعد وشبكة التوزيع العامة (البطاقة التموينية) والسياحة والجمارك.

• وضعت هيكلية إستراتيجية للأعوام 2013-2016 لتتمحور حول ثلاثة محاور: (1) تعزيز مؤسسات الدولة لتحسين إدارة الموارد المالية، (2) دعم التنوع الاقتصادي والتكامل الإقليمي والنمو المستدام و(3) تحسين إيصال الخدمات الأساسية والحماية الاجتماعية. وستستند هذه المحاور إلى البرامج القائمة (الإدارة المالية العامة وتطوير القطاع الخاص والبنية التحتية وتقديم الخدمات).

2. الوكالة الأمريكية:

• تعالج مساعدة الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية كذلك الكثير من المجالات. وتتضمن البرامج الرئيسية برنامج التجارة (تمويل المشاريع الصغيرة، خطط إقراض وضمانات قروض المشاريع الصغيرة والمتوسطة، خدمات تطوير الأعمال، البيئة التمكنية للأعمال والاستثمار استحداث فرص عمل جديدة للشباب)، وتطوير القطاع المالي بما في ذلك البنية التحتية لنظام مدفوعات التجزئة (PRSI)، والمساعدة في الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية وتطبيع التجارة الدولية.

3. جايا (الوكالة اليابانية للتعاون الدولي):

• تقدم الوكالة اليابانية للتعاون الدولي (جايا) حالياً قروضا لتطوير البنية التحتية (الكهرباء وشبكة المياه والمواصلات، الخ) فضلاً عن برامج مصاحبة تطوير القدرات والمساعدة التدريبية في إدارة دورة المشروع بشكل أنماط قابلة للتكرار لتعزيز المهارات العراقية في المراحل المختلفة (وضع البرامج والتخطيط وتحديد الأولويات والتنفيذ والإدارة المالية والفنية والرقابة والتقييم وغيرها)، فضلاً عن برامج خاصة بتعزيز الاستثمارات الأجنبية المباشرة وإدارة موازنة الدولة ومعايير توحيد الأطر القانونية.

4. التنمية الصناعية:

• قدمت منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية المساعدة في المرحلة الأولى لبرنامج تطوير القطاع الخاص إلى ثلاث شركات المملوكة للدولة (البتر وكيميائيات والزجاج والسيراميك والورق) وذلك في مجالات إعادة التأهيل وإعادة الهيكلة الجزئية. وتقوم حالياً بتطبيق برنامج تطوير أعمال متكامل في ثلاث محافظات هي إربيل وبغداد وذي

Formatted: Font: (Default) Arial, 14 pt, Bold, Complex Script
Font: Arial, 14 pt, Bold

Formatted: Normal, Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"

Formatted: Normal, After: 0", Don't add space between paragraphs of the same style, Bulleted + Level: 1 + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"

Formatted: Normal, Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"

Formatted: Normal, After: 0", Don't add space between paragraphs of the same style, Bulleted + Level: 1 + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"

Formatted: Normal, Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"

Formatted: Normal, After: 0", Don't add space between paragraphs of the same style, Bulleted + Level: 1 + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"

قار لدعم تطوير القطاع الخاص (المشاريع الصغيرة والمتوسطة) وعقد دورات تدريبية لرواد المشاريع ونظرانهم من العاملين في القطاع العام، مع التركيز على تطوير تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات وترويج الاستثمار وأدوات التعلم الإلكتروني المصاحبة واستشارات الأعمال محققة نتائج ملحوظة من حيث استحداث الوظائف والاستثمارات والشراكات، بالإضافة إلى وجود دراسة جدوى قيد الإعداد لتطوير منطقة صناعية في منطقة ميناء الفاي.

- خطط إقراض المشاريع الصغيرة والمتوسطة المقدمة من قبل برنامج التجارة ومن قبل مؤسسة تطوير السوق العراقية المتوسطة (IMMDF) الممول من مؤسسة الاستثمار الخاص في الخارج).

❖ المبادرات الحكومية:

مع تحول برامج المساعدة الدولية من إعادة بناء وإعادة تأهيل وتحديث البنية التحتية المادية والخدمات الأساسية إلى مساعدات فنية وتطوير القدرات في معظمها، بدأت الحكومة العراقية بتخصيص مبالغ متزايدة من عوائد النفط نحو التنمية. وفي الفترة من 2009 – 2014، قامت الحكومة العراقية بتخصيص ما مجموعه 131.3 مليار دولار من الموازنة العامة الاتحادية للموازنة الاستثمارية (التي استخدمت في مشاريع التنمية المنفذة من قبل الوزارات المركزية)، و 26.4 مليار دولار أمريكي لبرنامج تنمية الأقاليم والمحافظات (التي استخدمت في مشاريع التنمية المنفذة من قبل الحكومات المحلية). حيث استخدمت معظم هذه التخصيصات في إعادة تأهيل وتحديث البنية التحتية المتهدمة والخدمات الأساسية في حين استخدم جزء منها في تطوير القطاعات الاقتصادية، وعلى وجه التحديد منشآت إنتاج وتصدير النفط، وصناعات المشتقات النفطية. وتنفذ معظم مشاريع التنمية المدرجة على الموازنة وبرنامج تنمية الأقاليم والمحافظات من قبل مقاولين وموردين عراقيين سواء بصفة مقاولين رئيسيين أو كمقاولين فرعيين أو كمشاريع مشتركة مع شركاء أجانب.

منذ العام 2008، خصصت الحكومة العراقية نحو 1.4 مليار دولار أمريكي للمبادرة الزراعية بغرض تطوير الزراعة والصناعات الزراعية، معظمها من خلال خطة قروض ميسرة إلى مزارعين ومؤسسات أعمال زراعية خاصة، وفي حين لقي هذا القطاع اهتماماً أقل في السنوات القليلة الماضية، إلا أن الحكومة العراقية تقوم في الوقت الحالي بصياغة مبادرة صناعية تتضمن خطة قروض ميسرة إلى مؤسسات الأعمال الصناعية الخاصة. وفي غضون ذلك، واصل كل من المصرف الزراعي والمصرف الصناعي تقديم قروض تجارية إلى الأعمال في هذين القطاعين.

وبغرض معالجة البطالة وتعزيز الفرص الاقتصادية، أطلقت وزارة العمل والشؤون الاجتماعية منذ العام 2010 برنامج القروض الصغيرة للمشاريع الإنتاجية والذي جرى بموجبه تقديم 290 مليون دولار أمريكي كقروض ميسرة إلى 73.493 مستفيداً لغاية عام 2015.

وضعت إستراتيجيات التنمية الوطنية 2005- 2007 و 2007- 2010 "إحياء القطاع الخاص" أحد المحاور الرئيسية الأربعة التي توجه الإستراتيجية العامة في مجال إعادة البناء

Formatted: Indent: First line: 0", Space After: 0 pt

والتنمية. وقد تبنت خطة التنمية الوطنية 2010-2014 وخطة التنمية الوطنية 2013-2017 توجهاً مماثلاً.

إن خطة التنمية الوطنية 2013-2017 تسعى الى تعزيز دور القطاع الخاص ضمن استراتيجية إعادة هيكلة المؤسسات المملوكة للدولة وخاصة في القطاع الصناعي بهدف زيادة نسبة مساهمة القطاع الخاص في توليد الناتج المحلي الإجمالي وتراكم رأس المال الثابت وبما يحقق الدور المطلوب منه في التنمية وتعزيز القدرات التنافسية والتنويع وتدعيم توجه البلاد نحو اقتصاد المعرفة واللامركزية على مستوى الأقاليم والمحافظات مستفيداً من مبدأ الميزات النسبية لكل منها وبما يضمن فاعلية التنمية المكانية في الاقتصاد العراقي، لقد جاءت خطة التنمية الوطنية 2013-2017 بعدة توجهات لدعم القطاع الخاص تتمثل بالآتي:-

1- رفع نسبة مساهمة القطاع الخاص في الناتج المحلي الإجمالي وذلك عن طريق:

أ- توليد بيئة أعمال مؤاتية للقطاع الخاص من خلال:

□ تحرير معدلات الفائدة وأسعار الصرف وتخفيض القيود على تدفقات رؤوس

الأموال.

□ تأسيس حاضنات للأعمال التكنولوجية والتوسع في اعتمادها.

□ إنشاء مجمعات صناعية وخدمية متكاملة.

□ إعادة الحيوية للمصارف التخصصية لتكون حاضنة للفعاليات المالية للقطاع

الخاص.

□ اعتماد أسعار فائدة تفضيلية من أجل زيادة النشاط الائتماني الممنوح من قبل

المصارف الخاصة إلى المستثمرين في القطاع الخاص.

□ تبني سياسات اقتصادية محفزة لقطاع الخاص.

ب- تعزيز مساهمة القطاع الخاص كشريك في القرار الاقتصادي.

ت- تحويل القطاع الخاص غير المنظم إلى منظم وتأمين الشروط والمتطلبات لإنجاح هذا

التحول.

ث- الإسراع في حسم موضوع خصخصة الشركات العامة المملوكة للدولة وإعادة تأهيلها.

ج- شراكة فاعلة ومستدامة ما بين القطاعين العام والخاص من خلال تحقيق الوسائل الآتية:

□ وضع الإطار التشريعي والقانوني المنظم لمبدأ الشراكة بين القطاعين العام

والخاص.

□ اعتماد الصيغ الحديثة للشراكة بين القطاعين أعلاه في تنفيذ المشاريع التنموية

وخاصة مشاريع البنى التحتية التي تتطلب تمويلاً كبيراً.

□ بناء وتطوير الملاكات الفنية والقانونية والإدارية المؤهلة للتفاوض على تنفيذ

المشاريع على وفق مبدأ الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

□ تبسيط الإجراءات واليات تنفيذ المشاريع على وفق صيغ الشراكة.

□ يكون القطاع الخاص شريكاً أساسياً في اتخاذ القرارات الاقتصادية للدولة.

ح- قطاع خاص مولد لفرص العمل، من خلال الآتي:

□ توجيه استثمارات القطاع الخاص نحو المجالات الإنتاجية المولدة لفرص العمل

كالقطاع الزراعي والصناعي والخدمي.

Formatted: Normal, Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0" + Indent at: 0.25"

Formatted: Font: (Default) Arial, 14 pt, Complex Script
Font: Arial, 14 pt

Formatted: Normal, Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"

Formatted: Font: (Default) Calibri, 14 pt, Complex Script
Font: Arial, 14 pt

Formatted: Normal, Left, After: 0", Don't add space between paragraphs of the same style, Bulleted + Level: 1 + Aligned at: 0.5" + Indent at: 0.75"

Formatted: Font: (Default) Calibri, 14 pt, Complex Script
Font: Arial, 14 pt

Formatted: Font: (Default) Calibri, 14 pt, Complex Script
Font: Arial, 14 pt

Formatted: Font: (Default) Calibri, 14 pt, Complex Script
Font: Arial, 14 pt

Formatted: Font: (Default) Calibri, 14 pt, Complex Script
Font: Arial, 14 pt

Formatted: Font: (Default) Calibri, 14 pt, Complex Script
Font: Arial, 14 pt

Formatted: Font: (Default) Arial, 14 pt, Complex Script
Font: Arial, 14 pt

Formatted: Normal, Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"

Formatted: Font: (Default) Arial, 14 pt, Complex Script
Font: Arial, 14 pt

Formatted: Font: (Default) Arial, 14 pt, Complex Script
Font: Arial, 14 pt

Formatted: Font: (Default) Arial, 14 pt, Complex Script
Font: Arial, 14 pt

Formatted: Normal, After: 0", Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"

Formatted: Normal, Don't add space between paragraphs of the same style, Bulleted + Level: 1 + Aligned at: 0.5" + Indent at: 0.75"

Formatted: Normal, After: 0", Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"

Formatted: Normal, Don't add space between paragraphs of the same style, Bulleted + Level: 1 + Aligned at: 0.5" + Indent at: 0.75"

■ شمول العاملين في القطاع الخاص كافة بقانون التقاعد والضمان الاجتماعي وحقوق السلامة المهنية والصحية.

■ تشجيع المشاريع الصغيرة والمتوسطة من خلال منحها قروضاً وفوائد ميسرة.

■ تبنى إجراءات الحماية للحد من الأثر الاجتماعي السلبي الناجم عن إعادة هيكلة الشركات المملوكة للدولة والتي تكون على نوعين:

* الحماية الاجتماعية الكامنة: بمنح امتيازات التعويض النقدية كبديل للأجور ويكون على شكل دفعات تعويضية أو شبكات أمان اجتماعي.

* الحماية الاجتماعية التفاعلية: التي تسهل إعادة توظيف العاملين من خلال برامج أسواق العمل الفاعلة بما فيها التدريب المهني والتدريب على إدارة المشاريع الخاصة.

مثال: نظرة عامة على البرنامج ذات العلاقة بالتطوير الرئيسي المستمر للقطاع الخاص:

تستند إستراتيجية تطوير القطاع الخاص إلى خطط واستراتيجيات المساعدة الدولية والوطنية سواء تلك التي استكملاً مؤخراً أو تلك المستمرة والتي تهدف إلى دعم و/أو تعزيز تطوير القطاع الخاص في العراق. وتشكل هذه البرامج صميم الأدوات المتاحة التي تهدف الإستراتيجية إلى الاعتماد عليها. وفيما يلي البرامج الرئيسية بالختصار:

■ المساعدات الدولية الرئيسية

■ البنك الدولي:

■ برنامج تطوير القطاع الخاص في العراق، والذي هو برنامج متكامل نفذته وكالات الأمم المتحدة بالتعاون مع فريق عمل الإصلاح الاقتصادي. وشملت مداخلات هذا البرنامج كل من المستويات العليا والدنيا، متناولاً الإصلاح التشريعي والتنظيمي الأساسي، والإصلاحات في سياسة الأراضي، والزراعة، وتطوير المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وإعادة هيكلة الشركات المملوكة للدولة والإستراتيجية الصناعية وخدمات تطوير الأعمال. عدد كبير من برامج المساعدة والتدريب الممولة من قبل مجموعة البنك الدولي والتي ركزت على تخطيط الأعمال وإعادة هيكلة الشركات المملوكة للدولة وإصلاح الحوكمة الشركات، ومشاريع ريادية للشركات العاملة الخاصة وإنشاء وحدة تقييم الأصول في وزارة المالية، وإصلاح القطاع المصرفي والمالي. بما في ذلك إمكانية الوصول إلى التمويل للمشاريع الصغيرة والمتوسطة. فضلاً عن ذلك، هناك المشاريع المستمرة الأخرى والتي تشمل مبادرة الشفافية والحوار العام الخاص واستثمارات مؤسسة التمويل الدولية المدعومة من وكالة ضمان الاستثمار متعدد الأطراف في الأعمال الزراعية والتمويل والخدمات والبنية التحتية والحصول على التمويل.

■ يجري دعم الإصلاح التنظيمي في عدد من القطاعات الأساسية، والتي تشمل القطاع المالي والمناطق الصناعية ومجالات مؤشرات ممارسة الأعمال (مثل تسجيل الأعمال وتراخيص البناء) وإصلاح نظام التقاعد وشبكة التوزيع العلمية (البطاقة التموينية) والسليحة والجمراف.

■ وضعت هيكلية إستراتيجية للأعوام 2013-2016 لتنحصر حول ثلاثة محاور: (1) تعزيز مؤسسات الدولة لتحسين إدارة الموارد المالية، (2) دعم التنوع الاقتصادي والتكامل الإقليمي والنم والمستخدم و(3) تحسين إيصال الخدمات الأساسية والحماية الاجتماعية. وتستند هذه المحاور إلى البرامج القائمة (الإدارة المالية العامة وتطوير القطاع الخاص والبنية التحتية وتقديم الخدمات).

■ الوكالة الأمريكية:

■ تعالج مساعدة الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية كذلك الكثير من المجالات وتتضمن البرامج الرئيسية برنامج التجارة (تمويل المشاريع الصغيرة، خطط إقراض وضمانات قروض المشاريع الصغيرة والمتوسطة، خدمات تطوير الأعمال، البيئة التكنولوجية للأعمال والاستثمار استحداث فرص عمل جديدة للشباب)، وتطوير القطاع المالي بما في ذلك البنية التحتية لنظام مدفوعات التجزئة (PRST)، والمساعدة في الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية وتنظيم التجارة الدولية.

■ جاكا (الوكالة اليابانية للتعاون الدولي):

Formatted: Font: (Default) Calibri, 14 pt, Bold, Complex Script Font: Arial, 14 pt, Bold

Formatted: Font: (Default) Calibri, 14 pt, Complex Script Font: Arial, 14 pt

Formatted: Normal, Left, After: 0", Don't add space between paragraphs of the same style, Bulleted + Level: 1 + Aligned at: 0.75" + Indent at: 1"

Formatted: Font: (Default) Calibri, 14 pt, Bold, Complex Script Font: Arial, 14 pt, Bold

Formatted: Font: (Default) Calibri, 14 pt, Complex Script Font: Arial, 14 pt

Formatted: Right

Formatted: Space After: 0 pt

Formatted: Normal, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: أ. ب. ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.2" + Indent at: 0.45"

Formatted: Normal, Bulleted + Level: 1 + Aligned at: 0" + Tab after: 0.25" + Indent at: 0.25"

Formatted: Normal, Bulleted + Level: 1 + Aligned at: 0" + Tab after: 0.25" + Indent at: 0.25"

Formatted: Normal

Formatted: Normal, Bulleted + Level: 1 + Aligned at: 0" + Tab after: 0.25" + Indent at: 0.25"

Formatted: Normal, Bulleted + Level: 1 + Aligned at: 0" + Tab after: 0.25" + Indent at: 0.25"

Formatted: Normal, Bulleted + Level: 1 + Aligned at: 0" + Tab after: 0.25" + Indent at: 0.25"

تقدم الوكالة اليابانية للتعاون الدولي (جايكا) حالياً قروضاً لتطوير البنية التحتية (الكهرباء وشبكة المياه والمواصلات، الخ) فضلاً عن برامج مصاحبة تطوير القدرات والمساعدة التدريبية في إدارة دورة المشروع بشكل أنماط قابلة للتكرار لتعزيز المهارات العراقية في المراحل المختلفة (وضع البرامج والتخطيط وتحديد الأولويات والتنفيذ والإدارة المالية والفنية والرقابة والتقييم وغيرها)، فضلاً عن برامج خاصة بتميز الاستثمارات الأجنبية المباشرة وإدارة موازنة الدولة ومعايير توحيد الأطر القانونية.

التنمية الصناعية:

قدمت منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية المساعدة في المرحلة الأولى لبرنامج تطوير القطاع الخاص إلى ثلاث شركات المملوكة للدولة (البتروكيميات والزجاج والسيراميك والورق) وذلك في مجالات إعادة التأهيل وإعادة الهيكلة الجزئية. وتقوم حالياً بتطبيق برنامج تطوير أعمال متكامل في ثلاث محافظات هي إربيل وبغداد وذي قار لدعم تطوير القطاع الخاص (المشاريع الصغيرة والمتوسطة) وعقد دورات تدريبية لبرواد المشاريع ونظرانهم من العاملين في القطاع العام، مع التركيز على تطوير تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات وترويج الاستثمار وأدوات التعلم الإلكتروني المصاحبة واستشارات الأعمال محققة نتائج ملحوظة من حيث استحداث الوظائف والاستثمارات والشراكات، بالإضافة إلى وجود دراسة جدوى قيد الإعداد لتطوير منطقة صناعية في منطقة ميناء الفلوجة.

خطط لإقراض المشاريع الصغيرة والمتوسطة المقدمة من قبل برنامج التجارة ومن قبل مؤسسة تطوير السوق العراقية المتوسطة (IMMDF) الممول من مؤسسة الاستثمار الخاص في الخارج).

مجموع المبادرات الحكومية:

مع تحول برامج المساعدة الدولية من إعادة بناء وإعادة تأهيل وتحديث البنية التحتية المادية والخدمات الأساسية إلى مساعدات فنية وتطوير القدرات في معظمها، بدأت الحكومة العراقية بتخصيص مبالغ متزايدة من عوائد النفط من التنمية. وفي الفترة من 2009-2014، قامت الحكومة العراقية بتخصيص ما مجموعه 131.3 مليار دولار من الموازنة العامة الاتحادية للموازنة الاستثمارية (التي استخدمت في مشاريع التنمية المنفذة من قبل الوزارات المركزية)، و 26.4 مليار دولار أمريكي لبرنامج تنمية الأقاليم والمحافظات (التي استخدمت في مشاريع التنمية المنفذة من قبل الحكومات المحلية). حيث استخدمت معظم هذه التخصيصات في إعادة تأهيل وتحديث البنية التحتية المتهمة والخدمات الأساسية في حين استخدم جزء منها في تطوير القطاعات الاقتصادية، وعلى وجه التحديد منشآت إنتاج وتصدير النفط وصناعات المشتقات النفطية. وتنفذ معظم مشاريع التنمية المدرجة على الموازنة وبرنامج تنمية الأقاليم والمحافظات من قبل مقاولين وموردين عراقيين سواء بصفة مقاولين رئيسيين أو كمقاولين فرعيين أو كمشاريع مشتركة مع شركات أجنبية.

منذ العام 2008، خصصت الحكومة العراقية نحو 1.4 مليار دولار أمريكي للمبادرة الزراعية بغرض تطوير الزراعة والصناعات الزراعية، معظمها من خلال خطة قروض ميسرة إلى مزارعين ومؤسسات أعمال زراعية خاصة، وفي حين لقي هذا القطاع اهتماماً أقل في السنوات القليلة الماضية، إلا أن الحكومة العراقية تقوم في الوقت الحالي بصياغة مبادرة صناعية تتضمن خطة قروض ميسرة إلى مؤسسات الأعمال الصناعية الخاصة. وفي غضون ذلك، وبلغ من المصرف الزراعي والمصرف الصناعي تقديم قروض تجارية إلى الأعمال في هذين القطاعين. وبغرض معالجة البطالة وتعزيز الفرص الاقتصادية، أطلقت وزارة العمل والشؤون الاجتماعية منذ العام 2010 برنامج القروض الصغيرة للمشاريع الإنتاجية والذي جرى بموجبه تقديم 290 مليون دولار أمريكي كقروض ميسرة إلى 73.493 مستفيداً لغاية عام 2015.

وضعت إستراتيجيات التنمية الوطنية 2005-2007 و 2007-2010 "إحياء القطاع الخاص" أحد المحاور الرئيسية الأربعة التي توجه الإستراتيجية العامة في مجال إعادة البناء والتنمية. وقد تبنت خطة التنمية الوطنية 2010-2014 وخطة التنمية الوطنية 2013-2017 توجهاً مماثلاً.

إن خطة التنمية الوطنية 2013-2017 تسعى إلى تعزيز دور القطاع الخاص ضمن إستراتيجية إعادة هيكلة المؤسسات المملوكة للدولة وخاصة في القطاع الصناعي بهدف زيادة نسبة مساهمة القطاع الخاص في توليد الناتج المحلي الإجمالي وتوابع رأس المال الثابت، وبما يحقق الدور المطلوب منه في التنمية وتعزيز القدرات التنافسية والترويج وتدعيم توجه البلاد نحو اقتصاد المعرفة والمركزية على مستوى الأقاليم والمحافظات، مستفيداً من مبدأ الميزات النسبية لكل منها.

Formatted: Normal, Bulleted + Level: 1 + Aligned at: 0" + Tab after: 0.25" + Indent at: 0.25"

Formatted: Normal

Formatted: Normal, Bulleted + Level: 1 + Aligned at: 0" + Tab after: 0.25" + Indent at: 0.25"

Formatted: Normal, Bulleted + Level: 1 + Aligned at: 0" + Tab after: 0.25" + Indent at: 0.25"

Formatted: Normal

Formatted: Normal, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: I, II, III, IV, V, VI, VII, VIII, IX, X, XI, XII, XIII, XIV, XV, XVI, XVII, XVIII, XIX, XX, XXI, XXII, XXIII, XXIV, XXV, XXVI, XXVII, XXVIII, XXIX, XXX + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.2" + Indent at: 0.45"

Formatted: Space After: 0 pt

وبما يضمن فاعلية التنمية المكانية في الاقتصاد العراقي، لقد جاءت خطة التنمية الوطنية 2013-2017 بعدة توجهات لدعم القطاع الخاص تتمثل بالآتي:-

- 1- رفع نسبة مساهمة القطاع الخاص في الناتج المحلي الإجمالي وذلك عن طريق:
 - 1-1 توليد بيئة أعمال مواتية للقطاع الخاص من خلال:
 - 1-1-1 تحرير معدلات الفائدة وأسعار الصرف وتخفيض القيود على تدفقات رؤوس الأموال.
 - 1-1-2 تأسيس حاضنات الأعمال التكنولوجية والتوسع في اعتمادها.
 - 1-1-3 إنشاء مجمعات صناعية وخدمية متكاملة.
 - 1-1-4 إعادة الحيوية للمصارف التخصصية لتكون حاضنة للفعاليات المالية للقطاع الخاص.
 - 1-1-5 اعتماد أسعار فائدة تفضيلية من أجل زيادة النشاط الائتماني الممنوح من قبل المصارف الخاصة إلى المستثمرين في القطاع الخاص.
 - 1-1-6 تبني سياسات اقتصادية محفزة لقطاع الخاص.
 - 1-2 تعزيز مساهمة القطاع الخاص كشريك في القرار الاقتصادي.
 - 1-3 تحويل القطاع الخاص غير المنظم إلى منظم وتأمين الشروط والمتطلبات لإنجاح هذا التحول.
 - 1-4 الإسراع في حسم موضوع خصخصة الشركات العامة المملوكة للدولة وإعادة تأهيلها.
- 2- شراكة فاعلة ومستدامة ما بين القطاعين العام والخاص من خلال تحقيق الوسائل الآتية:
 - وضع الإطار التشريعي والقانوني المنظم لمبدأ الشراكة بين القطاعين العام والخاص.
 - اعتماد الصيغ الحديثة للشراكة بين القطاعين أعلاه في تنفيذ المشاريع التنموية وخاصة مشاريع البنى التحتية التي تتطلب تمويلاً كبيراً.
 - بناء وتطوير الملاكات الفنية والقانونية والإدارية المؤهلة للتفاوض على تنفيذ المشاريع على وفق مبدأ الشراكة بين القطاعين العام والخاص.
 - تبسيط الإجراءات واليات تنفيذ المشاريع على وفق صيغ الشراكة.
 - يكون القطاع الخاص شريكاً أساسياً في اتخاذ القرارات الاقتصادية للدولة.
- 3- قطاع خاص مولد لأفرص العمل، من خلال الآتي
 - توجيه استثمارات القطاع الخاص نحو المجالات الإنتاجية المولدة لأفرص العمل كالقطاع الزراعي والصناعي والخدمي.
 - شمول العاملين في القطاع الخاص كافة بقانون التقاعد والضمان الاجتماعي وحقوق السلامة المهنية والصحية.
 - تشجيع المشاريع الصغيرة والمتوسطة من خلال منحها قروضاً وبفوائد ميسرة.
 - تبني إجراءات الحماية للعهد من الأثر الاجتماعي السلبى الناجم عن إعادة هيكلة الشركات المملوكة للدولة والتي تكون على نوعين:
 - الحماية الاجتماعية الكامنة: بمنح امتيازات التعويض النقدية كبديل للأجور ويكون على شكل دفعات تعويضية أو شبكات أمان اجتماعي.
 - الحماية الاجتماعية التفاعلية: التي تسهل إعادة توظيف العاملين من خلال برامج أسواق العمل الفاعلة بما فيها التدريب المهني والتدريب على إدارة المشاريع الخاصة.

Formatted: Normal, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 2 + Alignment: Right + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"

Formatted: Normal, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0" + Indent at: 0.25"

Formatted: Normal, Indent: Hanging: 0.2", Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0" + Indent at: 0.25"

Formatted: Normal, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0" + Indent at: 0.25"

Formatted: Normal, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 2 + Alignment: Right + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"

Formatted: Normal, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"

Formatted: Normal, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 2 + Alignment: Right + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"

Formatted: Normal, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"

Formatted: Normal, Indent: Hanging: 0.2", Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"

Formatted: Normal

المحور الثالث: مسارات ادارة الازمة في استراتيجية تطوير القطاع الخاص:

أولاً: أساس الإستراتيجية وأهداف الرؤية:

- أ- زيادة الطلب الإجمالي وتوسع الأسواق.
- ب- الاتجاه نحو السلام والاستقرار وتفعيل المواثيق الداخلية والدولية، وانخفاض مستوى التوتر السياسي والاجتماعي وخطر الصراعات.
- ت- تحسن المستوى العلمي والفني للمؤسسات التعليمية.
- ث- تحسن معايير الصحة والرفاه للمواطنين.
- ج- مستوى أفضل في مجال تحديث التكنولوجيا، وترسيخ قواعد ضمان حقوق الملكية الفكرية.
- ح- ايجاد بيئة اقتصادية كلية مستقرة معززة للنمو.
- خ- استكمال إعادة الشركات المملوكة للدولة.
- د- الدور التنظيمي والإشرافي للحكومة والدور الفعال للقطاع الخاص في التطوير والنمو.
- ذ- تأسيس المناطق الحرة الصناعية والاستثمارية والمدن الاقتصادية.
- ر- وضع حوافز لجذب راس المال الاجنبي.
- ممارسة أدوار واضحة للحكومة المركزية والسلطات المحلية.

الأهداف الرئيسية:

- ز- تحقيق مستوى عالي مستوى عال من القدرة التشغيلية للبنية التحتية.
- س- بلوغ حصة القطاع الخاص في إجمالي الناتج المحلي غير النفطي نسبة 70 - 80%.
- ش- بلوغ نسبة التوظيف في القطاع الخاص ما لا يقل عن 60% من إجمالي التوظيف؛
- ص- بلوغ حصة صادرات القطاع الخاص في إجمالي مخرجات الصادرات غير النفطية نسبة 70%.
- ض- بلوغ نسبة استثمار القطاع الخاص 50% من إجمالي الاستثمارات سنوياً.
- استكمال إعادة هيكلة كل الشركات المملوكة للدولة، وتحويل الشركات الربحية منها إلى شركات وإدماجها بالكامل في اقتصاد سوق يقوده القطاع الخاص.

ثانياً: دور الحكومة والقطاع الخاص والمنظمات الدولية في تحقيق الإستراتيجية:

■ دور الحكومة:

Formatted: Indent: First line: 0"

Formatted: Normal, After: 0", Don't add space between paragraphs of the same style, Bulleted + Level: 1 + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"

Formatted: Normal, After: 0", Don't add space between paragraphs of the same style, Bulleted + Level: 1 + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"

Formatted: Font: (Default) Times New Roman, Complex Script Font: Times New Roman

Formatted: Normal, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"

تتولى الحكومة العراقية في البداية قيادة تنفيذ إستراتيجية تطوير القطاع الخاص بالتشاور التام وبالتنسيق مع مؤسسات واتحادات القطاع الخاص، على أن تتخلى تدريجياً عن دور المخطط والمنظم والمالك الرئيسي والمستثمر والمنتج الحالي إلى دور يقتصر على دعم وتسهيل تطور القطاع الخاص عن طريق:

- ط- تحسين ظروف الاستقرار والأمن في البلاد لخلق بيئة آمنة لممارسة الأعمال.
- ظ- طرح وتنفيذ منهج تشاركي متكامل من خلال إقامة منبر حوار وتشاور دائم مع القطاع الخاص يقوم على الثقة المتبادلة.
- ع- تطبيق الإصلاحات التشريعية والتنظيمية والمؤسسية وتلك المتعلقة بالسياسات والتي تعد ضرورية بالتنسيق مع المؤسسات الحكومية الأخرى حسب الاختصاصات.
- غ- توفير البنية التحتية اللازمة لإنعاش القطاع الخاص وجعله قطاعاً منافساً.
- ف- تأسيس نظام وأدوات الدعم المالي اللازم للقطاع الخاص لكي يبرز وينمو.
- ق- خلق بيئة استثمارية جاذبة في ذلك السياق؛
- ك- المراقبة والتقييم وإدخال التعديلات الضرورية حسب الحاجة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية المخطط لها.
- ل- تنظيم وحماية حقوق الملكية الفكرية.

❖ دور القطاع الخاص:

- بالتوازي مع ذلك، سيحتاج القطاع الخاص إلى أن يقوم بتنظيم نفسه ويلعب دور مبادر في:-
- م- تقوية مؤسساته واتحاداته، وتحسين استدامتها وضمان درجة عالية من تمثيل مؤسسات الأعمال الخاصة.
- ن- إطلاق آلية حوار والحفاظ عليها ضمن القطاع الخاص لضمان التناغم والتنسيق في الآراء وجدول الأعمال.
- هـ- المساهمة في إقامة مجالات للحوار والشراكة والمشاركة مع القطاع العام لتعزيز النمو الاقتصادي والاجتماعي في العراق.
- و- المشاركة في تطبيق خطط التنمية الوطنية، وإعداد وتطبيق السياسات والخطط القطاعية بالتعاون مع القطاع العام.
- ي- تطوير وإتباع استراتيجيات ونماذج أعمال شاملة تسهم في استحداث الوظائف وتعزيز القيمة المضافة على الصعيد الوطني.
- أب- تعزيز استغلال الموارد الطبيعية والبشرية والفنية.
- باب- دعم وإنشاء منظمات مهنية فاعلة ومختصة لقيادة القطاعات الاقتصادية كافة.
- تتب- التعاون مع القطاعات الأخرى في خلق بيئة علمية وفنية متقدمة من خلال الروابط مع الجامعات ومراكز الأبحاث والمستثمرين المحليين والأجانب وموردي التكنولوجيا المتقدمة.
- زيادة المحتوى المحلي وصادرات المنتجات والخدمات ذات المنشأ المحلي.

Formatted: Indent: First line: 0", Space After: 0 pt

Formatted: Normal, After: 0", Don't add space between paragraphs of the same style, Bulleted + Level: 1 + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"

Formatted: Font: Bold, Complex Script Font: Arial, Bold

Formatted: Font: Bold, Complex Script Font: Arial, Bold

Formatted: Indent: First line: 0", Space After: 0 pt

Formatted: Normal, After: 0", Don't add space between paragraphs of the same style, Bulleted + Level: 1 + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"

Formatted: Normal, Don't add space between paragraphs of the same style, Bulleted + Level: 1 + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"

Formatted: Normal, Justify Low, After: 0", Add space between paragraphs of the same style, No bullets or numbering

Formatted: Normal, Left, After: 0", Add space between paragraphs of the same style

دور المنظمات الدولية:

■ الاستفادة من المنظمات الدولية للمساعدة في التطوير الاقتصادي والاجتماعي في العراق، بالإضافة إلى توفير المساعدة في الإدارة والتوجيه، والمساهمة في تسيير وسائل التدخل الفعالة المحددة في إستراتيجية تطوير القطاع الخاص.

ج.ج. إدارة البرامج والمشاريع، مع التركيز على إدخال وتطبيق أفضل الممارسات الدولية، حيث ستكون تلك المتعلقة بتضمين الإدارة والتقييم أولوية قصوى.

Formatted: Normal, Left, Indent: Before: 0.25", After: 0", Add space between paragraphs of the same style, No bullets or numbering

Formatted: Right, Space After: 10 pt

Formatted: Space After: 0 pt

المحور الرابع: الخاتمة:

في ظل تفاقم الأزمات في مختلف نواحي الحياة السياسية والاقتصادية والبيئية والاجتماعية، وعلى كافة المستويات المحلية والإقليمية والدولية في العقود الأخيرة بشكل خاص، برز موضوع إدارة الأزمات، بكل وسائله التقليدية والجديدة، المقننة والبديلة، وبمستوياته المختلفة الوطنية "المحمية" والقومية والإقليمية، والدولية الموجهة للآخر خاصة في عصرنا الحالي، ومن خلال ما تطرقنا إليه في مداخلتنا نصل إلى جملة من التوصيات التي نرى انها ضرورية وهي كالآتي:

Formatted: Normal, Left, After: 0", Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"

1.تبنى سياسات مناسبة لتحليل المخاطر المرتبطة بالتدفق الحر لرؤوس الاموال الاجنبي خاصة قصيرة الأجل، وبحسب الأمر إلى فرض قيود مؤقتة على أنواع من التدفقات لمنع وقوع أزمة نقدية ويمكن فرض ضريبة على حركة رؤوس الأموال قصيرة الأجل.

2.رفع كفاءة وقدرة نظام إدارة الأزمات في صنع القرارات على المستوى الفردي لـواو الجماعي للتغلب على البيروقراطية الثقيلة التي قد تعجز عن مواجهة الأزمة في حالة حدوثها.

3.فهم المشكلة التي تواجهها البنوك وضرورة التعامل مع هذه المشكلة بفاعلية وسرعة للتقليل من تأثيرها في إحداث الأضرار.

4.الاستعداد الدائم لمواجهة اي أزمة حتى لا تؤثر في حال حدوثها على اتخاذ القرار بشكل تجعله غير قادر على إدارة الأزمة بعد وأثناء وقوعها.

5.توفير الحوافز المادية والمعنوية للأفراد وخصوصاً متخذي القرارات لتعزيز دورهم في المنظمات لحل الازمات المتوقعة.

6.العمل على اتخاذ قرارات رشيدة وسريعة بحيث لا يؤدي حل هذه الأزمة لنشوء مشكلات وأزمات مالية جديدة للبنوك.

7. الاستعانة بالتطور التكنولوجي لعمل دراسات بشكل مستمر ودوري لمعرفة ما يحدث في السوق من مستجدات وتطورات لمواجهة الأزمات.

Formatted: Normal, Left, Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"

المصادر:

1. أشرف الالفي، إدارة أزمات التعليم في مصر، المجلة التربوية، العدد. 2014.
2. أميمة الدهان، إدارة الأزمات في المنظمات، أبحاث اليرموك المجلد الخامس العدد الرابع والعشرون، 2016.
3. حسن البزاز إدارة الأزمة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت. 2001.
4. زيد منير عبودي، إدارة الأزمات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، عمان 2006.
5. عاصم الأعرجي، هيام الشريدة، العلاقة بين بعض متغيرات إدارة الأزمات، المجلة العلمية
6. لجامعة الملك فيصل، المجلد الرابع، العدد الاول، 2003.
7. عاصم الأعرجي، مأمون دقاسمة، إدارة الأزمات، الإدارة العامة، المجلد التاسع والثلاثون، العدد الرابع، 2013.
8. عبد الرحمن توفيق، منهج المدير الفعال: فن إدارة الأزمات والصراعات سنة، 2000.
9. علي عباس، الرقابة الإدارية، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان. 2008.
10. ماهر أحمد، إدارة الأزمات، الدار الجامعية الإسكندرية، 2012.
11. Norman Phelps: "setting Up A CriSIS Recovery Plan Journal Of business Strategy, Vol.6,No,4,2014
12. Steven Fink:Crisis Management:Planning For The Inevitable, First Edition, AMA, New York, 2012
13. Webster's New Word Dictionary Of The American Language,TheWorld Publishing, New York 2013.

Formatted: Normal, Justify Low, After: 0", Add space between paragraphs of the same style, No bullets or numbering

Formatted: Space After: 0 pt

Formatted: Normal, Justified, After: 0", Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"

Formatted: Normal, Justified, Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"