طارق الهيمص

# كتابنا وكتابكم

## شعار البيروقراطية العراقية!

كتاب سبق أن منعته الرقابة يتضمن مقالات حول الجهاز الإداري
مع مقال بعنوان: عراق اليوم: من جمهورية الخوف - إلى جمهورية الفساد؟

التكوين
دراسة

# كتابنا وكتابكم

## شعار البيروقراطية العراقية

### كتابنا ... و كاتبه

كتابنا وكتابكم... هو الوصف الذي يطلقه العراقيون على جهازهم الإداري دلالة على الدوامة التي يدور فيها من تبادل المراسلات والمخاطبات التي تحول دون حل مشاكل الناس، أو تضطلع بالمهام الجسيمة الملقاة على عاتقه من أجل تقدم البلد.

هذا الكتاب يتضمن مجموعة من المقالات يتطرق معظمها إلى مختلف أوجه الجهاز الإداري نشرت قبل حوالي الأربعة عقود و منعتها الرقابة آنذاك عند محاولة نشرها في كتاب بعنوان "كتابنا و كتابكم" تيمناً بشعار البيروقراطية العراقية التليد.

الأمل من نشرها الآن هو التذكير بأن الكثير مما قيل أو كتب حول معضلات هذا الجهاز قبل أربعين عاماً لازالت قائمة... بل وتفاقمت أضعافاً لما حل بالبلد من كوارث ودمار، وما تفشى فيه من فساد تغلغل في أوصال الحكم والمجتمع. والأمل هو أن تساهم هذه، ولو بمثقال ذرة، في المزيد من الاهتمام بمعضلات هذا الجهاز رغم ما يمر به البلد من أوضاع عسيرة أودت بالإصلاح الإداري إلى أوطأ سلم الاهتمام.

الكاتب لا يزعم من المناقب غير ما تعلمه في أحدى قرى العراق ومدارس بغداد، ودراسة جامعية متواضعة في بريطانيا. كما أنه أمضى العقود الماضية في وظائف في داخل البلد، وفي مؤسسات دولية مالية ونقدية ومجالس إدارتها، واقتنع منذ زمن بعيد بما للجهاز الإداري وقياداته من دور حاسم في تقدم أو تخلف البلد.

ولابد من التأكيد، ايفاءاً بالتزامات قانونية، بأن كل ما ورد في هذا الكتاب لا يمثل من قريب أو بعيد سياسات أو مواقف أي مؤسسة عمل أو يعمل بها سابقاً او لاحقاً! ويتطلع لما يتفضل به القراء من المدح والقدح، وما بينهما، على العنوان التالي tm.alhaimus@Gmail.com

التكوين

www.attakwin.com

طارق الهيمص

# كتابنا وكتابكم

## شعار البيروقراطيه العراقية!

## المحتويات


لماذا هذا الكتاب ... العتيق! ..... ٧

**قصة كتابنا وما أراد أن يقول ..... ١١**

ما الذي أرادت أن تقوله هذه المقالات ..... ١٣

قصة منع كتابنا وكتابكم ..... ١٩

**أزمة الجهاز الإداري ومظاهر التخلف ..... ٢٥**

حكاية الجهاز الإداري ..... ٢٧

التطور الاقتصادي والأزمة الإدارية في العراق ..... ٣٥

الحزبيون والجهاز الإداري ..... ٤٦

ميزانية واحد/ أربعة ..... ٥٠

ضجة في وزارة الاقتصاد ..... ٥٥

**الجهاز الإداري والديمقراطية ..... ٦١**

مصون غير مسؤول ..... ٦٣

من أين تبدأ الديمقراطية؟ ..... ٦٧

بعض آفاق الديمقراطية في العراق ..... ٧١

**الجهاز الإداري وتأميم النفط ..... ٧٥**

جولة في عقل الشركات النفطية ..... ٧٧

رحلة باريس ..... ٨٢

هكذا يكون التقشف ..... ٨٧

ماذا يأتي قبل التقشف ..... ٩٢

اللجنة العليا للصمود ..... ٩٧

**نماذج من عقلية جهاز الدولة ..... ١٠٣**

موقف الدولة من المودة والأزياء ..... ١٠٥

هكذا تنام الشعوب ..... ١٠٩

اهتمام الدولة بالزلوف والخنافس! ..... ١١٥

هذه دار السلام ..... ١١٩

يسقط شارع الرشيد؟! ..... ١٢٤

**لمحات خارج الحدود ..... ١٢٩**

خطوات لتمازج الجماهير العربية ..... ١٣١

ماذا حدث في مؤتمر الاقتصاديين العرب ..... ١٣٥

تقليعة المباريات الاشتراكية ..... **١٤٣**

**وحوافز الإنتاج ..... ١٤٣**

هل ستنجح تجربة المباريات الاشتراكية في العراق ..... ١٤٥

ما وراء فكرة "بطل العمل الاشتراكي" ..... ١٥٠
من هنا يبدأ تطبيق حوافز الإنتاج..... ١٥٤
المباريات الاشتراكية في نفط البصرة ..... ١٥٨
**أنظمة الخدمة والرواتب**..... **١٦٣**
ماذا بعد إلغاء مشروع قانون الخدمة المدنية الموحد؟ ..... ١٦٥
رواتب الموظفين.. بين الميثاق والخطة الإدارية ..... ١٨٣
**آفاق الخطة الإدارية.. والمستقبل** ..... **١٨٧**
آفاق الخطة الإدارية ..... ١٨٩
ثغرة المتابعة ..... ١٩٤
إلى أين وصل الإصلاح الإداري؟ ..... ١٩٧
العراق في سنة ١٩٩٥ ..... ٢٠٢
**عراق اليوم** ..... **٢٠٧**
من جمهورية الخوف.... إلى جمهورية الفساد؟..... ٢٠٩

# لماذا هذا الكتاب ... العتيق!

إن القارئ الذي غامر باقتناء هذا الكتاب قد يتساءل ما هي الفائدة أو المتعة من قراءة هذا الخليط من المقالات، يعود عهدها إلى بضعة عقود من الزمن. وله كل الحق في هذا التساؤل، خاصة وأن الظروف التي تطرقت لها هذه المقالات قد انقلبت في بعض نواحيها رأساً على عقب.

وما ينبغي ذكره أن كل هذه المقالات تقريباً قد سبق نشرها في المجلات والصحف، وكان الهدف الموضوعي من تجميعها ونشرها في كتاب هو الأمل في إثارة المزيد من الاهتمام بدور الجهاز الإداري في تطور البلد وما يتطلبه لمعالجة علاته المعقدة والمتشابكة. وكان من ميزة هذه المقالات أن معظمها نشر في مطبوعات غير خاضعة للرقابة، وتمكن الكاتب بعد اللف والدوران من تهريب ما هو غير مباح في ذلك الزمان، وأدى بها في النهاية إلى قرار الرقابة المشؤوم لمنعها من النشر في كتاب، وهو ما سردته في المقال الذي يلي حول قصة منع الكتاب.

لا أدري ما الذي أوصلني إلى الهوس حول الجهاز الإداري وأسلوب الدولة في اتخاذ القرارات ووضع السياسات، وهو حيز لم يحض آنذاك إلا بالنذر اليسير من الاهتمام مقارنة بالسيل الهائل من الأبحاث والدراسات والسياسات التي تجرى حالياً في معظم أرجاء العالم. كان الناس عندنا يعجون بالحديث عن المحسوبية والمنسوبية وكأنما هي قدر منزل، ووضع ما أعده بعض الباحثين والخبراء الأجانب في المكان اللائق من رفوف الدوائر.

حاولت التطرق لهذه المشكلة في المقالات هنا وهناك، ومن ثم حالفني الحظ عندما أوصلني أحد الأصدقاء لصحيفة "التآخي" عندما ضاقت بي الدنيا حين حاولت أن أنشر مقالاً حول مؤتمر الاقتصاديين العرب. وجدت نفسي ضمن من حضره وخاب ظني فيه. وبعد نشر المقال وما أثاره عرض علي رئيس تحرير الصحيفة المرحوم دارا توفيق الصالحي أن أنشر ما أشاء، إذ أن الصحيفة كانت آنذاك غير خاضعة للرقابة. ومن هنا بدأ المقال الأسبوعي تحت باب "الحقيقة"، واستمر أكثر من عامين لم يمنع المرحوم دارا غير مقال بعنوان "رحلة باريس" كان المفروض أن ينشر إبان رحلة صدام لباريس(*).

(*) احتفظت بهذا المقال ونشرته ضمن هذه المقالات كما هو.

قال لي آنذاك: "هو راح يقول هذا منو؟"، أي أن صدام سوف يقول من هذا الكاتب .... والنتائج في خبر كان!

وكما هو متوقع فإن السلطة وسدنة الجهاز الإداري لم يظهروا أي اكتراث لهذه المقالات، إلا أنها لاقت الكثير من الاهتمام من قراء ما يسمى اليوم بالمجتمع المدني. لا زلت أذكر ذلك الكاتب الذي أهداني نسخاً من كتبه موجهاً إياها إلى المفكر فلان. نعم المفكر! وذلك الشيخ الجليل الذي أكن له وافر الاحترام الذي امتدح المقال الطويل الذي كتبته في مجلة حول قانون الخدمة المدنية الموحد، ومن ثم أردف قائلاً: أنه لم يتصور أن لدي هذا القدر من العمق والإدراك. ولم أدر إن كان ذلك مدحًا في صيغة ذم أم ذماً في صيغة مدح!

وذلك اليوم الذي اضطررت فيه للذهاب إلى مكتب مدير الأمن العام للحصول على موافقة لسفر رسمي أثناء حرب تشرين حيث شعرت بالدم البارد يسري في عروقي عندما سألني مدير المكتب الخاص هل أنت الشخص الذي يكتب مقالات، ولم أصدق أنه قال بعد ذلك أنه يتابع هذه المقالات بإعجاب. إعجاب في مكتب مدير الأمن العام؟ ليته كان يعلم بالعطلة الصيفية التي قضيتها موقوفاً في سراي الحلة قبل عشر سنين خلت!

الاهتمام الذي شرفني به الكثير من القراء أقنعني بأن هذه المقالات تستحق أن تجمع في كتاب وأن هناك أملاً بأن ذلك سوف يساهم في المزيد من الاهتمام بقضايا الجهاز الإداري. وإن كانت هذه الدوافع والآمال من نشر الكتاب آنذاك، فما هي الدوافع والآمال من نشره بعد ما يقارب من ثلاثة أو أربعة عقود - وهو التساؤل الذي ذكرناه في بداية هذه الكلمة.

وقد يكون أحد الدوافع هو أن يترك مؤلف الكتاب أثراً وراءه، خاصة وأنه تجاوز السبعين، لعل كتابي يأخذ مكانه في مكتبات شارع المتنبي أو على أرصفة الشوارع. أو قد يكون الدافع إبراز التاريخ "النضالي" للكاتب باعتباره مؤلفًا لكتاب ممنوع. أو قد يكون الهدف عرض التطلعات والاهتمامات لجيل ذلك الزمان وتشبثهم بأحلام مستقبل أفضل. أو ربما لكل هذه الدوافع والآمال.. بنسب متفاوتة!

إلا أن الهدف الموضوعي الذي كان ماثلاً آنذاك قد أصبح أكثر إلحاحًا الآن. إذ لابد من إعطاء الجهاز الإداري ومتطلبات إصلاحه وتطويره في مقدمة الأولويات. نعم إن الظروف لا تبشر بالخير، فالبلد يمر بمرحلة مخاض عسيرة ودموية، وتعرض جهاز الدولة برمته إلى التدهور المستمر وصل إلى قمته في التمزق الذي تلا الاحتلال وسقوط النظام.

ومن أخطر ما نجم عن ذلك هو شعور باليأس من أي أمل بالإصلاح حيث جاهر بعض من هم في قمة السلطة بغسل أيديهم من الجهاز الإداري الحالي دون تقديم بديل غير أحلام عن الاعتماد على القطاع الخاص الذي لازال هو الآخر يعاني من الطفيلية المزمنة والتبعثر عبر الحدود. يضاف إلى ذلك استفحال الفساد الذي ينخر ليس فقط بالجهاز الإداري بل أيضاً في كيان الدولة وقيم المجتمع، وهو ما تطرقنا له في مقال إضافي في نهاية هذا الكتاب.

إن هذه المقالات لا تستهدف ولم تستهدف تقديم حلول أو مخططات لإصلاح الجهاز الإداري والحكومي لما وراءه من جذور اجتماعية وسياسية عميقة. إنها تأمل الآن للتذكير بأن ما قيل وكتب حول معضلات هذا الجهاز قبل أربعين عاماً لازالت قائمة.. بل وتفاقمت أضعافاً، منها مثلاً هذا العجز المزمن للجهاز الإداري عن تنفيذ المشاريع حتى لو توفرت لها الأموال الطائلة. ومنها أنظمة الخدمة التي لازالت في تخبطها المعهود. ومنها كذلك دور الحزبيين في الجهاز الإداري الذي تطرقنا له والذي طورته الآن قريحة المحاصصة. أما الإصلاح الإداري فأصبح في ذمة الخلود!

نعم إن البلد الآن يمر بأتعس ما مر به في تاريخه الحديث من التمزق والخراب، ويعاني الناس فيه أصناف الشدائد والكوارث ولا محل فيه لهموم الجهاز الإداري. إلا أن هنالك العديد من المجالات التي يمكن أن تصلها يد الإصلاح، إن توفرت هذه اليد، خاصة وأن العالم اليوم يزخر بتجارب الدول التي طبقت أساليب مثمرة حتى في ظل الكوارث. ولذا فإن الأمل هو أن يساهم أحياء هذه المقالات العتيقة، في تحفيز الجيل الجديد، ولو بمثقال ذرة، من الاهتمام في أساليب الإصلاح الإداري .. بدلاً من غسل الأيدي منه.

# قصة كتابنا وما أراد أن يقول

# ما الذي أرادت أن تقوله هذه المقالات (*)

كل المقالات التي يتضمنها الكتاب سبق وأن نشرت في المجلات والصحف العراقية من أوائل عام ١٩٦٧ إلى ١٩٧٣. والواقع أن ما عدا ثلاثة منها فإن البقية نشرت في الصحف اليومية. وقد أتاح هذا النشر بعض الفرصة لتحديد ردود الفعل في ضوء ما يصل بين حين وآخر من أصداء وانفعالات، وهي أصداء وانفعالات غير متجانسة. فهناك درجات متفاوتة من الرضى والتأييد وأحياناً الامتعاض والحنق. ولكن في كثير من الأحيان كانت هذه المقالات تلاقي الاهتمام والدهشة! ووراء هذه الدهشة جذور عميقة.

فليس من الغريب أن تقابل مثل هذه المقالات بالاهتمام، إذ إنها تتناول مجموعة من القضايا التي تركز على واحدة من أخطر المشاكل التي يواجهها العراق، ويشعر الرأي العام بأهميتها المتزايدة على مصير البلد والحياة اليومية لأبنائه. إنها المشاكل التي تتعلق بالجهاز الإداري العراقي الذي حاولت المقالات بحث أوضاعه بطريقة بعيدة عن التذمر اللامسؤول والانتقاد الذي لا يضع أي بديل.

وليس من الغريب إن تطوّر هذا الاهتمام إلى الرضى من البعض وإلى الاشمئزاز عند البعض الآخر. فالشعب العراقي مثل بقية شعوب العالم يشعر دائماً بالارتياح عند سماع أية كلمة تمس البيروقراطية التي أصبحت لعنة عالمية لا تغيب عنها الشمس.

ولكن الغريب في ردة الفعل والدهشة التي شعر بها الكثيرون، فقد بدت المقالات غير مألوفة في المحتوى والأسلوب، وظهرت وكأنها تتفوه بأمور محظورة لا يجب التحدث فيها إلا همساً ولايجوز لغير الأقوياء أن يقولوها جهراً. وقد بلغت الدهشة ليس عند من لا يعرفون الكاتب، بل لدى المقربين الذين يعلمون بعدم انضواءه تحت أية قوة حزبية أو إدارية أو قبلية يمكن أن تسنده وتقيه شر الأنس والجن.

**فما هو بالضبط هذا الذي قالته المقالات واستحق كل هذه الدهشة والتساؤلات؟**

إن الأمور التي وردت كثيرة ومتشعبة، وقيل الكثير منها استجابة لأحداث معينة. ولكن من الممكن هنا أن نستعرض الخطوط العريضة لفكرتها الأساسية بعد إعادة ترتيبها بشكل يجعلها أقرب إلى الفكرة المتماسكة.

---

(*) كانت هذه مقدمة الكتاب الذي عرض على هيئة رقابة المطبوعات.

نقطة الانطلاق هي أن مشاكل الجهاز الإداري تتعرض لتذمر واسع النطاق من كافة فئات المجتمع الذي يعاني من سلبيات هذا الجهاز ويتحدث عنها كل يوم. وليس هذا غريباً بالنظر للدور المتزايد الأهمية للجهاز الإداري في مختلف أوجه الحياة في البلاد السياسية والاقتصادية والاجتماعية والشخصية. ومشاكل هذا الجهاز ليست مسألة إدارية صرفة، بل لها جذور تاريخية واجتماعية عميقة. ولذا فإن معالجتها ليست مجرد إجراء تعديلات إدارية، بل لا بد وأن تكون جذرية يساهم بها المجتمع وتتركز عليها جهود السلطة السياسية.

إن بذل مثل هذه الجهود على أرفع المستويات ليس عملية مبالغ فيها بالنظر لما للجهاز الإداري من آثار عميقة على مختلف أوجه الحياة. ومع أنه لم تجر محاولة لدراسة آثار الجهاز الإداري بصورة شاملة ومفصلة، إلا أن ثمة أحداث وشواهد تبرز من حين لآخر لتضيء جوانب واسعة من خطورة دور الجهاز الإداري وآثاره العميقة على التطور الاقتصادي، وعلى شخصية الإنسان، وعلى بعض المهام الأساسية التي يواجهها المجتمع مثل الوحدة العربية، والديمقراطية، وإنجاح عملية تأميم النفط.

ويمكن أن نطل على مدى ارتباط التطور الاقتصادي بالجهاز الإداري من زاوية معينة، وهي الدراسات التي أعدها الخبراء الأجانب والتي لازالت من المراجع الشهيرة حول الاقتصاد والسياسة الاقتصادية في العراق. والاقتصاديون يعرفون جيداً تقارير اللورد سولتر وكارل افرسون وبعثة البنك الدولي وكلها تؤكد بشكل أو بأخر، على مدى ارتباط التطور الاقتصادي بالجهاز الإداري. وقد شهدت السنوات التي تلت كتابة هذه التقارير عدداً لا يحصى من البراهين على صحة هذه الفرضية، حتى أن بعض الأجهزة الإدارية نفسها أخذت تصدر تقارير تكشف عن المبالغ الطائلة التي تهدر سنوياً بسبب عدم كفاءة الأجهزة الإدارية التي طالما أضاعت الملايين بسبب الإهمال واللامسؤولية والتسيب. وكم كانت تعقد الآمال على أن يقوم التخطيط الاقتصادي بتقديم الحل لهذه المشاكل. ولكن بعد عشرين عاماً من بداية الخطط الاقتصادية، فقد بقي التخطيط مجرد ممارسات وتصورات في قمة الجهاز الإداري، ولم يصبح أسلوباً للعمل اليومي على امتداد الجهاز الذي لازال عاجزاً حتى عن التخطيط لمستقبل إبرز شوارع العاصمة، وهو شارع الرشيد الذي تنشط مجموعة من الدوائر على زيادة مشاكله بشكل مطرد ومتصاعد.

وقد توسع نطاق نفوذ الدولة، بحيث أخذ يشمل بتأثيره زوايا جديدة من حياة الإنسان بالإضافة إلى الجوانب الاقتصادية. فالعصر الحديث شهد تطوراً هائلاً في

وسائل التأثير على الذهن وتوجيهه وجهة معينة، وذلك عن طريق مختلف أفانين المطبوعات والأفلام والإذاعات التي لا بد للفرد الذي يتعرض لها من أن يتقولب حسب ما توحي به. وبالنظر لتوسع نفوذ الدولة فقد أصبح بيدها السلطة في تحديد ما يقرأه الناس، مما يسمعونه وما يرونه من وسائل التوجيه الظاهر أو المقنع. وقد أصبح بيد الدولة وأجهزتها في العراق القدرة على أن تسمح للإنسان أن يتعرض للتأثير اليومي المستمر لكل ما يمكن أن يجعل منه شخصية إيجابية عميقة، أو أن يأخذ طابعاً تافهاً وسطحياً، يبتعد شيئاً فشيئاً عن المهام المصيرية التي تواجهها الأمة في تكييف نفسها مادياً وذهنياً لمتطلبات مواجهة التخلف والاحتلال الأجنبي.

وقد أصبح خطر انزلاق الشخصية العراقية خطراً حقيقياً، لما تواجهه كل يوم من جراء سيل لا ينضب من المجلات المتخصصة بالممثلين والممثلات والراقصات، وعلب الليل والفضائح والحكايات الرخيصة، الافلام التي تعرض على عشرات الآلاف كل يوم، لتضيف ما في جعبتها من قصص الرعب والكابوي واللصوص والعملاء والجواسيس والعصابات والمجرمين والمبتذل من قصص الجنس. ووسط مثل هذه الأنماط من وسائل "الترفيه" تصدح إذاعة في بغداد بالأغاني والطقطقات الغربية، متحاشية كل ما هو عميق في نتاج الفن العالمي، وغافلة عن كل ما هو خارج عن نطاق الثقافة الأنجلو - سكسونية الراقصة. وعندما تشعر البيروقراطية بأنها رغم كل ذلك مطالبة بأن تخلق إنساناً "في مستوى المعركة" فإنها تلجأ تلقائياً إلى استغلال أحد المبادئ الرئيسية السائدة في مجتمعنا المعاصر، وهو مبدأ الاهتمام بالمظاهر. وبذلك ترسم الصورة التي تناسبها للمظهر الخارجي للإنسان الجدي الملتزم بمعركة أمته وهو إنسان لا بد وأن يكون رجلاً سرواله غير عريض وشعره غير طويل وامرأة رداءها غير قصير. وهكذا بكل بساطة تخلق الإنسان الذي نريده بجرة قلم.

وتبرز المظهرية مرة أخرى في مسلك البيروقراطية تجاه الوحدة العربية، فمهما يقال عن كون العوامل السياسية هي العقبة في طريق الوحدة، إلا أن حقائق الأمور تثبت بأن للأجهزة الإدارية دوراً خطيراً في عرقلة أو تسهيل الوحدة. والسبب في ذلك هو أن الوحدة عملية متشعبة ومعقدة لا تعتمد فقط على قرارات فوقية، بل تتطلب اتخاذ آلاف التحضيرات في مختلف أوجه الحياة. ولا يمكن إنجاز مثل هذه المهمة بدون المساهمة الخلاقة للأجهزة الإدارية التي يقع على عاتقها إجراء جانب كبير من هذه التحضيرات. أما الواقع فإن البيروقراطية تبدي الولاء المعتاد على الصعيد المظهري، إلا أنها تنغمس إلى الإذقان في الممارسة الإقليمية على الصعيد الفعلي. ففي حين تعلن البيروقراطية عن

دعمها للمشاريع الوحدوية إلا أنها دائماً تجد المبررات لمنع الشعوب العربية من الاختلاط ببعضها وذلك بإجراءات منع وعرقلة السفر بين هذه البلدان. ومهما يسمع عن المؤتمرات العربية فإنها غالباً ما تكون مجرد تظاهرات تهتم بمجموعة من الطقوس الوحدوية على حساب المنجزات الحقيقة. وهذا ما حدث مثلاً في مؤتمر الاقتصاديين العرب الذي عقد في دمشق في أواخر عام ١٩٧١.

وقد أدى التوسع المتزايد للجهاز الإداري، وازدياد نفوذه ومهامه ونشاطاته إلى أن يظهر أثره في آفاق جديدة من حياة الإنسان. فلم يكن مثلاً المفهوم السائد حول الديمقراطية يخرج عن نطاق الانتخاب والأحزاب والبرلمان. ولكن عندما تتخذ مفهوماً أكثر شمولاً، وتعتبر الديمقراطية تتحدد بمدى قدرة الإنسان على المساهمة في التأثير على العوامل التي تمس حياته ومصيره، فعند ذلك تتفتح للجهاز الإداري أبعاد جديدة. يتضح بأن هذا الجهاز الذي يصل أثره حتى إلى أبسط جوانب حياة الناس اليومية. لكنه لازال جهازاً مصوناً غير مسؤول يفتقر إلى الرقابة الجدية الفعالة على أي مستوى كان. بل وإن تركيبه وأنظمته لا تسمح حتى لمئات الآلاف من منتسبيه، من ممارسة أية مساهمة في رسم سياساته. ومن هذا يتضح مدى إمكانية خلق وضع ديمقراطي من خلال مساهمة الجماهير داخل وخارج الجهاز الإداري في رسم سياساته ومناقشتها والإشراف عليها. ومن الناحية العملية فإن من الممكن البدء بأشكال محددة في مشاركة الجماهير في تشريع القوانين عن طريق المنظمات المهنية والصحافة، كما يمكن للعاملين في الجهاز الإداري نفسة تطبيق أساليب في رقابة وتوجيه المؤسسات التي يعملون فيها.

ثم شاءت الظروف أن نفس هذا الجهاز البيروقراطي المغلق على نفسه، والبعيد عن الجماهير أصبح المنفّذ لمعركة من أكبرمعارك الشعب العراقي.. إنها معركة تأميم النفط.

ومعركة النفط من المعارك العصيبة التي تضع الجهاز الإداري على محك حقيقي. فشركات النفط لازال لها قوة هائلة رغم أنها ليست على نفس الجبروت الذي كانت عليه قبل عشرين سنة في طهران. ولهذه الشركات أساليبها في مسخ عملية التأميم وإيقاعها في متاهات لانهاية لها، إذ هي تحسب أن الجهاز الإداري العراقي، غير قادر على تحمل المشاق التي تفرضها المعارك الحقيقية. وقد تبلورت مهام التأميم بشعار التقشف الذي يفترض أن يقوم الجهاز الإداري بالإشراف على تنفيذه. أما الذي حدث فإن هذا الجهاز قد عجز عن إعادة النظر بأوضاعه والقضاء على الأساليب السابقة التي هدرت الملايين كل عام، بسبب اللاكفاءة والتسيب. كما عجزت قيادات الجهاز

الإداري في أن تكون المثل الأعلى للجماهير الكادحة التي طولبت بالتقشف. ولم تتمكن لجنة الصمود أن تقدم القيادات المطلوبة، بسبب عدم وضوح الأسس التي بنيت عليها. وهكذا فقد عجز الجهاز الإداري عن التحرك الذاتي للقيام بأعباء معركة التأميم، ولم يبق غير أن يجر جراً إلى تطبيق خطوات اتخذت على المستوى السياسي.

ولكن كل هذا لا يعني أن الجهاز الإداري العراقي ميؤوس من إمكانية تطوره. فإن واقعه المتخلف قد كان دائماً حافزاً في الدعوة إلى إجراء الإصلاح. وخلال السنوات القلائل الماضية أخذت هذه الدعوة شكل مشاريع محددة.

ففي أوائل عام ١٩٦٧ أوردنا إشارة إلى ضرورة العمل بخطة إدارية إلى جانب الخطة الاقتصادية. وفي أواسط ١٩٧٢ شرع العمل بخطة إدارية كان أبرز سماتها هو تأسيس أقسام التنظيم والإنتاجية في كافة الدوائر. إنها فكرة مفيدة ولكنها محدودة النتائج وتتطلب زمناً طويلاً لكي تترسخ في ضوء متطلبات ما بعد التأميم، وما يترتب عليه من تحقيق نتائج سريعة فإن ما ينبغي عمله هو شحذ أسلوب المتابعة في الجهاز الإداري من القمة إلى القاعدة.

كما ظهر اتجاه لتطبيق حوافز على شكل مشروع للمباريات الاشتراكية. وقد أثبتت بأن هذا المشروع قد فشل كما توقعنا، بالنظر لأنه طرح دون دراسة كافة جوانب المشروع، وكيف طبق في الأقطار الأخرى، وكيف يمكن تطبيقه في العراق، في ضوء الواقع والتجارب السابقة. ومع ذلك فإن إثارة خطة المباريات قد وجه الأنظار إلى أنظمة حوافز الإنتاج، وقد بدأ الاهتمام بهذا الجانب بشكل ملحوظ، وهذا قد يسفر عن خطط أكثر نضجاً من المحاولات السابقة.

هذه هي الأمور التي دارت حولها المقالات. فهل هناك شذوذ أو غرابة فيما قالته، أو ما يستحق الدهشة؟

الواقع أن الدهشة والاستغراب لا تكمن في محتوى المقالات، بل في الظروف التي قيلت فيها. وهنا تكمن واحدة من أبرز مشاكلنا الحالية، والتي تتمثل في جو من التشنج والتوتر الذي ينعكس في علاقاتنا وما نقول وما نكتب. وفي هذا الجو تغيب إمكانية المصارحة ومناقشة المشاكل بصورة مباشرة، وتعالج المواضيع الحساسة بالغمز واللمز الذي لا يؤدي إلى أية نتيجة، ولا يتوصل إلى أية حلول، ويعتمد التخلص من هذا التشنج بالدرجة الرئيسة على تطور الأوضاع السياسية، وتغير طبيعة العلاقات بين القوى الوطنية، ولكن هذا لا يعفي الفرد من المبادرة نحو تخطي الحساسيات التي تراكمت مع الزمن.

وكان هذا هو العامل الأساسي الذي دفع إلى كتابة هذه المقالات. إنها تنطلق من الشعور بخطورة الأحداث التي تتواتر على هذا البلد امتداداً من استمرار الاحتلال الصهيوني، واستفحال الخطر على الحدود الشرقية، وجسامة مهام التخلص من التخلف الاقتصادي والاجتماعي، فأين يقف الإنسان العادي عندما يرى بلاده تواجه التحديات من كل حدب وصوب؟ إن كونه إنساناً عادياً عاجزاً عن تحقيق الانتصارات الكبرى لا يبرر استسلامه، بل ينبغي أن يدفعه إلى بذل ما في وسعه، مهما كان صغيراً ومحدود الفائدة. وهذا بالضبط ما أرادت المقالات أن تحققه. أردنا أن نناقش حتى صغائر المشاكل ونقدم ما تتوصل إليه الرؤية من المعالجة، وحتى ولو كانت معالجة غير كاملة.

وربما كان هذا السبب الرئيسي الذي قد يعطي البعض انطباعاً بأن اتجاه المقالات لا يخرج عن نطاق الفكر الإصلاحي الضيق. وإن صح هذا فلا بد أن يكون السبب هو أن الكاتب ينتمي إلى البورجوازية الصغيرة ـ سواء أراد أم لم يرد. ولكن المشاكل هي أنه من جانب آخر، فإن القمم الشامخة من البيروقراطية ترى في هذه المقالات أسوأ أشكال مرض الطفولة اليساري! إلى حد ما قد لا تلام على هذا التشخيص، فإن الأرضية التي تستند عليها هذه المقالات هي أن معالجة مشاكل الجهاز الإداري لا بد وأن تعتمد على العلم وليس على الأهواء.. وأن تعتمد على الشعب وليس على الأوامر الفوقية. وعندما يتحقق هذا فلا بد وأن تسوّد وجوه، وتبيضّ وجوه في قمة الهرم!

بقيت ملاحظتان لا بد منهما. الأولى أن كل هذه المقالات ـ كما قلنا ـ سبق أن نشرت في الصحف والمجلات العراقية. ولكن عند طبعها في هذا الكتاب أجرينا عليها بعض التغييرات الطفيفة. فبعضها أضيفت له فقرات لم يكن نشرها يلائم الصحافة اليومية آنذاك، ونقحت بعض الصياغات وجرى اختصار أحد العناوين وعدا ذلك فإن المقالات بقيت كما هي.

والملاحظة الثانية هي أنه لولا ثلاثة أشخاص لما رأت هذه المقالات النور، وأولهم هو السيد دارا توفيق رئيس تحرير جريدة التآخي، الذي فتح لأغلبها أبواب جريدته في أوقات ضاقت بها السبل. ثم الصديقان كامران قره داغي وضياء المرعب، اللذان لولا خبرتهما الصحفية ومساعدتهما غير المشروطة لضاع الكاتب ومقالاته في كهوف الصحافة العراقية وأزقتها.

# قصة منع كتابنا وكتابكم

أود أن أسرد هنا اليوم، قصة حدثت في أوائل هذا العام (١٩٧٣)، لا أدري ما ستوحي للقراء والمسؤولين من دلالات واستنتاجات. سأسردها كما هي، دون أن أضايق أحدا بتحليل ما جرى وما أوحاه لي من نظريات تاركاً للقارئ الحرية المطلقة في استخلاص ما يشاء.

إنها قصة ما حدث، عندما طلبت من هيئة الرقابة على المطبوعات منحي إجازة طبع كتاب أعددته، وما تلى ذلك من توتر شديد على طول خط النار بيني وبين هيئة الرقابة، وكيف انتهى كل ذلك بقرار الهيئة الملعون بتحريم كافة أفكاري جملة وتفصيلاً.. يسارها ويمينها.. أبيضها وأسودها.. قاطبة وبدون استثناء.

وبدأت القصة في الصيف الماضي حينما خطرت لي فكرة تجميع ما كتبته من مقالات في جريدة (التآخي) وغيرها من الصحف والمجلات ونشرها في كتاب واحد. ويوماً بعد يوم تحولت هذه الخاطرة إلى مشروع يستحق المغامرة، حيث أن كل هذه المقالات تتناول الجهاز الإداري العراقي من بعيد أو قريب، وتصلح لأن تدرج في كتاب موحد. هذا بالإضافة إلى أن جمعها يجعل منها موقفاً محدداً متكاملاً من البيروقراطية العراقية، لازالت مكتباتنا تفتقر إليه. ورحت أحلم بأن ظهور هذا الموقف سوف يشجع الكثيرين على تقديم مؤلفات أكثر شمولاً، وأكثر عمقاً في معالجة طبيعة الجهاز الإداري العراقي وترابط مشاكله السياسية والاجتماعية والفنية.

وهكذا بدأت العمل بتجميع ما تشتت من مقالات في جريدة التآخي وفي جريدة الجمهورية ومجلة ألف باء والثقافة الجديدة ومجلة الاقتصادي التي تصدرها جمعية الاقتصاديين. ومن حسن الحظ، اتضح فعلاً بأن من الممكن لهذه المقالات أن تنتظم في كتاب متماسك. فبعد مقدمة عن حكاية الجهاز الإداري يأتي باب عن الجهاز الإداري والتطور الاقتصادي. ثم باب عن أثر الجهاز الإداري على سلوك الإنسان. وباب عن الجهاز الإداري والوحدة العربية. وباب رابع عن الجهاز الإداري والديمقراطية. وباب خامس عن الجهاز الإداري وتأميم النفط. ثم باب أخير عن اتجاهات الإصلاح الإداري.

## تجريح

كل ذلك في كتاب قد يزيد عن المئتي صفحة من الحجم المتوسط، سميته "كتابنا وكتابكم" تبركاً بشعار البيروقراطية العراقية التليد، ونقحت نصوصه الأصلية للتقليل من الطابع اليومي لبعض المقالات، حيث أضفت بعض الفقرات التي لم تكن تصلح للنشر في الصحافة اليومية في حينها. كما أضفت هوامش من المصادر العربية والأجنبية لمن يرغب في التعرف على مصادر بعض المعلومات والمقتطفات التي وردت في المقالات.

وقدمت كل ذلك إلى هيئة الرقابة في كانون الأول ١٩٧٢ وأنا مطمئن بأن كل شئ على ما يرام، فالكتاب مجموعة مقالات ظهرت سابقاً، واطلع عليها عشرات الألوف. والنسخة التي قدمتها مطبوعة بالآلة الطابعة وواضحة ومجلدة. والكتاب مشفوعً بعريضة مع الطوابع أصولاً، وبالصياغة التي أملاها علي الموظف المختص ولم أكتبها أنا. وفوق كل هذا فقد استلمت وصلاً مختوماً، كتب عليه اسم الكتاب وتاريخ استلامه، ووعدت بأن الموضوع سوف يبت فيه خلال أسبوعين، وهي فترة معقولة لم تشجعني على البحث عن واسطة لإخراج الكتاب خلال يومين.

وخرجت من دائرة الرقابة وليس هنالك ما يقلقني، غير روتينيات الطبع ونفقاته. وحتى الآن كان لدي وطيد الأمل بأن وزارة الإعلام سوف تلعب دوراً بارزاً، فإما أن توافق على طبعه مباشرة أو على الأقل أن تقدم مساعدة على نشره. وعلى أسوأ احتمال فإن أرض الله لا تخلو من أهل الخير من الناشرين في بغداد أو بيروت أو دمشق، ممن يتعهدون بنشره.

وبعد فترة انغمست فيها تماماً في التحري عن فنون الطبع والحروف ونوع الورق وتصميم الغلاف وخط العناوين. توجهت ذات صباح إلى مقر هيئة الرقابة التي تقع مقابل الإعدادية المركزية التي كانت مدرستي أيام زمان. ومع أنني لم أتوقع مشاكل عويصة، إلا أنني وضعت نصب عيني احتمال بعض العراقيل مثل عدم صدور قرار بسبب كثرة العمل. أو أن تكون الهيئة قد طلبت حذف بعض العبارات. وعلى هذا الأساس هيأت نفسي إلى مثل هذه الاحتمالات ولكن ما إن دخلت بناية هيئة الرقابة واستفسرت عن الكتاب حتى نزل علي الجواب الصاعق الذي لم أتوقعه على الإطلاق. لقد قررت الهيئة رفض الكتاب وعدم السماح بنشره. وحاولت أن أضبط أعصابي وسألت عن الأسباب. الأسباب موجودة في مطالعة في الإضبارة وغير مسموح تسليمها لي، ولكن من الممكن أن أقرأها. إنها مطالعة موقعة من قبل شخص ما إلى رئيس الهيئة، تملأ حوالي صفحة كبيرة تضمنت أربع نقاط قرأتها وسط مشاعر الصدمة التي واجهتها وازدادت وطأتها كلما قرأت المزيد من المطالعة واعتراضاتها. كان السبب الأول هو المقالات التي تتعرض لأجهزة الدولة، ليس لغرض النقد البناء، بل لغرض التجريح. وكان هناك عدد كبير من الصفحات المعترض عليها دون

ذكر الأسباب. وكان ثمة اعتراض على انتقاد إذاعة دار السلام. وأخيرها اعتراض على انتقاد لجنة فحص الرقوق السينمائية.

**الحرق**

حقاً لقد كان منع الكتاب صدمة، ولكن لم تكن بسبب فشل مشروع طبعه، لقد كانت صدمة لأنها قوضت مجموعة من التقديرات السابقة التي كنت أستند عليها، ومرت أيام عديدة كنت فيها أحاول أن أعيد النظر بكل حساباتي ومواقفي السابقة، علني أجد أين الخطأ الذي وقعت فيه في تقييمي لطبيعة ما كتب.

حقاً كانت المقالات تثير الدهشة والاستغراب لما تنطوي عليه من مكاشفة وتطرق لأمور تعتبر محظورة. ولكني ذكرت هذا في مقدمة الكتاب، وقلت إن السبب في ذلك ليس محتوى المقالات، بل الظروف التي كتبت فيها، والتي تتمثل في جو من التشنج والتوتر الذي ينعكس في علاقاتنا، وما نسمح به من أقوال وكتابات. وكان تقديري أن هذا التوتر والتشنج ظاهرة سوف تنحسر، وهي ليست قدراً منزلاً علينا.

وصحيح كان من المتوقع أن المقالات قد تضايق بعض من في مراكز المسؤولية في السلطة والجهاز الإداري. ولكن كان تقديري أن في قمة السلطة من ينظر إلى الأمور نظرة أبعد وأعمق، ويرى في النقد الصريح للأجهزة الإدارية عاملاً يشعر هذه الأجهزة بأنه لا يمكن أن تفلح في التستر على أوضاعها المتخلفة التي لابد وأن تؤدي بالنهاية إلى مردود سيء على مركز السلطة السياسية وسمعتها، لما ترتكبه من أخطاء، وما تخلقه من أزمات قد تصل إلى حد الكوارث. وليس هنالك من سياسي يرغب بأن تفتح له البيروقراطية جبهات تشل من قدرته على الحركة، وتستنزف طاقاته في معارك كان يمكن تفاديها.

ولكن فجأة انهارت كل هذه الحسابات والتقديرات، واقتنعت أن هنالك هوة سحيقة تفصل بين ما أكتب، وبين مفاهيم الهيئة، ولم أعر أية أهمية لما اعترضت عليه المطالعة من الانتقاد لإذاعة دار السلام ولجنة فحص الرقوق السينمائية، مع أن هذه تشكل نصف أسباب المنع. فإن ما قلته ضد إذاعة دار السلام هو أنها تختص بالأغاني الغربية الخفيفة، في حين من الممكن أن تصبح نافذة نطل منها على التراث الإنساني الموسيقي برمته مرتفعين بذوق الفرد عندنا عن مستوى الطقطقات. ولم أقل عن لجنة فحص الرقوق السينمائية غير أنها تغاضت عن أفلام الجنس الرخيص ومظاهر الشذوذ. وليست هذه الأقوال كفراً بل قيل ما هو أكثر منها قساوة في مختلف الصحف. ولذا فإن سياق هذه الأسباب ليست سوى أعذار اختيرت بإتقان لإثارة حمية أجهزة الإعلام على بعض المؤسسات

التابعة للوزارة لتبرير منع الكتاب. ولكن مع كل ذلك لم أفقد كل الأمل. وهذه علة لا أستطيع التخلص منها. فبدأت أستشير ذوي الخبرة بدهاليز الإعلام، الذين قالوا إن اعتراضات الهيئة ليست نهاية الدنيا. وأن بإمكاني أن أرد وأجادل. واقتنعت بمعاودة الكرة. ولكن التجربة القاسية التي مررت بها علمتني أن لا أتمادى بالتفاؤل، وأطلب إعادة النظر بقرار الهيئة، بل أن أبدأ بأبسط مطلب على وجه الأرض وأرى ما سيحدث.

وعلى هذا الأساس، توجهت مرة أخرى إلى هيئة الرقابة حاملاً عريضة في غاية الكياسة والأدب، أعربت فيها عن أسفي لقرار المنع الذي صدر بحق كتابي وطلبت تسليمي الكتاب مع نسخة من الاعتراضات لكي يتسنى لي النظر في إجراء التغييرات الممكنة على النصوص في ضوء اعتراضات الهيئة. هل يوجد أبسط من هذا الطلب؟ وما إن دخلت بناية الهيئة حتى قيل لي بأنه من حسن الصدف أني راجعت الدائرة حيث كانوا على وشك أن يرسلوا الكتاب إلى الحرق.

الحرق!! نعم الحرق إذ أنه كتاب ممنوع، وهذا هو الإجراء المتبع في هذه الحالة. ومع علمي بأن الدوائر عادة تحرق ما تحتاجه من الأضابير إلا أن حرق كتاب ممنوع أشعرني بقشعريرة باردة، وأعاد إلى مخيلتي صور مآسي الذين منعت أفكارهم وكتبهم مثل سقراط وغاليلو والحلاج!

وبعد أن سلمت العريضة وخرجت في هواء ربيع بغداد المنعش، حتى راودتني ثمة تصورات قرمزية. فهل سوف تدخلني هيئة الرقابة إلى صفحات التاريخ كواحد من أبطال حرية الفكر المشهورين. وهل سوف يمثل يوسف العاني قصتي مع الهيئة قبل أن يتقاعد. ولكن المشكلة أن من يريد أن يكون بطلاً لحرية الفكر في العصر الذي نعيشه قد لا يحصل على أكثر من لقب "ليبرالي" والعياذ بالله!

## ممنوع

وهكذا أصبحت لدي القناعة بأن التجربة علمتني أن أنظر للقصة كلها بابتسامة، مهما استجد من تطورات، وسوف لن أفتقر لروح الدعابة حتى في أسوأ الأحوال، إذ تكونت لدي المناعة ضد كافة الانتكاسات مهما كانت مؤذية. ولكن مرة أخرى انهارت كل هذه التشبثات عندما راجعت الهيئة لأستفسر عن عريضتي، وإذا بي أكتشف أن الهيئة رفضت طلبي.

وهنا لم أستطع أن أتمالك أعصابي، إذ إن كل شئ معقول ما عدا أن ترفض الهيئة طلباً بإعادة النظر بكتاب في ضوء اعتراضاتها. وطلبت مقابلة مدير الهيئة وأنا في حالة من

الحنق. وفعلاً سمح لي بالصعود لمواجهة المدير وهنالك ـ والحق يقال - استقبلني الرجل باحترام أكده تقديم الشاي والتفهم الذي أبداه لوجهة نظري. فبعد أن كرر اعتراضات الهيئة بأن المقالات تستهدف التجريح، قلت له بأني مستعد لمناقشة كافة الانتقادات المعترض عليها بالتفصيل، لمعرفة ما إذا كانت تستهدف التجريح، أم تحاول أن تقدم بديلاً.. وبديلاً واقعياً في تناول ظروف العراق وإمكاناته. وقد تعمدت أن أعرب عن استعدادي لمقابلة أي من المسؤولين عن منع الكتاب، بالنظر لشعوري بأن انتقال المدير حديثاً إلى المنصب، قد لا يحمّله مسؤولية المنع. ولكن قرار المدير كان فوق كل ما توقعت. فبدلاً من أن يحصر الموضوع بطلب تسليم أسباب المنع ونسخة الكتاب، فقد ذهب أبعد من ذلك، وطلب مني مهلة أسبوعين لكي يعاد النظر بقرار المنع السابق، من أجل التوصل إلى أسلوب يمكن السماح به بنشر الكتاب. كل هذا على العين والرأس.

وتوجهت إلى الهيئة بعد أكثر من أسبوعين. وكان واضحاً أن هذا هو آخر القصة سلباً وإيجاباً.

وكان القرار النهائي واضحاً وجلياً. فقد نُظر في الكتاب، وتقرر استمرار المنع. هذا جيد، ولكن ماذا حل بعريضتي التي طلبت بها إعلامي بالأسباب، وتسليمي الكتاب، لكي أنظر في تعديله في ضوء الاعتراضات؟ إن هذا الجانب لم يكن واضحاً للموظف، فاتصل بمسؤوليه تلفونياً. ومرة أخرى جاء القرار واضحاً وجلياً.. فإن الكتاب كله ممنوع والقضية ليست قضية نصوص.

كله ممنوع، حتى ما سبق أن نشر في صحف ومجلات حكومية. وحتى بعض المقالات التي سبق أن وافقت عليها الرقابة. وهكذا حسم الموضوع بأكمله. وبقيت أسابيع بعد ذلك أحاول دون جدوى أن أعرف إذا كان هذا القرار سياسياً أم أنه اجتهاد موظفين. ولم أجد من له الوقت لتقصي الأمر.

وهكذا انتهت قصة كتابنا وكتابكم. ولم أعد أتذكرها إلا قليلاً. تذكرتها مرة عندما صدر قانون رقابة الأفلام في أواسط حزيران الماضي، وتضمن قواعد ومبادئ لو كنت أنا الذي طالب بها لاتهمتني الهيئة ليس فقط بالتجريح، وإنما بالذبح!

وما دامت إذاعة دار السلام بتلك القدسية، فلا بد وأن يكون السبب الوحيد لعدم تمكني من التقاطها، هو ليس إغلاقها وإنما تدهور حالة جهاز الراديو الذي استعمله!

**وتعيشون وتسلمون!**

# أزمة الجهاز الإداري ومظاهر التخلف

# حكاية الجهاز الإداري(*)

عدة أسئلة محيرة... وسلسلة من الآمال... وعشرات الخواطر.... أثارها خبر من عدة أسطر ظهر في الصحف ، يقول بأن مجلس قيادة الثورة قرر تخويل وزير التخطيط صلاحية وضع الدراسات اللازمة، لتطوير قوانين الخدمة والملاك والجهاز الإداري ـ على أن يستعين بالخبراء المختصين، بما في ذلك خبراء الأمم المتحدة.

كون القرار صادر عن مجلس قيادة الثورة بالذات، أمر يثير الفضول. لكن من الممكن طبعاً أن يقوم مجلس الوزراء بإصدار مثل هذا القرار، وليس مجلس قيادة الثورة إذا كان الموضوع مجرد تخويل بإعداد دراسات. فلماذا صدر القرار من أعلى هيئة سياسية في الحكم؟ هل يمكن التفسير في كلمات الخدمة والملاك والجهاز الإداري. هل كان المقصود بهذه الكلمات إصلاح الجهاز الإداري العراقي ـ وهو موضوع فعلاً يستحق أن تصدر القرارات حوله من قمة السلطات السياسية التي ما بعدها قمة. وهل يفهم من هذا أن موضوع الجهاز الإداري هو مسألة إعادة النظر بالقوانين؟ والقوانين كما نعلم هي انعكاس لظروف عميقة الجذور.

**هل هناك مشكلة؟**

أول ما ينبغي مواجهته هو: هل هناك مشكلة وما هي مظاهرها؟

وقد يبدو هذا الفضول تفلسفاً لا يؤدي إلا إلى مضيعة للوقت، حيث أن مظاهر الشذوذ واضحة للجميع. يتحدثون عنها كل يوم، وكل ساعة تتحدث عنها مختلف الفئات والطبقات في المقاهي والبيوت والشوارع في طول العراق وعرضه. وتتحدث عنها معظم الرسائل التي يجدها أي محرر صحيفة على مائدته، كما تحدث عنها الجهاز الإداري عن بكرة أبيه.

يتحدثون عن المحسوبية والوساطة.. عن معاملة زيد التي استغرقت شهراً، ومعاملة عمر التي تمت بمخابرة تليفونية. عن فلان الذي تعين مع مجموعة من المخصصات والعلاوات الإضافية، ومختلف شعائر الإجلال، وفلان الأكثر كفاءة، وذو

(*) نشر في مجلة "ألف باء" آذار ١٩٦٩.

الاختصاص والشهادة يبقى طي النسيان. عن الطفرات التي أنجزها البعض في الحصول على امتيازات وغنائم في زمن الوزير أو العهد الفلاني، في حين بقي المستحقون "نايمة عليهم الطابوقة".. وعن آلاف الحوادث التي لو كان ربعها صحيحاً، لكان ذلك ظاهرة على وجود كارثة.

يتحدثون عن الرشوة والاختلاس.. عن أرصدة ترتفع في بنوك أجنبية ونقود تغير جيوبها، وصفائح الدهن وأكياس الرز التي تغير مواقعها، والولائم وقناني الوسكي والدريهمات وما قسم الله... كل ذلك لكي ترسو مناقصات على أسماء معينة، وأن تمنح الإجازات لمن يعرف كيف يحصل عليها، ولكي تتم المعاملات بشكل يخدم ذوي الفطنة. ويسترسلون في الحديث عن تفشي عدم الشعور بالمسؤولية، والروتين، وعدم كفاءة جيل المسؤولين، وكفاءة جيل جديد لاحول له ولا قوة.. وعن موارد طبيعية هائلة غير مستغلة. وعن الأرض التي أكلتها الملوحة والمكائن التي نخرها الصدأ.. عن هجرة ذوي الكفاءة خارج العراق، عن اقتصاد كسيح يلعب به الاستعمار الجديد بعد حوالي أحد عشر عاماً من ثورة وطنية، كل ذلك في بلد يزعم أن لديه الوعي الكافي بالتحديات التي تواجه الأمة العربية. تحديات تفرض تطوراً اقتصادياً واجتماعياً قادراً على الصمود. وبعد كل هذا هل لازالت هنالك حاجة للبحث عن مظاهر فساد الجهاز الإداري؟ ألا يمكن أن نقول إن ضياع المقاييس وتفشي اللاأخلاقية وتجميد الطاقات البشرية والمادية، وهي ليست فقط مظاهر المرض، بل مظاهر واضحة لوباء؟

**هل هي مشكلة لا مفر منها؟**

ألا يمكن أن يعتبر فساد الجهاز الإداري أمراً طبيعياً لامفر منه، تحتمه ظروف لا مناص منها وتفرضه طبيعة المرحلة التي يمر بها هذا البلد؟ أليس من المنطقي عدم تهويل الحصبة وآلام نمو أسنان الطفل. ألا يجب أن تبرر الظروف التي خلقت الجهاز الإداري العراقي بشكله وأساليبه الحالية؟

إن ما يجب أن يدخل في الحسبان هو أثر طبيعة المجتمع العراقي. لقد ألقت الدراسات الاجتماعية الحديثة بعض الضوء على ارتباط المشكلة الإدارية بالمجتمع، في عدد كبير من الدول الناشئة حديثاً، ومنها العراق والتي تسمى الآن بالدول النامية. ودون الدخول في تفاصيل النظريات نقول إن بعض هذه الدراسات توجه الأنظار إلى أثر ترسبات المجتمع القديم، الذي لم ينقرض. المجتمع القبلي التقليدي الذي تسود فيه مقاييس الحسب والنسب والعلاقات التي مازالت راسخة في الأذهان وفي السلوك،

ويجري صراع بينها وبين المفاهيم الحديثة التي تريد أن ترسي المجتمع على مقاييس الكفاءة والإنتاجية.

إن شكل المجتمع عصري بمظاهره ومؤسساته وقوانينه، ولكن مضمون المجتمع مضمون تقليدي يعطي للمؤسسات طبيعة خاصة هجينة، ويتخطى القوانين، ويؤدي الصراع بين رواسب القديم وطلائع الجديد إلى انتصار لهذا مرة، ولذاك مرة أخرى. حسب الظروف وطبيعة التوازن بين الاتجاهين.

هذا يفسر كيف أصبح الطريق المشروع الذي يسلكه الفرد، هو استغلال علاقاته ومركزه للحصول على ما يريد، وليس عن طريق العمل والكفاءة، وأصبح العمل والكفاءة سلاح الضعيف الذي يجده سلاحاً عديم الفائدة في كثير من الحالات.

وهكذا تفشت المحسوبية والوساطة التي أصبح لها مبرر أخلاقي، حتى عند من يحاول أن يلتزم بالمعايير الخلقية يقال لك إن هنالك جهازاً إدارياً غير كفوء وذي مقاييس غير مستقيمة، فكيف يمكن لصاحب الحق أن يأخذ حقه دون أن يلجأ إلى نفس الوسائل التي يفرضها المجتمع؟.. وإن لم يكن هنالك مجالاً للوساطة، فلا بد من اللجوء إلى الإغراء المالي. وهكذا نشأت الرشوة التي لا يستعملها صاحب الباطل فقط، بل يضطر إلى استعمالها صاحب الحق أيضاً!

ولا يبقى الجهاز الإداري مجرد مرآة ينعكس عليها الصراع بين القديم والحديث، بل يأخذ بالشعور بكيانه المستقل الذي لابد أن يحميه باستحداث مقاييس لا تمت إلى القديم أو الجديد بصلة واضحة، ولكنها تحافظ على "استقلال" الجهاز. فاختلق مقياس الشهادة، ومقياس الأقدمية وكلاهما مناقض لمقياس العمل والكفاءة - وإن كانا لا ينسجمان تماماً مع مقاييس الارتباطات الشخصية أيضاً.

### ظروف خاصة بالعراق

وهناك ظروف خاصة بالجهاز الإداري العراقي، لابد من أخذها بنظر الاعتبار. فإلى أواسط الخمسينات كانت مهام الجهاز الإداري محدودة، تتركز على المهام التقليدية للدولة، وهي جباية الضرائب وحفظ الأمن وبعض الخدمات الاجتماعية. وبعد تدفق موارد النفط ألقيت على عاتق الجهاز مهام الإعمار وخدمات أوسع، وبعد ثورة ١٤ تموز أصبح من المسلم به أن مسؤولة الدولة تشمل التخطيط الاقتصادي، وإعادة تنظيم العلاقات الزراعية بشكل جذري، والتصنيع، والخدمات الاجتماعية. ثم جاء التأميم وتسنم الدولة مركزاً حاسماً في الصناعة والصيرفة والتجارة الخارجية.

كل هذه التطورات في ١٥ سنة. ولو نظرنا لها تأريخياً لبدت مفاجئة وحادة. انعطاف لم يسايره تطور مماثل في الجهاز الإداري، الذي - على العكس - تعرض إلى كثير من البلبلة والفوضى بسبب التغيرات السياسية.

وبالنظر لكل هذا: أليس من الواقعية أن نقول بأن ما نسب للجهاز الإداري من مساوئ هي وليدة طبيعية للمجتمع؟ وأن نتذكر بأنه كيفما تكونوا يولى عليكم؟ وأن للعراق ظروفاً خاصة مر بها لايمكن تجاهلها، لأنها الواقع والتأريخ الذي يعتبر تجاهلها ضرباً من ضروب إخفاء الرؤوس بالرمال؟

فما هو موقف وزارة التخطيط وخبراؤها من هذه الدوامة؟.. هل تقرر أن إثارة الجذور الاجتماعية والتاريخية مبرر لموقف رجعي، ولابد من الإجهاز على مساوئ الجهاز الإداري بكل ضراوة؟.. أو تقرر أن تغيير قوانين الجهاز الإداري سوف يغير كل شيء؟ هل تقول بأن الثورة تتطلب تغييراً جذرياً في الجهاز الإداري كما يقول لينين، أو ترى أن الإصلاح يطبق تدريجياً من دائرة إلى دائرة كما يرى خبراء البنك الدولي؟ هل ستسلم بأن الأزمة عميقة حقاً، ولايمكن إلا إجراء ما تعتبره تحسينات جزئية وواقعية.. وبذلك تتحمل تهمة تقديم حلول ترقيعية، أم أنها ستحاول جمع كل الحقائق عن المشكلة لتستخلص ما يمكن الآن من حلول، وما هو ممكن في المستقبل على شكل برنامج واضح للإصلاح الإداري؟

ولننتقل إلى المرحلة الثانية لبحث المشكلة الإدارية، إلى بحث مسببات القصور في عمل الجهاز الإداري ذاته.

ما هي الأسس والمفاهيم التي ما زالت تساعد على بقاء فساد الجهاز الإداري، وهل كان هناك حقاً فساد وعدم كفاءة؟.

**عيوب من القمة إلى القاعدة**

مشكلة نظام الخدمة الذي عهد إلى وزيرالتخطيط مهمة دراسته، أنه يقيس عباد الله بناء على الشهادة الدراسية أولاً، وسنوات الخدمة ثانياً. أما الكفاءة والمسؤولية فهما مقاييس عجز نظام الخدمة عن جعلها أسسا رئيسية لمنح الرواتب إلا في أضيق الحدود. وأما "مفهوم الحوافز" واستغلالها فلا ترى في العراق إلا على صفحات الجرائد والمجلات المصرية.

ولكن ماذا نعمل؟ هل نترك تحديد الراتب إلى مدراء الإدارة والذاتية، ومجالس الإدارة يحددونها بناء على اعتبارات يمكن أن تعبث بها أنواع المؤثرات والوساطات

اللاموضوعية؟ أليس من الأفضل اتباع نظام خدمة جامد، بدلاً من فوضى لا نعلم ما سوف تسفر عنها؟

وإن لم يكن السبب هو نظام الخدمة الذي ليس له بديل معقول، فهل السبب هو سياسة التوظيف بلا حساب إلى درجة أدت إلى ما سمي بتضخم الجهاز الإداري؟ ولكن هل كثرة العدد بحد ذاتها مبرر لعدم أداء هذا الجهاز، ومن ينتمون إليه، لواجباتهم؟ وكيف يمكن أن تكون كثرة الموظفين تفسيراً لإهمالهم أعمالهم والانصراف - كما يقال - إلى أحاديث السمر، واستقبال الأصدقاء وقراءة الصحف؟ وهل يمكن أن نقول إن البيت الفلاني قذر لأن عدد من يسكنه يبلغ العشرين، أو قذر لأن هؤلاء العشرون متقاعسون عن التنظيف؟

أو هل تعوز هذا الجهاز الكفاءات، التي تمكنه من القيام بأعماله بشكل صحيح؟ ولكن لماذا نرى عدم إنجاز آلاف الأعمال البسيطة والروتينية والكتابية بكفاءة رغم أن لدى المسؤولين عنها قدرة على إنجاز ما هو أعقد منها؟ وهل صحيح أن الكفاءة مفقودة في بلد تشكو صحفه ومقاهيه من بطالة المثقفين؟ ولماذا يهاجر الآلاف من ذوي الاختصاص والمستويات العالية؟ وإن كانت الكفاءات متوفرة، إذن يرجع سبب مشاكل الجهاز الإداري إلى سوء التوجيه وعدم التنظيم بالشكل الذي يضمن له إدارة واعية، ووضع الكفوء في محله اللائق من المسؤولية ووضع الخطط المدروسة ومتابعة تنفيذها في كل وحدة إدارية. وهذا يعني أن قيادات الجهاز الإداري، وهم المدراء، ليسوا قادرين على أداء مهماتهم في توجيه وضبط وحداتهم ودفعها للعمل. إنهم يتأثرون بضغوط المصالح والوساطات، ويتخذون إجراءات غير موضوعية بروح من عدم الشعور بالمسؤولية. إنهم غير قادرين على تحمل المسؤوليات، لذا ابتدعوا طريقة إمرار المشاكل خلال لجان تأتي بأنصاف الحلول وتضييع المسؤولية والوقت.

ولكن كيف يمكن للمدير أن يؤدي واجبه في ظروف مثل ظروف العراق؟ هل يستطيع أن يتحمل المسؤوليات وهو الذي لا يدري متى تنخسف الأرض تحت أقدامه عند أي تغيير وزاري، أو عند تغيير كفة موازين العلاقات الشخصية التي طالما لعبت أدواراً حاسمة؟ وكيف يستطيع أن يعمل مع القيود المفروضة عليه بقوانين الخدمة الحالية، وتقاليد الدوائر التي لا تفسح المجال أمامه للعمل حسب مقاييس الكفاءة والإنتاجية؟ ومن أين له "الظهر القوي" في أعلى مراتب السلطة السياسية الذي يسنده، عندما يريد أن يتحدى الأساليب والأنظمة المتعفنة؟

وتصل أزمة المدير إلى أعمق من كل هذا، عندما نتبين عدم وضوح واجبات الجهاز الإداري ومركزه في الدولة. المفروض أن يكون هذا الجهاز تنفيذياً صرفاً، ينفذ قرارات السلطة السياسية المتمثلة عندنا في رئاسة الجمهورية ومجلس قيادة الثورة ومجلس الوزراء، ولكن ما يحدث هنا وفي كثير من البلدان المشابهة، هو أن السلطة السياسية غالباً ما تفتقر إلى فلسفة واضحة وسياسة محددة في مختلف مجالات ونشاطات الدولة. ولذا يضطر الجهاز الإداري، التنفيذي، إلى القيام باتخاذ القرارات السياسية أيضاً. وبسبب عدم انسجام هذه المهمة مع تركيبه، يظل يقدم رجلاً ويؤخر آخرى، ويلف ويدور عندما يواجه مشكلة اتخاذ القرارات. وحينما يصبح الجهاز الإداري واضعاً لقرارات سياسية، أو بعضها، تلجأ السلطة السياسية - كما يقول بعض الباحثين في أمور الاجتماع والإدارة - إلى تعزيز نفوذها بتعيين أعوانها في هذا الجهاز لتضمن سير الجهاز الإداري في فلك السلطة السياسية.

وهكذا وصلنا إلى أعلى السلم.. فالسلطة السياسية هي أيضاً غير مؤدية لواجبها، ومسؤوليتها لاتقف عند هذا الحد. ففي ظروف ضعف الجهاز الإداري وغرقه في مختلف أنواع المساوئ، يجب أن تكون السلطة السياسية مركز العمل النشط لإصلاح الجهاز وتوجيهه وخلق كافة الظروف لرفع كفاءته. ولكن هل تستطيع السلطة السياسية القيام بهذا الدور؟ وهل هي في مستوى المبادرة؟

وهكذا نرى أن أسباب المشكلة الإدارية متشعبة، تنتشر جذورها في الجهاز الإداري والسياسي من القمة إلى القاعدة بالإضافة إلى جذورها الاجتماعية والتاريخية. فكيف يمكن تمييز الأسباب الثانوية من الرئيسية؟ وما هي الأسباب التي يمكن معالجتها؟ من أين نبدأ؟.. كل هذه أسئلة أخرى تحتم أن نقف عندها طويلاً.. وطويلاً جداً.. قبل الشروع في وضع الحلول.

**ما العمل؟**

وبعد الوصول إلى حد الإعياء في دراسة مظاهر العلة وأسبابها، يقف السؤال الذي هو بيت القصيد: مالعمل؟ ما هو الحل؟

الأمور توضحت الآن حول الواقع وملابساته وتعقيداته، ولكن عند الوصول إلى مرحلة البحث عن حل يتحتم الاختيار بين خليط كبير من المقترحات. بعضها قدمه الخبراء الذين درسوا المشكلة على نطاق عالمي أو محلي، وبعضها قد يقدمه المسؤولون في هذا البلد، أو قد يخطر على بال من يوكل إليهم دراسة الموضوع في وزراة التخطيط.

وعنده فإن اختيار خطة معينة يعني أنه قد جرى اتخاذ قرار ذو طابع سياسي إذ إن مشكلة الإدارة هي في مقدمة مشاكل الشعب العراقي، مرتبطة بواقعه وآماله، وليست مشكلة فنية تحل بمعادلة أو تعالج بوصفة.

وعند الوصول إلى مرحلة القرارات النهائية ذات الأهمية السياسية، تنكشف أبعاد جديدة للمشكلة لم نواجهها من قبل.. أبعاد فكرية وسياسية محضة، لا بد من أن نأخذ حيالها موقفاً معيناً.

والسؤال الذي يطرح نفسه هو: ماذا يجب أن يكون المفهوم الصحيح للجهاز الإداري؟ هل ننظر له كجهاز فني تنفيذي صرف يطبق ما تمليه عليه السلطة السياسية، أي سلطة سياسية، وهذا يعني اختيار مسؤولية قياداته بغض النظر عن مفاهيمها ومواقفها؟ أم نقول إن الجهاز الإداري هو جزء من شعب، يخوض معركة ضارية ضد التخلف والاستعمار الجديد والخطر الصهيوني. ويجب أن يكون مسؤوليه وقياداته على الأخص بمستوى المعركة. وان كان هذا يعني أن تكون هناك قيادات تقدمية مثلاً.. فهل ينبغي أن تكون من فئة معينة فقط أم نعتبر الإصلاح الإداري مرتبط بمستقبل الشعب العراقي، ويجب تخطي الخلافات الحالية بين القوى وإلقاء المسؤولية على عاتق جميع الأطراف؟

وهنا نواجه أعقد المسائل السياسية المطروحة في المرحلة الراهنة. وقد تكون هناك مسائل فكرية وسياسية أخرى لابد من مواجهتها.. ولكن لا نريد إرهاق القارئ بالمزيد من المشاكل بالرغم من خطورتها وأهمية مواجهتها. إذ إن ما ذكر منها يكفي لإيضاح ما أردنا أيضاًحه، وهو أن الإصلاح الإداري عمل ضخم متشعب يشمل أموراً اجتماعية وإدارية وسياسية. وعلى هذا الأساس فإن الطريق الوحيد لإنجاز هذا العمل الضخم المتشعب، هو الجهد الدؤوب المبرح الذي يجب أن يبذل من قبل القيادات السياسية وجماهير الشعب، ومثل هذه العملية تتطلب وضع كل ثقل السلطة السياسية وراء حمله، تقودها هيئة على أرفع المستويات السياسية تكون بمثابة مركز يوجه الإجراءات والدراسات التي يتطلبها الإصلاح الإداري، وينظم أوسع ما يمكن من مساهمة الشعب في تقديم الآراء ومناقشة الخطط ومراقبة تنفيذها.

هذه الطريقة تعتبر الإصلاح الإداري جزءاً حيوياً من نضال الشعب العراقي، يستوجب حشد كل الطاقات السياسية والجماهيرية. أما إذا عجزنا عن سلوك هذا الطريق، فإن أمامنا الدرب التالي الذي طالما جربناه:

تشكل لجنة أعضاءها بمنصب عال، تدرس موضوع الجهاز الإداري بحماس في أول الأمر، ثم تتفرع عنها لجنة فرعية من الخبراء يعدون تقريراً مطبوعاً بالرونيو، ويرفع التقرير إلى اللجنة الأم، أو من ينبثق عنها. ثم يرسل التقرير إلى الوزارات وخاصة وزارة المالية لإبداء المطالعة. وبالنظر لضخامة التقرير، وكونه مفصلاً تقوم كل وزارة بتشكيل لجنة على مستوى المدراء لدراسة التقرير، والله وحده يعلم متى تنتهي الدراسة، وما هي الآراء والتحفظات التي سوف تنهال على التقرير وقد تؤدي إلى تشكيل لجنة من مختلف الوزارات لدراسة المطالعات والتحفظات..

**وأبوك الله يرحمه!**

# التطور الاقتصادي والأزمة الإدارية في العراق (*)

مرة أخرى أكدت مشكلة انقطاع ضخ النفط على مدى اعتماد الاقتصاد العراقي على أساس هش وغير ثابت ومحفوف بالمخاطر(**). لقد كانت هذه الحقيقة معروفة وبديهة من بديهيات الاقتصاد العراقي، إلا أنه لا مفر من الملاحظة بأن هذا الإفراط بالاتكال على موارد النفط قد استمر، ولم يفتر رغم تحرر العراق من النفوذ الأجنبي، ووضع الخطط الاقتصادية المسهبة، واحدة تلو الأخرى، وصرف مئات الملايين على مشاريع التنمية والاستعانة، بقدر غير يسير من الرساميل والخبرة الأجنبة. ولذا فقد يكون من المناسب بعد هذه التجربة، إلقاء نظرة أخرى على موضوع التنمية الاقتصادية في العراق. ومع أن العوامل السياسية والاجتماعية والاقتصادية، لتعثر عملية التنمية، قد حظيت باهتمام الباحثين، وكتب عنها ما كتب، إلا أنه إلى الآن لا يصادف المرء أية مواجهة صريحة وشاملة لمسألة تأثير كفاءة الجهاز الإداري على التنمية الاقتصادية، في حين إن هنالك بوادر جلية تشير إلى أن درجة كفاءة الجهاز الإداري قد أصبحت تلعب دوراً خطيراً في عملية التنمية الاقتصادية، ومن ثم الاستقلال الاقتصادي في العراق.

وقد يكون من الأسباب التي أدت إلى عدم توفر الاهتمام الكافي بتأثير العامل الإداري في التنمية الاقتصادية في العراق، أن المنطلقات الأكاديمية لبعض المهتمين بشؤون التنمية، مبنية على فرضيات قد لا تسمح بإبداء الاهتمام اللازم بمشاكل الاقتصاد الموجه، والمشاكل الإنسانية في عملية التنمية. وقد يكون هنالك من يعتبر الموضوع معروفاً لدى الرأي العام، وأنه نتيجة لعوامل لا سيطرة للاقتصادي عليها. كما قد يكون من أسباب عدم الاهتمام الكافي بالعامل الإداري، أن مناقشة هذا الموضوع قد تتطلب هذا القدر أو ذاك من "النقد الذاتي" أو حتى "الفضح الذاتي" من قبل من يخوض في هذا الموضوع. ولذا فإن شحة ما بحث من جوانب هذه المشكلة يفرض على من ينوي استطلاع بعض دقائقها بشكل يحافظ على أبسط متطلبات البحث العلمي، أن يحدد نطاق محاولته ضمن حدود متواضعة، إن لم تتوفر إمكانات إجراء محاولة

---

(*) نشر في مجلة "الاقتصادي" الصادرة عن جمعية الاقتصاديين – ١٩٦٧

(**) إشارة إلى انقطاع ضخ النفط أثناء الأزمة بين سوريا وشركة نفط العراق عام ١٩٦٧

طموحة وواسعة. ولذا سوف تقتصر هذه المساهمة على محاولة معرفة إن كان هنالك ما يبرر الاعتقاد بأن عامل الكفاءة الإدارية قادر على التأثير على التنمية الاقتصادية، ومن ثم سوف نستعمل أحد المؤشرات، لمعرفة مدى تأثير درجة كفاءة الجهاز الإداري على التنمية الاقتصادية في العراق، ثم نستعرض بعض الملاحظات حول متطلبات طرح حلول ناجعة للمشكلة.

**أهمية الجهاز الإداري العراقي في التنمية**

إن ما يبرر الاعتقاد بأن للجهاز الإداري في العراق تأثيراً واسعاً وعميقاً على عملية التنمية الاقتصادية، هو ضخامة الموارد البشرية والمادية التي يملكها، أو القادر على توجيهها، وتشعب تأثيره على مختلف أوجه الحياة الاقتصادية، وإشرافه الكامل على وضع وتنفيذ خطط الإنماء يملك هذا الجهاز القدرة على توجيه أكثر من ثلث المليون من الموظفين والمستخدمين، وينفق سنوياً في ميزانيته الاعتيادية والإنمائية قرابة ربع البليون دينار، ويمكنه التصرف بثروات طبيعية غنية، ويشرف هذا الجهاز على عملية الإصلاح الزراعي التي فتحت أمامه آفاقاً واسعة لمزيد من التدخل في القطاع الزراعي. وأدى توسيع القطاع العام في الصناعة إلى هيمنة الجهاز الإداري على كافة المشاريع الصناعية المهمة في البلاد، بالإضافة إلى كونه مالكاً لزمام المبادرة بإنشاء أي مشروع صناعي جديد ذي بال. ومنذ أواسط ١٩٦٤ لم يعد الجهاز الإداري مشرفاً فقط على التجارة الخارجية والداخلية، بل وسع نطاق تدخله المباشر إلى درجة كبيرة، بحيث أصبح بائعاً ومشترياً لقسم حيوي من البضائع. ويتمتع الجهاز الإداري فوق كل هذا وذاك، بالإشراف على عملية وضع وتنفيذ الخطط الاقتصادية التي تمثل أمل البلاد بالتطور الاقتصادي المبرمج والمتزن.

إن من المتوقع أن يكون لجهاز له مثل هذه الإمكانيات والنفوذ دوراً حاسماً في عملية التنمية الاقتصادية، إذ إن كافة الموارد المالية والطاقات البشرية والفكرية والخبرات والثروات التي تتطلبها عملية التنمية الاقتصادية، تلتقي في النهاية في مكاتب الجهاز الإداري. وهناك يتوقف حسن أو سوء استعمال هذه الموارد، على مدى توفر الكفاءة والإخلاص عند إقرار وتنفيذ السبل المثلى، للاستفادة من هذه الطاقات ورعايتها وتوجيهها الوجهة التي تضمن أحسن نتائج ممكنة بالنسبة لعملية الإسراع بالتطور الاقتصادي.

والملاحظ أن التأثير السلبي أو الإيجابي للجهاز الإداري على التنمية، لا يقتصر فقط على القرارات الكبرى مثل تحديد أوجه الصرف على الميزانية الإنمائية، أو إقرار، أو رفض تأسيس معمل يكلف ملايين عديدة. إذ إن اتخاذ قرارات خاطئة مثلاً حول أمور ثانوية سوف يكون له أبلغ الأثر على التطور الاقتصادي، إن تكررت وانتشرت مثل هذه الأخطاء على نطاق واسع، بسبب عدم كفاءة الجهاز الإداري بصورة عامة. فإن وضع مهندس في غير محله اللائق، أو اتخاذ قرار خاطئ بسبب جهل أو سوء نية مسؤول، أو تأخير معاملة بسبب التقاعس وضعف الشعور بالمسؤولية، أو شراء مكائن لا ضرورة لها، لتبقى في المخازن لا تمسها إلا يد مهندس الإدامة، في حين يرفض شراء مكائن ضرورية للغاية، أو اتخاذ قرار بسبب المحسوبية أو رفض اتخاذ قرار، بسبب عدم وجود من لديه الشجاعة الكافية لاتخاذه. إن مثل هذه الحوادث وعشرات غيرها، إن تكرر وقوعها باستمرار، وفي مختلف دوائر الدولة، فإنها قادرة على بعثرة موارد وطاقات البلد وتفكيك الكيان الاقتصادي، وإبقاء الكثير مما يوضع في خطط التنمية، حبراً على ورق.

وإذا ما أردنا تحري طبيعة دور الجهاز الإداري العراقي بالذات، في التنمية الاقتصادية، فهنالك طرق عديدة للتوصل إلى حقيقة هذا الدور. فقد يقوم الباحث بتحري تأثير العديد من أمثلة سوء الإدارة التي يعلم عنها. وقد يعمد إلى دراسة مدى مساهمة العوامل الإدارية في تأخر مشاريع الخطة الاقتصادية التي تحتسب مدة تأخرها، لا بالأشهر، بل بالسنوات العديدة في كثير من الأحيان. أو أن يدرس مدى تأثير العوامل الإدارية في انخفاض الإنتاج الزراعي أو في مواجهة مشكلة ملوحة الارض(*). وهناك عشرات من المؤشرات القابلة للدرس من أجل توضيح أبعاد المشكلة، إلا أننا سوف لن نتطرق الآن لغير مؤشر واحد، آملين بأن يتمكن المتمرسون بهذا الجانب أو ذاك، من أوجه الموضوع، التطرق إلى أحد آفاقه الرحبة، التي أصبح الحديث عنها ضرورة اقتصادية ملحة.

---

(*) Scnors, John: Agricultural Development in Iraq, Planning and Management. The Middle East Journal, Spring ١٩٦٣.

الذي استنتج فيه بأن الكثير من مشاكل التطور الزراعي في العراق ترجع إلى الفشل والنكسات في عنصر الإدارة الذي أسيء فهمه باستمرار في مختلف العهود السياسية. ويبدو لكثير من المراقبين، عدا الإداريين أنفسهم، بأن العامل الرئيسي الذي يحد من التطور الزراعي هو الجهاز الإداري بنظريته وتطبيقه؟

والمؤشر الذي سوف نهتدي به لإيضاح بعض جوانب دور الجهاز الإداري، في التنمية الاقتصادية في العراق، هو الاستنتاجات التي توصلت إليها بعض البعثات والاقتصاديين الأجانب المعروفين، من الذين درسوا وضع العراق عن كثب، وكتبوا عنه تقارير ومؤلفات لازالت تعتبر من المراجع المهمة لدراسة الاقتصاد والسياسة الاقتصادية في العراق. وسوف نستعرض في هذا المجال تقرير بعثة البنك الدولي للإعمار والإنماء حول (التطور الاقتصادي في العراق) والذى نشر في عام ١٩٥٢ بعد أن قام بإعداده عدة خبراء، وكلف العراق بضعة آلاف من الدنانير. ثم نتطرق إلى استنتاجات تقرير المستر وليام براوننج حول متطلبات تأسيس جهاز إداري فعال للحكومة العراقية لعام ١٩٥٤، وكما سنورد ما استنتجه كارل افرسون في تقريره حول السياسة النقدية في العراق، الذي أعده بناء على طلب البنك المركزي عام ١٩٥٤. وأخيراً نستعرض تقرير اللورد سولتر الذي نشر عام ١٩٥٥ تحت عنوان "التطور في العراق ـ خطة عمل" والذى أعد بناء على طلب مجلس الإعمار آنذاك.

### بعثة البنك الدولي

إن نقطة الانطلاق بالنسبة لبعثة البنك الدولي التي زارت العراق في عام ١٩٥١، هي المشاكل التي تعترض تنفيذ برنامج اقترح البدء به من عام ١٩٥٢ ولمدة خمس سنوات، ويشمل إنشاء مشاريع في كافة المجالات الزراعية والصناعية والصحية والمواصلات بكلفة حوالي ١٦٨ مليون دينار. وحينذاك ذكرت البعثة(*) بأن "مثل هذا المعدل من النفقات لا يمكن تحقيقه إلا ببذل مجهود جبار، وتنظيم دقيق وسيستدعي تحسينات ضخمة في سير الإدارة العامة، حتى تتمكن الحكومة من تنسيق تخطيط البرنامج وتنفيذه. إن تحسين الإدارة ذو أهمية حيوية خاصة وأن تعدد المشاريع في برنامج التنمية يتطلب قدراً هائلاً من التحضيرات الإدارية والتقنية التي يجب تنسيق كافة أجزائها".

وفي الوقت الذي كان فيه من اللازم لتنفيذ ذلك البرنامج، إجراء "تحسينات ضخمة " في الجهاز الإداري العراقي، حيث وجدته يفتقر إلى التحسين من عدة وجوه، فهنالك المبالغة بالمركزية التي لا تؤدي إلى الاستفادة من المواهب في الدوائر الحكومية، في حين تؤدي إلى عدم انصراف المسؤولين الكبار للأمور الهامة، والانشغال بالقضايا الثانوية.

---

(*) The International Bank for Reconstruction and Development, The Economic Development of Iraq, ١٩٥٢-١٩٥٧.

ومن ناحية أخرى هناك حالات عدم التنسيق بين أوجه النشاطات المتعلقة ببعضها، كانعدام التعاون بين وزارات الاقتصاد والأشغال والصحة في مجال تخطيط وإجازة أعمال الري. وقد استنتجت البعثة بأن كفاءة موظفي الدولة قد تدهورت منذ فترة ما قبل الحرب العالمية الثانية، ولم يكن ازدياد عدد الموظفين منذ فترة قبل الحرب إلى سنة ١٩٥٠ متناسباً أبداً مع توسع أعمال الحكومة. هذا بالإضافة إلى تكاثر حالات نقل الموظفين دون الالتفات إلى مؤهلاتهم وإجراء الترفيعات لا حسب الكفاءة، بل على أسس أخرى كالقدم، وتفشي انخفاض معنويات الموظفين وتعرض نزاهتهم لامتحان عسير.

### تقرير وليام براونرج

كان المستر وليام براونرج، الذي شغل قبل قدومه للعراق، منصب مستشار، وتسلم مسؤوليات في الإدارة في الولايات المتحدة وإيران وكندا، قد كلف بإعداد تقرير يهدف إلى تحديد الإجراءات اللازمة لبناء جهاز إداري فعال في العراق، قادر على القيام بالأعباء الإدارية الملقاة على عاتقه. وعندما واجه المستر براونرج مشكلة ارتباط التنمية الاقتصادية بدرجة الكفاءة الإدارية، لم يجد صعوبة في التأكيد في تقريره على"أنه من الممكن القول بأن نجاح أي من برامج التنمية هذه، سوف يعتمد إلى حد بعيد على درجة الكفاءة التي تنجز بها المهام الإدارية[*].

وكان ذلك منسجماً مع استنتاج بعثة البنك الدولي من ناحية تقدير أهمية الكفاءة الإدارية بالنسبة للتنمية. إلا أن التقرير قد مضى خطوات أبعد في تشخيص نواقص الجهاز الإداري، فقد لاحظ براونرج انعدام وجود نظام لاختيار الموظفين حسب الكفاءة، وسيادة المحسوبية حتى في امتحانات الموظفين، كما لاحظ انعدام وجود نظام يحدد المهام التي تترتب على القيام بأية وظيفة معينة. وشخص براونرج ظاهرة ازدواج مهام الموظف العراقي. وقد ذكر التقرير بأن أضابير الحكومة غير مرضية لا في الشكل ولا المضمون، وهنالك القوانين غير المنسقة التي تنظم أمور الجهاز الإداري وسيادة الروتين على السواء.

وقد استنتج براونرج بأن شيوع فقدان العدالة والمساواة بين الموظفين، قد أدى إلى فقدان الرغبة في العمل، وساهم في خفض معنويات الموظفين. ثم أورد ما كان يقال عن

---

[*] Brownrigg, William, the Recommendations for an Effective Civil Service for the Government of Iraq - US Operating Mission Iraq ١٩٥٤.

عدم كفاءة الموظفين وكسلهم وتكدسهم بأعداد كبيرة، وعدم حيازة معظمهم على المؤهلات للقيام بأعمالهم في حين إن البعض الآخر لم يعهد إليهم بالعمل الذي كان يجب أن يكلفوا به.

### دراسة كارل افرسون

ربما ليس من المتوقع أن نجد في تقرير حول السياسة النقدية في العراق، تطرقاً إلى موضوع مدى تأثير كفاءة الجهاز الإداري على التنمية الاقتصادية. إلا أن كارل افرسون لم يجد مفراً من طرق الموضوع، عندما كان يناقش التطورات المتوقعة للعرض والطلب في ظروف نمو الاقتصاد العراقي. وحينذاك وجد أن عرض السلع والخدمات سوف يصطدم بأهم مشكلة في اعتقاده وهي مدى توفر الإداريين الأكفاء سواء في القطاع الخاص أم في دوائر الدولة.

يقول افرسون في ذلك أن توسيع عرض السلع والخدمات في العراق، سهل التحقيق نسبياً في معظم الفروع، إما عن طريق زيادة الاستيراد أو عن طريق التوسع في استخدام الموارد المحلية التي توجد أغلبها بكثرة. غير أن هنالك بعض العقبات أهمها بلا شك، قلة القوة البشرية الماهرة بما فيها الموظفين الإداريين الأكفاء والأشخاص الذين لديهم "روح الأقدام" الحقيقية. أما فيما يتعلق بالأصناف الدنيا من القوة البشرية الماهرة، فيمكن اجتذاب الأشخاص اللائقين لمثل هذه الأعمال عن طريق زيادة الاجور. والمشكلة الرئيسية هي في أعلى الهرم. فيجب أن يكون الرؤساء في الأعمال التجارية الخاصة، وفي الخدمة الحكومية حائزين على الخيال الواسع لإيجاد واستعمال إمكانيات جديدة، وقادرين على تنظيم الحياة الاقتصادية بصورة متناسقة. وإذا لم يتم ذلك على وجه صحيح، فستظهر في ميادين كثيرة عقبات صغيرة محلية كان يمكن تفاديها، وقد يختل جهاز الإنتاج كله تقريباً، فلا تتحقق الآمال الزاهية المعقودة على إحراز تطور سريع(*).

وتمتاز ملاحظة افرسون الأخيرة، رغم إيجازها، بكونها قد تضمنت إنذاراً صريحاً، بأن جهاز الإنتاج قد "يختل كله تقريباً" لا بسبب قلة الموارد المالية، أو شحة الخبرة الفنية، أو أخطاء في الخطة، بل بسبب عدم كفاءة الجهاز الإداري. هذا الإنذار الذي كرره اللورد سولتر بشكل أكثر عنفاً فيما بعد.

---

(*) كارل افرسون: السياسة النقدية في العراق، مطبعة بغداد ١٩٥٤

**خطة اللورد سولتر**

قد يكون لكل من اطلع على "خطة عمل" اللورد سولتر، سبب خاص يدعوه للنظر لذلك التقرير نظرة تقدير[**]. ولا يسع من يهتم بموضوع تأثير الجهاز الإداري على التنمية الاقتصادية، إلا أنه يشعر بالامتنان للأسلوب الحاسم وغير المتردد، الذي أكدت فيه أهمية هذه المسألة في تقرير اللورد سولتر الذي اعتمد في استنتاجه على تجارب شخصية في بعض البلدان، علاوة على دراسته لوضع العراق. والاستنتاج الرئيسي الذي استخلصه اللورد سولتر، هو أن العقبة الرئيسية في سبيل التنمية الاقتصادية في العراق، هي درجة كفاءة الجهاز الإداري، وليست الموارد النقدية أو الخبرة الفنية، أو شحة الموارد اللازمة للتنمية.

ويوضح اللورد سولتر فكرته هذه بقوله "...لقد صادفت أكثر من مرة خلال تجاربي، أن دعيت لإعطاء المشورة لبلد حول السياسة الاقتصادية. وقد توصلت إلى أن صميم المشكلة هو إصلاح أو خلق جهاز إداري قادر على تنفيذ السياسة. هنا تعاد الكرة مرة أخرى، فإن العقبة الرئيسية لنجاح التنمية في العراق، قد لا تعتمد على مقدار الأموال المتوفرة للاستثمار أو مدى توفر الأيدي العاملة الماهرة والمواد اللازمة، بل على كفاءة الجهاز الإداري. ومن المهم التأكيد على ذلك إذ إن كفاءة الجهاز الإداري، هي الشرط الذي لايمكن الاستغناء عنه لنجاح أية خطة اقتصادية. وبتوفر هذه الكفاءة يمكن إصلاح الأغلاط التي قد تحدث خلال التخطيط، إلا إذا كانت أخطاء خطيرة دون الوقوع في كارثة. ولكن بدون توفر هذه الكفاءة، فلا محالة من حدوث تبذير أو تأخير، وما ينتج عنهما من كوارث اجتماعية وسياسة، بالإضافة إلى الكوارث الاقتصادية [*].

فاللورد سولتر إذن، لا يرى أملاً في نجاح عملية التنمية الاقتصادية، وتنفيذ الخطط الاقتصادية في العراق، دون جهاز إداري كفء. وعندما سُئِل عما إذا كان الجهاز الإداري العراقي قادراً على القيام بمهامه. أوضح بأن الجهاز الإداري العراقي الذي أثبت عدم كفاءته حتى بإنجاز المهام البسيطة التي ألقيت على عاتقه في أوائل الخمسينات، لا يتوقع منه أن يكون قادراً على إدارة سياسة إنمائية شاملة ومعقدة، كالتي تتطلب ظروف العراق إنجازها.

---

[**] مثلا وصف توماس مالوك خطة عمل سولتر بأنها "رائعة" في كتابه حول (سياسة الاعمار الاقتصادي في العراق) ترجمة الدكتور محمد سلمان حسن ـ بغداد ١٩٥٨

[*] Salter, Lord : The Development of Iraq, Plan of Action, ١٩٥٤.

وبوسع المرء أن يحتج بأن تحسناً قد طرأ على تركيب الجهاز الإداري ومستوياته، منذ أن كتب اللورد سولتر تقريره، لذا فلا يمكن أيضاً حاً معالم الحاضر بدراسة وضع أواسط الخمسينات. إلا أن من الممكن التأكيد بأن ما حدث من بعض الإصلاحات الجانبية وغير المبرمجة، لا ينسجم مع مسؤوليات الجهاز الإداري، التي تضاعفت في عهد الخطط الإنمائية الشاملة، وتوسع الخدمات الاجتماعية، والإصلاح الزراعي والتأميم. والواقع أنه لا يوجد ما يثبت أن درجة كفاءة الجهاز الإداري العراقي، بالقياس إلى مسؤولياته، لم تزدد سوءاً منذ أواسط الخمسينات. ولن يثير الاستغراب إن توفرت الأدلة الكافية التي تشير إلى أن الأزمة الإدارية في العراق، التي تتمثل في عدم كفاءة الجهاز الإداري لإنجاز المهام التأريخية الخطيرة الملقاة على عاتقه، قد تعمقت بشكل أكثر خلال العقد الأخير، بدلاً من أن تنفرج.

**الحلول... بين البرمجة والارتجال**

لقد أكدت كل هذه الدراسات السابقة، على مدى اعتماد التنمية الاقتصادية في العراق، على كفاءة الجهاز الإداري، وأجمعت على أن الجهاز الإداري غير كفوء ولا يرتفع إلى مستوى المسؤوليات الملقاة على عاتقه. ولذا فقد أوردت هذه التقارير مجموعة من الاقتراحات لتحسين الجهاز الإداري، أهمها إعادة النظر بصورة شاملة بأنظمة الإدارة وأساليبها وإجراء التغييرات التي يتطلبها رفع مستوى الكفاءة، والقيام بوضع أنظمة تؤدي إلى ربط مستوى الرواتب والمكافآت، بطبيعة العمل والمسؤولية الملقاة على عاتق الشخص، وعدم الاقتصار على معايير القدم والشهادة الأكاديمية، كما اتفقت كافة التقارير على ضرورة رفع مستوى الرواتب كحافز للكفاءة والعمل. ومن أجل توحيد نظم الخدمة ومراقبة الجهاز الإداري اقترح تأسيس مديرية خاصة بإدارة شؤون الجهاز الإداري يرأسها "ديوان" من رجال البلد المحترمين. وقد اقترح أيضاً تطبيق برامج واسعة النطاق، لتدريب الموظفين على كافة الأمور المتعلقة بأساليب الإدارة الكفوءة وعلى مختلف المستويات.

ومنذ أن طرحت هذه المقترحات وغيرها، لحد الآن، لم يحدث أي تغيير جذري، بالأسس التي يعتمد عليها الجهاز الإداري في العراق. ويمكن الاستنتاج بأن ما حدث من بعض تغييرات في التشريعات، وتأسيس مجلس الخدمة بناء على اقتراح وليام براونرج، لم تؤد إلى رفع كفاءة الجهاز، وربما كانت تهدف إلى توحيد الأنظمة وضمان تحقيق

المساواة بين الموظفين أكثر مما تهدف إلى سن تشريعات ترمي إلى تهيئة حوافز لزيادة الكفاءة والإنتاجية.

وقد اتسمت المحاولات القليلة لإصلاح الجهاز الإداري بعدم اعتبار المشكلة من الحيوية والخطورة، بحيث تتطلب جهوداً مبرمجة ومستمرة، يساهم فيها المسؤولون على نطاق واسع، كالمحاولة التي تجري الآن في الجمهورية العربية المتحدة. فقد جرت العادة على بذل محاولات متناثرة وقصيرة الأجل، لمعالجة انعكاسات وآثار المشكلة ذاتها، ولنأخذ بعض أساليب المعالجة التي حاولها المسؤولين خلال العام السابق ١٩٦٦.

بين آونة وأخرى، تظهر تصريحات لأحد المسؤولين، يحث فيها الموظفين على عدم تأخير معاملات المواطنين. وقد تكون التوجيهات أكثر تفصيلاً، فيقترح استعمال التلفونات بشكل أكثر لاقتصار الوقت. ويرد في الأخبار أحياناً إعلان عن تشكيل لجنة للقيام بمعالجة كثرة الموظفين بين الدوائر بشكل غير معقول، ولكن الملاحظ بأن هذه اللجان تحدث دوياً عند تأسيسها، وقد تنتهز بعض الصحف الفرصة لتنتقد الجهاز الإداري بالمناسبة، إلا أنه ما تلبث أن تنسل هذه اللجان من الوجود بعد فترة، دون أن يشعر بها أحد ودون أن تترك أثراً.

وتثار أحياناً مشكلة تضخم الجهاز الحكومي بالموظفين. يثار هذا الموضوع عندما يصرح مسؤول كبير مثلاً، بأن السلطات تعترف بقلة إنتاجية الجهاز الإداري وتضخمه بموظفين لاحاجة لتوظيفهم، وما ينتج عن هذا الوضع من تبذير الأموال وكثرة مصاريف الدوائر الحكومية. ولكن السلطات تعلن عن شفقتها على مصادر رزق الموظفين الفائضين عن الحاجة، خاصة أن لديهم مسؤوليات عائلية. ولذا فالحكومة مضطرة ـ لما عرف عنها من الحنان ـ أن لا تستغني عن خدمات أحد وأن يبقى التضخم وقلة الإنتاجية والتبذير كما هو! إن من الممكن قول الكثير عن هذا الخط من التفكير الذي لا يدل على أن مشكلة التضخم قد درست بقدر واف من العناية. فهنالك فعلاً تضخم بالجهاز الحكومي بالقياس لما يقوم به هذا الجهاز من أعمال في الوقت الحاضر. ولكن متطلبات التطور الاقتصادي والاجتماعي في العراق تحتم على الحكومة أن تعمل أضعاف ما تنجزه من أعمال حالياً في مختلف أوجه الحياة الاقتصادية والاجتماعية. وعلى هذا الأساس فإن الجهاز الحكومي لا يعاني من التضخم، بل يعاني من عدم وجود المسؤولين والظروف التي تدفعه للمزيد من العمل، ولزيادة إنتاجية أضعافاً مضاعفة. ولو تحقق ذلك لاكتشف الكثيرون بأن الحكومة تعاني من عجز لا من تضخم في جهازها الإداري.

ومن أجل معالجة الإسراف في دوائر الدولة، يقوم مسؤولون بتنظيم ضجة صاخبة ومركزة حول موضوع سيارات الدوائر الحكومية. ويثار الموضوع في الندوات والمقابلات الصحفية والإذاعية، وتشكل حوله لجان على مستوى عال، وتظهر الضجة في بعض صحف العالم المعروفة. لقد صور موضوع السيارات وكأنه الآفة الرئيسية التي تهدد الاقتصاد العراقي، وبذلت في سبيل حل المشكلة جهود كبيرة ودعاية واسعة، لم تسفر عن نتيجة حاسمة. وكان من الممكن لهذه الجهود والدعاية أن تكون أكثر فائدة لو انصبت ليس على هذه المشكلة الثانوية، بل على الأمراض المزمنة للجهاز الإداري، التي تسبب مشكلة السيارات وعشرات المشاكل الأخرى التي لا يستغرب نشوءها في جو من عدم المبالاة وقلة الإخلاص وضعف الشعور بالمسؤولية.

وفي حالة أخرى، نرى مسؤولاً كبيراً يستشيط حنقاً، عندما يكتشف بأن هنالك ثمة امتيازات تتمتع بها بعض الدوائر شبه الرسمية حصلت عليها بجهودها وكفاءتها، التي استحقت عليها تقدير الناس. ومن هنا تبدأ حملة من التقليص المستمر لهذه "الامتيازات" بشكل محموم تطبيقاً لمفهوم ساذج لمساواة الموظفين، دون الالتفات إلى الآثار البعيدة على كفاءة هذه المؤسسات التي أصبح بعضها مثلاً يستحق أن يقتدى به. وكان من بعد النظر أن تجري محاولة هادئة للنظر بالموضوع في ضوء مصلحة التطور الاقتصادي ومدى تأثيره على تنمية حوافز، لزيادة الكفاءة، كما فعل وليام براونرج في ملاحظته العميقة حول اقتراحه بزيادة رواتب الموظفين. حيث قال بأنه يجب أن ينظر لهذه الزيادة على أساس أنها "جزء حقيقي هام جداً من مجموعة كلفة التطور الاقتصادي والاجتماعي في العراق. ولا يجب بأي حال من الأحوال اعتبار هذه التغييرات في الرواتب امتيازات خاصة وتنازلات لا مبرر لها، تقدم لموظفي الدولة".

لقد فشلت كل هذه المحاولات في إجراء أي تحسين يذكر في كفاءة الجهاز الإداري، بل يمكن القول بأنها ساهمت في تعريضه للمزيد من المخاطر. ولم يكن ثمة مفر من هذه النتيجة بسبب الأسلوب الارتجالي الذي اتبع بمعالجة ضعف الجهاز الإداري، واللجوء إلى مواجهة نتائج الأزمة الإدارية لا مسبباتها، واللف والدوران على هامش المشكلة دون وضع الخطة اللازمة والجريئة لمعالجتها من الأساس. وهنا تكمن الثغرة الرئيسية في السياسات التي اتبعت تجاه موضوع الإصلاح الإداري في العراق، والتي ساهمت بقسط كبير بفشل المحاولات التي بذلت لحد الآن.

ويبدو بأن إحدى نقاط الانطلاق المناسبة لإجراء محاولة جديدة في مجال الإصلاح الإداري، هي إعادة النظر بالمتطلبات الإدراية التي يقتضيها تنفيذ الخطة الاقتصادية

بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والدقة والسرعة. فقد اعتادت الخطط الاقتصادية على الاقتصار على تسطير الأهداف المفصلة والأرقام المضبوطة، دون الالتفات إلى معالجة المشاكل الإدارية التي سوف تعترض سبل تنفيذ الخطة، عدا إشارات مقتضبة حول مسائل المتابعة. والمطلوب الآن دراسة تأثير كفاءة الجهاز الإداري على تنفيذ الخطة الاقتصادية بشكل مباشر أو غير مباشر، على أن يهدف هذا البرنامج إجراء كافة التغييرات الجذرية اللازمة من أجل تحقيق أهدافها، ضمنها تغيير كافة أنظمة الإدارة والخدمة وتهيئة الرأي العام لتقبل هذه التغيرات والمساهمة في إنجاحها.

ولكن ثمة ملاحظة أخيرة لا بد منها، حول أية محاولة لإجراء إصلاح إداري جذري، ملاحظة لا تخفى على الرأي العام ذكرنا بها اللورد سولتر عندما قال بأنه " .... وراء الإداريين طبعاً هنالك السلطة السياسية التي يتعذر بدونها إجراء أي إصلاح" . فلا بد من قيام ساسة البلد بتبني إجراء إصلاح إداري جذري، وبذل الجهود الواسعة النطاق والمستمرة من أجل تطبيقه. وإلا فإن الأزمة الإدارية في العراق، سوف تستمر، وقد تستفحل بشكل تجعل التطور الاقتصادي عملية لن يفخر بها أبناء هذا الجيل. وقد نستفيق بعد عشرة أعوام من الآن، لنجد نفس الاقتصاد المفكك الذي تعصف بأركانه أقل مشكلة نفطية[*] .

[*] وبعد أربعين عامًا من كتابة هذه السطور هذا ما وجدناه.. بل وما هو أسوأ!

# الحزبيون والجهاز الإداري

منذ أكثر من سنة، وأنا أتردد في الكتابة عن الحزبيين والجهاز الإداري العراقي. وكلما بدأت محاولة بهذا الاتجاه، كلما تراءى لي، ما سوف أتعرض له من نظرات شزراء، من معظم أصدقائي المنتمين إلى مختلف أحزابنا. ولم تكن لي الثقة بأن أتمكن من إقناعهم بأن موقفهم لا يستند إلى محتوى ما أريد أن أقوله - ومعظمه أمور بديهية - وإنما إلى جو التشنج الذي نعيشه والذي غالباً ما يحول دون مناقشة أمورنا الخطيرة والحساسة بشيء من الموضوعية والمكاشفة وبدون أسلوب الغمز واللمز.

ولكن بعد الخطاب الذي ألقاه رئيس الجمهورية في ١٦ تموز(١٩٧٣)، فقد أصبح لامفر من محاولة النظر إلى مختلف النقاط المتعلقة بدور الحزبيين في الجهاز الإداري. وكما قلنا في مناسبة سابقة، فإن الرئيس قد تطرق إلى المسؤولين الكبار في جهاز الدولة، ودورهم في المرحلة القادمة. وبما أن الحزبيين قد أصبحوا ظاهرة مألوفة في الوسط الإداري المتقدم، بالنظر لدورهم المتزايد، فإن أي مناقشة لمهام المسؤولين الكبار، لا يمكن أن تغفل دور الحزبيين منهم ومدى صحة تسنمهم مناصب في جهاز الدولة وما هي المشاكل التي تطرحها هذه الظاهرة.

وليست ظاهرة تعيين الأحزاب الحاكمة لأعضائها ومؤيديها في الجهاز الحكومي، ظاهرة جديدة، سواء على الصعيد العالمي أو الصعيد المحلي. بل إنها أصبحت ظاهرة معترف بها ليس فقط في الدول حديثة التكوين مثل دول العالم الثالث، بل وفي الدول ذات الأنظمة التي وصلت إلى مراحل متكاملة، كالولايات المتحدة، التي لازالت تعتبر هذا الأسلوب في التعيين بمثابة توزيع الأسلاب بعد المعارك الانتخابية لرئاسة الجمهورية، التي يترتب عليها من تبديل عدد كبير من المسؤولين في طول البلاد وعرضها، إذا تغير الحزب الحاكم.

وإلى حين قريب، فإن النمط الذي كان سائداً في العراق، هو أن يكون تعيين المسؤولين الكبار في الجهاز الإداري، عن طريق من يبرز خلال عملية التدرج الوظيفي من الموظفين ذوي العلاقات الواسعة النطاق، خاصة مع الأوساط الحاكمة التي نادراً ما كانت ذات طابع حزبي واضح. ولم يصبح للحزبيين دور ثابت ومتصاعد في جهاز الدولة إلا بعد مجيء حزب البعث العربي الاشتراكي للسلطة في عام ١٩٦٨.

وكما هو متوقع فإن هذا النمط الجديد، قد لقي معارضة من قطاع البيروقراطية التقليدية، التي تدين بصعودها إلى التدرج الوظيفي المسند بالعلاقات اللازمة. ولكن بمرور الزمن أصبحت ظاهرة الحزبيين فى المناصب أكثر ثباتاً، دون أن ينقطع همس البيروقراطية حوله، ومحاولة الالتفاف عليه. ولكن يبدو بأن اتجاه المستقبل هو نحو توسيع دور الأحزاب، خاصة عند تنفيذ بيان ١١ آذار، وتأسيس الجبهة الوطنية والقومية التقدمية.

## المبررات

وبغض النظر عن حتمية هذا الاتجاه في العراق، فهل يمكن اعتباره خطوة إلى الأمام؟

وقبل الإجابة عن ذلك، ينبغي أن نتذكر أننا نتحدث عن التعيين الحزبي للمناصب العليا الإدارية، وليس في الوظائف الاعتيادية التي ليس للتعيين الحزبي أي مبرر، والذي خلق تذمراً واسعاً، واستمر رغم تنديد مسؤولي السلطة بهذا النوع من الشفاعات. أما بالنسبة للمناصب الحساسة في الجهاز الإداري، فهناك ثمة عوامل معينة تجعل للتعيين الحزبي ما يبرره.

فأولاً لابد من التسليم بأن السلطات السياسية لن تشعر بالاطمئنان على سير الجهاز الإداري، بالشكل الذي تريده، إلا بوجود عناصر منها داخل هذا الجهاز. ولم يعد من الممكن في ظل التناقضات الاجتماعية والصراعات السياسية العنيفة في العالم الثالث، أن يبقى جهاز حكومي خارج هذه الصراعات، وقادر على الولاء لأي حكم جديد.

وثانياً: فإن دور الدولة في العالم الثالث قد أخذ يتوسع إلى درجة هائلة، وأخذ يؤثر في الجزء الأكبر من حياة المواطنين، ويعتمد عليه مستقبل البلاد وتطورها الاقتصادي والاجتماعي بدرجة كاملة. ويمكن اعتبار العراق من ابرز الأمثلة على توسع دور الدولة في مختلف نواحي الحياة، واتجاهه نحو النمو والتغلغل المستمر. ومن المتوقع في مثل هذا الوضع أن يكون لأية أخطاء في أداء الجهاز الحكومي مردوداً سياسياً على مركز السلطة الحاكمة، سواء كانت حزباً واحداً أو ائتلافا من عدة قوى. وفى هذه الحالة فلا يمكن للسلطة أن تفرط في ضبط حركة الجهاز الحكومي، وضمان عدم انحرافه بشكل قد يؤدي إلى الأزمات والتذمر الذي يؤثر على السلطة.

وإلى جانب متطلبات السلطة، فإن العامل الثالث هو أن متطلبات التطور الحثيث والتخلص من التخلف في دول العالم الثالث، يتطلب قيادات إدارية جريئة وقادرة على تحمل المسؤولية، وذات وعي سياسي عميق يدفعها إلى مضاعفة الجهد الذي تتطلبه

مواجهة التحديات التي تواجه هذه الدول. إن أسلوب التدرج الوظيفي المدعم بالعلاقات نادراً ما يفرز مثل هذه القيادات. وقد اعتمد هذا الأسلوب على معايير بالية وشكلية تستند على الشهادة ومدة الخدمة، وتربى على الرغبة في الاستقرار وتحاشي التغيرات وغالباً ما تشبث بعلاقات غير سليمة، من أجل الصعود إلى القمة. وكل هذه صفات لا تنسجم مع متطلبات التطور الاستثنائي الذي ينبغي تحقيقه، لانتشال هذه الدول من تخلفها وتخبطها.

ولكن إذا كان أسلوب التدرج الوظيفي وما يدعمه من علاقات، غير قادر على فرز القيادات التي تتطلبها المرحلة الراهنة، فهل هذا يعني بالضرورة أن الأسلوب الحزبي سوف يحقق ذلك؟ هل إن التعيين الحزبي سوف يؤدي إلى نتائج أفضل؟

الجواب على ذلك هو أن تعيين منتسبي أحزاب وطنية حريصة على تقدم شعوبها في المناصب الإدارية العليا، يمكن أن يساهم مساهمة فعالة في تطوير الأجهزة الحكومية، ويؤدي إلى اضطلاعها بالأعباء الملقاة في حالة توفر بعض المستلزمات الأساسية لحسن تطبيق التعيين الحزبي.

**المستلزمات**

وأول هذه المستلزمات هو الاقتناع بأن الانتماء الحزبي لوحده لا يمكن أن يكون مبرراً لتسلم مهام إدارية عليا. فإن هذه المهام تتطلب قابليات قيادية معينة وحداً أدنى من المؤهلات الفنية. ولا يكتسب الإنماء الحزبي ميزة خاصة، إلا بالقدر الذي كان الوعي السياسي للفرد قد عمق من تفانيه وشعوره بالمسؤولية والقدرة على المبادرة والتفكير الخلاق، الذي يتطلبه العمل القيادي الإداري هنا، هو الاستمرار لنضال الشخص وليس مكافأة أو تعويضاً عن خدمات. وهو بذلك يكتسب ميزة خاصة بالنظر لكون الإداري ملتزماً ليس أمام الأنظمة الإدارية والمسؤولين الإداريين فقط، بل أمام الحركة السياسية التي يمثلها وما تتضمنه من مثل وانضباط. إن ميزة التعيين الحزبي هو أن اختيار الشخص مبني على معرفة عميقة بإمكانياته وضمان انسجامها مع المهمة الموكل بها وإخضاعه للرقابة الحزبية، بالإضافة إلى الرقابة الإدارية. ومتى ما فقدت هذه الشروط لم يعد للتعيين الحزبي ميزة خاصة على الأساليب المعتادة للتعيين.

وثانياً فإن العامل الحاسم في انتقاء الفرد القادر على تسلم مسؤولية كبيرة في الجهاز الإداري، هو قدرته القيادية. إن الإدارة في جوهرها عمل قيادي يستهدف تحريك الوحدة الإدارية ومنتسبيها ومعداتها نحو أفضل النتائج وتحسينها وتطويرها، نحو آفاق

أوسع باستمرار، والقابلية القيادية في المؤسسات الحديثة لا تعتمد على إثارة الحماس بالخطب والإهابة، بل على خصال محددة مثل المعرفة بطباع العاملين وأساليب دفعهم إلى أفضل أداء والقدرة على التخطيط والبرمجة، القابلية على الاختيار الصائب من بين مختلف البدائل ووضع الأسبقيات الصحيحة، بالإضافة إلى الخصال الشخصية كالجرأة والذهن الخلاق وتحمل الصعاب وغيرها.

وثالثاً لا بد من توفر الحد الأدنى الضروري من المعرفة الفنية للعمل المكلف به الشخص. وهنا لدينا الكثير من المفاهيم المشوشة التي خلفتها الممارسات السابقة. ومن أبرز هذه المفاهيم هو أن الأسلوب الطبيعي لمكافأة شخص ذو قدرة فنية أو علمية خاصة، هو ترقيته إلى أعلى منصب إداري في دائرته. فمثلاً إن أفضل طبيب له الحق بأن يكون مدير المستشفى، وإن أفضل صيدلي أن يدير المؤسسة المتعلقة بالأدوية، وصاحب أعلى اختصاص زراعي أن يكون مديراً في دائرة زراعية... وهلم جرا.

إن هذا خطأ فاحش ينبغي أن تتداركه الدولة عن طريق خلق الأشكال المناسبة، المادية والمعنوية، لمكافأة أفضل القابليات والمهارات التقنية والعلمية. أما أن تتم المكافأة بمنصب إداري، فإن ذلك يعني تجميد هذه العناصر من ناحية، وتجميد الوحدة الإدارية من ناحية أخرى. والسبب هو أن مؤهلات الإدارة هي غير مؤهلات الاختصاص، فالإدارة تتطلب حداً أدنى من المؤهلات الفنية، ولا تتطلب أكثر المؤهلات تخصصاً إلا في أعمال فنية معينة.

وللمتخصص والخبير دور معين ومعترف به في عملية اتخاذ القرارات، والإداري الناجح هو من يعلم متى يرجع إلى هذه الآراء ومتى يأخذ بها، ومتى يغلب عليها اعتبارات أخرى بالنظر لما لديه من نظرة أوسع وأبعد، عن ظروف ومهام وحدته الإدارية. ولأداء هذه المهمة فإن ذلك لا يحتاج إلى أقصى عمق فني، بل إلى القدر الذي يساعده على تفهم ظروف الوحدة التي يديرها.

بقيت ملاحظة أخيرة. فإن ما قلناه آنفا هو أن متطلبات المحافظة على السلطة قد أدت إلى نشوء وتطور ظاهرة الحزبيين في الجهاز الإداري. ويمكن لهذه الظاهرة أن تلعب دوراً ايجابياً في حالة توفر بعض المستلزمات الأساسية لتعيين عناصر ذات وعي سياسي وذات قدرة قيادية ولديها الحد الأدنى من الخبرة الفنية التي تطلبها أداء مهامها. ولكن أليست هذه المستلزمات فوق طاقة الأحزاب التي غالباً ما لها نشاطات سياسية أوسع من القطاع الإداري ينبغي أن تفرغ له مسؤوليها. إن هذه مشكلة فعلية. ولكن من المنطقي أن يسهل حلها كلما توفر التعاون الحقيقي بين الأحزاب.

# ميزانية واحد / أربعة (*)

أعلن أن ميزانية الدولة التي سوف يبدأ العمل بموجبها في أول نيسان (١٩٧٢)، سوف تبلغ ١٢٢٣ مليون دينار، وهي طفرة واسعة في حجم ميزانية الدولة ومؤسساتها. ووراء الميزانية وملايينها الضخمة جهود وتضحيات واستقطاعات وألوان الضرائب، وعرق جبين الملايين، ومواعظ الاقتصاد في النفقات، وصراع حول أوجه الصرف، ومحاضرات حول تقليص الإنفاق الاستهلاكي، والحد من الخدمات، وعدم التوسع في التوظيف. وعشرات من الاعتبارات التي طالما دوخت المسؤولين، وطالما تحملت الجماهير من جرائها الكثير والسؤال الكبير الذي قد لا يطيب لنا مواجهته، ونحن ندشن ميزانية جديدة هو كم من هذه الجهود والتضحيات تذهب هباء وتذهب معها ملايين الله يعلم مدى جسامتها؟

والمشكلة تتلخص بأن كثيراً من الشواهد توحي بأن أمورنا المالية قد وصلت حداً من التنظيم والدقة، بحيث أصبحنا نحاسب لحد الفلس، في حين إن بواطن الأمور تظهر أن كثيراً من الملايين التي وفرت بشق الأنفس، تهدر ببساطة في أساليب تكاد تكون مشروعة من التبذير والإهمال، إنها أشبه بعملية توفير الدراهم من الخبز اليومي، ثم وضعها في جيب مفتوق. ولو أصلح هذا الجيب لوفر على الجماهير كثيراً من الضرائب التي تحملتها، ولوفر على مسؤولي البلد كثيراً من القلق حول نتائج ضغوط كان يمكن تحاشي الكثير منها.

والمأساة هي أن المشاكل التي تواجهها السلطات المالية والجماهير والساسة، ناتجة عن عدم الاعتراف بحقيقة جوهرية لم يعد من الممكن تجاهلها، وهي دور الجهاز الإداري الذي سوف نأتي عليه لاحقاً.

**المأساة**

السلطات المالية المتمثلة بوزارة المالية، لم تأل جهداً في محاولة تطبيق عدد هائل من الضوابط والقيود قبل وبعد إعلان الميزانية في كل عام. فالتعليمات التي تصدرها

(*) واحد/ أربعة يطلق على اليوم الذي كانت الميزانية السنوية تبدأ فيه وهو أول نيسان.

للوزارات ورفع شعار أكبرإنتاج بأقل كلفة. ولا تنسى حتى كيفية إعداد اعتمادات الأثاث. وما بعد الميزانية هناك العديد من النفقات التي لا تحصى ولا بد من أن تقترن بموافقتها، وتصل مظاهر الاقتصاد في النفقات إلى إيقاف تزويد الموظفين بالحبر لكتابة المعاملات الرسمية. هذا بالإضافة إلى عمل آلاف الجباة بأداء المهنة الحرجة لجباية الضرائب في طول البلاد وعرضها. والضرائب هي "أخبث ما عمل الإنسان" حسب تعبير أحد طلائع الجباة في العراق، في عهد الخليفة عمر بن الخطاب كما يقال!

والجماهير هي أول من يميل إلى اعتبار الضرائب فعلاً أخبث ما عمل الإنسان، لما تتعرض له من إجراءات تتصاعد أثناء الأزمات. والمشكلة لن تقتصر على الضرائب، بل تتعداها إلى رفع أسعار المواد التي تسيطر عليها الدولة كالسكر مثلا. هذا بالإضافة إلى التعرض لإجراءات التقشف كما يحدث إبان إيقاف التعيينات وإيقاف العلاوات. ويبدو أن الجماهير الشعبية تتعرض في الدول المتخلفة إلى التضحيات أكثر من غيرها، حسب قول أحد كبار المختصين بالضرائب في العالم، وهو نيكولاس كالدور. إذ يقول إن معظم الضرائب غير المباشرة تفرض على السلع التي تستهلكها الجماهير، كما أن الجزء الأكبر من الضرائب المباشرة تفرض على الأجور والرواتب [*].

والساسة أيضاً ليسوا بمعزل عن مشاكل الميزانية، بل هم في وسطها، رغم ما يبدو على الميزانية من طابع فني. فحتى في القرن الماضي قال جلاد ستون رئيس وزراء بريطانيا بأن الميزانية ليست مسألة حسابات، بل ترتبط بألف رباط "برفاه الأفراد وعلاقات الطبقات وقوة الممالك". والميزانية في الأوضاع المعاصرة تحدد جانباً حيوياً من العلاقة بين الحاكم والمحكوم. وليس من حاكم لا يريد أن تكون علاقته مع المحكوم كما صورها معاوية بن أبي سفيان، لو كان بيني وبين الناس شعرة لما انقطعت، إن أراخوا شددت، وإن شدوا أرخيت. ولا يوجد سياسي في كامل مداركه ممن لا يقلق في فترات الضغوط التي يجابهها الشعب حول الموازين التي تتقاذف شعرة معاوية.

### أين تذهب الملايين

والكارثة هي أن كثيراً من الملايين التي توفر بالتضحيات والضغوط والجهود المضنية، تهدر على نطاق واسع بسبب عدم كفاءة الأجهزة الإدارية. وربما من غير الممكن إعطاء تقدير عن كمية الملايين التي تتلف كل عام عن طريق هذا الباب

---

[*] Kaldor, Nicolas: Taxation in Developing Countries, ١٩٦٨.

من الصرف، ولكن جانباً من الحقيقة يظهر هنا وهناك من حين لآخر يدل على جسامة الخسائر.

قسم من هذه الخسائر لا تدرك إلا بالحدس، إذ قد لا نريد أو لا نقدر أن نواجه الحقائق كما هي. وربما سيرتفع مستوى إحصائياتنا إلى الدرجة التي يمكننا أن نقدر مثلا مدى الخسائر المادية التي نتجت عن أزمة التسمم بالحنطة التي تعتبر من أضخم مآثر الجهاز الإداري. وربما ستتمكن في يوم ما من تقدير الخسائر التي تسفر عن التأخيرات الأسطورية في تنفيذ المشاريع، وما تنتهي إليه من نهايات. مثلاً قبل سنوات ذكرت إحدى مجلاتنا (ألف باء) عن مسؤول في معمل المعدات الهندسية في الاسكندرية، بأن المعمل يخسر من جراء تأخير إنجاز المشروع ربع مليون دينار في كل شهر، أو ما يساوي خسارة متوقعة بمبلغ ١٢ مليون دينار خلال أربع سنوات تأخير. والخسارة احتسبت من جراء اندثار المكائن، وخسارة الربح المتوقع. وهذا مشروع واحد فقط.

ولكن الزمن يمنح أحياناً فرصة لا مثيل لها، لرؤية صورة أكثر وضوحاً خلف ما يجري وراء عتبات استعلامات أجهزة الدولة. هذه الفرصة تظهر في تقارير دائرة لا يعرف بوجودها الكثير، ولكنها تؤدي بصمت، خدمة ممتازة، استحقت عنها تقدير الدولة بكل جدارة. الدائرة هي مجلس الرقابة المالية الذي أصدر لحد الآن تقريرين حول ما تيسر للعاملين فيه أن يكتشفوه في دوائر الدولة. وتقاريره لا تقتصر على آرائه حول السياسة الاقتصادية والمالية التي يطرحها بالفصاحة والبلاغة التي تحيي ذكريات التراث، وتثير جدل الدوائر المعنية، بل تورد مئات الحوادث حول المخالفات التي تحدث في قطاع الدولة، مما يمكن أن يلقي بعض الضوء على ما يجري في الواقع. والتقرير يذكر في بعض الحالات أرقاما محددة حول ما أصاب الدولة من خسائر، وأحياناً يذكر مخالفات، لا يمكن تحديد الخسائر التي نتجت عنها بدقة قانونية. فهو يذكر مثلا أن مبالغ الاختلاس التي اكتشفها تزيد عن ١٢ ألف دينار، وأن مبلغ الضرر من استيفاء ضريبة الدفاع الوطني كانت حوالي ١٢ ألف دينار، وأنه جرى تخلف في استيفاء ديون للدولة تبلغ مليون وثلاثة أرباع المليون دينار.

أما تلك الحوادث التي لم تحدد قيمة أضرارها فهي كثيرة ومتعددة الأنواع. فهناك مثلاً بلدية اشترت عقاراً منذ ٩ سنوات، ولم تحاول استغلاله، "وتبين أن فلاناً استغله طوال هذه الفترة دون مقابل" حسب تعبير التقرير. وبلدية أخرى تجاوزت على أرض لم تنه معاملات تعويضها إلا بعد عشر سنوات ارتفع سعر المتر خلالها من ٧ إلى ٩ دنانير. وهناك مقاهي ودكاكين بنيت ولم تؤجر لكنها في مناطق غير ملائمة.

وفي قطاع آخر، نرى في مؤسسة معينة، الأدوات الاحتياطية تتكدس بعضها فوق بعض، على وجه آيل للضرر والتلف.. "ومواد للأسالة ترك الكثير منها في العراء، فأصاب بعضها التلف نتيجة للتقلبات الجوية من حر وبرد ورطوبة" وتسربت حشرة الأرض إلى مكائن الخياطة لشركة حكومية. وبقيت كميات كبيرة من الشاي في الكمرك أكثر من ٧ أشهر معرضة للتلف والضياع. وتكدست إطارات لفترة خمس سنوات.. كما تكدست بطاريات بقيمة ١٧ ألف دينار منذ عهد ما قبل التأميم (أي قبل عام ١٩٦٤) وأجهزة لم تصلح منذ ٣ أو ٤ سنوات.

وفي عالم الضرائب يخفض التقدير على طبيب ٦٢ بالمائة، دون ذكر السبب مما يجعله ٧٥ ديناراً فقط.. ويؤخذ من أحد ملاكي السينمات ضرائب على كافة إيراداته عدا أرباح السينما.. ويقدر سعر المتر من سجاد تبريز لفرض الضريبة بملغ ٢٥٥ دينار، وتضيع الكمارك مبالغ كثيرة في استيفاء رسم الترانسيت.. وتتأخر المصادقة على استيفاء مبلغ ١٧٢٩ دينار.. وإلى آخره من الحوادث.

وهذه المئات من الحوادث هي ليست كل ما حدث في الدولة. إنها فقط ما استطاع موظفو مجلس الرقابة المالية الاطلاع عليه خلال سنة. وليس من المتوقع أن يطلعوا على كل أعمال وأضابير الدولة، خاصة وأن عددهم محدود للغاية، وكانوا آنذاك في السنة الثانية لعملهم، ويمكن تخمين ما يجري فعلياً من خسارة للدولة، استناداً إلى هذه العينة الصغيرة من الأحداث التي أوردها تقرير المجلس.

## الحقيقة والجوهرية

وإذا تساءلنا ماذا تعني كل هذه الحوادث التي تكشف أبعاد ما يصيبنا من هدر في الموارد كل عام، فإن هناك حقيقة جوهرية واحدة تبرز في ضوء هذا الوضع. وهي أن ضبط أمورنا المالية وضمان استفادتنا من مواردنا بشكل جيد، لا يمكن أن يتم بما تمارسه وزارة المالية من إشراف ورقابة وتقييد أوجه الصرف بموافقاتها، حتى ولو تضاعفت كفاءة الوزارة. فإن مثل هذه المهمة تتوقف بالدرجة الأساسية على كفاءة أجهزة الدولة بصورة عامة. وأجهزة الدولة تتوسع يوماً بعد يوم، بحيث لا يمكن لوزارة أن تلم بكافة معضلاتها. كما أن من غير الممكن لإجراءات مالية أن تتحاشى الخسائر الكبرى التي لا تنتج عن مخالفات مالية بل عن سوء الإدارة الناتج عن انخفاض مستوى الكفاءة والمسؤولية. والذي يحدث هو أن ملايين الدنانير التي توفر بجهود وتضحيات وضغوط، تبدد نتيجة فوضى الجهاز الإداري.

هذه هي الحقيقة الجوهرية التي قلنا إن تجاهلها يؤدي إلى المشاكل التي تواجهها السلطات المالية والجماهير والساسة. وهي التي تجعلنا نتساءل ونحن على أبواب السنة المالية الجديدة، عن عدد الملايين التي خصصت من ميزانية الألف وربع مليون لتصرف على تحسين هذا الجهاز قد يوفر لنا عشرة ملايين في المستقبل، وإنه تماماً مثل الماكنة إذا تماهلت في إصلاح خلل بسيط فيها هذا اليوم، فسوف تجابه عطباً خطيراً بعد أيام يكلفك أضعافاً مضاعفة. وإنه إذا لم نتجه لمعالجة تخلف جهازنا الإداري مهما كلف ذلك من جهود ونفقات، فإنه قد يكرر في السنة القادمة المآثر التي سجلها في الأمس القريب. أو قد يبتدع مآثر لا تخطر على البال!

# ضجة في وزارة الاقتصاد

في مساء ١٦ تموز (١٩٧٣) قال رئيس الجمهورية في خطابه بأنه "قد ارتكبت أخطاء لابد من الإشارة إليها في ميدان التجارة الخارجية والداخلية، عانى منها المواطنون في حياتهم وأضرّت ببرامج التنمية، وشهدت البلاد حالات فقدان أو نقصان أو اضطراب في توفير الحاجات الاستهلاكية الضرورية منها والثانوية، ما أشاع القلق في صفوف الشعب وفتح مجالاً واسعاً لقوى الرجعية والردة للطعن بالثورة ومنجزاتها وبالأفكار والتطبيقات الاشتراكية".

وقد كانت هذه الفقرة ضمن إطار الحديث عن ظواهر سلبية بدرت خلال الخمس سنوات السابقة، وشملت قصور أجهزة الدولة عموماً، وعن مظاهر العجرفة التي تمارسها أجهزة الدولة تجاه المواطنين.

ولكن ما أكسب الحديث عن التجارة الخارجية والداخلية أهمية خاصة حدستها الأذهان، هو أن هذا القطاع كان الوحيد الذي خصه الخطاب بالتحديد. ففي حين أنه أورد تعميماً عن قصور ملموس في تأدية الواجبات والمهمات المحلية في بعض القطاعات، إلا أن القطاع الوحيد الذي أشير إليه صراحة هو قطاع التجارة الداخلية والخارجية. وعندما يصدر هذا التشخيص من أعلى مراتب الدولة، فمن الطبيعي أن يستنتج الناس بأن أخطاء حقيقية قد ارتكبت، وأن هذا التصريح هو مقدمة لإجراءات بعيدة المدى سوف تتخذ.

وبالنظر لما أورده الخطاب من ذكر للمواد الاستهلاكية، فقد اتجهت الأنظار وبشكل تلقائي، إلى وزارة الاقتصاد ـ وبالتحديد إلى المؤسسة العامة للتجارة والشركة التابعة لها، والتي للناس معها ذكريات وذكريات!

وبدأت الأحاديث تنتشر حول اجتماعات في القصر، حوسب خلالها كبار مسؤولي المؤسسة والشركات التابعة لها. وأخذت بعض الأقوال تؤكد بأن هناك قائمة تبديلات تشمل ما لا يقل عن ثمانين اسماً. وسرت هواجس تتساءل هل القضية قضية أشخاص. وهل سوف ينحى المسؤولون الحقيقيون عن الأخطاء أم سيقع الضعفاء الذين لا سند لهم.

وبمرور الأيام أخذت حدة هذه الموجة من التوقعات تتضاءل بعد أن اتضح بأن التغيرات لاتتناسب مع التكهنات. ولم تعلق أهمية خاصة على تعيين رئيس للمؤسسة

العامة للتجارة، بالنظر إلى أن المنصب كان شاغراً منذ مدة. ولم يسمع الناس أية انفجارات عنيفة في ساحة الخلاني، التي تطل عليها وزارة الاقتصاد والمؤسسة العامة للتجارة. وأخيراً تدافع البعض فأخذ يترصد أصداء الضجة ونتائجها من أخبار صغيرة ترد في الصحف، مثل تعزيز أجهزة التفتيش في وزارة الاقتصاد وتعيين مدير تسويق للمؤسسة العامة للتجارة.

وبعد كل ذلك قد يحق الرأي العام أن يقف لبعض الوقت ليتساءل عما حدث بالضبط، وهل أن ما حدث قد انتهى وما هي نتائجه؟ وكل هذه تساؤلات متروكة إلى من بيدهم القدرة على إجابتها. ولكن مهما كان الحجم الحقيقي لما حدث فإن الذي نعرفه هو أن ضجة كبيرة قد عصفت بالدوائر التجارية والرأي العام خلال الشهر الماضي. وأنها قد طرحت مسألة إجراء تغيير أساسي في القطاع التجاري العام في ضوء خطاب رئيس الجمهورية.

وعلى هذا الأساس، وبروح الرغبة في تلمس الطريق الصحيح، نقول إن هناك ثلاثة أمور تستحق أن نفكر فيها، إن أردنا أن نفهم الظروف التي عاشها القطاع التجاري العام ومتطلبات تطويره وإصلاحه.

الأول: هناك سياسة واضحة حول دور القطاع التجاري العام على مستوى الصيغ، يقابلها تقصير وإهمال على مستوى التطبيق. فإن جاز الاستشهاد بالميثاق الوطني كدليل على تفكير السلطة السياسية، فإن الميثاق يقول: "إن الخط الواجب اتخاذه في السياسة التجارية هو إخضاع التجارتين الداخلية والخارجية ضمن الاتجاهات التي تحولها من قطاع وسيط ومستغل وجشع، إلى حلقة أساسية من حلقات الاقتصاد الوطني المتكامل والمتطور، الهادف إلى خدمة الشعب، ويدعو إلى تدعيم القطاع العام التجاري وإمداده بكل وسائل النجاح والتطور والاتساع، ليتمكن من تأدية مهماته في عملية تعزيز الاستقلال الوطني وبناء القاعدة الاقتصادية المتينة، وفي توفير السلع للمواطنين بأسعار مناسبة."

إن مثل هذا التطور يتطلب على مستوى التطبيق، إعطاء اهتمام خاص للمؤسسة العامة للتجارة باعتبارها الركن الأساسي من أركان القطاع التجاري العام، حيث تقوم شركاتها الثماني باستيراد وتوزيع سلع استهلاكية ومواد غذائية ومكائن وسيارات وأجهزة كهربائية ومواد كيماوية وإنشائية، مما لا يستغني عنه أبناء الشعب. وكان من المتوقع أن تحظى المؤسسة باهتمام استثنائي ليس فقط لالتصاقها بحاجات الجماهير، بل أيضاً لكونها جهازاً يتعرض لأخطار وضغوط جسيمة، بالنظر إلى أن

وجودها وتوسعها قد هدد مصالح تجارية ونظاماً اجتماعياً متمركزاً منذ عهود طويلة، لايمكن أن يقبل هذه الظاهرة الجديدة ببساطة. فهل جرى مثل هذا الاهتمام؟

إن ثمة شواهد تدل على غير ذلك. فالمؤسسة وشركاتها قلما تحظى بزيارات تفقدية من مسؤولي الدولة، رغم فداحة المردود السياسي للأخطاء التي ترتكبها. ولم يعين رئيس للمؤسسة لفترة طويلة بالرغم مما يترتب على إدارتها وكالة من عدم استقرار. ومع أن مثل هذه المؤسسة البالغة الحساسية تتطلب جذب الكفاءات وتوفير الحوافز، إلا أنها لم تمنح أية صلاحيات تستحق الذكر، في حين أعطيت صلاحيات واسعة لدوائر بيزنطية لا خطورة لها.

الثاني، لقد توسع القطاع التجاري العام بسرعة تفوق تطور قابلياته الإدارية والتنظيمية، مما تأزمت علاقة القطاع العام بالمستهلك من جهة، وبالقطاع التجاري الخاص من جهة أخرى: فالقطاع العام يفخر بأن استيراداته ازدادت من ٤٤ مليون دينار في عام ١٩٦٥ إلى أكثر من ٣٠٦ مليون في السنة المالية الجارية، وأن هذا يعني ازدياد نسبته إلى مجموعة الاستيراد من ٣٢ بالمائة إلى أكثر من ٨٧ بالمائة. وتفخر المؤسسة العامة للتجارة بمبيعات ازدادت في ١٩٦٥ إلى العام الماضي من ٥٢ مليون دينار إلى ١١٢ مليون، وأن استيراداتها ازدادت من ١٧ مليون إلى ٦٦ مليون، وبذلك ازدادت نسبة استيراداتها إلى ٢٨ بالمائة من استيرادات العراق. كما أن وكلاء المؤسسة ازدادوا من ٩ آلاف إلى ٣٥ ألفا، ومعارضها ازدادت من ٦ معارض إلى ٤٨ معرضاً.

كل هذه أرقام وإحصائيات تدعو للإعجاب ولكن على حساب من تحققت؟

ألم تتحقق على حساب المستهلك الذي لا يمكن أن يأكل أرقاماً، أو يشرب إحصائيات، وإنما يطمح بكل بساطة إلى الاطمئنان إلى إيجاد الحاجة التي يريدها عندما يحتاجها. إنه كمستهلك لا يريد أن يكون ازدياد الأرقام على حساب زجه في دوامة. وهو كمواطن لا يريد ازدياد الإحصائيات على حساب الخسائر للقطاع العام.

وترجع أسباب الارتباكات إلى أن المؤسسة وأنظمتها والعاملين فيها وخبرتها، لم تواكب التوسع في مهامها. والمتوقع أن مثل هذا التناقض لم يؤد فقط إلى فقدان ثقة المستهلك، بل أدى إلى خسائر مادية بسبب عدم الخبرة في الاستيراد والتوزيع. والمشكلة أن هذا التناقض لم يكن خافياً على مسؤولي القطاع العام. فقبل أكثر من عام أشار الرئيس السابق للمؤسسة العامة للتجارة إلى ثغرات وفجوات نجمت عن تطور المهام الموكلة إلى القطاع التجاري العام، بوتائر ومعدلات أسرع من نمو إمكانياته. ولكن هل طبق مثل هذا التحذير؟

نفس الفجوة بين التوسع من جهة والإمكانيات من جهة أخرى، أدت إلى تعقيدات للقطاع العام في علاقته مع القطاع الخاص. فإن السلطة السياسية - حسب نص الميثاق - تحرص "على حماية مصالح صغار التجار ومتوسطيهم وترى أن بأمكان القطاع الخاص في حقل التجارة أن يؤدي دوراً إيجابياً إذا ما وضع في إطار مصالح الجماهير والمصلحة الوطنية العليا". ولكن ألا يمكن إرجاع كثير من التوتر في العلاقة بين القطاعين العام والخاص، إلى أن القطاع العام قد توسع بوتيرة أبعد من قدرة القطاع الخاص على تكييف نفسه، وأن القطاع العام توسع دون أن تكون لديه الخبرة التسويقية اللازمة التي تسمح له بالتعامل مع القطاع الخاص عن دراية ومعرفة ببواطن تسويق أية سلعة جديدة.

وكل هذا يدل على أن القطاع العام ينبغي أن لا يتوسع خطوة إلا بعد أن يكون متأكداً من قدرته على إنجاحها، تسويقياً واجتماعياً. وإلا فإن هذه الخطوة لن تكون أكثر من مغامرة تزيد الأرقام وترفع الخسائر وتوتر العلاقات.

الثالث، هناك خطر التركيز على معالجات تقتصر على أمور فنية دون أن تهتم بالعامل الحاسم في أي تطور في المؤسسة وهم العاملون فيها من مسؤولين وفنيين وعمال، كما أن هناك خطر تجاهل الرقابة الشعبية.

فصحيح أن أمام المؤسسة مشكلات التشكيلات الإدارية وأسلوب تخصص الشركات ووضع منهاج استيرادي واقعي والعلاقة مع مؤسسات إنتاجية محلية وكيفية التعامل في أسواق دولية مضطربة وغيرها، ولكن هل يمكن لأي من هذه المشاكل أن تحل بالشكل السليم مع بقاء الجهاز الراهن من مسؤولين وموظفين وبقية العاملين على نفس الذهنية والأساليب الحالية؟ ولاشك أن المؤسسة مليئة بالمخلصين، ولكن يبدو أن الصدأ يغطي الكثير منهم بسبب الأوضاع التي مروا بها، وأوصلتهم إلى حالة يأس. كما أن المؤسسة تتمتع بعدد لابأس به ممن استغلوها لتوزيع المغانم على المقربين، سواء كان ذلك مدفأة فرنسية أو قطعة قماش إنجليزي، أو سيارة ذات لون أبيض أو رماني، مما لا يمكن الحصول عليها إلا لذوي العلاقات الطيبة داخل شركات المؤسسة. هذه المظاهر تعني أن المؤسسة وشركاتها بحاجة إلى تغيير في الأنظمة والممارسات وإعادة روح الثقة، وتوفير الحوافز للعاملين، مع شذب العناصر التي يعز عليها أن ترى مؤسسة من نوع جديد.

أما عن الرقابة الشعبية ومدى إمكانية مساهمتها في تحسين عمل المؤسسة، فإن هناك اعتراضاً جاهزاً على هذه الفكرة. والاعتراض هو أن سبق لوزير الاقتصاد أن وجه نداءاً إلى الجمهور لكي يتقدم بأية شكوى يريد عرضها. ونشرت أرقام تلفونات

للاتصال حول هذه الشكاوي، ولكن لم تسفر التجربة عن أية نتائج تستحق الذكر. ولكن المشكلة التي تعرقل مثل هذه التجارب هي أن مدى نجاح هذا الشكل أو ذاك من الرقابة الشعبية، يعتمد على نوع العلاقة بين السلطات والجمهور. فما دام الطابع العام يتسم بالشك فسوف يكون من الطبيعي الإحجام والتردد عن ممارسة الرقابة الشعبية.

**فما هو الحل**

الحل الجذري يعتمد طبعا على التغير التدريجي في طبيعة العلاقة بين السلطات والجمهور، وإزالة شكوك السلطة، بأن ما قد يثار من نقد هو جزء من ضغوط منظمة تمارس تجاهها، واقتناع المواطن بأن إثارته للنواقص لن يوقعه في مشاكل، وأنه سوف يعطى العناية الكافية ويؤدي إلى نتائج.

ولكن هل يمكن إجراء بداية في هذا الاتجاه بواسطة إيعاز الدولة إلى الصحافة الرسمية وأجهزة الإعلام، للاضطلاع بمتابعة نواقص القطاع التجاري العام، بأكبر قدرة من الصراحة والشجاعة، والاستعانة بالجماهير في الكشف عن النواقص والدلالة على الحلول. عند ذلك سوف يكون كل شيء أمام الجميع، ولن نشهد ضجة نسمع أصداءها من بعيد، ونروح بعيداً في التأويلات والتكهنات.

**للعلم فقط، فإن وزارة الاقتصاد أصبحت تسمى فيما بعد بوزارة التجارة... وما أدراك ما التجارة... وما أكثر ضجاتها التي تلت الاحتلال والتحرير!**

# الجهاز الإداري والديمقراطية

# مصون غير مسؤول

اثنان لازال من الممكن أن نطلق عليهما صفة مصون غير مسؤول. أولهما صاحبة الجلالة، ملكة بريطانيا، وثانيهما الجهاز الإداري في العراق!

ومن يتذكر شيئاً عن الأنظمة الملكية الدستورية، يعلم كيف تطورت الملكية المطلقة السائدة في عهود ما قبل الرأسمالية، إلى ملكية دستورية مع صعود الرأسمالية، وكيف تحول الملك المطلق إلى رمز "مصون غير مسؤول" بعد أن تجرد من كافة سلطاته التي توزعت على المؤسسات التشريعية والتنفيذية والقضائية. المشكلة هي أن رمزاً مصوناً غير مسؤول مثل ملكة بريطانيا، لا يملك أية سلطات تستحق الذكر. أما الجهاز الإداري عندنا، فهو مصون غير مسؤول، رغم ما لديه من سلطات يفوق ما كان لدى ملك مستبد مثل لويس الرابع عشر الفرنسي، الذي سار على مبدأ "الدولة هي أنا".

ويعود مصدر هذه السلطات الواسعة إلى أن الدولة عندنا قد مدت نشاطها إلى أبعاد لم تحلم بها دولة لويس الرابع عشر، فقد أصبحت تتحكم في معظم الجوانب المهمة من حياتنا ومصائرنا. فهي تؤثر بشكل خاص وواسع على الزراعة والملايين التي تعتاش عليها. وهي تملك كافة الصناعات المهمة، ولها أثر على ما تملكه. وهي تسيطر على منافذ التجارة بشكل مباشر أو غير مباشر. ويحس بها المواطن في كل ساعة من حياته، من خلال الخدمات والمواد المعيشية والرواتب والقوانين التي تصدرها. ونظراً لما لها من إمكانيات بشرية ومالية هائلة، فإن مستقبل تطور البلاد اقتصادياً واجتماعياً، يعتمد على الدولة التي تعمل عن طريق جهازها الإداري.

### الرقابة على الجهاز

وعندما يكون للجهاز الإداري مثل هذه السلطة والهيمنة، فإنه سوف لن يكون فقط مصدراً للرفاه والخير والتقدم، بل إن أخطاءه تؤدي إلى الظلم والإجحاف، وعرقلة التقدم الصناعي والزراعي، وانتشار الأوبئة، وتدهور مستوى المعيشة، وكثرة الأزمات المعيشية، وغيرها من عشرات المشاكل والنكبات التي قد تصيب البلاد. هذه المخاطر

هي التي دفعت أنظمة حكم عديدة، اشتراكية ورأسمالية، إلى وضع السبل الكفيلة بمراقبة أجهزتها الإدارية. فإن ضعف الرقابة الحكومية والشعبية على الجهاز الإداري، تؤدي به حتماً إلى التهاون والفساد والتجاوزات.

وتمارس الرقابة على الجهاز الإداري، على عدة مستويات، وتأخذ أشكالاً متعددة حسب أنظمة الحكم والظروف المتباينة للدولة. ولكن أبرز ما تتميز به الرقابة في مختلف الدول، مهما تباينت أنظمتها، هو أنها تنطلق من خارج السلطات السياسية الحاكمة، سواء كانت حزباً واحداً، أو شكلاً من أشكال الائتلاف، فإنها غير قادرة لوحدها على إنجاز مهمة الرقابة. فإن نشاط الدولة قد بلغ من الاتساع بحيث لا يمكن لسلطة سياسية أن تلم بكافة أطرافه، مهما توفر لديها من القوة التنظيمية. ولذا نجد أساليب الرقابة خارج نطاق السلطة السياسية، ليس فقط في ظل حكم أحزاب ليبرالية، مثل الحزب الجمهوري الأمريكي وحزب المحافظين البريطاني، بل أيضاً حكم الحزب الشيوعي السوفياتي والحزب الشيوعي الصيني. وتأخذ أساليب الرقابة أشكالاً عديدة، فهناك رقابة مجلس البرلمان التي تناقش أعمال الجهاز الإداري وما يصدره من قرارات، وقد تكون هناك أحزاب المعارضة التي تركز على إبراز النواقص. وهناك المجال الصحفي كأسلوب للرقابة الجماهيرية. وفي الاتحاد السوفيتي هنالك لجان للمراقبة تنتشر في كل البلاد وترفع شكاوى إلى السلطة والصحافة، التي تحقق في الشكاوى، وقد يترتب على ذلك سقوط وزراء. وفي بريطانيا هناك هيئات إدارية ذات سلطة شبه قضائية، تنظر في اعتراضات المواطنين على إجراءات الجهاز الإداري. وفي الصين هناك حلقات الدراسة والنقد المنتشرة في مرافق الحياة كافة.

**منافذ مغلقة**

أما في العراق، فلا يوجد أي أسلوب مشروع ومنظم لممارسة مراقبة الجهاز الإداري، الذي هو أحوج ما يكون إلى المراقبة. صحيح أن السلطة السياسية تمارس رقابة على هذا الجهاز، وقد تتمكن من تحديد ومعالجة بعض النواقص. ولكن كما قلنا، فإن التجارب العالمية تثبت أنه لا يمكن لسلطة سياسية وحدها، إنجاز مهمة المراقبة.

فأعمال الجهاز متشعبة إلى درجة يستحيل السيطرة عليها كما أن من ينهمك في العمل اليومي داخل الجهاز نفسه، لا يمكن أن يقيم أعماله وظروفه بتجرد.

صحيح أن الجهاز الإداري لا يعمل دون التفاعل مع المجتمع، ودون مراعاة لنتائج أعماله على الناس ودون بعض الحذر من تذمرهم وتقولاتهم. ولكن هذا الأثر الاجتماعي عفوي إلى أبعد الحدود، وسلبي في كثير من الأحيان. والجهاز الإداري لا يتعرض إلى رقابة من المجتمع على أسس ناضجة وحريصة، بل الأصح أنه يتعرض إلى ضغوط ومؤثرات ومصالح يفوز بها الأكثر نفوذاً والأكثر فطنة. وقد لاتكون مصلحة هذا وذاك هي مصلحة الشعب.

وربما يقال إن هناك بعض المنافذ مفتوحة في الصحافة. وإن أبواب رسائل القراء تزخر بالشكاوى، وإن الصحافة ـ خاصة غير الرسمية ـ تتحدث من حين لآخر. ولكن هذا نذر يسير لما يمكن أن تساهم به الصحافة. والشبح الذي يخيم على من يحاول معالجة الأمور بصورة موضوعية، هو أن يفسر ما يقول على أساس أنه معادي، وقد تستشهد به إذاعات معادية.

**خلط لا مبرر له**

النتيجة التي وصلنا إليها أن الجهاز الإداري يرتكب آلاف الأخطاء التي يكون لها أسوأ أثر، لكن يندر محاسبة أي فرد أو هيئة معينة. ويندر حتى تحديد مسؤولية هذه الأخطاء. ولو نظرنا إلى ما تعرض إليه الشعب من أزمات، وصلت أحياناً إلى مستوى الكوارث التي لم يحاسب عليها أحد، وكأنما هي أقدار منزلة من قوى ما وراء الطبيعة. في حين إن من الممكن تحديد مسؤوليتها بدقة، لولا جو التستر الذي فرضناه على أنفسنا دون أي مبرر.

ولكن هل حقاً لا يوجد مبرر لهذا الوضع؟ هنا لا بد من أن نذكر إحدى الحقائق الرئيسية في وضعنا الإداري. الحقيقة أنه يوجد لدينا خلط بين السلطة السياسية والجهاز الإداري. المفهوم السائد لدى الجانبين هو أن السلطة هي الجهاز الإداري، والجهاز الإداري هو السلطة. ولا ننفرد نحن بهذه السمة بل إن السلطات السياسية في

الدول النامية لها منتسبوها في الجهاز الإداري. وتدريجياً ينشأ الشعور بأن الجهاز الإداري هو السلطة السياسية.

وهكذا يحاط الجهاز الإداري بحماية من ناحيتين. إذ يصعب انتقاده لأن ذلك يعتبر انتقاد للسلطة. وحتى لو انتقد فلن يكون هناك عقاب شديد يثير الضجة. وبذلك يصبح مصوناً غير مسؤول، يرتكب الأخطاء، والانتقاد يتوجه إلى السلطة المضطرة لامتصاصه.

والمطلوب الآن هو الخروج من هذه الحلقة المفرغة التي سوف تعرقل عملية إحداث رقابة فعالة على الجهاز الإداري، حتى لو كان لدينا برلمان وأحزاب. العملية ليست سهلة، ووراءها تراكمات وممارسات ليس من البساطة التخلي عنها، ولكن من الممكن أن نبدأ بوضع تفهم جديد للسلطة والجهاز الإداري. فالسلطة مسؤولة عن الجهاز الإداري، ولكنها ليست بالضرورة مسؤولة عن حمايته، ظالماً أو مظلوماً. بل هي مسؤولة عن تصحيح أخطائه. وتحديد الأخطاء وسبل معالجتها، لا يقع على عاتق السلطة فحسب، بل يقع أيضاً على الجماهير ومؤسساتها ونقاباتها وأحزابها وصحفها، التي تقدم خبرتها دون التخوف من التأويل والتفسير.

# من أين تبدأ الديمقراطية؟

حياة الإنسان هي بضع عشر من السنوات، يقضيها على هذه الأرض. إنها فترة محدودة وقصيرة، وله كل الحق بأن يعيشها بالكيفية التي يؤمن بها، طالما أنه لا يتسبب بإيذاء الآخرين. إن عليه أن يحترم حق الآخرين بأن يعيشوا حياتهم، ولكن ليس من المفروض أن يعيش حياته المحدودة من القبر إلى اللحد منقاداً، وخاضعاً ومرعوباً من المتسلطين عليه. والنظام الديمقراطي هو النظام الذي يهيء للإنسان فرصة حقيقية لكي يؤثر على الظروف التي تحدد مصيره. صحيح أنه لايستطيع أن يحدد مصيره بحرية مطلقة، لأنه يعيش في مجتمع له اعتباراته. و لكنه لا ينبغي أن يعيش حياته المحدودة، خاضعاً لأوامر وإجراءات تقرر نمط حياته بالتفصيل، دون أن تكون له فرصة حقيقية لكي يؤثر على كل ما من شأنه أن يرسم مصيره ووجوده في هذه الحياة.

ليس هذا تعريفاً شاملاً للديمقراطية، بل إنه مفهوم يحدد معنى الديمقراطية انطلاقاً من جوهر حياة الإنسان. وربما من غير الممكن وضع تعريف شامل للديمقراطية، كما يقول هارولد لاسكي، المفكر السياسي البريطاني المعروف. فهو يذكر بأنه لا يوجد تعريف للديمقراطية يمكن أن يحتوي التاريخ الطويل الذي مر به هذا المفهوم، الذي يراه البعض نظاماً للحكم، ويراه آخرون كأسلوب للحياة.

### تاريخ الديمقراطية

ومن أغرب ما في تاريخ مفهوم الديمقراطية، هو أنه بدأ في أعرق الأوضاع منافاة للديمقراطية. فقد نشأ في الحضارة الإغريقية المبنية على العبودية، وكان تعبير الديمقراطية الذي يعني باليونانية "حكم الشعب"، يدل فقط على الديمقراطية المطبقة بين الأسياد في مدن اليونان، وحقهم في المناقشة واتخاذ الإجراءات التي تخص المدينة، التي هي في الواقع دولة قائمة بحد ذاتها. أما العبيد فلا لهم حق غير أن يعملوا للأسياد، ويوفروا لهم التفرغ للحياة المرفهة والنقاش. وكانت ديمقراطية الأسياد ممكنة، لقلة عددهم الذي لم يتجاوز عشرة آلاف في أي مدينة.

ومع ذلك ظلت ديمقراطية أسياد اليونان حلماً تتطلع إليه الإنسانية في القرون العديدة اللاحقة. فلا يوجد فرق بين الحاكم والمحكوم، وللجميع حق المناقشة بصورة

مباشرة، وللجميع حق الحكم، إذ لا يوجد فصل بين السلطة التنفيذية والتشريعية ومجموع أفراد المدينة. هذا بالإضافة إلى أن الديمقراطية الإغريقية قد تبلورت على شكل فلسفات، وضعها المفكرون آنذاك، ولازال لها قيمتها. فيقول أرسطو في كتابه (السياسة) بأن الديمقراطية هي وضع يكون فيه الأحرار والفقراء يديرون السلطة، بالنظر لكونهم أكثرية.

ومنذ هذا العهد السحيق، لم تطرح قضية الديمقراطية في فجر تطور الرأسمالية في بريطانيا في القرن السابع عشر، حيث بدأ الصراع لتحديد السلطة المطلقة للملك. وجاء فيلسوف هذه الحركة جون لوك بمفاهيم تعتبر الإنسان أساس الحياة الاجتماعية، وأن الحكومة هي نتيجة وفاق معنوي يعتمد على الاختيار الحر الذي يمارسه المحكومون. ثم جاءت الثورات الفرنسية التي بدأت بسلسلة عنيفة من التطورات، التي هزت عروش الحكم المطلق، وتلتها ثورات في ١٨٣٠ و ١٨٤٨ تطالب بالمزيد من الحريات. وتواترت الأحداث، وكثرت الآراء والفلسفات المنادية في مختلف أنحاء أوروبا، بتوسيع الديمقراطية إلى أن بلورت الفلسفة الاشتراكية مفهوم عدم إمكانية وجود الديمقراطية الحقة، في ظل العبودية الاقتصادية، باعتبار أن الديمقراطية لا يمكن أن تتلخص بحق الشعب في أن يختار كل ثلاث أو ست سنوات أي عضو من الطبقة الحاكمة ليمثله ويضطهده في البرلمان، كما يقول كارل ماركس. وشهد القرن العشرين صراعاً هائلاً في كافة بقاع الأرض، من أجل تحرير الإنسان، وتخليصه من القيود التي رزح تحتها خلال القرون السابقة. وأخذ يراود الإنسان حلم تحقيق ديمقراطية الإغريق، ولكن هذه المرة ليس لمجموعة من الأسياد، بل لكل الجماهير، عن طريق المساهمة المتزايدة في إدارة الدولة، وعدم الاكتفاء بالخضوع لإجراءاتها.

### الديمقراطية في العراق

وفي العراق كانت للديمقراطية - أو انعدامها - قصة طويلة ترتبط وشائجها بصراع هذا البلد مع السيطرة الأجنبية، وما جرى من صراعات طبقية وطائفية وقومية أدت به إلى وضعه المعاصر الذي نعيشه الآن.

وإن كان ليس هذا مجال بحث الجذور السحيقة التي تكمن وراء واقعنا الحالي، فإن من الممكن أن نبحث عن مجال - ولو محدود - للاتجاه نحو التطور الديمقراطي ضمن الظروف التي نعيشها.

وبشكل أكثر دقة، يمكن أن نلاحظ أن بالإمكان بحث موضوع الديمقراطية في العراق، على صعيد أساسي يتعلق بنظام الحكم، وإن كان يتضمن وجود انتخابات وبرلمان وأحزاب وحرية الرأي. ولا نريد أن نطرق هذا الموضوع، لأنه رهن التطور السياسي وعلاقات القوى، وما يجرى بينها من محاولات للاتفاق. وما يمكن أن يقال قد يخرج عن نطاق تقديم المواعظ للقوى الوطنية، والتمني لها بالموفقية، في حين إنها ليست بحاجة إلى المواعظ والتمنيات، بل بحاجة إلى أفكار محددة وواضحة.

ومقدرتنا على تقديم مثل هذه الأفكار المحددة الواضحة، تقتصر على الصعيد الثاني، الذي يمكن أن نبحث به موضوع الديمقراطية. إنه ليس الصعيد الذي يتعلق بصورة مباشرة بنظام الحكم والسلطة، بل بإجراءات تمهد لإرساء الديمقراطية على قاعدة شعبية يمكن تحضيرها من الآن. وهناك أساليب يمكن تطبيقها فوراً، من أجل بداية في إشراك عدد متزايد من الجماهير في المساهمة بالإجراءات والسياسات التي تؤثر على مصائرها.

## وضع القوانين

الأسلوب الأول يتعلق بالمساهمة في وضع القوانين التي تشرعها الدولة. وهذه القوانين تعد حالياً من قبل الأجهزة الإدارية، ويصادق عليها بعد استمزاج مطالعات الجهات ذات العلاقة من دوائر الدولة. وبالنظر لما لها من أثر كبير على حياة المواطنين، فإن مثل هذه القوانين تناقش في الأنظمة البرلمانية، من قبل ممثلي الشعب، الذين قد يساهمون أيضاً في تحسين هذه القوانين وتلافي نواقصها. وفي حالة عدم وجود برلمان، فهذا لا يعني استحالة توفر أسلوب لإشراك الجماهير في مناقشة القوانين قبل المصادقة عليها بصورة نهائية. هذا ممكن عن طريق المنظمات المهنية والنقابية التي يبلغ تعداد أعضاءها، عشرات الألوف، ولها كيانات منظمة. كما أنه ممكن عن طريق الصحافة.

والأسلوب يمكن أن يطبق بقيام هيئة تابعة لرئاسة الجمهورية، بإحالة أي مشروع قانون، للمناقشة من قبل الجمعية المهنية الأكثر اختصاصاً وعلاقة بالموضوع، بالإضافة إلى نشره في الصحف، لمناقشته من قبل الرأي العام، ومن ثم تعاد صياغة المشروع من قبل الهيئة والسلطات السياسية، آخذين بنظر الاعتبار الآراء التي طرحت.

## الإدارة والمراقبة

الأسلوب الثاني هو مساهمة منتسبي الدولة من موظفين وعمال، في مناقشة أمور دوائرهم ومؤسساتهم ومعاملهم، فهؤلاء يبلغون أكثر من ثلث المليون، وتقوم المؤسسات التي يعملون فيها، باتخاذ إجراءات وسياسات ليس لهم فرصة المشاركة في تحسينها ونقدها، رغم أنها تؤثر على مصائرهم ومصائر مؤسساتهم وبلدهم.

ما يمكن أن نعمله هو قيام مؤسسات الدولة بإعداد تقارير سنوية عن أعمالها مباشرة، بعد نهاية السنة المالية، تدرج فيها ما أنجزته من أعمال، وما اتبعته من سياسات، وما حققته من أرباح أو خسائر، وما واجهته من مشاكل، وما هي خطتها للمستقبل. هذه التقارير تعرض على العاملين وتكون أساساً لمناقشة وضع المؤسسة وتقييمها الذي يؤخذ بنظر الاعتبار في مستقبل عملها. إن هذا يحقق مساهمة جماهيرية في الإدارة، بالإضافة إلى كونه مجالاً للمراقبة من قبل الجماهير.

وفي كلا الأسلوبين، ستكون هناك تفاصيل توضع قبل التطبيق، كما ستكون هناك عقبات لا بد من توقعها ومعالجتها. ولا ينبغي أن نتوقع مستويات مثالية لردود فعل الجماهير، بل سوف يكون هناك من يخاف أن يقول ما يريد، وهناك من يقوله لأغراض غير موضوعية، ومن يقول أشياء لا قيمة لها. ولكن لو توفر المناخ الملائم لقدمت الجماهير ردود فعل أعظم بكثير مما سمي بالسلبية الراهنة، ولبدأنا خطوة ـ ولو متواضعة ـ نحو الديمقراطية التي تتيحها لنا ظروفنا.

# بعض آفاق الديمقراطية في العراق

يصبح السؤال الكبير الذي يجب أن نوجهه هو: هل بإمكاننا أن نفتح صفحة جديدة نحو إعادة بناء مجتمعنا الذي لا يمكن أن نتوقع من أوضاعه المائعة غير المزيد من المآسي. فإن الهزائم الكبرى التي تصيب الأمم ليست بنت يومها، بل نتيجة آلاف الهزائم الصغيرة التي تعيشها هذه الأمم كل يوم، في إخفاقها لبناء كيانات قادرة على الموجهة. كما إن الانتصارات الكبرى هي أيضاً، ليست نتيجة "ضربة معلم".. بل وراءها آلاف الانتصارات الصغيرة التي تحققها الشعوب كل يوم، في إعادة بناء كل جوانب حياتها. وكانت هذه بالضبط حصيلة تجربة الجنرال الفيتنامي في تحليله للعوامل التي أدت إلى الانتصار التاريخي الذي قاده في ديان بيان فو.

هذا هو الذي يدفعنا إلى التوسع في حديث بدأناه في المقال الماضي، حول بداية الديمقراطية في العراق. وهو حديث لم يطمح للتطرق إلى أمور أساسية تتعلق بنظام الحكم والقوى السياسية، وما يجري بينها من محاولات للاتفاق، بل اقتصر الحديث على تقديم ما تصل إليه قدرتنا من أفكار محددة وواضحة حول إجراءات تمهد لإرساء الديمقراطية على قاعدة شعبية. وطرحنا أسلوبين يمكن أن نبدأ بهما من الآن، وهما أسلوب لنوع من الرقابة الشعبية على سن القوانين، وأسلوب لرقابة العاملين في الدولة على أعمال مؤسساتهم. وكلا الأسلوبين بحاجة إلى مزيد من التفصيل.

### إشراف شعبي على القوانين

أردنا أولاً أن يكون للشعب مساهمة في عملية سن القوانين. ففي كل عام تصدر عشرات من القوانين التي تشرع باسم الشعب، وتؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على ملايين الناس الذين لاسيطرة لهم على هذه الإجراءات، التي يعدها عدد محدود من المختصين في الوزارات والمؤسسات. وما دام لا يوجد برلمان لمناقشة اللوائح قبل تشريعها، فإن من الممكن أن تجرى مناقشتها من قبل المنظمات المهنية والنقابية والصحفية. والصورة التي نراها لكيفية تطبيق مثل هذه الخطة لاتبدو مستحيلة التنفيذ.

فالقوانين توضع حالياً من الدوائر المختصة التي ترفعها لرئاسة الجمهورية، ويمكن أن تقوم هيئة لرئاسة الجمهورية باختيار القوانين الهامة، وتعلنها على شكل مشاريع

قوانين قبل التصديق عليها. وتنشر هذه المشاريع في الصحافة للتعليق، كما تعقد المنظمات الشعبية اجتماعات لمناقشة ما يقع تحت اختصاصها من هذه اللوائح.

ويمكن للهيئة التابعة لرئاسة الجمهورية، إعادة النظر في مشاريع القوانين، في ضوء ما تم من نقاش، ورفعها بعد ذلك لاستحصال المصادقة النهائية.

الأفضل طبعاً أن تطرح جميع القوانين على المناقشة. ولكن لتحاشي الارتباك في أول الأمر، يمكن طرح القوانين المهمة فقط. فمثلاً لو أخذنا القوانين التي صدرت في الأسابيع الأولى من هذا العام، لأمكن القول مثلاً، إن العاملين في الإعلام قد يقولون شيئاً معيناً حول نظام المؤسسة العامة للإذاعة والتلفزيون، الذي أعلن آنذاك. أما الاقتصاديون فقد لا يكون لديهم ما يقولونه حول قانون اتفاقية التعاون الاقتصادي بين العراق والصومال، إلا أن لديهم ولدى الرأي العام ما يمكن أن يقال، حول تعديل الخطة الاقتصادية، التي زيدت زيادة كبيرة، نتيجة زيادة عوائد النفط، حيث لم يكن واضحاً للبعض كيف وزعت هذه الزيادة، خاصة وأن الأسباب الموجبة لا تأتي بتفصيل.

وكما هو متوقع، ستكون هناك الكثير من المشاكل الصغيرة والكبيرة، التي قد تواجه مثل هذا الأسلوب في الإشراف على القوانين. سوف يكون هناك التخوف من المناقشة العلنية، وهو وضع له جذوره العميقة التي لا يمكن التخفيف من وطأتها إلا بالاقتناع التدريجي بحسن النية والجدية، التى ترافق تطبيق هذا الأسلوب. ويترتب على بعض الجمعيات أن تفهم النقاش على أنه ليس إرسال أسئلة مكتوبة إلى منصة يجلس عليها مسؤولون قد يجيبون على الأسئلة أو لايجيبون. كما أن على الصحافة إدراك أنه إذا زعل مدير فليست هذه نهاية الدنيا. وقد تجد بعض المنظمات المترامية الأطراف مثل نقابات العمال والمعلمين، صعوبات في تنظيم النقاشات، قد تعالجه بحصر النقاش ضمن اللجان الإدارية، وأن تطبق في الفروع بصورة شاملة.

أما الذي نتوقعه من هذا الأسلوب، فقد لا يكون إنجازاً جباراً، بل مجرد بداية صغيرة في بناء حياة جديدة. فقد لا تتمخض النقاشات في أفكار ناضجة، وقد تنحدر المستويات في الحوار إلى متاهات اللاموضوعية. ولكن هذا ليس غريباً حتى في البرلمانات العريقة. ويكشف الرئيس الأمريكي السابق لندون جونسون، في مذكراته عن بعض الخطب السوقية في الكونغرس الأمريكي.

ولذا فإن حصلنا على أفكار تحسن القوانين أم لا، فإن ذلك رهن بتطور الأمور والممارسة. ولكن بالتأكيد سوف نحصل على شيء له آثاره البعيدة على تغيير أوضاعنا، وهو شعور المواطن بأن له الحق في أن يقول ما يعتقده في القوانين والإجراءات

التي تمس مصيره، وشعور الأجهزة الحكومية بأن هنالك ثمة رقابة على ما تفعل، وأن هناك احتمالات الحساب العلني أمام الشعب، مما يجعلها تفكر أكثر من مرة فيما تعمله أو تتقاعس عن عمله.

**إشراف على الدوائر والمؤسسات**

والأسلوب الثاني الذي أوردناه، يستند على أساس الديمقراطية ليست مجرد حرية الخطابة في برلمان، بعيداً عن حياة الجماهير، بل هي أسلوب يمارس في الحياة اليومية للإنسان. والحياة خلال العمل هي من أكثر المجالات ملائمة لتطبيق الديمقراطية، إذ إنها مجال منظم يتمركز فيه عندنا أكثر من ثلث المليون من العاملين في دوائر ومؤسسات الدولة. وحياة العمل هي الركن الأساسي في حياة الإنسان، ليس فقط لكونه يقضي فيها أكثر من ربع حياته، بل لأن ما يقوم به أثناءها، هو الذي يحدد معيشته ورزقه ومركزه في المجتمع، بالإضافة إلى أن ما يقوم به العاملون، هو الذي يحدد مصير البلد ودرجة تطوره ومستقبله.

هذا المجال الأساسي من حياة الإنسان، لازال عرضة للآمرية والتصرفات التي لا تخضع لرقابة حقيقية ومحاسبة فعلية، سواء كانت صادرة من الأفراد فيما يتخذونه من الإجراءات، أو صادرة من المؤسسات فيما تتبعه من سياسات. الفرد لازال مكلفاً بأن ينفذ ما يصدر إليه من أوامر، دون أن يكون له فرصة حقيقية للمساهمة في جعل هذه الأوامر أكثر حكمة، أو أقل اعتباطا. كما أنه ليس له حق فعلي في أن يشير إلى الأخطاء والانحرافات التي تعرقل عمل مؤسسته.

إن متطلبات العمل وطبيعته لا تسمح بالتشاور عند كل إجراء، ولكن طبيعة العمل لاتحتم قيام الإدارات باتخاذ ما تشاء لسنوات وسنوات، بمعزل عن العاملين في المؤسسات، ودون أي حسيب أو رقيب غير بعض التدقيقات المالية، وما يسمح به وقت السلطات العليا وسط زحمة المشاغل. كما إن طبيعة العمل لا تنفي إمكانية إيجاد أسلوب منظم ومبرمج لمساهمة الجماهير في وضع السياسات ومراقبة ما يصدر من إجراءات.

وإن لم نصبح بعد في مرحلة زج الجماهير في المساهمة الواسعة النطاق في الإدارة، فإننا قادرون على استحداث بداية نحو هذا الهدف. والبداية التي طرحناها هي قيام مؤسسات الدولة بوضع تقارير سنوية حول أعمالها في نهاية السنة المالية، تتضمن ما أنجزته من أعمال وما اتبعته من سياسات، وما حققته من أرباح أو خسائر وما واجهته من مشاكل، وما هي خطتها للمستقبل.

هذه التقارير سوف تكون محط نقاش من قبل العاملين في اجتماع تعقده الدائرة أو المؤسسة أو المعمل، حسب ظروفها، بالإضافة إلى أنه سوف يكون مفتوحاً لأي مناقشة من قبل الرأي العام، عن طريق وسائل الإعلام. وبعد مناقشة العاملين يرفع التقرير مع توصيات الاجتماع، إلى الجهات العليا، لاتخاذ الإجراءات في ضوء التقرير والمناقشات والتوصيات.

وكما هي الحال فيما ذكرناه من أسلوب الإشراف على سن القوانين، فإن المتوقع أن تكون هناك مشاكل في مناقشة أعمال سياسات الدوائر والمؤسسات. ولن يكون كل ما يقال جديراً بالاهتمام، كما ستلعب الدوافع غير الموضوعية في بعض ما يقال. كل هذا سوف يحدث ليس فقط فيما عرضناه من أسلوب ، بل وفي كل أسلوب جديد وفي كل مناقشة. ولابد أن نتعلم تدريجياً كيف نطبق هذا النهج بصورة أكثر فائدة. ولا يحق لنا أن نتوقع مراقبة جماهيرية منزهة عن الأخطاء، إلا إذا كانت سياسات الدوائر ومطالعاتها وأوامرها الإدارية، وتقارير لجانها منزهة عن الأخطاء. ولا يحق لنا أن نتغاضى عن الأخطاء الجسيمة التي ترتكب ضمن أوضاعنا المعمول بها حالياً، في حين نتربص أي هفوات تحدث في محاولات التجديد والتقدم.

ولايمكن لأية هفوات أن تغطي على النتائج التي سوف نجنيها في المدى البعيد، في تحقيق هذا القدر من الديمقراطية، في مجال المساهمة الشعبية في سن القوانين والإشراف على أعمال وسياسات الدوائر والمؤسسات. فسوف تشعر الجماهير بحقها بالمساهمة برسم مصيرها، وستشعر أجهزة الدولة بأنها ليست مصونة من الرقابة التي سوف تدفعها إلى أن تكون أكثر دقة وأكثر اهتماماً فيما تعمل.

وقد يحق لنا ونحن على أبواب نهاية السنة المالية، إلى أن نتطلع إلى خطوة صغيرة بهذا الاتجاه الذي يساهم في إعادة بناء حياتنا.

فهل سيكون من الممكن عرض ميزانية الدولة على شكل من أشكال المناقشة الجماهيرية قبل المصادقة عليها؟

وهل ستبادر مثلاً إحدى مؤسساتنا الصناعية إلى إعلان تقرير عن أعمالها وسياساتها، تعرضه على العاملين فيها وتخطو بذلك درباً جديداً للأمام؟

**بعد بضعة عقود من كتابة هذه السطور قد يبدو أن هذه الأفكار قد أكل الدهر عليها وشرب، بعد كل ما جرى من وضع دستور ومجالس منتخبة، وهو كثير. ولكن من يتلفت حوله قد يتساءل ما هو دور الجماهير الواسعة في مناقشة القوانين والقرارات التي تمس مصائرها وما مدى تأثيرالجماهير عليها.**

# الجهاز الإداري وتأميم النفط

# جولة في عقل الشركات النفطية

الأحداث التي جرت في بلادنا منذ ليلة الأول من حزيران (١٩٧٢)، كانت أحداثا تاريخية ومثيرة، قد يشعر الإنسان في أثنائها بأنه في دوامة، بدأت الأحداث بتلك الجملة التي أعلن بها رئيس الجمهورية قرار التأميم، الذي طالما حلمت به الأجيال في هذا البلد، منذ عشرات السنين. فانطلقت الجماهير في الشوارع تهتف للتأميم وسط دوي إطلاق نار الابتهاج، الذي لم يكن يعوزه الحذر، وكان منظر باب مقر شركات النفط في بغداد مختوماً بالشمع، ومنظر مواطن من موظفي هذا البلد يصبح مديراً لأكبر شركة في دار ستاكويل المأمونة. ومنظر ممثلي ثلاثة أحزاب تعلن مساندتها للتأميم على جماهير ساحة التحرير، التي يتعالى ضجيج هتافاتها بعنف .. ثم تواترت على البلاد التأييدات من الخارج شملت حتى دولاً تعتمد مواردها على شركات النفط(*).

وفي زحمة الأحداث المتلاحقة، هنالك ثمة أمور جوهرية لايجوز أن تضيع وسط دوامة التطورات اليومية. فعلى هذه الأمور يعتمد الكثير مما سيحدث في المستقبل، وعليها يعتمد الكثير ما سيحدث بعد التأميم. وحديثنا اليوم هو عما يجب أن نفعله أو نفكر فيه من أجل إنجاح تأميم شركة نفط العراق.

### العدو

وأول ما ينبغي أن نقر به من أمور وأكثرها بديهية هو أن لا تكون لدينا أية أوهام حول طبيعة الإجراء الذي تم في ليلة أول حزيران. إن الذي حدث هو أننا قررنا أن نسلك طريق المعركة المباشرة مع شركات النفط، ونبذنا أسلوب الجدل العقيم الذي طالما استمر سنوات دون أية نتيجة. أما الانتصار في هذه المعركة فيكمن في مدى قدرتنا في التغلب على المشاكل الكثيرة التي ينبغي مواجهتها في المستقبل، من أجل إنتاج وتسويق نفطنا بصورة طبيعية. وهذه المعركة مازالت في البداية وطريقها طويل وشاق.

---

(*) مرة أخرى قد يبدو هذا المقال وما يليه عبارة عن أصداء لزمن سحيق. ولكنه قد يذكرنا بالآمال الواسعة في ذلك الزمان، وكيف كنا وكيف أصبحنا في قطاع النفط حيث تحول الاهتمام الآن من خروج الشركات إلى عودتها، وما يرافقه من رواح ومجيء... ومن أجهزة إدارية نفطية مشلولة.

والسبب في ذلك هو أننا نواجه عدواً قوياً متمرساً، يتمثل بالاحتكارات النفطية الدولية التي مازال لديها قدرة هائلة على الحركة، بالرغم من أن جبروتها لم يعد كما كان قبل عشرين سنة، أو حتى قبل عشر سنوات.

إن الشركات النفطية الدولية هي فعلاً من الشركات الكبرى، التي آلت إلى التفكك، في حين إن الكثير من الشركات العالمية الأخرى، استمرت في تعزيز أركانها. ولكن شركات النفط الرئيسية في العالم كانت في عام ١٩٧٠، تفخر بمبيعات تناهز الستين بليون دولار. وهذا يساوي ما كانت تملكه دول أوروبا الغربية الصناعية وأمريكا وكندا، من الاحتياطات النقدية، أو إذا شئت فإنه يساوي إجمالي الدخل القومي للهند.

أما أرباح الشركات التي كان يتقاسمها حملة الأسهم والحكومات الغربية، فإنها بلغت نصف هذا المبلغ. أو ما يساوي إجمالي الدخل القومي لكل الأقطار العربية من المحيط إلى الخليج.

**التهديد**

وقد كانت الشركات تحسب للعراق حسابه الخاص منذ مدة طويلة، وتضعه في مقدمة مواطن الخطر على مصالحها. ففي عام ١٩٥٢ مثلاً ظهر كتاب ألفه المستر ستيفن لونجريج عن النفط في الشرق الأوسط[١] لونجريج، كما يعرفه الكثيرون، لا يرقى الشك في إيمانه بالشركات، إضافة إلى خبرته بأمور العراق. وحتى في تلك السنة التي كان النفط في أوائل سنوات التدفق الهائل، وتصاعد الأحلام بالرفاه والاستقرار، كان لونجريج يصف العراق بأنه بلد المستقبل غير المضمون في صناعة النفط. فهو يقول بأنه من غير الممكن سد الفجوة بين الشركة الصناعية الأجنبية وبين السياسي الوطني. فإنه يصعب على السياسي الوطني أن يغير قيمه وأساليبه وتصوراته. والشركة لا يمكن أن تغير من كونها أجنبية، أو أن تغير من احترامها للقيم الغربية في الكفاءة والولاء لحملة الأسهم.

وفي عام ١٩٦٣ كتب الباحث الأمريكي هارولد لوبل دراسة، قدمت للسلاح الجوي الأمريكي حول تأثير أزمات الشرق الأوسط على إمدادات الطاقة لأوروبا الغربية. وعند استعراضه لإمكانيات حدوث أزمات تؤدي إلى انقطاع تدفق النفط، قال

---

[١] S. Longrigg Oil in the Middle East – London ١٩٦١

إن التهديد بتأميم صناعة النفط من قبل الحكومة العراقية، ليس تهديداً هيناً وقد أثير مرة بعد أخرى [1].

**الخطة**

أما الذي توصلت له الشركات خلال هذه المدة من أساليب تواجه بها التأميم المتوقع في العراق، فهو سر من أسرارها، وربما من أعز أسرارها. ولكن هذا لا يمنع من مغامرة التجول في عقل الشركات وتصوراتها، استناداً إلى ما عرفناه عن هذه الشركات وظروفها وذهنيتها. والمتوقع أن لدى الشركات أكثر من بديل في المواجهة، إلا أننا اليوم نقدم تصوراً قد يكون واحداً من البدائل التي تحت تصرف الشركات، ولكنه على الأقل يستطلع بعض ما قد يكون ماوراء الأفق.

نقطة الانطلاق في تفكير شركات النفط وما وراءها من حكومات، تستند على أبرز حقيقة في الصناعة النفطية الدولية. هذه الحقيقة هي أن السنوات العشر القادمة، سوف تشهد اعتماداً متزايداً على نفط البلاد العربية. وسوف لن يكون الاعتماد هذه المرة من جانب أوروبا الغربية فقط، بل ومن جانب الولايات المتحدة التي يقدر بأن اعتمادها على النفط الأجنبي سوف يزداد من عشرة بالمائة من احتياجاتها في العام القادم إلى ثلاثين بالمائة في عام ١٩٨٠.

وبالنظر إلى أن النفط في البلاد العربية محاط بأوضاع سياسية مقلقة للغرب، فإنه لا بد من عرقلة وتأخير أي اتجاه من قبل العرب للسيطرة على النفط. هذا إضافة إلى ما تجلب هذه السيطرة من فقدان الأرباح التي كانت تجنيها الشركات، وما سوف يؤدي ذلك من إضعاف لموازين المدفوعات للدول الغربية.

وفي العراق يعتمد أسلوب الشركات على افتراض بأن التاميم يتطلب تضحيات، والشركات تعلم أن لدى العراق احتياطياً كبيراً من الإمكانيات المادية والبشرية غير المستغلة، بإمكانها أن تتحمل وطأة التضحيات وتعوض الخسارة التي ستنتج من جراء انخفاض الصادرات النفطية. إلا أن الشركات تعلم أيضاً أنه لا يمكن للعراق أن يحشد إمكانياته، إلا إذا كان الشعب نفسه في المعركة، يعطيها كل قدراته وإبداعاته تحت ظل الثقة الكاملة بين الشعب وحكومته.

---

[1] H. Lubel: The Middle East Oil Crisis and Western European Energy Supplies - ١٩٦٣

**الثغرات**

وهنا تحسب الشركات أن بإمكانها استغلال ثغرتين:

فأولاً تقدر الشركات بأن طبيعة الشعب تميل نحو الحماس الحاد الذي يتحول إلى فتور تدريجي، خاصة إذا تهيأت الظروف المساعدة لهذا الفتور. فمن ناحية فإن حلم التأميم عميق الجذور في جماهير الشعب العراقي، ومن المتوقع أن قوى واسعة سوف تلتف حوله، ولكن هناك عوامل تبدأ في إضعاف هذا الالتفات بمرور الزمن.

فإن من المتوقع أن ظروف الضغوط الاقتصادية والتقشف، سوف تصاحبها أخطاء وسوء تطبيق، قد تؤدي إلى التذمر وشعور الجماهير بأنها تتحمل العبء الرئيسي، في حين هناك طبقات وفئات تتمتع بامتيازات واسعة. والمتوقع أن جهاز الدولة لن يكون بالكفاءة القادرة على التغلب على المصاعب، وسوف يستمر على تسيبه وخموله، الذي سوف تدعمه العناصر البيروقراطية والطفيلية والانتهازية المنتفعة من البطر والتبذير والتسيب.

وسوف تنشط تدريجياً العناصر المناوئة للتأميم من الرجعية والانتهازية، والعناصر التي نشأت تحت ظل الشركات، تحركها الآمال والأصابع الخفية.

أما الثغرة الثانية، فإن الشركات تعلم بأن التقسيمات السياسية والقومية والطائفية والجغرافية للعراق، تشكل مرتعاً خصباً للتناقضات التي يمكن تطويرها لترتفع من مستوى الحساسيات الصامتة إلى الصرعات الدامية.

ومع أن العلاقات بين القوى الرئيسية للشعب العراقي، تستند على بيان آذار، وما حدث من تقارب بين القوى الوطنية، حسب التعديل الوزاري الأخير، إلا أن بيان آذار لم ينجز تنفيذه كاملاً، وإن الاتفاق بين القوى الوطنية لا يزال في بدايته ولم يأخذ شكلاً ثابتاً. وفي هذه الظروف تأمل الشركات أن تتهيأ الفرصة لحدوث تناقضات يمكن تطويرها بافتعال أحداث هنا وهناك، تتأزم بعدها العلاقات بين قطاعات الشعب العراقي. أما كيف يمكن للشركات أن تستفيد من وضع تريده زاخراً بالتذمر والتناقضات فهناك أكثر من احتمال.

**المهمة**

قد يكون هناك في أوساط الشركات وحكوماتها، من لايزال يفكر بعقلية الماضي، التي تحلم بأن يحدث في بغداد نفس الذي حدث في طهران في صيف ١٩٥٣، على يد الجنرال فضل الله زاهدي.

ولكن أغلب الظن أن الشركات وحكوماتها قد تستنتج بأن هذا غير ممكن، وأنه غير ضروري. فالمهم هو خلق حالة من الفوضى والارتباك والضيق الاقتصادي، الذي يجعل البلد يدور في حلقة مفرغة من الأزمات المعاشية وانخفاض النمو الاقتصادي، مما يصلح لأن يكون مثلاً على فشل التأميم، يوضع أمام أعين من تساوره الأحلام بالسيطرة على ثروته النفطية.

وقد يكون لدى الشركات أحلام أخرى. ولكنها تعلم جيداً بأنها لا يمكن أن تحقق أياً من أحلامها إزاء شعب موحد ومتكاتف مع قياداته.

فإن الخبرة الطويلة للشركات في العراق قد علمتها بأن في هذا البلد طاقات مادية وبشرية، قادرة على تذليل مصاعب التأميم وإنجاحه نجاحاً تاماً، إذا ما تمكن العراق من استغلال هذه الطاقات وتهيئة الظروف الملائمة لتطويرها.

وهذه هي المهمة الرئيسية..

# رحلة باريس (*)

بعد انتهاء الحروب النابلونية بخسارة فرنسا، عقدت الدول المنتصرة مؤتمر فيينا الشهير في عام ١٤-١٨١٥، بقيادة مترنيخ، والذي كان يهدف إلى إعادة أوروبا إلى العهود الملكية التي عصفت بها الثورة الفرنسية. ويقال إن مؤتمر فيينا كان يغص بالساسة والدبلوماسيين الذين انغمسوا بشكل هائل بالمناورات حتى أصبح أي تصرف أو تحرك عرضة للتكهنات والتفسيرات والتأويلات بما وراء هذا التصرف أو التحرك من نوايا أو أغراض وحسابات. وذات مرة قال أحد الدبلوماسيين لزميله حسب ما ينقله الرواة:

- هل سمعت أن الدبوماسي الفلاني قد توفي؟
- نعم، وكل الناس يعرفون هذا
- المشكلة أني لا أعلم ما كان غرضه من هذه الميتة!

وفي حين لا نريد اليوم أن نذهب إلى هذا الحد في تفسير وتأويل مواقف الدول منا، بعد تأميم شركة نفط العراق، ولكن التأميم قد وضعنا وسط سلسلة متشابكة من التحركات السياسية والدبلوماسية التي تمتد آثارها من التوازن الدولي إلى الأمور المعاشية للفرد العادي في بلادنا. وعندما تصل السياسة الخارجية إلى هذه الدرجة من العمق والشمول في آثارها، فإنها لم تعد وقفاً على الساسة، بل تصبح قضية الجماهير، وقد تصبح عرضة لتأثير الجماهير سلباً أو إيجاباً.

ومن هنا تبرز مدى أهمية توفر الوعي الواسع النطاق للظروف الواقعية الشديدة التعقيد، التي تكتنف السياسة الخارجية. وبدون هذا الفهم الواقعي، قد تتراكم لدينا أوهام وخيالات حول العالم، قد تؤدي بنا إلى مزالق خطيرة كالتي كادت أن تحدث لنا أثناء حرب خمسة حزيران، عندما انطلقنا نزعق أمام السفارة السوفيتية (وين الوعد يا موسكو) دون أن ننتبه إلى أي منحدر يؤدي هذا الانفعال بعلاقاتنا مع الاتحاد السوفياتي، الذي ربما كنا آنذاك أحوج إليه من أي وقت مضى، عندما كنا نواجه الهزيمة والعزلة معاً.

---

(*) هذا هو المقال الذي لم توافق صحيفة التآخي على نشره حسب ما سردنا في مقدمة هذا الكتاب. فكرته بسيطة وتكاد أن تكون بديهية.. ولكن!

وربما كانت الزيارة التي قام بها الوفد العراقي لفرنسا قبل أيام، من أكثر التحركات السياسية خطورة، وأكثرها حاجة لوزن الأمور في ضوء الواقع المعقد. وفرنسا ليست ميداناً تقليدياً للسياسة الخارجية للعراق. وواقعها واقع معقد تتحكم به عوامل عديدة قد نصاب بالمفاجآت، وقد نضيع الفرص إن لم نفهمها كما هي بعيداً عن أوصاف الشهامة والرجولة، التي تطلقها بعض تعليقاتنا الصحفية، والتي لا محل لها في خضم السياسة الدولية.

ولا نأمل هنا إلى أكثر من عرض بعض الأمثلة على تعقد الواقع الفرنسي الرسمي والنفطي. وهي أمثلة بالتأكيد لا تحيط بكافة السمات والتناقضات الأساسية. بل تمر عليها من بعيد. ففي فرنسا كان لنهاية الجمهورية الرابعة وعودة ديغول لمقاليد الحكم في أواسط عام ١٩٥٨ بداية لكثير من الأمور التي أعطت لفرنسا طابعها الحالي في العلاقات الدولية. وكان في مقدمة هذه الأمور هو أن الضربات التي تلقتها فرنسا في الهند الصينية والجزائر، قد أوضحت بأنه لا يمكن لفرنسا أن تتشل نفسها من التدهور الداخلي والخارجي، إذا استمرت في اتباع نفس الأساليب الاستعمارية القديمة التي أنهكت قواها وجعلتها فريسة للمنافسين من الأقطار الغربية وخاصة أميركا وبريطانيا، التي كان يحلو للجنرال ديغول أن ينعتهما باسم الانجلوسكسون الذي يبعث للحياة الصراعات القديمة التي كانت سائدة في أوروبا منذ قرون، والتي كان الجنرال يعتقد باستمرارها.

ومن هنا بدأ الطريق الطويل لإعادة بناء دور فرنسا الدولي، على أسس جديدة. فكانت هناك مفاوضات ميلون وايفيان مع جبهة التحرير الجزائرية، واستقلال الجزائر وبقية المستعمرات الفرنسية، وما تلاه من تطور فرنسا وتصديها للمنافسة واتباع خط الاستقلال عن النهج الانجلوسكسوني، الذي كان يريد لفرنسا أن تدور في فلك السياسة الأمريكية سياسياً وعسكرياً واقتصادياً. واستغلت فرنسا دورها المستقل لتعزيز دور السوق الأوروبية المشتركة، كمنافس لأمريكا، وتوسع العلاقات مع جنوب شرق آسيا والصين والشرق الأوسط.

ولكن كل ذلك كان يجري ضمن نطاق التنافس الذي قد يحتد أحياناً، ولكن لايصل إلى درجة المجابهة الأساسية. والسبب في ذلك هو أن فرنسا لازالت ضمن نطاق النظام الاقتصادي والسياسي الغربي، ترتبط معه بألف رباط، ولايمكن أن تشذ عنه إلا ضمن حدود. والعلاقات مع أمريكا لازالت وثيقة رغم المنافسة ضمن نطاق التحالف

الغربي. ولازالت الاستثمارات الأمريكية في فرنسا تزيد عن الألفي مليون دولار، وتملك أمريكا حوالي ٩٠ بالمائة من صناعة أجهزة العقول الإلكترونية، التي تكتسب خطورة فائقة في المجتمع الصناعي الحديث. وهناك بوادر عن تحسن علاقات فرنسا مع حلف الأطلسي التي بدأته مقاطعته في عهد ديغول.

**السوق**

وتتركز علاقات فرنسا ضمن نطاق السوق الأوروبية المشتركة، التي تأسست في عام ١٩٥٨ بالاشتراك مع ألمانيا وإيطاليا وهولندا وبلجيكا والكسمبورغ، وهي الآن في طريقها لتشمل بريطانيا وإيرلندا والنرويج والدانمارك. ومرة أخرى يعكس موقف فرنسا اتجاهات متباينة.

فرنسا تريد للسوق أن تكون التكتل الذي بإمكانه أن يقف بوجه أمريكا، ويحد من هيمنتها على العالم الغربي. ويظهر ذلك بحدة عندما يرفض ديغول دخول بريطانيا للسوق خوفاً من أن تكون حصان طروادة للنفوذ الأمريكي في السوق. ويظهر اليوم في مسائل مثل دعم الوحدة النقدية من أجل تقليص نفوذ الدولار الأمريكي.

ولكن السياسة المستقلة التي اتبعتها فرنسا، قد أكسبتها مكانة دولية عززت من قدرتها التنافسية. وهي لا تريد لهذا المركز أن يضيع وسط السياسة الموحدة لمكاسب السوق الأوروبية المشتركة، التي تتجه نحو توسيع التعاون الاقتصادي إلى التعاون السياسي. ومن هنا يبرز موقف فرنسا الذي يعارض تقييد أجهزة السوق لحرية السلطة السياسية للدول الأعضاء، وهو موقف ديغولي لازال مستمراً لحد الآن ولو بشكل أقل حدة.

وفرنسا تتطلع أيضاً إلى أن يكون لها موقعاً قيادياً ضمن السوق الأوروبية. وقد أصبح الصراع من أجل هذا الهدف علنياً ومستمراً لحد الآن من عهد ديغول، حيث قامت فرنسا مؤخراً بالمطالبة بأن تكون باريس مقر السكرتارية السياسية، وتهديدها بإلغاء مؤتمر القمة لدول السوق، المقرر عقده في تشرين الأول القادم، إذا لم تلمس تجاوباً من جانب بقية الدول مع أهدافها.

ولنتذكر أن الرغبة في موقع قيادي في السوق، تتطلب مراعاة للمصالح الاقتصادية للدول الأعضاء. ومن بين هذه الدول هولندا، التي كانت عضواً قديماً بالسوق، وبريطانيا التي انتهت مراسيم عضويتها. وللدولتين شركات تملك ٤٧ بالمائة من أسهم شركة العراق.

## الشركة

وشركة النفط الفرنسية التي تملك ٢٧ر٧٥ بالمائة من شركة نفط العراق، هي الأخرى تمثل تعدد وتناقض التيارات التي تتحكم في سياستها وأوضاعها.

الشركة تأسست بعد اتفاقية سان ريمو لعام ١٩٢٠، والتي كانت في نطاق توزيع الغنائم على الدول المنتصرة في الحرب العالمية الأولى، والتي حددت مناطق الهيمنة الفرنسية والبريطانية على الأقطار العربية. وتأسست الشركة في عام ١٩٢٤ بمساهمة من المصارف والمصالح الصناعية، ومن ثم أضيفت مساهمة الحكومة الفرنسية بربع الأسهم، بعد اكتشاف النفط في العراق عام ١٩٢٧. وقد أصبحت الشركة تساهم مع الشركات الأمريكية والبريطانية والهولندية بنسبة ٢٣ر٧٥ بالمائة من نفط العراق، و ٦ بالمائة من نفط إيران، وثلث النفط الساحلي في أبي ظبي.

هذه الارتباطات مع شركات الدول الأخرى هي التي تدفع إلى توقع وقوف شركة النفط الفرنسية في صف الشركات، في معركة تأميم شركة نفط العراق. وهذا هو الذي دعى الصحافة الغربية لأن تقول بأن التحرك الحالي من قبل الفرنسين من أجل التفاهم مع بغداد، يجري بالتعاون مع حملة أسهم شركة نفط العراق وحكوماتها. لكن ثمة أشياء تعكس جانباً آخر من الصورة.

فعندما نتحدث عن الاحتكارات النفطية الدولية، ندخل اسم شركة النفط الفرنسية ضمن هذا التعبير. أما المتعارف عليه فإن الاحتكارات النفطية تتكون من سبع شركات أو (الأخوات السبع) حسب تعبير انريكو ماتاي، رئيس شركة الايني الإيطالية. والشركات هي ستاندرد نيوجرس وشل والنفط البريطانية وجلف وتكساكو وستاندرد كاليفورنيا وموبيل. ومع أن شركة النفط الفرنسية هي الثامنة في التسلسل، إلا أنها من الصغر بحيث لا تدرج أحياناً ضمن الشركات الكبرى. ففي عام ١٩٦٩ كان إجمالي إيراداتها ٣١٦ مليون دولار، مقارنة بإيرادات الشركات السبع البالغة ٦٢ ألف مليون دولار، وأنتجت ١١١٢ مليون برميل في اليوم، مقارنة بإنتاج ٢٠ ألف مليون للشركات، وكان رأسمالها ٩٦ مليون دولار مقابل ٦٧٠ مليون للشركات.

وليس من الغريب أن تتطلع شركة من هذا النوع إلى فرص أوسع، مما تتيحه لها علاقاتها مع الأخوات السبع. وقد قيل إنها أثارت حنق الشركات عندما أقدمت قبل حوالي الخمس سنوات بالتفاوض مع العراق حول إمكانية استثمار نفط الرميلة، ضاربة بعرض الحائط الموقف الموحد للأخوات السبع.

وينسجم هذا مع واقع العلاقات بين الشركات الكبرى التي لا يمكن للتعاون أن يلغي الصراع، كلما سنحت الفرصة لتغيير موازين القوى لصالح شركة معينة. وتقول الكاتبة البريطانية المعروفة اديث بنروس (وهي غير بعيدة عن الشركات) بأن الصراعات التنافسية بين الشركات كانت حادة ومؤلمة تتخلها أحياناً هدنة قلقة.

كل هذا كما قلنا سابقاً، مجرد أمثلة على ما يكتنف الواقع الفرنسي من تيارات متناقضة وضغوط متباينة، ينبغي أن نتعلم كيف ننظر لها كما هي ودون أية أوهام، من أجل أن لا نصاب بمفاجآت أو نضيع الفرص التي تضيعها أو تفاجأ بها العين المعصوبة.

وقد احتدت الضغوط المتناقضة بشكل واضح، عندما تقررت زيارة الوفد العراقي لباريس.(*) وحتى قبل أيام قليلة من الزيارة لم تحسم الأمور بشكل قاطع حول كيفية معالجة وضع تأميم شركة نفط العراق. وقد برز ذلك مما نقلته صحيفة الفاينانشال تايمس، قبل أسبوع من الزيارة، بأن النقاش لازال مستمراً في الأوساط الحكومية والمالية، حول العرض العراقي. وأن هناك ضغوطاً تدفع فرنسا لاتخاذ خط مستقل، ولكن لم يكن هناك مايشير إلى نجاح تلك الضغوط.

وهذا هو الواقع الذي لا بد أن نفهمه دون أوهام أو خيالات.

---

(*) برئاسة فلان !

# هكذا يكون التقشف

عندما بدأ أزيز عاصفة النفط يعلو في بلادنا، كانت التكهنات حول المستقبل متناقضة، شأنها شأن أي تكهن حول العواصف. كان هناك من يتوقعها تخلد للهدوء، عبر تسوية دائمة ومؤقتة، كما كان هناك من لا يسقط من حسابه تداعي الأحداث إلى مسالك ليس لأحد قدرة السيطرة عليها، قد تنتهي بالعاصفة إلى إعصار لن ينحسر إلا وقد غير وجه الأرض.

ولم يكن من السهل التوصل إلى الاحتمالات الأكثر واقعية، حول أزمة تتأثر بعوامل وضغوط متشعبة ومتداخلة، سعتها سعة الدنيا بأسرها. فهنالك حسابات وتقديرات أطراف الصراع، وتقييم أحدهم لقوة الآخر. وهناك الظروف الموضوعية التي تحف بأرضية الصراع .. فقد حدثت أمور جديدة منذ أن ساد على الأرض السلام، بعد اتفاقيات طهران والبحر الأبيض المتوسط. فلأول مرة في التاريخ، شقت عباب البحار ناقلات تحمل نفط العراق، الذي أنتجه العراق. وظهر التقارب العراقي السوفييتي، الذي لا بد أن ترصده موازين القوى الدولية التي لا يفوتها شيء. وظهرت بوادر علاقات جديدة بين القوى الوطنية قد تضع العراق في مواقع لاتريدها له الشركات. وهناك أوضاع دولية ترسم بعض الخطوط الجديدة على علاقات الدول الكبرى. وهناك التوازن القلق بين الولايات المتحدة وأوروبا الغربية.. كما هنالك أوضاع الصناعة النفطية العالمية، وآخر ما توصلت له الشركات من رؤية المستقبل ودورها وعلاقاتها مع الدول المنتجة.

### تحرك واسع

هذه الاعتبارات وغيرها هي التي تحدد ما تسفر عنه العاصفة على أثر مهلة الأسبوعين، التي حددها العراق للشركات. والمتوقع أن الشركات قد فعلت الكثير أثناء هذه المهلة. كما حدثت في العراق تحركات أريد بها التهيئة لمعركة قد يحتد وطيسها أكثر مما يتصور البعض.

وهمنا هو بعض جوانب سلوكنا في التهيئة لمعركة النفط، أثناء أيام المهلة العصيبة التي مررنا بها. وربما لن يكون ما سنذكره من ملاحظات أية قيمة لمعركة في حالة حل الأزمة بعد المهلة التي انتهت. ولكن حتى لو حدث هذا، فإنه لايمكن أن تترك أية

أزمة نمر بها، دون نظرة على ما كشفته من أمورنا وأوضاعنا ومواطن ضعفنا وقوتنا. وما أكثر ما تبرزه الأيام العصيبة من مواطن ضعف وقوة لم تكن بالحسبان.

ومن المؤكد أن أبرز ما استلفت الأنظار في أسلوب إدارتنا للتهيئة، هو التحرك الواسع النطاق على الصعيد العربي وعلى أعلى المستويات. وليس الصعيد العربي مجرد مجال من الطبيعي أن نلجأ إليه أثناء الأزمات، بل أنه صعيد بالغ الخطورة والفعالية في مجال الأزمات النفطية، ولا يمكن للشركات أن تتجاهل آراء حكومات هذه الدول، التي ترتبط معها بعلاقات، لا تريد لها أن تتدهور، إذا سمحت لنفسها أن تظهر بمظهر المستهتر بمصالح الدول المنتجة، مهما كان الوضع الآني للسوق النفطية. ولا شك أن التحرك العربي وما أثاره من ردود فعل ساهم في ترجيح كفة الموازين لغير صالح الشركات.

أما مواطن الضعف، فإن رؤيتنا المحدودة لا تسمح إلا بتشخيص بعض مظاهر البلبلة وعدم الوضوح، في بعض ما فعلناه. ومن الطبيعي أن تحدث مثل هذه الأمور أثناء أية معركة أو ما يسبق المعركة، وما هو غير طبيعي وغير مسموح به مطلقاً، هو التغاضي عن أية بوادر قد تحدث البلبلة والغموض أثناء المعارك.

وقد حدث عندنا أمران، كان لا بد من إخضاعهما لرقابة دقيقة. الأول يخص الشعارات المرفوعة. والثاني يخص تفسير التقشف في المنهاج الاستثماري.

**الشعارات**

وقصة الشعارات يعرفها السياسيون. فكل وضع معين يتطلب الشعار الصائب الذي ينسجم معه. وأي شعار مغلوط لا بد أن يؤدي إلى مضاعفات سلبية.

ومن أبرز الشعارات التي رفعت أثناء الأيام الحرجة، هو شعار "الكرامة والسيادة الوطنية خبز دائم". وهو شعار من الممكن أن نتكهن بالمبررات التي دعت إلى طرحه. فيما أن من المتوقع أن تؤدي المعركة مع شركات النفط إلى تضحيات مادية من قبل الشعب، فإنه لابد من رفع الشعور بالمسؤولية عن طريق شعار، يوضح أن هناك أهدافاً أسمى وأرفع من الخبز، وهي الكرامة والسيادة الوطنية.

ولكن الذي حدث هو أن رد الفعل الجماهيرى للشعار كان سلبياً. بالإضافة إلى أنه لم يحقق الأهداف المعنوية التي رفع من أجلها، فإنه شعار لم ينطلق من تفهم طبيعة معركتنا مع شركات النفط.

إن الشعار لم يحقق أهدافه، لأنه يوحي بأن هناك تناقضاً بين أهداف الشعب في الخبز من ناحية، وبين الكرامة والسيادة الوطنية من ناحية أخرى. وتنوه إحدى صيغ

هذا الشعار بشكل أوضح إلى هذا التفريق، إذ تقول "إن الكرامة والسيادة الوطنية خير من خبز اليوم". ومن الطبيعي أنه عندما تطرح الأمور بهذه الصيغة، فسوف لن نتوقع حماساً من الجماهير.

المشكلة هي أنه كان من الممكن تحاشي هذا المازق، لو انطلقنا من طبيعة المعركة مع شركة النفط. فهذه المعركة وكل معاركنا هي بالضبط من أجل الخبز. فنحن نعيش في جزء كبير من متطلبات حياتنا، على مواردنا من ثروتنا النفطية. وعندما تريد الشركات أن تلحق بنا الأضرار، لسبب أو لآخر، فإن أول ما تفكر به هو تخفيض مواردنا بشكل يراد منه إجبارنا على التقتير في معيشتنا، وتقليص المشاريع الإنتاجية التي نبني عليها أسس معيشية أفضل لنا ولأبنائنا.

وعلى هذا الأساس فإن مواردنا وخبزنا هو محور الصراع. أما الكرامة والسيادة الوطنية فهي مفاهيم تابعة. فالدولة المنهوبة مواردها ليس لها سيادة وطنية. والشعب المسروق خبزه ليس له كرامة. وكان بإمكاننا طرح الشعار بشكل يساعد على التركيز على الجوهر المحسوس والحقيقي والممكن للجماهير أن تستوعبه، لأنه يوضح مدى ارتباط معركتنا بالمصالح الملموسة للجماهير.

**الاستثمارات**

القضية الأخرى هي التفسيرات التي قُدمت لتطبيق قرار التقشف الذي أصدره مجلس قيادة الثورة.

فإن المادة الثانية والثالثة من القرار تنص على إيقاف العمل بالمنهاج الاستثماري، الذي تضمن المشاريع الاقتصادية المقرر تنفيذها هذا العام، وتخص بالذكر المشاريع والأعمال غير المباشر بها، مع الاستمرار بالمشاريع المباشر بها فعلاً، على أن تصدر تعليمات من وزارة التخطيط حول تطبيق القرار.

بعد خمسة أيام أصدرت وزارة التخطيط تعليمات تأجيل الإعلان عن كل المشاريع والأعمال المدرجة في المنهاج الاستثماري. واشتراط استحصال موافقة رئيس مجلس التخطيط على العطاءات المستلمة حول المشاريع التي أعلنت، والمشاريع التي أحيلت إلى التنفيذ ولم تنفذ بعد، مع تأجيل تنفيذ الأجزاء غير الضرورية من الأعمال التي بوشر بها.

بعد يومين صدر تصريح من مسؤول في وزارة التخطيط يقول بأن ليس لقرار إيقاف العمل بالمنهاج الاستثماري آثاراً سلبية على عملية تنفيذ المشاريع المدرجة في المنهاج، وأن تنفيذ المشاريع الحيوية في المنهاج الاستثماري لن تتأثر حتى في حالة تخفيض التخصيصات

إلى النصف. هذا صحيح. ولكن أليس هذا هو واقع الحال منذ عشرين سنة، حيث اعتدنا على تخصيص مبالغ للمشاريع ولكن لا ينفذ إلا نصفها، لأن دوائرنا ليست بالكفاءة التي تسمح لها بسرعة التنفيذ. ولو سرى هذا النمط على منهاج هذا العام لأنفقنا مثلاً ١٢٠ مليون دينار، بدلاً من التخصيصات البالغة ٢٤٢ مليون، حتى لو لم يكن لدينا تقشف. وعلى هذا الأساس، فإنه عندما يعلن التقشف يعني هذا أن الهدف هو ليس تخفيض الإنفاق الفعلي إلى نصف التخصيصات وهو المعتاد حديثه، بل إن الهدف هو تقليل الإنفاق المتوقع فعلياً، مثل أن ينخفض من ١٣٠ مليون دينار إلى مائة مليون. وهذا لا يمكن تحقيقه إلا عن طريق إلغاء أعمال كان من المقرر إنجازها، ووصلت إلى مراحل التنفيذ الفعلي. وهذا وضع سيء وغير إيجابي اضطرتنا إليه الظروف.

أما إذا توصلت التفسيرات حول قرار إيقاف العمل بالمنهاج الاستثمارى، إلا أنه سوف لن يخفض من حجم الاتفاق المتوقع إجراءه فعلياً هذا العام. فهذا يعني القول بأنه لم يكن ضرورة لإدراج المنهاج الاستثماري ضمن قرار التقشف، لأن إدراجه أو عدمه لن يغير من المبالغ التي سوف تنفق فعلياً.

## الإسراف أولاً

وقد تعلن تفسيرات أكثر وضوحاً لتفهم الأجهزة المنفذة لقرار التقشف[1]، إلا أن رد الفعل للجهاز الإداري العراقي لهذا القرار، قد أبرز ظاهرة غريبة تعكس ذهنية هذا الجهاز ومنطلقاته.

فإن قرار مجلس قيادة الثورة لم يذكر المنهاج الاستثمارى في أول بيانه، بل في الفقرة الثانية والثالثة. أما الفقرة الأولى فقد نصت على فرض التقشف التام في كل أوجه الإنفاق الحكومي.

ولكن يبدو أن الاهتمام على الصعيد الإداري قد تركز بالدرجة الأولى على المنهاج الاستثماري، دون غيره من أوجه الإنفاق الحكومي، في حين أن دوائر الدولة لن تعوزها الإمكانية في إيجاد عشرات الملايين التي تبذر هباء في مختلف أنواع الإسراف، الذي طالما تطرقت لها حتى التقارير الحكومية المسؤولة عن الرقابة.

وحتى على افتراض أن ترتيب الأولويات في قرار مجلس قيادة الثورة، لم يكن مقصوداً، فليس من المفروض أن يفكر اداريو هذا البلد، بالأمور الأولى بالتقشف من

---

[1] صدر فيما بعد قرار يحدد المنهاج الاستثماري بمبلغ معين.

غيرها. أليس من المنطقي أن نجعل المشاريع الاستثمارية التي تطور زراعتنا وصناعتنا آخر القطاعات، التي تتعرض للتقشف، ونبدأ في التفتيش عن الملايين المهدورة في مختلف أنواع الإنفاق الحكومي غير الضروري، والتي ولدتها سنوات وسنوات من الميوعة والبطر وفقدان الشعور بالمسؤولية والافتقار للنزاهة.

هل نعلم أم لا بأن حقائق الحياة تثبت بأن بناء صناعتنا وزراعتنا هي أساس استقلالنا الاقتصادي، وهي سندنا الرئيسي في معاركنا الحالية والقادمة مع شركات النفط التي لن تنتهي بهذه الأزمة.

لا أحد يتوقع أن نعثر بسهولة على عشرات الملايين المبعثرة في عدد لاحصر له من حالات الإسراف في الإنفاق على أمور لا ضرورة لها على الاطلاق، من أجل أن نوفر هذه المبالغ لمشاريعنا الأساسية. إن هذا فعلاً يتطلب جهداً يومياً من قبل المخلصين في كل ما في الدولة من دوائر ومؤسسات. وإنه يتطلب قلب مفاهيم جهاز الدولة رأساً على عقب، وما يصاحب هذا من عناء ومجابهة مع القديم والمتخلف.

ولكن أليس هذا ما ينبغي أن نفعله أثناء المعارك المصيرية؟

# ماذا يأتي قبل التقشف

إن الذي يتقشف - حسب ما توحي به الكلمة - هو الشخص الذي ساءت حاله، ورثت هيأته وضاق عيشه!

ومن يعتمد التقشف، فإنه يهدف طبعاً إلى الاقتصاد بالمصاريف. وما يبدو واضحاً في حالتنا أن بإمكاننا أن نحقق كثيراً من الاقتصاد بالمصاريف، دون أن نتحمل كثيراً من الشدائد التي يوحي بها المعنى اللغوي للتقشف أو المعنى السائد الذي يقل عنه قساوة.

كل ما ينبغي أن نفعله هو أن نتخلى عن أساليب وممارسات خاطئة، درجنا على اتباعها منذ دهر طويل، بشكل أدى ويؤدي إلى هدر وبعثرة مواردنا المادية والبشرية.

والأمور التي نعرضها هنا ترجع إلى علتنا الأزلية، وهي أن الجهاز الحكومي مازال كعهدنا به، من عدم الكفاءة وعدم المسؤولية التي يدفع ثمنها غالياً كل عام بالعملة الصعبة والسهلة. وقد سبق أن تطرقنا في مناسبة سابقة إلى بعض هذه الأمور التي تبذر أموال الدولة عن طريقها بسخاء[1].

ويمكن تحديدها اليوم بما يلي:

- مئات الحوادث الصغيرة تتكرر كل يوم تكلف الدولة مبالغ كثيرة في النهاية.
- تخلف في تنفيذ المشاريع يجمد الأموال ويؤدي إلى خسائر.
- عدم استغلال وقت مئات الألوف من منتسبي الدولة بالعمل المنتج.
- عجز قيادات الجهاز الإداري عن القيادة.

### الإهمال

الحوادث الصغيرة التي تتكرر كل يوم، تؤدي إلى خسائر مادية بسبب الإهمال وعدم المسؤولية. ويتضح ذلك من مئات الأمثلة التي توردها التقارير الرسمية التي تتحدث عن ضياع مبالغ عن طريق تقدير الضرائب بأقل من الاستحقاق والاختلاس المنظم، وبيع ممتلكات الدولة بأقل من قيمتها، وفقدان ممتلكات وعدم استيفاء غرامات عن تأخر تسديد إيجارات وعشرات المخالفات الكمركية التي تكلف ألوف الدنانير.

---

[1] في مقال ميزانية واحد/ أربعة.

وهناك الخسائر الناتجة عن إهمال مواد مستوردة وتركها في العراء زمناً طويلاً عرضة للتلف، ومختلف أنواع أساليب التلاعب بصرف وقود السيارات الحكومية، وبناء محلات لغرض الإيجار يصيبها الكساد، لكونها في مناطق غير ملائمة. كما إن هناك مثل المؤسسة التي تفقد عدة مئات من الدنانير في أثناء أمطار الربيع، لعدم تبليطها بضعة مئات من الأمتار. ومؤسسة أخرى تستأجر باصات بمبلغ باهض، بسبب تخلفها في حسم معاملة إصلاح باص تملكه ويحتاج إلى بضع عشرة دنانير. إلى غير ذلك من الأمثلة التي لا حصر لها، والتي يكلف تكررها ملايين الدنانير.

ويبرز شيء واحد من هذه الأمثلة، وهو أن السبب في تكرر هذه الأحداث في مختلف دوائر الدولة، لا يعود إلى مجموعة محدودة من الأفراد المهملين، بل إنه نتيجة تسيب عام في الجهاز الإداري. والتسيب العام لا يمكن علاجه بغير تغيير عام يشارك به مئات الألوف من منتسبي الدولة على مختلف المستويات. ومثل هذا التغيير ليس المستحيل، إذا عقدنا النية عليه.

**تجميد**

أما قصة تخلف تنفيذ المشاريع، فقد أصبحت تدور حولها الروايات خلال الخمس عشرة سنة الماضية، حتى أصبح من المألوف أن يستغرق إنجاز مشروع معين خلال ضعف الفترة المقررة.

هذا التخلف يكلفنا الملايين. فمعناه أننا نجمد آلات ومنشآت لفترات طويلة دون الاستفادة منها. ومرور الزمن يعني اندثار هذه الآلات والمنشآت، كما يعني فقدان إنتاج وأرباح كان من الممكن أن نحصل عليها فيما لو تم العمل بفترة أقل.

وقد جرت حسابات تصور مدى الخسائر التي يمكن أن نتحملها من تخلف الإنجاز. فقد قدر أن معملاً واحداً، وهو معمل المعدات الهندسية في الاسكندرية، كان يخسر ربع مليون دينار خلال كل شهر من التأخير، من جراء اندثار المكائن وخسارة الربح المتوقع. وهذا يعني خسارة ١٢ مليون دينار خلال أربع سنوات.

وحتى بعد إنجاز بعض المشاريع، قد نتحمل خسائر وارتفاع أسعار المواد المنتجة، لأنه سوف نكتشف بأن الحسابات التي بني على أساسها المشروع، لم تكن صحيحة. إنها حسابات أعدتها شركات استشارية ترن أسماؤها في عواصم الغرب، ولكنها حسابات خاطئة، لم نقرأها بشكل جيد قبل الموافقة عليها.

هذا يعني أن بالإمكان توفير الملايين إذا بذلنا الجهود من أجل إنجاز كل المشاريع التي شرعنا بها، ومعالجة كل العراقيل التي تعترضها. فهي أموال مجمدة ولم تعد ظروفنا تسمح بإيقافها، مجمدة في حين نتحمل أعباء التقشف. كما ينبغي أن يذهب إلى غير رجعة، ذلك اليوم الذي نقر فيه المشاريع دون دراسة وافية، لمجرد أنها مدروسة من قبل شركات استشارية معروفة، وتجربتنا تعلمنا مدى الثمن الذي ندفعه لقاء أخطاء كان من الممكن أن نتحاشاها مقدماً.

## المأساة

ومن تجميد الآلات نأتي إلى تجمد الإنسان .

والإنسان بعمله وخبرته وعقله، هو الذي يخلق الآلات والأموال. وتجميد الإنسان وراء خسائر مادية ممكن حسابها بالأرقام. وفي بلادنا فإن عدم استغلال طاقات الجهاز الحكومي، قد أدى إلى الخسائر التي ذكرناها. وهو يؤدي مع كل يوم يمضي، إلى ضياع فرص إنجازات هائلة لم تمكنا من استغلال هذه القدرة الكبيرة.

ففي جهاز الدولة المدني هناك أكثر من ٣٠٠ ألف من الموظفين والمستخدمين والعمال، يتقاضون ما يزيد عن مئة مليون دينار في السنة، في حين أن من المفروض أن يعمل هؤلاء خلال الدوام الرسمي بشكل معتاد، إلا أن معدل العمل الفعلي قد لا يتعدى نصف ساعات الدوام. وبإمكانك أن تختار طريقتك في احتساب الخسارة المترتبة على هذا. ولكن المأساة هي أن العراق من أقصاه إلى أدناه، ومن أكبرمسؤول إلى أصغره، يضج بالشكوى من أن الجهاز الحكومي لا ينجز واجبات عديدة، المفروض أن يقوم بها في أوانها، وينجزها خلال أضعاف الوقت الذي تستحقه، ولا يوجد لدينا قطاع لا يفتقر للتحسين والإبداع والعمل الكفء.

المأساة هي أن عندنا جهازاً حكومياً يعمل بنصف طاقته، ويقابل ذلك أعمال ومهام غير منجزة! فالوقت متوفر بشكل هائل، ويمكن معالجة بعض حالات اشتداد العمل في بعض الأعمال، عن طريق تحويل عاملين من قطاعات أخرى. إن المطلب الحقيقي هو تشغيل الجهاز الحكومي بكامل طاقته. وهذا أعظم الإنجازات التي يمكن أن نقوم بها ولها مردود مادي هائل.

ولكن كيف يمكن تحقيق هذا؟

## قيادة

وكأي مشكلة مستعصية، فإن طرح هذا التساؤل يدفع المرء غريزياً نحو التطلع إلى جواب قياداته. ولكن قيادات الجهاز الإداري التي بيدها مفاتيح الكثير من المشاكل، ليست في وضع يمكنها من الاستجابة لأية تطلعات في الظروف الصعبة.

صحيح إن الجهاز الإداري لا يخلو من بعض العناصر في قمة الهرم، ممن تبذل جهوداً كبيرة مدفوعة بوازع الوعي السياسي أو الاخلاص للعمل. ولكن الطابع العام للمراكز العليا في الجهاز الإدارري، مازال الانغماس في الأمور الثانوية والانعزال عن الجماهير.

إنها من ناحية تعيش في دوامة من اللجان غير المهمة والمقابلات والتلفونات وتوقيع كتب الإجازة والانفكاك، وطلب تزويدنا بنسخة من كتابكم كذا، وتوقيع السيل الهائل من الكتب غير المهمة، إضافة إلى مشاغل الاستقبال والتوديع.

أما بالضبط كم يتبقى من الوقت للتوجيه والتخطيط ودراسة المشاكل بعمق، وتحريك القطاع الذي يتحمل مسؤوليته، وعدم الضياع في العمل اليومي، فلنا أن نتصور. أما الذي ليس له القدرة على ممارسة هذه الأعمال، حتى ولو توفر الوقت، فإنه يأخذ من المشاكل الثانوية ذريعة لعدم التفرغ للأمور المهمة.

وقيادات الجهاز الإداري تواجه العزلة بحكم كونها مجموعة ضمن نطاق طبقي محدود، ومحاط بدرجة لا بأس بها من الرفاه والامتيازات، التي تجعلها غير صالحة لأن تكون قدوة لمئات الآلاف من منتسبي الدولة، خاصة في الظروف التي تتطلب التقشف، والتي يقوم بها العامل البسيط بالتبرع من قوته وخبزه من أجل التأميم.

هل يحق لنا أن نتساءل عن الخطوات التي اتخذتها قيادات الجهاز الإداري، من أجل تنفيذ ما أورده رئيس الجمهورية في خطاب التأميم، من دعوة إلى "أن نضحي بمظاهر الترف من أجل الصمود؟"

## لماذا

ولكن هناك سؤال لا بد وأن يخطر الآن على بال البعض. السؤال هو: لماذا نحمل أنفسنا كل هذا العناء والمشقة، في حين أن البوادر في بيروت وموسكو وفيينا تشير إلى أن من المحتمل أن نسوق نفطنا بسهولة ولاحاجة للتقشف ولاهم يحزنون..

وهناك أكثر من جواب.

- اعتباراً من تموز ١٩٧٢ سوف لن نكون معتمدين كلياً على إيراد مضمون من النفط، كما كنا نفعل منذ أوائل الخمسينات. لقد أصبحت مقاديرها بأيدينا. ونحن

نعيش في عالم متقلب وفي منطقة من أشد المناطق التهاباً. ولا ينبغي في هذه الظروف أن نرجع إلى نفس الاتكالية والخمول السابق.

- إن الدول التي أعربت عن استعدادها لمساعدتنا مالياً، سوف تكون أكثر استعداداً لتطبيق وعدها عند الحاجة، إذا لمست من جانبنا جهداً حقيقياً نحو إعادة النظر بأمورنا بشكل جذري، يتناسب مع جدية الوضع الذي نحن فيه.
- إن تمكنا من الاعتماد على طاقتنا وتحريك قوانا الذاتية، سوف يسهل من أمورنا المالية حتى على افتراض أسوأ المصاعب في مجال تسويق النفط مؤقتاً. وهذا سوف يقلل من احتمالات لجوئنا إلى الاحتكارات النفطية الدولية لتسويق نفطنا، مما يعني رجوع هذه الاحتكارات إلى بعض مواقعها من الباب الخلفي.
- إن نجاح التأميم في العراق يمكن أن يفتح آفاقاً كبيرة، لتحرير نفط بقية الأقطار العربية، مما سيضاعف من خطورة لجوء الاحتكارات النفطية إلى أخبث الأساليب لمسخ التأميم وإفراغه من محتواه. ولذا يجب عدم الاستخفاف بقوة الاحتكارات أو الاطمئنان إلى مظاهر الوداعة التي تبديها مؤقتاً لحين سنوح الفرصة لها في المستقبل. وقد قال مرة رئيس غانا الراحل كوامي نكروما بأنه يثق باستعماري واح، وهو الاستعماري الميت والعياذ بالله!

# اللجنـة العليـا للصـمود

في أوائل تموز، قرر مجلس قيادة الثورة، تأسيس اللجنة العليا للصمود برئاسة طه الجـزراوي وعضـوية عـامر عبـد الله ودارا توفيـق وقـادة منظمـات العمـال والفلاحـين، والطلبـة والنسـاء والمعلمـين. وقـد حـدد مهمـة اللجنـة بمتابعـة النشـاطات والمبـادرات الجماهيرية، وإفساح المجال أمام مقترحات المواطنين لدعم معركة الصمود.

وواضح أن تركيب اللجنة استهدف تمثيل الأحزاب الثلاثة الرئيسة، المساهمة في الحكـم بالإضـافة إلى المنظمـات الشـعبية. وهـذه بدايـة حسـنة بالنسـبة للجنـة تعمـل لاستقطاب الجماهير الواسعة. ولكن ما هي الظروف التي سوف تساعد اللجنة للتوصل إلى نهاية حسنة في أعمالها؟

ولاتوجـد أيـة وصـفات جـاهزة أو تعـاليم متعـارف عليهـا، يمكـن أن ننصـح اللجنـة باتباعها بدقة لكي تنجح في مهمتها. فمعركة تأميم النفط معركة جديدة علينا، ولـن يكـون مـن السـهل التوصـل إلى أفضـل الأسـاليب والتنظيمـات الـتي تتناسـب مـع هـذه المعركة، والظروف الخاصة والمتغيرة التي تحيط بها.

ولكن على الأقل هناك ثمة أسسس يمكـن أن تسـاعد في تلمس الطريق الصـائب. هـذه الأسـس تشـمل هـدف اللجنـة وأسـلوب عملهـا، ومـن أيـن تبـدأ نشـاطها. وهـي أمـور يمكن أن نسـرد عنهـا بعـض الملاحظـات، علها توجه الأنظـار إلى الجوانـب الـتي تتطلـب التفكير والاهتمام.

## الهدف

ليس هناك أكثر حيوية من وضوح الهدف، من أجل إنجاح أي عمل كان. وبالنسبة للهيئات العامة، فلا يكفي أن يكون الهدف واضحاً بالنسبة للهيئة نفسها فقط، بل لجميع الذين يتعاملون معها ولهم صلة بها. وهكذا ينبغي أن يكون الأمر مع لجنة الصمود.

فعندما أعلنت اللجنة، كان الهدف الذي حدد لها، حسب ما نقلته الصحف، هو متابعة النشاطات والمبادرات الجماهيرية، وإفساح المجال أمام مقترحات المواطنين لدعم معركة الصمود.

وكانت هذه الصيغة من الاختصار بحيث تثير الكثير من الفضول حول معنى متابعة النشاطات، وكيف يمكن أن يفسح المجال أمام مقترحات الجماهير من قبل اللجنة التي لم يذكر شيء عن صلاحيتها.

وبعد أيام ظهر المزيد من التفاصيل حول اللجنة، في حديث أحد أعضائها الذي قال إن اللجنة ستأخذ على عاتقها مهمات اقتصادية يتطلب حلها تعبئة شعبية. وإن من أبرز المهمات التي أخذتها اللجنة على عاتقها هي تعهدها بتصريف قرض الصمود البالغ عشرة ملايين دينار، خلال عام واحد.

وربما ستظهر المزيد من الإيضاحات والتصورات حول هدف اللجنة. ولكن لا يوجد بديل لتحديد أهدافها بشكل رسمي ومفصل، لتدارك احتمال الغموض الذي يثير الخلاف والجدل حول طبيعة واجبات اللجنة. وقد يمكن أن يحقق هذا عن طريق نظام داخلي تعلن تفاصيله على الرأي العام ليكون واضحاً للجماهير ما هي طبيعة هذه اللجنة، التي تهدف إلى تعبئة الجماهير والتعبير عن مبادراتها.

ولكن هدفاً مركزياً واحداً لا ينبغي أن يضيع وسط التفاصيل. هذا الهدف يستند إلى اعتقاد سبق أن ذكرناه، حيث قلنا إن في هذا البلد طاقات مادية وبشرية هائلة، يمكن أن تعوض ما نفقده من موارد نفطية في المدى القريب. ولكن هذه الموارد تهدر على نطاق واسع، بسبب أوضاع الميوعة والتسيب التي طالما عشناها. والمشكلة في إحياء هذه الموارد المجمدة. إن هذا الإحياء يتطلب مشاركة جماهيرية واسعة، لأن التبذير والإسراف في المال والوقت وضياع القابليات، منتشر على نطاق واسع، ويظهر من آلاف الحوادث الصغيرة التي تحدث كل يوم.

وهنا بالضبط يمكن أن يكون للجنة الصمود دورها البارز في الظروف الملائمة، التي تفتح المجال أمام الجماهير لكي تحدد مواقع الضعف، كل حسب نطاق عمله وتجربته، مع طرح أسلوب معالجة هذه المشاكل الصغيرة والكبيرة، التي يمكن أن يوفر حلها الملايين. ولكن كيف يمكن للجنة أن تفعل هذا؟

**السلطات**

ويجرنا هذا التساؤل إلى كيفية ممارسة اللجنة لأعمالها، وما هي صلاحيتها وسلطاتها. ويتطلب هذا الامر أقصى ما يمكن من الوضوح، إذ إن هناك خطر حدوث تشابك وتصادم في الأعمال بين اللجنة وبقية أجهزة الدولة.

ففي الدولة أجهزة سياسية وإدارية، تمتد من مجلس قيادة الثورة والوزارات والدوائر الرسمية وشبه الرسمية وأجهزة الإعلام. ولكثير من هذه المؤسسات علاقة مباشرة وغير مباشرة بمعركة التأميم. فأين يمكن أن نحدد موقع لجنة الصمود وسط تنظيمات توجد فيما بينها اختصاصات متعارف عليها، وسلطات وصلاحيات محددة لا أحد يريد التنازل عنها؟

هل نعتبر لجنة الصمود لجنة استشارية ينحصر دورها في دراسة الاقتراحات التي تقدم من قبل الجماهير، ثم صياغة الصالح منها على شكل توصية تقدم إلى سلطة معينة لها الحق في أن تصادق أو لا تصادق على التوصيات، وتصدر ما توافق عليه على شكل قوانين أو مراسيم تلزم أجهزة الدولة بتطبيقها؟

أو قد يكون للجنة صلاحيات وسلطات معينة تمارسها وتتمكن بموجبها من الإيعاز بتنفيذ قراراتها. وهنا طبعاً يجب تحديد صلاحيات وسلطات اللجنة بشكل واضح على شكل قانون.

أو ربما يمكن أن يعطي للجنة صلاحيات وسلطات للبت في أمور معينة، وتحول الأمور الخطيرة ذات الصبغة السياسية للمصادقة عليها من قبل سلطات الدولة. ومرة أخرى يجب تحديد أي الصلاحيات التي تدخل ضمن اختصاص اللجنة، والأمور التي يجب أن ترفع لجهات أعلى. وعلى افتراض أنه تحدد موقع اللجنة ضمن الإطار السياسي والإداري للبلد. فهل سوف يكون بإمكانها أن تقوم بالأعمال المناط بها، وما تتطلبه من متابعة لقطاعات واسعة ومترامية من الشعب. لقد ذكر أن اللجنة سوف تفتح لها فروعاً في كافة أنحاء البلاد، والواقع أن بعض الفروع سبقت تأسيس اللجنة العليا. ولكن المشكلة أن اللجنة نفسها ستضطر إلى بذل جهود شاقة في عملها، الذي قد لا يمكن أن يؤديه أعضاؤها في ضوء مشاغلهم الكثيرة الأخرى.

هنا تبرز إمكانية تأسيس سكرتارية اللجنة، وربما ستكون سكرتارية كبيرة ومتخصصة لكي تستلم وتحلل العدد الكبير من الاتصالات والمراجعات والاقتراحات، إذا نشطت اللجنة على الوجه الأكمل. أما إذا عملت اللجنة دون سكرتارية تساعدها على أداء أعمالها، فأغلب الظن أن ضغط العمل سوف يؤثر على مستوى توصيات اللجنة وقد يوقعها في الأخطاء أو يضطرها للجوء إلى تحويل ما يردها من اقتراحات إلى الدوائر، لإبداء المطالعة وما يترتب على ذلك من انخراط اللجنة في تيار الجهاز البيروقراطي الذي طالما ضاعت فيه مئات اللجان.

## المصارحة

وعلى افتراض أن الأهداف قد تحددت بشكل رسمي ومفصل، وأن صلاحيات اللجنة واضحة ضمن نطاق الأجهزة السياسية والإدارية، فما هي البداية الصحيحة لعمل اللجنة؟

هذه البداية تعتمد على طبيعة اللجنة باعتبارها لجنة تستند في عملها على مقدار ما تحققه من تجاوب الجماهير والتفافها واندفاعها. ولا يمكن للجماهير أن تحقق أي تحرك إن لم تكن واعية تمام الوعي لطبيعة معركة التأميم، ومقتنعة بمدى خطورة الأوضاع المالية للبلد. ولذا فإن أول ما ينبغي أن تعمله اللجنة هو مصارحة الجماهير بحقائق معركتنا وأوضاعنا المالية.

وفي بداية التأميم حدث لدى الجماهير الكثير من الاطمئنان الذي لا مبرر له، بسبب تركز التعليقات والتصريحات على تصوير الأمور، وكأننا حققنا الانتصار في معركة التأميم. وقد قلنا حينذاك، إن أول ما ينبغي أن نفكر به من أمور، وأكثرها بديهية، هو أن لا تكون لدينا أية أوهام حول العمل الذي أقدمنا عليه، فإن الذي حدث هو أننا قررنا أن نسلك طريق المعركة المباشرة مع شركات النفط، ونبذنا أسلوب الجدل العقيم الذي طالما استمر سنوات دون نتيجة. أما الانتصار في هذه المعركة فيكمن في مدى قدرتنا في التغلب على المشاكل الكثيرة، التي ينبغي مواجهتها في المستقبل، من أجل إنتاج وتسويق نفطنا بصورة طبيعية. وهذه المعركة مازالت في البداية وطريقها شاق وطويل.

وقد حدث فيما بعد تحول في النظرة بالاتجاه الصحيح، ولكن بعد أن تولد الكثير من الغموض والفتور لدى الجماهير. وما يمكن أن نتعلمه من درس هذه الوقائع أنه يجب دائماً وأبداً مصارحة الجماهير، حول حقائق معركتنا دون التخوف من انتكاس الجماهير لمجرد سماعها توضيحات موضوعية للمخاطر التي تحف بها.

ومرة أخرى فإن اقتناع الجماهير بخطورة أوضاعنا المالية، ومدى ما تتطلبه من تضحيات، لا يمكن أن يتم إلا بطرح كافة حقائق الوضع أمام الجماهير، لكي تعلم علم اليقين مدى ضرورة التضحية. وهذا يعني أن تقوم لجنة الصمود في مكاشفة الجماهير بما لدينا من موارد وما نتوقع أن نحصله من العملات، من بيع النفط المؤمم وغير المؤمم ومقدار إيرادات الصادرات غير النفطية، وما هي توقعاتنا للمستقبل، آخذين بنظر الاعتبار أسوأ الاحتمالات التي يسفر عنها واقعنا وحقائق الوضع.

وبدون مثل هذه المكاشفة، فسوف نواجه وقوع الجماهير في مزالق الحسابات المغرقة في التفاؤل استناداً إلى معلومات ناقصة أو غير دقيقة، لا يمكن أن تصلح بدون المصارحة الكاملة الموضوعية.

هذه هي البداية التي سوف تعزز الثقة بين اللجنة والجماهير، والثقة المتبادلة هي الشرط الأساس في إنجاح مهمة اللجنة العليا للصمود.

# نماذج من عقلية جهاز الدولة

# موقف الدولة من المودة والأزياء

إن الهدف من تناول مظاهر المودة الحديثة في الملبس والمظهر، ليس إقناع أتباع هذه المودة على نبذها حفاظاً على قيم المجتمع، أو إقناع المتزمتين من أعداء المودة بالتخفيف من غلوائهم حفاظاً على التسامح والمرونة التي تتطلبها إشاعة الوئام. فالعلم يقول إن المودة عميقة الجذور في وضع الإنسان ومشاعره وظروفه ونظرته لنفسه وللحياة، ولها ارتباط بالأجيال المختلفة والنزاعات والأذواق المتباينة، ومثل هذه الأمور يغيرها الزمن والممارسات وتبدل نظرة المجتمع، ولا ينفع معها وعظ أتباع وأعداء المودة على حد سواء. والفوارق التي تفصل الطرفين عندنا من العمق في هذا الوقت، بحيث لا يمكن أن تعبرها جسور الكلمات.

الهدف الرئيسي من تناول الموضوع هو التوصل إلى موقف الدولة من مظاهر المودة. وبالتحديد ما هو الموقف الذي تتخذه الدولة عندنا في العراق من إطالة الشعر وطول وعرض الملابس التي تتماشى مع المودة السائدة؟

**القياس**

ومن أجل أن لا نضيع وسط المعايير والاعتبارات والمقاييس التي يجب على الدولة أن تهتدي بها لتحديد موقفها، لنحدد رأساً الأسلوب الوحيد الذي يمكن الاهتداء به في كافة الحالات. فعندما تواجه الدولة مشكلة فرعية تتطلب منها موقفاً معيناً، فإنها من أجل أن تتوصل إلى حل يجب أن ترجع أولاً إلى الأهداف الرئيسية للدولة، وهذه الأهداف قد تساعد في معالجة القضية الفرعية في ضوء الأهداف العامة.

وعندما نريد أن نطبق هذه البديهية على التوصل إلى موقف من مظاهر المودة في هذا البلد، يجب أن ننطلق من أبرز خصائص أوضاعنا، باعتبارنا شعب من أمة تتعرض للاحتلال الأجنبي غرباً، والتهديد العسكرى على الحدود الشرقية، بالإضافة إلى التخلف المتأصل وتبعية الاقتصاد لسياسات الاحتكارات النفطية، وعدم تعزيز الجبهة الداخلية بشكل حاسم بين القوى الوطنية.

ولا يمكن لشعب تقع على كاهله مثل هذه المهام الجسيمة، أن يسمح لنفسه أن يركز اهتماهه خارج نطاق هذه القضايا المصيرية، والانصراف نحو الاهتمامات الفردية، ومنها ما يتعلق بالمظهر والهندام.

ولذا ينبغي أن يكون واضحاً دون أدنى التباس، بأن من حق الدولة وواجبها أن تخلق الظروف الموضوعية التي تجعل اهتمام الشعب منصباً على قضاياه المصيرية التي يعتمد عليها وجوده ومستقبله، وليس على الأمور الثانوية الطارئة.

**القسرية**

قلنا إن من حق وواجب الدولة أن تخلق الظروف الموضوعية التي تجعل اهتمام الشعب منصباً على قضاياه المصيرية، ولم نقل إن من حقها أو واجبها أن تفرض هذا الاهتمام فرضاً.

والفرق شاسع بين الأسلوبين. إذ إن الفرق بين المعالجة العلمية الجادة والمثمرة، والمعالجة القسرية التي تتجاهل الظروف الموضوعية ولا تؤدي إلى غير فرض أنماط من السلوك مفتعلة وسطحية، ولا أساس لها غير الخوف من السلطة. ويصبح الهدف في هذه الحالة ليس خلق وضع جدي، بل المحافظة على مظاهر الجدية وقشورها.

والسبب في ذلك يكمن مرة أخرى في بعض الاستنتاجات الرئيسية للدراسات والأبحاث، التي أجريت حول المودة. فإن من أبرز خصائص المودة هي أنها انعكاس لما يدور في النفس البشرية من دوافع عميقة الجذور، مثل حب الظهور والانسجام مع المجموع، وحب التغيير والتبديل في الأساليب المملة، والتطلع للجديد، بالإضافة إلى كون المودة ظاهرة ملازمة للحياة الحضرية في المدن، التي تخلصت من جمود ورقابة حياة القرية.

وإذا كانت المودة بصورة عامة ليست ذات وجود مستقل، بل إنها انعكاس لمواقف الناس وأهوائهم وعواطفهم ومفاهيمهم، فإن من الممكن أن نقول على هذا الأساس أنه إذا اهتم الناس في بلدنا بالمودة على نطاق واسع، فإن هذا لا يعني أن المودة هي التي تمنعهم من أن يكونوا بمستوى المعارك التي تواجه بلادهم، بل إنهم يهتمون بالمودة بالنظر لأنهم لايعيشون ظروفاً نضالية صدامية في تجربتهم اليومية الخاصة، ولايشعرون بأنهم في معركة، ويرون الحياة التي حولهم طبيعية ومستقرة وليس هناك ما يمنعهم بالتمتع بالمظهر والملبس السائد.

لم نسمع أنهم في فيتنام كانوا يطاردون ذوات الرداء القصير أو ذوي الشعر الطويل. فالإنسان هناك يعيش المعركة الأسطورية كل يوم وكل ليلة، ولمدى سنوات وسنوات ولم يعد في الأذهان حيز يجعل من الملبس أو المظهر أمراً يستحق الالتفات أمام الرصاص والدم والنابالم.

إن الإنسان كان ولايزال ابن الظروف الموضوعية التي يعيشها، وأية محاولة لتجاهل هذه القناعة الأزلية لن تؤدي إلى غير أوضاع ممسوخة منافقة. وبالنسبة لنا فإن فرض أنماطاً معينة من المظهر يوقعنا في مآزق حضارية ووجدانية وأخلاقية، قد لا يمكن أن نقدر مخاطرها على مجتمعنا على وجه الدقة ولكننا نعيشها كل يوم.

**ولننظر إلى بعض هذه المآزق:**

- إن أكثر العوامل التي تشوه مجتمعنا المعاصر هي تفشي الاهتمام بالمظاهر على حساب جوهرالأمور. وما سوف يسفر عن الأسلوب القسري في فرض ملابس معينة على الناس، هو تعزيز للمظهرية في مجتمعنا وإكسابها شرعية. فالفرد يرى أن خصالاً حميدة مثل الجدية والإخلاص لتقاليد الوطن واتباع المسلك الاخلاقي يمكن أن يحققها بالتزامه بالزي الذي يعطي هذه الانطباعات. ويصبح عامة الناس يشكَون في استقامة أي شخص يشذ عن هذا المظهر بإطالة شعره أو تعريض سرواله حتى ولو كان شديد الالتزام بجوهر المبادئ الخلقية والسلوكية. وتصبح معايير المجتمع مرتبطة بأمور شكلية حيث يصبح قصر الشعر دلالة على الرجولة، ويصبح العفاف "مقاس أقمشة" كما يقول الجواهري.
- ولكن بالضبط لماذا تم اختيار بعض أشكال المظهر دون غيرها، لتصبح مقياساً للاستقامة والالتزام بقيم المجتمع. فإن الموجة الحديثة مثلاً تتكون من عدة مظاهر. فللنساء أردية مختلفة الأطوال. وللرجال الشعر الطويل والشارب المقوس والسترة ذات السراوين أو ذات الياقة العريضة والمتدلية للوراء مع فتحة طويلة، وسروال عريض من الأسفل وألوان عريضة الأقلام أو المربعات، وأربطة عريضة ذات بقع واسعة وحادة الألوان والقمصان الملونة والأحذية ذات الجبهة العريضة. والذى يثير البلبلة والحيرة في قيم الناس هو لماذا تم تحريم إطالة شعر السالف وتعريض السروال وقصر الفستان من دون كل هذه الأشكال العديدة التي تتصف بها المودة. على أي اعتبارات وقيم جرى التسامح مع كثير من أشكال المودة، واتبعت عل نطاق واسع، في حين حرمت بعض أجزائها باعتبارها مخالفة لتقاليد مجتمعنا وأنها تدخل في باب التبرج. ومن هو المتبرج

حقا؟ الشخص الذي يلبس بدلة سروالها عريض وسعرها عشرة دنانير، أم الذي يلبس بدلة سروالها أقل عرضاً وسعرها أربعون ديناراً؟

• مأزق آخرهو كيف يمكننا أن نفتح أبواب الاطلاع على عادات وحضارات الدول الأخرى عل مصراعيها وبشكل رسمي وشرعي، ونتوقع بنفس الوقت أن لا يتأثر الإنسان عندنا بما يجرى من تيارات في العالم، ضمنها تيارات المودة. فإننا نرى سيلاً من الأفلام في دور العرض وفي التلفزيون تبرز ما في العالم من أشكال وألوان وعادات واهتمامات. ونقرأ عدداً هائلاً من المجلات البيروتية وغير البيروتية التي تعنى بأصحاب الأناقة، كما أصبحنا نقرأ ذلك حتى في مطبوعاتنا. وكل مساء نسمع أغاني الغرب من إذاعتنا الرسمية الشرعية وهي إذاعة دار السلام. فكيف يمكن للمواطن أن يلقى في هذا الخضم الهائل من التيارات ولا يتأثر بها. ألسنا نلقي به في اليم مكتوف اليدين ونقول له إياك إياك أن تبتل بالماء كما يقول الشاعر؟

• وبعد كل هذا ألسنا نعلم حق العلم بأننا نكرر مسرحية نعرف نهايتها جيداً ويعرفها بشكل خاص آباؤنا وأجدادنا. ألا يذكرون بأنه في أواخر القرن الماضي صدرت فتاوى بتحريم حلاقة اللحية حسب المودة التي انتشرت آنذاك. ألا يتذكرون بأنه كان من يتحول من "اليمني، إلى القندرة فإنه يسوّد وجه العائلة". ألم تثبت السنوات لهم بأن القيم الاخلاقية لا يمكن أن ترتبط باللحية واليمني وسوف تظل السنوات تثبت جيلاً بعد جيل بأن القيم الاجتماعية الأصيلة لا يمكن أن ترتبط بشكليات ومضاهر طارئة.

# هكذا تنام الشعوب

هل بالإمكان أن نرفع مستوى الجدية لشعبنا إلى الحد الذي يمكنه أن ينهض بأعباء القضاء على التخلف الذي يعيشه في مختلف جوانب حياته؟ وهل يمكن أن نخلق من هذا الشعب شعباً محارباً يمكنه أن يساهم مع أمته لمجابهة الاحتلال الذي تتعمق جذوره يوماً بعد يوم منذ أيام الهزيمة؟

هذه الأسئلة مشروعة إذا كنا مقتنعين بأن ما يصيب الأمم من تخلف وهزائم إنما هو انعكاس لتخلف شعوبنا وتراخيها وليس من صنع أية عوامل طارئة. وأنه لا توجد أية وصفة سحرية للتخلص من التدهور المتغلغل في كافة أوصال المجتمع، يمكن أن تعوض عن العمل المرهق المثابر الذي يؤديه الملايين من أفراد الشعب للتخلص من تخلفهم وتعزيز قدرتهم لصد الغزو الذي يتعرض له كيانهم.

وما نريد أن نتطرق إليه هنا هو ليس العوامل التي تؤدي إلى إعداد الشعب لمواجهة التخلف والاحتلال، بل العوامل التي تعرقل وتشل هذا الإعداد. والمشكلة هي أن العراقيل الأساسية معروفة للقاصي والداني، ولكن كثيراً من الأساليب المميتة لازالت تمارس على أوسع نطاق ودون أدنى شك حول شرعيتها.

**أساليب جديدة**

فمن ناحية أن كل الناس يعرفون أن أصل مشاكلنا يكمن في أننا دولة فيها مصالح نفطية تدفع الشركات الأجنبية ومن وراءها، إلى إبقاء البلد في حالة من التخلف والعجز تعيقه عن المطالبة بحقوقه. وكل الناس يعرفون أن هناك قوى أجنبية من مصلحتها تعزيز كيان إسرائيل وشل أي قدرة لدى العرب لمواجهتها. وكل الناس يعرفون أن هناك قوى داخلية ليس من مصلحتها تقدم البلد وإعادة تنظيم مجتمعه على أسس جديدة. وكثير من الناس يعرفون الكثير من الأساليب التي لجأت إليها هذه القوى لتحطيم قدرات هذا الشعب.

لكن الأساليب لابد وأن تتجدد وتتغير كلما ارتفع وعي الناس وكلما انفضحت الأساليب القديمة التي لم تعد تنسجم مع ازدياد النضوج والخبرة لدى الشعب. فالأساليب لم تعد تستهدف فقط محاربة فئات معينة، بل تستهدف أيضاً تحطيم

شخصية الشعب ككل، وقد يكون الأسلوب لتحقيق هذا الهدف واضحاً مثل بث عدم الثقة بالنفس وتضخيم العقبات نحو التطور، وتصوير واقع التخلف على أنه قدر منزل لا مفر منه. ولكن قد تكون الأساليب بهذا الوضوح إلا أنها أكثر فتكاً وأمضى أثراً تترك مفعولها العميق على مر السنين دون أن يشعر بها أحد.

هذه الأساليب هي تلك التي تحول اهتمام الشعوب من الأمور الحيوية المصيرية التي ينبغي أن تكون مركز اهتمامها إلى الأمور التافهة الثانوية التي لا يحق للشعوب التي تواجه تحديات رهيبة أن تعيرها أي اهتمام.

وتأخذ هذه الأساليب عدة أشكال تبعاً لتعدد طرق الوصول إلى أذهان الجماهير الواسعة من سينما وتلفزيون وإذاعة وصحافة ومسرح وغيرها. وقد أصبحت هذه الطرق علماً قائماً بحد ذاته يسمى غسل الدماغ الذي يبنى على معرفة عميقة بأسرار السلوك البشري ودوافعه وكيف يمكن التأثير عليه لحرفه إلى اتجاه معين، وكيف يمكن تبديل مفاهيم الناس أو غسل أدمغتهم من مفاهيم غير مرغوب فيها.

وما دعوناه تحويل اهتمام الشعوب من الأمور المصيرية إلى الأمور التافهة، أسلوب معروف جداً في علم غسل الدماغ. وتسمى الطريقة "خلق هدف آخر بدل الهدف الأول" حسب تعبير الدكتور فخري الدباغ في دراسته عن غسل الدماغ(*) ويكون ذلك في ـ تعويض الغرائز والحاجات غير المشبعة لدى الجماعات والأفراد. ومن الأمثلة التي توردها الدراسة على ذلك أنه أثناء الحروب والضيق الاقتصادي الذي رافق الحرب العالمية الثانية، لم تجد حكومتا ألمانيا وإيطاليا غير السماح بالحرية الجنسية وبتناول الخمور دونما قيود.

ولا تعوزنا الأمثلة عما يحدث في عالمنا المعاصر. ففي الغرب هناك دائماً خطر ازدياد اهتمام الجماهير بالسياسة فوق الحد المشروع، خاصة في أوقات عصيبة مثل حرب فيتنام وتزايد الأسعار. وإلى جانب ذلك نجد مئات الملايين تنفق على صحافة وأفلام وكتابات تعيش في عالم آخر قوامه كرة القدم والدعاية للمساحيق والمطبوعات الخليعة ونشر الفضائح والأخبار التافهة وقصص المجرمين وطراطير المجتمع ونجوم النوادي الليلية.

فهناك الأساليب الخبيثة التي تستهدف تحطيم شخصية هذا الشعب وشل قدراته على التخلص من التخلف والاحتلال الأجنبي الذي يعيش تحت ظله. وأكثر الأساليب فتكاً هي التي تحول اهتمام الشعب من الأمور المصيرية التي تواجهه، إلى توافه الأمور التي يخدر بها الشعب، والتي تنسجم مع الأساليب العلمية لغسل الدماغ وبلبلته بطرق

---

(*) الدكتور فخري الدباغ- غسل الدماغ ـ بيروت ١٩٧٠ .

ظاهرها بريء، ولكنها تترك مفعولاً عميقاً على مر السنين، دون أن يشعر بوجودها أحد. وكان من أمثلة هذه الطرق، هو هذا السيل من المطبوعات التي تختص بقصص الممثلين والراقصات، وفضائح علب الليل، ومسلسلات حوادث الجنس والاغتصاب، وصور الإثارة الرخيصة، التي لا تسلب القارئ فحسب، بل وتنسيه هموم بلاده وضجيج مشكلة الشرق الأوسط.

ولكن لا أحد يتوقع أن يكون الإنسان بهذه السذاجة، بحيث ينسحب من الاهتمام بقضاياه الرئيسية بمجرد قراءة مجموعة من الأسبوعيات المتخصصة بتوافه الأمور. ولا أحد يتوقع أن شعباً مثل شعب العراق، ينطوي على نفسه ويغرق في السلبية، بسبب بضعة مجلات ترده من بيروت خاصة، وأن جماهير الشعب لا تقرأها.

المشكلة هي أن لهذه المطبوعات تأثيرها، الذي قد لا يمكن تحديد مداه بدقة، ولكنه ذو فاعلية في ملء فراغ الوسط الذي تصله هذه المطبوعات، وصرفه عن الاهتمامات الجدية في الحياة، والتأثير يتناسب مع وضع الشخص ومدى استعداده للتهرب من مسؤولياته وواقعه المرير.

ومهما يكن لهذه المطبوعات من تأثير، فإنها مجرد مثال واحد ضمن العديد من الأساليب التي تحاصر ذهن الإنسان، وتسهل عليه عملية الهروب من مشاكل أمته ومآسيها. ومثال آخر ضمن سلسلة طويلة هو موجة أفلام العنف والعصابات ورعاة البقر واللصوص والجواسيس والإجرام والرعب والدعارة، التي أصبحت هي الطابع المميز لما يشاهده عشرات الآلاف من شعبنا كل أسبوع في دور السينما.

### كاوبوي

ومن أبرز ما تتميز به كل هذه المجموعة من الأفلام، هو ثلاثة أمور تكاد تتكرر في كل فيلم. أول ما تمتاز به هو تفاهة المواضيع التي تدور حولها. فإن الهدف الرئيسي هو إثارة اهتمام المشاهد العادي بأسهل الطرق وأقلها عمقاً. ومن أجل ذلك يجري تحاشي مشاكل حياة الإنسان الحقيقية، وينصب الاهتمام إلى افتعال مشاكل لا صلة لها بحياة الإنسان غير الشكل الخارجي. فهناك أفلام الكاوبوي بالانتقام، وأحلام الجواسيس بقتل أكبرعدد بأساليب جديدة، وقلق العصابات حول مستقبل خططها لسرقة البنوك والتفنن في ما يثير البكاء والعويل في الأفلام الهندية.

فإذا فرغت الجعبة، هناك أفلام الرعب والخوف، التي لم تعد تقتصر على ما قدمه الخيال الخصب لادجار آلن بو واج جي ويلز، بل وصل إلى إنتاج الخيال المريض الذي

يدور حول صراع أهل الارض ضد تنين عملاق، أو عنكبوت هائلة، أو خنافس أكبرمن قارة استراليا، أو خفافيش تغطي أجنحتها السماء. وتبشرك إعلانات الصحف بأن الفيلم يقدم الرعب والخوف لأول مرة بطريقة مثيرة جداً. وكانوا في الغرب قد خصصوا جائزة مالية ضخمة لمن يموت من الرعب أثناء عرض أحد الأفلام!

وهناك دائماً أفلام الجنس التي لازال بإمكاننا أن نرى منها الكثير، مما يمر عبر اللجنة الرابعة لفحص الرقوق السينمائية في وزارة الإعلام. وبالطبع لا يمكن لأي شكل من أشكال الفن أن يتجاهل جانباً رئيساً من حياة الإنسان مثل الجنس. ولكن الذي نراه من أفلام لاتفهم من الجنس غير الإثارة الرخيصة، وعرض الأجساد، والهدف هو ليس التطرق للجنس باعتباره جزء من حياة الإنسان، بل المتاجرة به وإن كان الجنس المعتاد مملاً فلا بأس عن تجربة الشذوذ الجنسي. وهكذا أصبحنا اليوم والحمد لله نرى فتيات يقبلن فتيات.

## اللاإنسانية

إن الذين يضعون هذه الأفلام في الغرب، لا يهدفون فقط إلى الربح عن طريق تزويد المشاهد بما يعجبه، فالسينما لا يمكن أن تنعزل عن طبيعة الأنظمة القائمة. وهي لابد وأن تخدم هذه الأنظمة عن وعي أو غير وعي. وعندما تركز السينما بهذه الشدة على كل ما هو تافه ومفتعل وخيالي، فإنها تقوم بمهمة حرف اهتمام الإنسان عن مشاغله واهتماماته الحقيقية، إلى عوالم أخرى على هامش الحياة. وهي لا تقف عند هذا الحد، بل تؤدي إلى غرس كل ما هو غير إنساني في ذهنية المشاهدين. وهذه هي الميزة الثانية التي تتصف بها هذه الأفلام.

فالإنسان نفسه يظهر في هذه الأفلام ممسوخاً فارغاً، لايكاد يكون أكثر من بهيمة تركض وراء الذهب والملذات بمشاعر متبلدة. إن قيمته لا تزيد عن قيمة الرصاصة التي يقتل بها. ولم يعد موته حدثاً ذي بال، فإنه يموت بالجملة، ويتساقط تحت مسدسات الكاوبوي وأسلحة الجواسيس والعملاء ذوي الأرقام السرية ومتفجراتهم وموادهم السامة. ولم يعد لمفهوم إنساني مثل مفهوم العمل أية قيمة. فالذين تراهم لا يعملون. إنهم يحصلون الأموال وكل ما يبتغونه، عن طريق القتل والإجرام والمغامرات والسرقة والتجسس والتحايل. والنتيجة التي تستتب في ذهنية المشاهد على مر الزمن، هو الأمل بأن بإمكانه يوماً ما أن يحل مشكلة بضربة معلم، مثلما يتخلص الكاوبوي من أعدائه بعدة طلقات يتساقطون خلال ثواني معدودات.

ولا زالت المنطلقات الأساسية معادية للشعوب. فالمجد دائماً للأمريكان والأوروبيين الذين تقع في حبهم نساء بقية الأمم. فالهندي الأحمر لازال البعبع المخيف المتعطش للدماء، والزنجي لازال تابعاً للمستوطنين في أفريقيا أو خادماً في قصور الأغنياء.

**أصحاب الملايين**

أما الصفة الثالثة التي تمتاز بها هذه الأفلام فهي أن الأغلبية الساحقة من أبطالها ليسوا من أبناء الجماهير الواسعة، بل من الأغنياء والطبقة المتوسطة والفئات الطفيلية. وهذا يعني أن اهتمام المشاهد سوف لن ينحرف فقط عن مشاكله الحقيقية، بل وسوف يتوجه إلى الاهتمام بهموم فئات ضئيلة من المجتمع الإنساني.

ولو ألقينا نظرة على أبطال الأفلام، لوجدنا أنهم من أصحاب الملايين أو رجال الأعمال أو رعاة البقر أو جواسيس وعملاء أو مجرمين أو محققين في البوليس، أو ممثلين وراقصات، أو بعض فئات المثقفين أو مغامرين أو سيدات المجتمع أو مهربين.

أما الكادحون فهم خارج الأبطال الذين نهتم بهم، رغم أنهم الأغلبية الساحقة من المجتمع. وهم لايظهرون إلا على الهامش، إذا ساعدهم الحظ على الظهور. وما يوحي به فقدان التوازن هذا هو أن مشاكل الجماهير الواسعة لا تستحق الاهتمام وكأنما ليس لهم مشاكلهم وحياتهم وأفراحهم وحبهم وعوائلهم، ومر الأحداث التي تلم بهم كل يوم، وتخلق من حياتهم دراما هائلة. كل هذا لا يساوي هموم أرملة مترفة من تكساس. وينعكس هذا الوضع إلى حد بعيد على السينما العربية أيضاً التي طالما غرقت في أحزان سيدات المجتمع المصري.

**مخاطر خفية**

قد يكون لعلماء النفس الكثير مما يقولونه حول الآثار العميقة التي تتغلغل في شخصية الفرد من جراء التعرض المستمر لمثل هذه الأفلام والمطبوعات، خاصة وأن الفرد في مجتمعنا، ليست له أرضية سلوكية وخلفية ثابتة، بسبب الصراع المتفاقم بين المفاهيم والتقاليد المختلفة المحلية والدولية شأنه شأن كل مجتمع يعيش حالة انتقال.

ولكن عندما تكون أمام هذا الشعب مهام مضنية ومصيرية تتطلب منه حصر كل اهتمامه بها، فإن من المتوقع أن تؤدي مثل هذه الأفلام، إلى المساهمة بتحويل اهتمامه عن هذه المهام والتهرب من الواقع المر. هذا بالإضافة إلى أن المفاهيم والمنطلقات المبنية

عليها هذه الأفلام والمطبوعات، لا تساعد على خلق الشخصية الإنسانية الجدية التي تقدس الإنسان وتحترم القيم.

والله أعلم كم ساهمت هذه الأفلام وغيرها في إفقاد شخصية جيلنا إلى كثير من هذه الخصال، وخلق الشخصية الهشة السطحية التي تمتاز بها، والتي أدت إلى كثير من الهوس في معالجة أمورنا الخاصة والعامة.

ولكن هل يحق لنا أن نتجاهل تجربتنا ونسمح لأطفالنا وجيلنا الصاعد، لكي ينشأ على نفس الطريق المسدود الذي طرقناه.

ويختلف اليوم عن الأمس، بأن المهام والتحديات التي نواجهها أكبروأعقد. كما أن منافذ تخدير الشعب أصبحت أكثر اتساعاً وتفنناً. فإذا كانت دور العرض تسمح بعشرين ألف مشاهد في اليوم، فهي الآن تسمح لأضعاف مضاعفة من هذا العدد بعد أن دخل التلفزيون بيوتنا وقرانا. وإذا كانت أفانين التخدير تستخدم المطبوعات والسينما، فإن هناك دائماً أشكالاً وأفانين جديدة غالباً ما تفتح أمامها أبواب بلادنا دون كامل إدراك لمخاطرها الخفية.

# اهتمام الدولة بالزلوف والخنافس!

من العسير أن نتجنب سؤالاً محرجاً يفرض نفسه على سياق الحديث الذي بدأناه، حول تعرض الفرد في بلادنا إلى أساليب خفية لتحويل اهتمامه من مشاكله المصيرية إلى توافه الأمور التي تعوق عن هموم بلاده وشجون المعركة. وكنا قد تطرقنا إلى هذا السيل من المطبوعات المختصة بالممثلين والممثلات والراقصات وأقاصيص الفضائح وأحداث علب الليل..كما تطرقنا إلى ما يراه أبناء الشعب كل أسبوع من أفلام المجرمين والكابوي والعصابات واللصوص والقتلة، وأفلام الرعب والجاسوسية والجنس الرخيص.

السؤال الذي يفرض نفسه على سياق الحديث هو: هل يمكن أن نعتبر أن من بين الأساليب التي تحرف اهتمام شعبنا بقضاياه المصيرية، هو ما يردنا باستمرار من أفانين اللبس وتسريح الشعر والتأنق وتطويل أو تقصير هذا الرداء أو ذاك، مما يستحوذ على تفكير كثيرين وكثيرات ويثير توتراً بين فئات المجتمع نحن في غنى عنه؟

إنه سؤال محرج لأنه يعني الدخول في موضوع اعتدنا على التطرق له بكثير من الانفعال والحدة، إذ أنه يمس الحديث الذي لا ينتهي حول طول ثياب النساء وقصرها، وطول شعر الرجال وعرض سراويلهم، وعدد ما بحوزتهم من أزرارات، وغيرها مما أرادته لنا الأقدار من مشاغل تعتصر عقولنا وأعصابنا.

ولكن ما يدفعنا اليوم لخوض هذه الأمور المحرجة هو بالضبط ما أثارته من انفعال وحدة على مختلف المستويات، وما نريد أن نحاول قوله هنا هو، إن مثل هذا الموضوع قابل للمناقشة العلمية الموضوعية بشكل يستبعد الانفعال والحدة التي تحجب الرؤية السليمة. وهناك المئات من الدراسات الجادة في مختلف أقطار العالم، تطرقت إلى شتى نواحيه مما يهيء لنا فرصة تقييم موجات الملبس والزينة وأثرها على المجتمع.

**المودة**

إن هذه المظاهر التي يتميز بها ملبس الإنسان وتأنقه، تتغير حسب ما يسمى بالمودة. ومن حسن الحظ أنه قد سنحت فرصة نادرة للاطلاع على كثير من آراء الباحثين من علماء الاجتماع، وعلم النفس، حول ظاهرة المودة. هذه الفرصة هيأها الدكتور حاتم

الكعبي في دراسته عن حركات المودة التي أوردت عدداً كبيراً من الأفكار والنتائج التي توصل لها العلماء، حول مفهوم المودة وجذورها وأسباب نشوءها وتغيرها وآثارها.(*)

ومن هذه الدراسات نعلم أن مفهوم المودة لدى بعض الباحثين هو أنها نماذج سلوكية مؤقتة، وأنها صور من صور التخلي المؤقت عن السلوك الاجتماعي، وأنها سلوك مؤقت مصدره دوافع لاشعورية. ويراها آخرون بأنها الطراز المنتشر في المجتمع في وقت ما. ومن أبرز ما كادت الأبحاث أن تجمع عليه، هو أن المودة ضرب من الحركات الاجتماعية وليست مجرد مظاهر طارئة لاجذور لها في أعماق المجتمع المتطور.

والمودة ليست ظاهرة حديثة، إذ إن جذورها التاريخية ترجع إلى عهد الفراعنة والآشوريين والبابليين والأكاديين واليونان والفرس والرومان. ويقال إن أحد ملوك الآشوريين عزم على إقامة احتفال ديني خاص بالملابس، يمكن اعتباره أول تجربة فيما يعرف اليوم بعرض الازياء!

ومع أن الانطباع السائد يحصر المودة بالملابس، إلا أن التأريخ يظهر أن المودة تبرز في مختلف المجالات، منها ميادين الأدب والدين وعلم النفس والطب والتدخين وهندسة البيوت والأثاث والرقص والألعاب والسلوك والمأكل والمشرب، وغيرها من مجالات النشاط الإنساني. وللمودة جذورها العميقة في كثير من كوامن نفسية الإنسان، التي قدم عنها الباحثون نظرياتهم. وقد أرجعت دوافع المودة إلى خصال متأصلة، مثل حب الظهور والميل للانسجام مع المجموعة والرغبة في الجديد، وتعويض الشعور بالنقص والميل للجمال والجذب الجنسي، وهي سمات لصيقة بكل إنسان إلى هذا الحد أو ذاك، مهما بالغ في إنكار بعضها.

ولكن هذا القدر من المعرفة العامة بجذور المودة، لا يعني أن بالإمكان تحديد دوافع كل مودة والتكهن بمستقبلها. إذ إن الدوافع تتشابك وتنعكس في أشكال وألوان المودة التي يتعذر لأحد الآن الإلمام بها من قبل العلماء. وربما إن بقاء جانب كبير من حقائق المودة، غير مكتشف في الوقت الحاضر، هو الذي حدى ببعض الباحثين إلى حشر المودة تحت باب السلوك اللاعقلاني.

### حياة المدينة

وإذا كانت المودة لصيقة ببعض الخصائص العميقة الجذور لنفسية الإنسان، فإنها أصبحت أيضاً جزءاً لا مفر منه من الحياة الحضرية. فقد كان الإنسان يعيش في قراه

(*) الدكتور حاتم الكعبي – حركات المودة، ١٩٧١ .

الصغيرة المنعزلة والمتناثرة في الفلاة، وكان يغلب على حياته طابع الجمود والرتابة والتقاليد والابتعاد عن المؤثرات الخارجية. أما حياة المدن فقد كانت تعج بالتغييرات والأحداث وصراع الحضارات، ويسكنها أناس من مختلف المشارب والأديان والقوميات والعادات.

وفي هذا الوضع لم يعد الإنسان ذلك الذي يعرفه جميع أهل القرية، فقد أصبح مجرد وجهاً واحداً في جموع غفيرة. ومن هنا يصبح من غير الممكن أن يشبع الفرد ميله للظهور، ويميز نفسه بين الجموع بغير تلك المظاهر في الملبس والأساليب في السلوك التي تعرف بالمودة.

وعندما يكون الإنسان مجرد وجه في جمع غفير، فإنه سوف يكون أقل عرضة للرقابة، من قبل الوسط الذي يعيش فيه، وبالتالي فسوف يتمتع بحرية فردية أكثر مما تتوفر في القرية. والحرية الفردية تفتح أمام الإنسان مجالاً واسعاً للإبداع والذوق والتعبير عن الذات. ويؤدي الخلط الكبير في اتجاهات الناس في المدن، إلى تسامح أكبريتعلق بأساليب المظهر والمسلك مما يتيح الفرصة للإنسان أن يعبر عن رغبات اعتاد على كبتها في القرية خوفاً من القيل والقال.

والمودة هي دليل على التغيرات التي تحدث في المجتمع الحضري، وما فيه من أفكار ومواقف ومعايير. ومن أبرز آثارها أنها تقضي على الجمود والشكلية التي تقتل روح الحياة، وأنها تحفز الناس على التحرر من القيود والانطلاق نحو آفاق الابتكار ونبذ رتابة الحياة. وأنها تربي الإنسان على التسامح ورحابة الصدر الضرورية للتعايش في المجتمع الحضري الحديث.

## المشكلات

وكأي تغيير اجتماعي آخر، فإن الموجة لها مشاكلها.

فهي تعرض المفاهيم الاجتماعية إلى التغيير الذي قد يصل إلى حد البلبلة، وتشكك في بعض القيم التي اعتبرت جزءاً من التراث الاجتماعي. ويرى البعض أن المودة تحل محل الأخلاق في الحضارات المنحطة.

وهناك مشاكل اجتماعية مثلما تؤدي إليه المودة من صراع يشق المجتمع إلى جماعات مختلفة. وتتعرض العائلة إلى خلافات من جراء المودة، كما تعاني من مشاكل مالية تنتج عن مجاراة المودة السائدة. وتؤدي المودة إلى تعزيز الفوارق بين الأجيال، كما أنها تعزز الفوراق الطبقية. والواقع أن بعض الباحثين يعتبر المودة ظاهرة من ظواهر المجتمع الطبقي، أو على الأقل إنها تزدهر في مثل هذا المجتمع. هذا بالإضافة إلى بعض

المشاكل الشخصية كزيادة نفقات الفرد واضطراره لاتباع ما لا يلائمه من الملبس والمسلك، وإرهاق الأعصاب في الانشغال بالمودة.

ومع ذلك فإن هذه المشاكل لم تعرقل استمرار موجات المودة. ولم تنفع حملات المحاربة التي شنت ضد المودة على مر القرون من قبل البابوات والكنيسة والسلطات، وما اتخذته من إجراءات التحريم والمنع التي طبقت في مختلف مراحل تاريخ أوروبا وأميركا، التي كان لها السبق في التطور الحضاري الحديث، وما رافقه من تحرر كان ينعكس على المودة.

**الدرس**

والآن، ماذا يتضح من كل هذا؟

إن أهم ما يتضح أن المودة ليست مجرد حكايات وصور نراها في المجلات وفي الصفحات الأخيرة من جرائدنا.

وهي ليست مجرد صراع تقليدى بين الآباء والأبناء والمتزمتين والمتحررين، يمكن اعتباره جزء من سنة الحياة وقبوله كما هو، وانتهى الأمر.

إن الدرس الرئيسي الذي يمكن أن نتعلمه من الأبحاث الاجتماعية والنفسية التي تضمنتها الدراسة، حول حركات الموجة، هو أن هذه الحركات هي حركات اجتماعية يمكن دراستها علمياً وموضوعياً، وأن للمودة جذورها في جوانب راسخة من نفسية الإنسان، وهي ظاهرة ترافق الحياة الحضرية الحديثة.

إذا اقتنعنا بهذه الفرضية التي توصل لها العلم، فإن بالإمكان أن ننظر إلى المشاكل التي تسببها المودة نظرة بعيدة عن الانفعال.

ويمكن أن نهتدي إلى رؤية سديدة لما نراه في بلدنا اليوم، من أشكال المودة التي سميت بالتزلف والتخنفس وما شاكل ذلك.

**بعد السنين العديدة لكتابة هذا المقال، لازلت أعتقد بأن هذا المقال، والمقال الذي يليه، كانا أحد الأسباب الرئيسية لمنع "كتابنا وكتابكم" إذ تعرضا لما تبنته بعض أعمدة السلطة الشامخة آنذاك في العائلة المالكة، ولو بأسلوب لا يثير الشبهة!**

# هذه دار السلام

كثيرون يعلمون بأن عندنا إذاعة اسمها (دار السلام) تختص بإذاعة الأغاني والموسيقى الغربية الخفيفة، من الساعة الثامنة حتى الساعة الحادية عشرة مساء كل يوم.

ولكن الكثيرين قد لا يعلمون بالضبط ما هو دور هذه الإذاعة.

هل لها دور معين ضمن سياسة أجهزة الإعلام، تهدف إلى رفع مستوى الفرد في بلادنا وإعداده لمواجهة المعارك التي تواجهه؟

أم هل المقصود بها مجرد الترفيه؟

وإن كان الترفيه هو الهدف، فهل نحن متأكدون بأن ليس من نتائجها العرضية، توجيه اهتمام من يواظب عليها، شطر عالم آخر ينسيه المشاكل الحقيقية التي تحيط بمجتمعه وبلاده، شأنها شأن ما تناولنا سابقاً من الأساليب الخفية التي تحطم شخصية الإنسان، وتحرف اهتمامه إلى توافه الأمور، مثل المجلات المختصة بالممثلين والممثلات والراقصات، وفضائح علب الليل، ومثل سيل أفلام الإجرام والعصابات والكاوبوي والرعب والجنس والرخيص.

ويبدو أن إذاعة دار السلام بدأت لتكون مشروعاً مربحاً، يدر إيراداته عن طريق الإعلانات التجارية على نمط إذاعة الشرق الأوسط. ولكن لسبب أو آخر، انتهى إلى نفس النتيجة التي آل لها مشروع الأخبار الضوئية. وبدلاً من أن تصبح إذاعة إعلانات تجذب مستمعيها عن طريق الأغاني والموسيقى، فقد راحت الإعلانات وبقيت الأغاني والموسيقى.

ومع ذلك استمرت الإذاعة في البقاء، ولم تصبها عوادي الزمن ولم يؤثر بها التقشف. ولكن ما هو سبب بقاءها بالرغم من فقدان مبرراتها التجارية؟

لا أحد يعلم الجواب اليقين. ولكن لو سمح لي بأن أضع نفسي موضع من يعلم ببواطن الأمور، لقلت إن أكثر المبررات منطقية، هو أن هناك مجموعة من المستمعين الذين يعجبهم الاستماع إلى الموسيقى والأغاني الغربية من الشباب، ومن الذين كان لهم احتكاك بالخارج. وبدلاً من أن نترك هؤلاء يستمعون إلى ما يريدونه من إذاعات معادية، تدس لهم في أثناء الغناء اتجاهات تبلبل الأفكار، فإن من الأفضل أن تفتح أمامهم فرصة الاستماع إلى ما يريدونه، بإذاعة محلية تكفيهم شر المضاعفات الوافدة.

ويبدو هذا تعليلاً قد لا يخلو من بعد النظر. فلا بأس من استحداث مثل هذه الإذاعة، حتى لو لم تكن مستساغة من قبل عامة المجتمع. فللناس أذواق متباينة. وما دامت إذاعتنا تهيئ الفرصة لمن يريد أن يستبد به الطرب على أغاني الواشي والعذول والفلفل والبهارات، فلا بأس من أن تلبي أذواق المغرمين بالأغاني الأجنبية.

**أفلاطون**

ولكن للموسيقى والغناء، آثاراً تتعدى مجرد الترفيه والطرب، فإنها لغة ككل اللغات، بإمكانها أن تعبر عن كل ما هو رفيع وكل ما هو مبتذل، وبذلك يمكنها أن تتغلغل في أعماق وعي الإنسان، وتؤثر فيه بشتى الاتجاهات.

ومرة قال أفلاطون، والعهدة على الراوي، أن تقديم أسلوب جديد في الموسيقى، يمكن أن يهدد الدولة بأكملها! حيث إن أي أسلوب في الموسيقى يتغلغل بهدوء في العادات والتقاليد، مكتسباً من القوة التي يجابه بها القوانين المؤسسات، إلى أن ينتهي بقلب كل شيء رأساً على عقب، على المستوى العام والخاص.

وربما يعتبر هذا ضرباً من التطرف، الذي اتصف به أفلاطون في محاربة أي جديد، يهدد أركان جمهوريته، التي بدأت تتقاذفها التيارات الاجتماعية الجديدة. ولكنه على الأقل يوضح أن حتى عهد أفلاطون، كان يعلم بأن من يريد أن يبني مجتمعاً، لا بد له من الاهتمام بمختلف المؤثرات التي تؤثر فيه، منها الموسيقى التي تتابع أثرها بصمت وفاعلية.

ولو أردنا أن نهتدي إلى موقف من إذاعة دار السلام، لبدأنا بمعرفة بعض خصائصها الرئيسية التي قد تلقي بعض الضوء على طبيعتها ودورها.

وهناك ثلاث خصائص يمكن ملاحظتها على إذاعة دار السلام.

**الطقطقة**

فأولاً: إن الإذاعة كما قلنا، تختص بالموسيقى والغناء الغربي، ولكنها في الواقع تتركز بالدرجة الأولى والأساسية على الموسيقى والغناء البريطاني والأمريكي. ويطغي هذا الطابع على البرنامج من أوله إلى نهايته، إلا في بعض الحالات الشاذة، عندما يقع في يد الإذاعة شريط أو أسطوانة من مهرجان دولي للموسيقى، كالذي عقد في إيرلندا قبل عام، أو عندما تذاع أغنية للمغنية الفرنسية ميراى ماتيو.

وثانياً، في حين أن من المفروض أن الإذاعة تختص بالموسيقى والغناء الغربي، إلا أنها تتركز بصورة كلية على جانب واحد، وهو الغناء والموسيقى الخفيفة فقط، وهو

ما يسميه الغرب بالبوبس. ولا محل للسمفونية أو الأوبرا، أو أي نتاج فني يتسم بالعمق. والأغاني قد تتراوح من تلك التي تقول "كن شابا طائشا" أو بيبي أريد بيبي أنا مجنون".. إلى الأغنية التي تتطرق إلى محاولات فلسفية كأغنية "في سنة خمس وعشرين" أو الأغاني العاطفية البكائية "للمغني المحبوب" توم جونز"، ولكن لا يمكن الخروج عن نطاق هذه المستويات التي قد تتردى أحياناً إلى الطقطقة التافهة.

ثالثاً، فإن أغاني وموسيقى الإذاعة، تمتازان بكونهما من النوع الذي أكل الدهر عليه وشرب، في حين إن من أبرز متطلبات إذاعات الأغاني الخفيفة، أنها تواكب آخر ما يظهر من الأغاني التي تكاد تتجدد كل أسبوع، ولذا تبدو إذاعة دار السلام مملة، لكثرة ما تكرر من الأشرطة المتشابهة والمحدودة النطاق، ولاغرابة في ذلك لأن الإذاعة لا تعد أية برامج، وإنما تكتفي بإدارة الأشرطة والأسطوانات التي يبدو أن اقتناءها من قبل الإذاعة عفوياً. بل ما زلنا نتذكر أن الإذاعة في بدايتها، كانت تتوجه بالطلب إلى المستمعين، لتزيدها بالأشرطة، والنتيجة هي أن المستمعين عادوا يتابعون الإذاعات الأكثر إمكانية، والأكثر جاذبية، وذات الخبرة بهذا الاختصاص.

**النشاز**

وعلى هذا الأساس، فما هو الهدف الذي يرتجى من إذاعة خاصة بالموسيقى الخفيفة البريطانية والأمريكية وتمتاز بمستوى فني واطئ يثير الملل؟

إضافة إلى انتفاء المبررات التجارية وعدم قدرتها على جذب المستمعين، فإنها تشكل وضعاً نشازاً لا يتلاءم مع تطلعات هذا البلد.

فالعراق بلد يمضي قدماً للتحرر من كل القيود التي كان يخضع لها إبان الهيمنة الأجنبية، والتي لم تكبله سياسياً واقتصادياً فحسب، بل وكبلته فكرياً وثقافياً. وعندما يصل هذا البلد إلى مرحلة تأميم النفط وتوسيع علاقاته الدولية، فإن من المفروض أن الثقافة تواكب هذا التحرك، لا أن تتجمد عند مرحلة الانغلاق ضمن قوقعة الثقافة الأنجلو الأمريكية بأكثر أشكالها سطحية وتخلفاً.

ويحدث فعلاً أن تنجرف إلى ترويج أكثر أشكال الموسيقى الخفيفة تخلفاً وعداء لتطلعاتنا التحريرية. فما هي مصلحتنا مثلاً من إذاعة موسيقى فيلم قصة حب، التي أبدع كاتبها الأمريكي اربك سيغال في حبك رواية من أخبث الروايات المعادية لكل ما هو خير وإنساني في ثورة شباب الغرب، ورفضهم لمجتمعهم المبني على عبادة المال والحروب العدوانية، وانحطاط قيمة الإنسان؟

هذه المزالق تحتم علينا إعادة النظر بوضع إذاعة دار السلام. ولا نعني من إعادة النظر، إلغاء هذه الإذاعة، لأن ذلك معناه أننا قررنا الانغلاق على العالم، وليس المزيد من التفتح عليه. والحل هو أن نجعل من هذه الإذاعة منفذاً إلى كل موسيقى وأغاني العالم، بحيث تكون أغاني الغرب الخفيفة جزءاً من فنون العديد من شعوب هذه الأرض، التي نتطلع إلى التفاعل مع حضاراتها وثقافاتها، بعيداً عن قيود الإطارت الاستعمارية التي حددت آفاقنا.

حينذاك، سنكشف مدى عمق العزلة الثقافية التي كنا نعيشها من جراء جهلنا بتراث هائل قدمته ولاتزال تقدمه الإنسانية في طول الدنيا وعرضها.

## العالم الواسع

سنرى أنه في الغرب نفسه هناك الموسيقى السمفونية التي ذاعت في العالم أجمع، واتسمت بذلك العمق الذي يرسم أدق خلجات النفس الإنسانية وآلامها وأفراحها، وتفاعلها مع الظروف والتاريخ. سنندهش عندما نرى تأثر موسيقى جوهان باخ بالفن المعماري في عصره، وتجاوب موسيقى بتهوفن مع الثورة الفرنسية، والشاعرية المرهفة لموسيقى شومان، وأحزان بولندا في موسيقى شوبان، وأصداء ثورات ١٨٤٨ في موسيقى فاكنر، والمشاعر القومية الصاعدة في موسيقى رمسكي كورساكوف.

سنرى كم نجهل بموسيقى العالم الاشتراكي وكيف تطورت، لكي تواكب حركة التأريخ الجديدة. فكم منا من يعلم برائد الموسيقى السوفييتية دمترى شوستاكوفيتش، ومن استطاع أن ينصت لصمود لينينخراد الأسطوري، أثناء الحرب في سمفونيته السابعة؟ ولمن سنحت الفرصة ليسمع أنغام شعب أرمينيا في موسيقى آرام خاجاتوريان؟ وماذا نعلم عن الأغاني المعاصرة للأقطار الاشتراكية؟ حتى الخفيفة الشعبية منها.

وماذا لدينا من إلمام حول موسيقى وأغاني العالم الثالث، الزاخر بمختلف الحضارات والثقافات، التي مازالت قائمة بالرغم من كل ما حاوله الاستعمار من طمس واحتقار لمعالمها؟ لانكاد نعلم شيئاً عن غموض أقاصي آسيا، وروحانية شبه القارة الهندية، وأنغام أمريكا اللاتينية، وطبول أفريقيا التي غرفت منها موسيقى الغرب الخفيفة بدون حساب. بل ألا يمكننا أن نقول بأسف، بأن إلمامنا بالموسيقى الأنجلو ـ أمريكية هو أكثر بعشرات المرات من الإلمام بموسيقى الشعب الكردي الذي نقاسمه هذا الوطن، أو موسيقى الشعب الجزائري الذي نقاسمه مصير هذه الأمة.

كل هذه ملامح لما خسرناه في غمرة الانغماس في قشور حضارة الدول التي هيمنت علينا. وكل هذه دوافع تجعلنا نتطلع إلى أن تكون إذاعة دار السلام، إذاعة تعكس تفتحنا المعاصر، وليس انغلاقنا البائد، وتشارك في إعادة صقل أذواقنا ومفاهيمنا، بمشاركة كل ما لدينا من مختصين بالموسيقى يشرحون لنا روائع تراث الإنسانية بأجمعها، ويساعدوننا على تفهمها وتذوقها.

وإلا فما هو بالضبط الهدف من إذاعة دار السلام؟

# يسقط شارع الرشيد؟!

من الطبيعي أن يشعر الإنسان بالفخر والثقة بالمستقبل، عندما يرى بأن بلاده تبنى من جديد، ويرى البنايات الحديثة ترتفع على أنقاض البناء العتيق في المدن التي يعيش فيها الملايين. ولكن هل يمكن أن نلوم من يشعر بالانقباض والأسف، عندما يرى العمارات الشاهقة ترتفع في المكان الذي يجب ألا ترتفع فيه عمارات. حتى ولو كان هذا المكان هو شارع الرشيد، الذي ترتبط به عدة أجيال من هذا الشعب، عاطفياً وتأريخياً.

كيف يمكن لأي شخص أن يشعر بالانقباض والأسف، عندما يرى إعادة بناء شارع الرشيد، وما له من منزلة وصيت قد يقاربان القدسية.

صحيح أنه لم يكن أول شارع حديث في بغداد، التي كانت في أوائل هذا القرن، عبارة عن الأزقة الملتوية الضيقة. فالشارع الحديث الأول هو شارع النهر الذي شقه الوالي ناظم باشا عام ١٩١٠. أما شارع الرشيد فقد افتتح في عهد الحكم التركي في أثناء الحرب العالمية الأولى، وأكمل بعد احتلال بريطانيا لمدينة بغداد.

ولكن شارع الرشيد أصبح مركز حياة العاصمة، تمتد على جانبية المتاجر والدوائر والمقاهي الخالدة والسينمات، وتتفرع منه الأزقة التي كانت هي بغداد الحقيقية التى شهد شارع الرشيد أعراس أهلها ومظاهراتهم ودماء ضحاياهم، التي كانت مركز تأريخ البلاد. وبمرور الزمن كادت تصبح بغداد هي شارع الرشيد.

### تبدلت الدنيا

ثم أخذت الأوضاع تتغير، وأنجز مشروع الثرثار وغيره، وانحسر خطر الفيضان، وبدأت بغداد مسيرة التوسع الأفقي، بعد أن عبرت السداد وأخذت الشوارع والمدن الجديدة تتكاثر في وسط وعلى أطراف المدنية القديمة. وهنكذا نشأت أوضاع جديدة وتغيرات أساسية في مدينة بغداد، أوصلتها إلى بغداد التي نعرفها هذا اليوم.

ومع هذه التغيرات نشأت مشاكل جديدة واعتبارات جديدة، وأصبح الهدف هو خلق مدينة نظيفة صحية لا تعاني من شدة الزحام والفوضى، وتتمكن من توفير أفضل الخدمات الضرورية لأهلها، حسب إمكانيات البلد المالية.

ولا يمكن لأي من هذه الأهداف، أن يتحقق دون النظر للأمور بعين العلم والتخطيط والحسابات الدقيقة، التي تحدد هي وحدها أي شارع يشق وأي بناية ترتفع وأين تتوزع أماكن السكن واللهو والعمل. الغاية هنا هي الإنسان، راحته وصحته وحياته وتطوره وفق متطلبات العصر، دون التقيد بأي اعتبارات تأريخية أو تعلق تقليدي، يحجب الرؤية العلمية ويعيق القرارات الموضوعية.

على هذا الأساس يمكن أن نناقش دور شارع الرشيد في مدينة بغداد ومستقبله، وماذا يجب أن يبقى فيه وما لا يجب.

## اعتبارات أساسية

ومن أجل أن نتوصل إلى نتيجة، يمكن أن ننظر في ثلاثة اعتبارات، نستطيع على أساسها الاهتداء إلى دور شارع الرشيد ومستقبله.

الاعتبار الأول هو: إن أبرز مشكلة يتسم بها شارع الرشيد هو ضيقه وضيق أرصفته. وفي حين أن مقاييسه الحالية قد تكون ملائمة لشارع رئيسي في بغداد قبل نصف قرن، ونفوسها التي لم تبلغ ربع المليون، ووسائل مواصلاتها التي تركزت على العربات التي تجرها الخيول، إلا أن مقاييس الشارع وأرصفته، لا يمكن أن تلائم بغداد التي ازدادت نفوسها على المليون والنصف، وزادت سياراتها على مائة ألف، والنتيجة المنطقية لاستمرار أهمية شارع الرشيد وسط الظروف الجديدة، هي تكدس المرور والسابلة وتلوث الجو والضوضاء وارتفاع الإيجارات. وتزداد هذه المشاكل كلما ازدادت البنايات الجديدة وما تستوعبه من مكاتب ومحلات تجارية وما يلحقها من حركة.

الاعتبار الثاني هو أن وضع بغداد لا يجعل من شارع الرشيد أمراً لا مفر منه. فبغداد ليست منطقة ضيقة محصورة تفتقر إلى أرض البناء، مما يحتم استغلال شوارعها القديمة. فالتوسع الأفقي الهائل، قد وفر مساحات واسعة حتى في وسط المدينة بشكل يكفي لبناء شوارع جديدة واسعة تتناسب مع متطلبات الضغط السكاني والحضاري الذي تواجهه المدينة.

وأول وأهم اختيار متوفر هو شارع الجمهورية الواسع والمهيأ للبناء. ولكن المبني منه لا يتعدى المسافة بين الباب الشرقي وساحة الخلاني وبعض البناء على امتداد منطقتي الوثبة والشورجة. أما ما تبقى فمساحات مهجورة تظهر وراءها مباهج بغداد القديمة، أو مستغلة بشكل عشوائي لكراجات السيارات المتسترة وراء حيطان السمنت الكالحة.

والسؤال المطروح هو: هل من المفروض أن تشيد البنايات الجديدة في شارع الرشيد الضيق المزدحم، أم نبنيها في شارع الجمهورية الفارغ المهيأ للبناء، بعد أن أنفقنا المبالغ الباهظة في شقه على أنقاض آلاف البيوت القديمة؟

أما الاعتبار الثالث، فهو إمكانيات العراق على الهدم والبناء. فالعراق بلد ما زال يعاني من التخلف، ويحتاج إلى كل موارده لبناء اقتصاده وتطويره. ومع أن إيراداته من النفط كبيرة ومتزايدة، إلا أن سياسته الاقتصادية تتجه نحو توفير المبالغ للتنمية، وعلى هذا الأساس هل وصل العراق إلى درجة من الرفاه والاكتفاء، بحيث تسمح له أوضاعه بتهديم البناء القديم الذي ما زال بالإمكان الاستفادة منه بشكل ما، في حين أن لديه مساحات شاسعة فارغة، لا تبعد غير بضعة مئات الأمتار من مواقع الهدم. وهل يمكن لبلد يقتر على نفسه حتى في بعض الخدمات الضرورية أن يستغني عن منشآت مازالت مفيدة لحد ما، وينفق الأموال على هدمها لبناء عمارات في غير موقعها؟

**الحل**

كل هذه الاعتبارات تؤدي بوضوح إلى نتيجة واحدة، وهي أنه ليس من الصحيح أن نزيد من بنايات شارع الرشيد الذي يعاني حالياً من تضخم يفوق قدرته، في حين أن هناك مواقع أفضل وأقل كلفة.

والحل يكمن في مدى استعداد الدولة للتحرك، لإنقاذ ما يمكن إنقاذه. والدولة قد وضعت لنفسها مفاهيم تساعدها على النظر لهذا الأمر، نظرة بعيدة المدى. فقد اعتنقت مبدأ التخطيط الطويل الأمد، وطبقته مؤخراً على أوضاع مدينة بغداد، عندما صادقت على التصميم الأساسي للمدينة، الذي يضع الخطوط العريضة لمستقبلها. والمطلوب اليوم هو الانتباه إلى بعض ما يحدث في المدينة من بناء قد يؤدي بنا يوماً ما، إلى الأسف على الملايين التي أنفقت فيه.

وليس هذا بصعب على الدولة التي بإمكانها معالجة الأمر بالشكل الملائم، على صعيد القطاع الخاص والعام. فإن كانت تتحرج من فرض القيود على القطاع الخاص، فإن بإمكانها استعمال وسائل تشجعه على البناء خارج نطاق شارع الرشيد، حتى ولو أدى ذلك إلى منح هذا القطاع أراضي للبناء في شوارع أخرى، لقاء أراضيه في شارع الرشيد. كما أن بإمكانها الاستفادة من بعض عماراته التي أنفق فيها الأموال، ولم يتمكن من إنجازها.

ولكن المشكلة الرئيسية لحد الآن، لم تكن من فعل القطاع الخاص، حيث أن كل البنايات الرئيسية التي تشيد حالياً في شارع الرشيد، تعود لمؤسسات ودوائر حكومية كان من السهل توجيهها للبناء في أراضي حكومية أخرى. فالعمارات التي ترتفع الآن هي من صنع الأمانة العامة للأموال المجمدة، ووزارة المواصلات، وأمانة العاصمة، وشركة التأمين الوطنية والأوقاف. وفي حين فات الأوان للتأثير على سير هذه العمارات، إلا أن المهم الآن هو إيقاف أية أحلام لدوائر أخرى، لزيادة الطين بلة، وتوجيهها للبناء، حيث يجب أن يكون البناء وفق تصور بعيد المدى، لمستقبل مدينة بغداد. وإلا فسوف يكون هناك كثيرون ممن يشعرون بالانقباض والأسف عند مشاهدة كل عمارة جديدة في غير موقعها.. وسوف يكون الكثير من الفوضى لمدينة بغداد وأهلها، كان يمكن تداركها بقليل من بعد النظر.

# لمحات خارج الحدود

# خطوات لتمازج الجماهير العربية

الحديث حول الوحدة العربية، حديث طويل وذو شجون، يشمل الأمور الكبرى ذات الأهمية والحساسية، كما قد يشمل مئات الأمور الصغيرة. قد يشمل ذلك الجدل الأزلي حول الوحدة أو الاتحاد الذي لايكاد يهدأ فترة حتى يعود على أشده من جديد، وقد يشمل مدى إمكانية تحقيق الوحدة في ظل تشابه أو تباين الأنظمة السياسية، كما قد يشمل ما إذا كان الأفضل تأسيس وحدته السياسية، ثم توحيد مختلف القطاعات المتنافرة فيما بعد. أم جعل الوحدة السياسية تتويجاً لتوحيد هذه القطاعات العسكرية والاقتصادية والقانونية وغيرها، أي ما يشبه نمط الوحدة الألمانية التي يعتقد أنها نتيجة دهاء بسمارك، الذي أسس وحدته الاقتصادية المسماة بالزولفراين تمهيداً لوحدة ألمانيا فيما بعد.

مثل هذه الأمور الخطيرة، تجري محاولات للبت فيها على مستوى القيادات السياسية والحزبية، في مختلف أرجاء الوطن العربي. وكل ما يجري من لقاءات ومداولات بين مختلف الحركات، هو أمر ضروري، بغض النظر عما يسفر عنه في المدى القصير. والسؤال الذي نواجهه، هو عن دور الفرد العادي في حركة الوحدة العربية. وبالتحديد نتساءل هل يقتصر دور هذا الفرد على مجرد التعليق ومناقشة ما يطرح من مواقف، أم أن بإمكانه أن يلعب دوراً في حركة الوحدة العربية على الصعيد العملي، مهما كان هذا الدور ضئيلاً.

وهناك أمران يعرقلان قيام الفرد العربي بأن يفتش عن دوره في مسيرة أمته نحو الوحدة. أولهما شعور بخيبة الأمل نتيجة لما أصاب محاولات الوحدة السابقة من فشل أو غموض زاد من البلبلة. وميل الفرد العادي - أو ما يسمى برجل الشارع - إلى كيل اللعنات على أوضاع أمته ومجتمعه مع قدر لا يكفي من التحليل البارد للعقبات التي تواجهها الوحدة. فمثلاً قد يكون هناك نقصاً في الوعي لطبيعة القوى المضادة للوحدة. ففي الأقطار العربية تحصل الشركات الغربية ودول الاستعمار الجديد على مبالغ هائلة كل عام، لا يمكن الاطمئنان على مستقبلها لو نشأت دولة عربية يبلغ سكانها الآن مائة وثلاثون مليون، تمتد على أكثر مشارف الدنيا حيوية. وعندما نعلم أن حصتهم فقط من عوائد استخراج النفط العراقي لحد الآن، تبلغ أكثر من ضعف الدخل القومي العراقي، وأن حصتهم من عوائد النفط العربي للعام الماضي، فقط تزيد على

الخمسة آلاف مليون دولار. عندما نعلم كل هذا وغيره سوف لن نستغرب أن تقوم الدول والشركات ذات المصالح بالعمل الإضافي "اوفرتايم" لعرقلة وحدة العرب والأساليب ليست دائماً ظاهرة للعيان.

والعقبة الثانية التي تواجه الفرد العادي هو شعور بأن الوحدة العربية، رهن بالسلطات العربية، وأن ما يمكن أن نفعله، هو إسناد ما تتخذه من خطوات نحو الوحدة. والذى نريد أن نقوله رداً على التساؤل حول دور الفرد العادي في عملية الوحدة العربية، هو أن الوحدة عملية تبلغ من التشعب بحيث أن بعض كبائر الأمور، تمتد أوصالها إلى أمور صغيرة ولكن هامة، بإمكان الفرد العادي أن يلعب دوراً ايجابياً في معالجتها والاهتمام بها.

**الإقليمية**

ولنبدأ بتناول أحد المواضيع الأساسية في الوحدة العربية، ولنرى إلى أين تنتهي. فمثلاً هناك ثمة فرضية تتكرر على نطاق واسع تقول إن الجماهير العربية تريد الوحدة، والعقبة تكمن في الساسة والفئات المهيمنة التي تعرقل الوحدة. وهذا تبسيط للأمور لا ينسجم مع التأريخ والواقع.

صحيح أن القيادات والحركات العربية، قد تميزت بأوضاع ساعدت على التشتت لا التوحيد أو كما وصفها أحد المسؤولين بعد أسابيع من الهزيمة، عندما تحدث عما تعيشه هذه الفئات من المنافسة والصراع على السلطة، وصعوبة قبول الآخرين، والأنانية السياسية والجروح النفسية التي تخلقها اللعبة السياسية والمعارك مع الآخرين، والإساءات الشخصية وسوء الفهم.. وإلى ذلك مما أصبح مألوفاً في الحياة السياسية العربية.

ولكن تفشي هذه الذهنية، وما عاشته الأقطار العربية من عزلة عن بعضها البعض لقرون عديدة، وما تعرض له الشعب العربي من نشاط منظم لتكريس تفككه وإثارة النعرات بينه.. كل ذلك قد جعل الجماهير العربية تعاني من إقليمية متفشية على نطاق خطير. وربما تحول بعض اعتبارات اللياقة دون أن تظهر بشكل سافر في هذا المكان أو ذاك الزمان، إلا أنه ما أسهل إثارتها لترفع حدة الحساسية وتحمي حدود الأقاليم.

وعندما نتذكر أن الجماهير هي الأرض الصلدة الوحيدة للوحدة العربية، تتضح مدى خطورة استفحال الإقليمية بمختلف أنماطها وواجهاتها. وتظهر أهمية تصفية الرواسب الإقليمية التي تشل قدرة الجماهير العربية في النضال من أجل الوحدة.

## أمر صغير

كيف يمكن أن نخطو أية خطوة نحو قلع جذور الإقليمية من الجماهير، في حين نرى الجدران ترتفع لتحول دون أي اتصال حقيقي بين الجماهير المختلفة الأقطار؟ هل من الممكن أن نتوقع للحساسيات والمخاوف والأوهام والانطباعات السيئة التي خلفها التاريخ، أن تتلاشى بمجرد سماع الجماهير بإذاعات طالما اهتمت بالتعبير عن أمزجة السلطات؟ أو لمجرد تبادل وفود لا تعكس تجاربها إلا على ذلك القطاع المحدود من المثقفين؟ وإذا بحثنا عن خبايا هذه الحيطان التي ترتفع بين العرب، تصطدم مثلاً بأمر صغير، لا يكاد الكثيرون يشعرون بمدى ما تتكرس وتتعمق الروح الإقليمية بسببه. أمر صغير لا يتعدى بضعة قيود مفروضة على سفر العربي، إلى بقاع أخرى من وطنه الواسع، ولكن هذه القيود تصل في واقع الحال إلى حد المنع المتستر وراء شروط تعجيزية تحمل طابع الحرص على موارد البلد أو غيرها من المبررات، في حين أنها تقفل أحد الأبواب الرئيسية التي يمكن أن تعالج الروح الإقليمية، وتخلق وضعاً مثيراً لليأس، يرى فيه الفرد العربي أن أجزاء أخرى من وطنه، توضع على نفس المستوى مع الدول الأوروبية من ناحية قيود السفر.. أو ربما أصعب بكثير.

ولكن هل إن من فرض القيود والعقبات قد تساءل كيف يمكن للشعب العربي أن يتوحد، في حين يحضر عليه لقاء بعضه البعض بحرية، ويبدو أن ثمة مبررات تفتقت عنها قرائح البيرواقراطية، كشعار حماية الاقتصاد الوطني. وبذا جعلت عراقيل سفر العرب خدمة للتنمية وخدمة للمعركة. فهم فرضوا القيود على السفر بصورة عامة ولم يستطيعوا أن يميزوا بين من يريد أن يسافر إلى باريس، ومن يريد أن يسافر إلى حلب. وهنا تكمن واحدة من أعقد مشاكل الوحدة، فنحن لا نأخذ الوحدة بنظر الاعتبار في كثير من قراراتنا التي نتخذها كل يوم على مختلف مستويات جهاز الدولة. فالوحدة تبدو وكأنها هدف سام من اختصاص الجهات العليا فقط، وليس جزءاً من الممارسة اليومية التي لا بد وأن تؤثر على كثير من قراراتنا حتى وإن كانت تبدو صغيرة وتافهة.

## بين الجزء والكل

ولو استمرينا في متابعة الموضوع، لوجدنا أن قصة حماية الاقتصاد الوطني قصة مدهشة. فنحن لا نريد أن نشجع المواطنين على الذهاب إلى بلاد عربية أخرى، وينفقوا عملتنا الصعبة التي نحن بحاجة إليها. ولكن هل يجوز لأي ذهنية غير إقليمية أن تميز

بين ما ننفقه هنا وما ننفقه في الأقطار العربية، التي قد تكون أقل منا مواردا؟ وماذا عن البضائع التي يشتريها المسافر من هنا بنقودنا، مما يفتح باباً لتخطي أنظمة الاستيراد ويبذر الموارد؟ شيء عظيم أن يقال مثل هذا القول. إنه يعني أن بإمكاني أن أدخل مخزن أوروزدي باك وأخرج ببدلة جاهزة أوروبية، وأحتفظ بوطنيتي وحرصي على الاقتصاد وضبط الاستيراد، إلا أني أخرق كل هذه القواعد، وأشعر بالخوف من نظرات الكمارك، لأني جلبت بضعة أمتار من منسوجات سوق الحميدية في دمشق... أو بضعة جلابيات من خان الخليلي.

وإنصافاً للحقيقة، فإن كثيراً مما اتخذ من إجراءات تعرقل التقاء أبناء الشعب العربي، لم تكن نتيجة لمسؤولية أحد، وإنما كانت نتيجة الاهتمام فقط ببعض المنافع الصغيرة، وعدم إدراك ما تسفر عنه هذه المنافع المحدودة من خسائر، لا يمكن تقديرها على الأمد البعيد، المشكلة في كثير من الأحيان، هي مشكلة عدم رؤية الأمور الجزئية ضمن إطار أشمل وأبعد نظراً.

فهنا نرى أمراً جزئياً مثل بضعة عراقيل على السفر، دون أن ندرك أنه أحد الجذور المهمة لقضية شاملة هي الإقليمية.

وربما كانت معالجة الخطط العريضة للمشكلة الإقليمية، من اختصاص الساسة والمفكرين. ولكن كثيرين منا بإمكانهم أن يفعلوا شيئاً، أو أن يقولوا شيئاً حول العراقيل على السفر وما يشابهها من عشرات الأمور الصغيرة التي نمارسها، دون إدراك كامل لأبعادها الخطيرة.

# ماذا حدث في مؤتمر الاقتصاديين العرب

كانت عدة تساؤلات تتردد على ذهني بإلحاح، خلال الأيام التي سبقت عقد مؤتمر الاقتصاديين العرب في دمشق، في أواسط كانون الأول ١٩٧١. فهل سوف يكون هذا المؤتمر مجرد مناسبة أخرى تقال فيها الكلمات التي لا طائل من ورائها؟ وهل سوف ينتهي إلى المزيد من المقررات والتوصيات التي لن يهتم بها أحد؟ هل سوف نذهب إلى دمشق ولا نعود إلا ببعض الحكايات نتحف بها مجالسنا؟

ولكن أليست هذه هي سُنة الحياة التي اعتدنا أن نألفها منذ زمن سحيق، وأخذ القاصي والداني يعلم ما هي المؤتمرات العربية. فما الذي يجعلنا نتوقع من هذا المؤتمر شيئاً يختلف عما صار ويصير؟

وللأمانة أقول أنه في قرارة نفسي لم أكن أتوقع شيئاً يختلف. ولكن هناك عاملان يدفعاني إلى أن أبحث عن شيء يختلف في أحلك الظروف.

وأول العاملين هو عدم تمكني من فقدان الثقة بالشعب العربي، برغم علمي بأن الانهيار الذي أصابه، قد وصل إلى مستويات مقرفة شملت جميع فئاته المثقفة، وربما شملتهم بشكل خاص. وقد يوصف هذا الشعور بالطوباوية والخيالية والغيبية التي يتصف بها الشرقي، ولكن الحياة لا تطرح بديلاً غير الإيمان بالشعب.

والثاني هو الاعتقاد بأن الرد على الهزيمة من كل شارع .. من كل بيت .. من كل تنظيم.. من كل مصنع ومزرعة.. ومن كل دائرة.. وبكل أسلوب حياتنا الخاملة، ودون ذلك سوف نقول في المعركة القادمة وأنت وربك فقاتلا، أنا هاهنا لاطمون!

ولذلك أبحث دائماً عن أدنى بادرة توحي بتغير في حياتنا مهما صغرت.. حتى لو كانت تغيراً بسيطاً في مؤتمراتنا. وإن كان الواقع العربي لا يطرح الآن إلا الظلام القاتم، فإن وميضاً يقدح من حين لآخر هنا وهناك، يجعلنا نتساءل إن كان قدماء اليونان محقين عندما قالوا إن الشرارة توقد الشعلة.

وهكذا رحت أبحث عن بصيص أمل في دمشق .. أقدم مدينة مأهولة في عالمنا، بعمرها الذي الذي يرجع لزمن سحيق قبل الميلاد، وسوف لن أقدم للقارئ أجوبة جاهزة عن المؤتمر، إلا أني سأعرض عليه ما رأيت، إذ قد يريد هو نفسه أن يبحث عن بصيص الأمل. ومنذ الآن أقول إنه لم أر ما يستحق الاعتراض الجدي على ما أحيط بالمؤتمر من

تهيئة وظروف نشبهها بعملية إعداد المسرح، بالرغم من نواقصها، ولكن رأيت الكثير من الفرص الضائعة عندما جد الجد وبدأت المسرحية نفسها. والسبب في ذلك عميق الجذور يكمن في علتنا المتأصلة - علة المظهرية التي لا تبالي بالجوهر والمحتوى، إذا كان المظهر الخارجي براقاً وزاهياً. هذه علة تشمل مختلف أوجه حياتنا العامة والخاصة، ولاغرابة إن انعكست على المؤتمرات.

## الإطار الخارجي

عدة أسباب تجعل من الإطار الخارجي للمؤتمر مقبولاً برغم نواقصه:

لم يكن المؤتمر هو الأول من نوعه، ولم يفتقر إلى تجارب سابقة. فوراءه ست سنوات من التاريخ، ووراءه فكرة وتنظيم. الفكرة هي أن تقارب الإنسان العربي هو شرط أساسي لإزالة الفروقات الإقليمية، وخطوة لا بد منها في طريق الوحدة. ومن أسهل الأساليب لتحقيق هذا التقارب، هو اللقاء بين الفئات التي تتشابه في الاهتمامات والمصالح. وهكذا ظهرت اتحادات عربية مهنية تعقد مؤتمرات، يتم خلالها تبادل الآراء، والتعرف على أوضاع الغير. وهكذا تأسس اتحاد الاقتصاديين العرب عام ١٩٦٥، وأصبحت بغداد مركزاً له. وعقد المؤتمر الأول والثاني في بغداد في عامي ١٩٦٥ و ١٩٦٩ ومؤتمر دمشق هو الثالث.

التحضير للمؤتمر في دمشق، تم من قبل الاقتصاديين المسؤولين الممثلين في جمعية العلوم الاقتصادية، وجمعية خريجي المعاهد التجارية. ويظهر واضحاً أنهم قد بذلوا جهوداً كبيرة، رغم أن جمعياتهم صغيرة نسبياً. فالبرامج كانت معدة سلفاً بدرجة مفصلة، والفنادق محجوزة والحقائب والشارات المعتادة جاهزة، ونشاط رائع للطلبة الذين جندوا لمرافقة المندوبين وحفاوة وتكريم على مختلف المستويات في البلد.

الاقتصاديون الذين وجهت لهم الدعوة وحضروا فعلاً، بلغ عددهم حوالي ٧٥ مندوباً، جاءوا من العراق ومصر ولبنان والأردن والسودان والكويت والمغرب واليمن الديمقراطية، إلى جانب سوريا. والوفود التي جاءت من الخارج، بلغت الأربعين موفداً. أما مستوى الحاضرين فيعتمد على المعايير الذين تستخدمها. فإذا كنت ممن يؤمنون بالشهادات فأبشر بالخير، - أحصيت ما لايقل عن أربعين دكتوراً - أما إذا أردت معياراً أعمق، فإن الاستماع لما قيل طيلة أيام المؤتمر، يكشف أن المستويات كانت متفاوتة، وأن أغلب الجمعيات لم تحاول أن تبعث أحسن اقتصادييها. وكان بيننا من لديه ما يستحق القول ولكن لم يقله، ومن ليس لديه ما يستحق القول ولكن قال الكثير،

ومن لم يجد الفرصة ليقول أحسن ما لديه، ومن لم يكن لديه ما يبديه حتى ولو سنحت الفرصة. مع كل ذلك فليس من العدل أن نتوقع أن نلتقي أحسن الاقتصاديين، أو حتى أوسطهم. إن تعيين الوفود يخضع لمعايير عدة. ولذا فلا ضير من أن تكون المستويات متناقضة. على الأقل إنها تمثل الاقتصاديين العرب بشكل واقعي.

البحوث التي قدمت للمؤتمر بلغت حوالي ٢٦ بحثاً، تركزت على الموضوع الرئيسي للمؤتمر، وهو موضوع التجارة الخارجية. إن قائمة الأبحاث قد تناولت مواضيع شتى لها علاقة بالتجارة الخارجية والتكامل الاقتصادي العربي. والمفروض أن البحوث تحضّر قبل المؤتمر بفترة تسمح بالاطلاع عليها - على الأقل بالنسبة لمن يرغب في التعليق عليها. ولكن الواقع أن الأبحاث توفرت في أثناء المؤتمر. ومرة أخرى ليس من العدل أن نتوقع غير ذلك. وبالنظر لكثرة البحوث، فقد كان كل محاضر يقدم ملخصاً لبحثه، لمدة ربع ساعة، يتلوه معقبان يعلقان على البحث.

لم يعوز المؤتمر الجو الديمقراطي اللازم لإجراء نقاش صريح، فلم تجر محاولة لخنق أية اتجاهات معينة. فكنت تسمع عبارات "قوى الإنتاج والعلاقات الإنتاجية" التي طالما رنت أصداؤها في الجامعات الاشتراكية من هانوى إلى برلين. كما كنت تسمع عبارات تذكر بأصداء ما يقال تحت أعمدة الجامع الأموي، حيث يبدأ أحد المحاضرين محاضرته قائلاً "الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله، أما بعد، فهناك علاقة وثيقة بين التجارة الخارجية والتنمية الاقتصادية..."

والتزم المؤتمر بتقاليد المجاملات الناعمة. فعندما ينتهي محاضر من إلقاء خلاصته، يشكره الرئيس على بحثة "القيم" وأول ما يفعله المعقب هو الإشارة بالدراسات "القيمة" للمحاضرة، وعندما يرد المحاضر على الآخرين يشكرهم على تعقيبهم "القيم".

### المحتوى واللامحتوى

وإن كان كل الإطار الخارجي جاهزاً ولامعاً، فهل كان جوهر المؤتمر ومحتواه مبدعاً أو مثمراً؟ قبل أن نتطرق إلى الملاحظات حول هذا الأمر، لابد من أن تثبت ما هو المفروض أن ينجزه المؤتمر، باعتبار المؤتمر لقاء بين أشخاص متباعدين، فبالإمكان الاستفادة من ناحيتين. الأولى تقديم أبحاث تأتي بجديد. والثانية تبادل الآراء والأفكار. وقد قصّر مؤتمر الاقتصاديين في كلا الناحيتين فلم يأت بجديد، وأضاع العديد من الفرص لإجراء نقاش مثمر.

الصفة العامة للبحوث هي أنها تركزت على سرد الوقائع والإحصاءات، وتصنيفها مع قدر قليل من التحليل، وقدر لا يكاد يذكر من الأفكار والنتائج الأصيلة. ولو كان هذا رأياً انفرد فيه لما ذكرته. فأكثر المحاضرون ممن لهم مراكز في المؤسسات الرسمية والجامعات، وعندما تصل الأمور إلى أن يحكم عليهم من لا تتجاوز خدمته التقاعدية بضعة سنوات من أمثالي، فقد يكون هذا نذيراً بقرب يوم القيامة، ولكن كثيراً ممن لهم نفس الرأي، وإن لم يعلنه بشكل صريح. ومازلت أذكر أنني سألت أحد المندوبين عن رأيه في المؤتمر، في آخر لقاء، فأجاب بشريط من المدح، شعرت بأنه مجرد كلمات للمجاملة. فقلت له هناك من يعتقد أن المؤتمر كان سطحياً. فسكت برهة ثم قال "أنا معاك ولكننا أصلا لا نقدر نحكي هذا". أما الأمين العام المساعد لمجلس الوحدة الاقتصادية، الذي حضر المؤتمر، فقد قال في تصريح لجريدة الثورة الدمشقية، يصف المؤتمر بأنه محاولة جدية، ولكنه أضاف أن المحاولة "لم ترق فعلاً إلى مستوى المعالجة للأوضاع الاقتصادية العربية بالعمق الذي تستحقه". وإن كان هذا ما يقال جهراً فماذا يقال في السر.

أما الفرص التي ضاعت دون مناقشة مثمرة فهي عديدة. وربما كان من أبرز الأمثلة على ذلك عندما طرحت مشكلة آنية وخطيرة تواجه الوحدة الاقتصادية العربية. المشكلة يسمونها "القيود الإدارية" وتتلخص بأن دول السوق العربية المشتركة ـ سوريا والعراق ومصر والأردن ـ ألغت الرسوم الجمركية فيما بينها في العام الماضي، وذلك بعد عدة مراحل من التخفيض بدأت عام ١٩٦٥. ولكن مع أنه من المفروض أنها ألغت القيود الأخرى على التجارة، وخاصة إجازة الاستيراد، إلا أنه في الواقع إن الدول التي يدير تجارتها القطاع العام، لم تطبق إلغاء هذه القيود، في حين أن الأردن يقول إنها ألغيت من قبله، وترتب على ذلك خسائر في العوائد الجمركية وزيادة المنافسة للمنتجات الأردنية.

كان المؤتمر هو المجال المثالي لمناقشة مثل هذه المشكلة، لأن مؤتمراً يمثل قطاعاً شعبياً لا حكومياً، بإمكانه النظر للموضوع من موقع أكثر تجرداً واستقلالاً من نظرة الأجهزة الإدارية. وكان يمكن أن نتساءل هل الأجهزة التي تفرض قيوداً إدارية تملك فعلاً تبريراً واضحاً لموقفها، أم هل هناك بضعة مديريات لا تريد أن تفقد صلاحيتها ليس إلا؟ وكيف يمكن معالجة موقف الأردن، وهو بلد يرتبط اقتصاده بالدول العربية بشكل محكم، وتحتم عليه مصلحته القطرية تطبيق أوسع تعاون وتكامل تجاري عربي؟

هذه المشكلة أثيرت، ولكن ضاعت فرصة مناقشتها بموضوعية. والذي حدث هو مناقشة انفعالية لم يخرج أحد منها بنتيجة .. ولا حتى ببعض الوضوح.

وضاعت فرصة مناقشة الكثير مما قيل في المؤتمر، دون أن يحظى بالتمحيص العلمي لإثبات مدى صحته. ولمثل هذا النقاش ضرورة قصوى، لكي نحد من هذا السيل من الكتابات والآراء غير المدروسة، التي طالما أربكت عقولنا وسياستنا الاقتصادية.

مثلاً، قال أحد المحاضرين بوجود ما سماه "نظرية التنمية العربية." وقد تم الاعتراض على تعبير نظرية التنمية العربية، ولكن لم تكن هناك من مناقشة تقطع دابر هذه العبارات التي تطلق جزافاً. ويتضح مدى عدم الالتزام بالصرامة العلمية، في أن نفس المحاضر يعود فيقول في الصفحة التالية التي أعلن فيها وجود هذه النظرية، إلى أنه "قد تكون مبالغين إذا ما سميناه نظرية، إلا أنه بلاشك يمكن أن نطلق عليها المنطلقات الأساسية للعمل الإنمائي العربي". الغريب أنه حتى المنطلقات التي سطرها، يمكن أن تطبق على مختلف بقاع أرض الله الواسعة، وقد قيلت آلاف المرات في مختلف المناسبات وفي مختلف الأمم. فهي تشمل أن التنمية عملية تغير أساسي في المجتمع، والتنمية التزام يقع على المجتمع الدولي كله، وهي علم يجب أن يدرس في الجامعات، والتنمية تشمل إعادة توزيع الدخل والاهتمام بالريف، والتنمية يجب أن تكون متوازنة وضرورة التخطيط ومسؤولية القطاع العام !

وكانت هناك فرصة لإجراء نقاش حول مفاهيم تثار حولها خلافات مشروعة، ولكنها ضاعت وسط أكداس المحاضرات. فمثلاً عندما يطرح سؤال حيوي بالنسبة للمؤتمر، وهو: ما دور التجارة في التنمية الاقتصادية، يرد أحد المحاضرين بأنه " قد يكون الدور الأساسي الذي يلعبه قطاع التجارة الخارجية في اقتصاد نام، هو خلق منطقة التراكم التي تتكون من الرسوم المفروضة على السلع المستوردة والمصدرة، وأرباح المؤسسات التجارية المؤممة، وجانب من أرباح المستوردين المصدرين في القطاع الخاص".

إن من يقول مثل هذا الاتجاه، يستحق تمثالاً ينصب قبالة وزارات المالية، ولكن لعلم الاقتصاد مناهجا أخرى، فهناك محاضر انطلق من أن التنمية يجب أن تكون متوازنة، لا يقفز أو يتخلف فيها أي قطاع بحيث يعرقل بقيت القطاعات. ودور التجارة هو " بتمكين البلد من تصدير فائض الإنتاج، واستيراد ما لا يتوفر إنتاجه محلياً، تساعد على تهيئة الظروف لتصحيح الاختلال عن نمط التنمية غير المتوازنة، وبالتالي يمكن تجنب الاختناقات التي تعوق عملية التنمية".

نظرتـان مختلفتـان وردتـا في محاضـرتين في مـؤتمر واحـد، ولكـن لم يقـع أي احتكاك بينهما يستحق الذكر.

**العلة الأساسية**

أما لماذا يحدث هذا، فيمكن سرد الكثير من العوامل التفصيلية، ولكن كلها ترجع إلى علة أساسية. فيقال إن الجمعيات القطرية ضعيفة، أو أن الأعضاء لا يشعرون بالمسؤولية، أو أن فلان أهمل كذا، وفلاناً نسى كذا. ولكن العلة الأساسية هي أن هذه المؤتمرات تعقد باعتبارها تظاهرة للتعاون ليس إلا. أما أن تكون هذه التظاهرة مثمرة وبناءة، فليس هو بيت القصيد.

الذي نريد أن تتحدث الصحف عن قرب عقد المؤتمر، وتنشر أسماء الوفود، وموعد مغادرتها، ولا بأس بتقليد الوفود الحكومية من موافقة وزارة المالية إلى الأمر الوزاري والتوديع في قاعة الشرف بالمطار. ثم يأتي المؤتمر الذي ينعقد تحت رعاية رئيس الدولة، وافتتاح يخطب به الوزير، وأخبار وصور في الصحف، ودعوات تكريمية وسط الأبهة والجماهير، التي تنظر لنا من وراء الحرس، ومن ضمن التوصيات المنمقة التي ينبهر لها من لا يعلم .. ومجلد تطبع فيه البحوث والوقائع، وتخرس إزاء ضخامته كل الانتقادات.

ربما قيل إن الواقع العربي من التفكك، بحيث حتى مثل هذه التظاهرات الركيكة المحتوى، هي عنصر إيجابي فيه، ولكن المشكلة هي أن تحسين مستوى المؤتمرات لا يتطلب أعمالاً جبارة، بل مجرد مزيداً من الاهتمام بهذا الجانب في حدود الإمكانيات.

مثلاً إن أبرز ما عرقل مؤتمر دمشق، هو العقلية المظهرية التي حسبت إن الإكثار من البحوث واجهة جيدة. وهكذا قدم العدد الكبير من البحوث التي بلغ عدد صفحاتها حوالي الخمسمائة صفحة. ولم يفكر أحد كيف يمكن للمؤتمر أن يلم بهذه المادة الصخمة خلال عدة أيام.

ولم يكن المندوبون قد اطلعوا على المحاضرات سلفاً، لأنها سلمت في أثناء انعقاد المؤتمر. وحتى لو قدمت المحاضرة قبل ليلة من إلقائها، فإن الأمسيات كانت مخصصة دائماً لمناسبة لا بد من حضورها. ولذا فإن المجال الوحيد هو محاولة تفهم المحاضرة من الخلاصة التي تلقى، والتي ليست دائماً موفقة في الدقة والوضوح.

ومن أغرب ما حدث هو الاتجاه نحو التعجيل في إنهاء المؤتمر. فما إن أخذ يتضح أن معظم شعائر وطقوس المؤتمر قد أجريت، فلا بد من التفرغ لتطريز التوصيات..

والنتيجة هي أن المؤتمر الفعلي بدأ عصر يوم الأحد، وانتهى مساء يوم الثلاثاء؟ أي بدلاً من ستة أيام أنهيناه خلال يومين ونصف، ناقشنا فيها ٢٦ بحثاً من ٥٠٠ صفحة!

ولم يكن هذا التضخم في المحاضرات دليلاً على العافية، بل مجرد تورم. فإلى جانب طغيان الطابع الوصفي والاسترسال في المحاضرات، فقد أدى ضعف التخطيط السابق إلى إكثار الحديث حول أمور، إلى درجة أثارت التبرم السافر. فهناك أربع محاضرات عن الأردن وثلاث حول مصر. وسمعنا أربعة محاضرين يسردون قصة الوحدة الاقتصادية والسوق العربية المشتركة، كما قام محاضر بعد محاضر يردد نظرية "بيلا بلاسا" حول مراحل التكامل الاقتصادي.

ولهذا قلنا إن مؤتمر الاقتصاديين العرب قد تميز بإطار خارجي جيد، ومحتوى ركيك بالنظر للنهج المتأصل في أوضاعنا. فقد راحت وفود وعادت وفود .. وتحدثت صحف وأعلنت تصريحات، وظهرنا إلى الأمة العربية رمزاً للعمل العربي الموحد، من أجل تجميع طاقاتها لمعاركها المصيرية ولكن!

❖ ❖ ❖

**في يوم نشر المقال اتصل بي المرحوم الدكتور عبد العال الصكبان الذي ترأس المؤتمر معاتباً، وقال ماهذا التخريف يا فلان. وبعد أكثر من عشرة أعوام تفضل بدعوتي لفطور عندما كان خارج البلد، ولم يترك موضوعاً إلا وطرقه بمرارة حول الواقع العربي.. ليته عاش ليرى ماذا حل بالمؤتمرات العربية من تقدم!**

# تقليعة المباريات الاشتراكية
# وحوافز الإنتاج

# هل ستنجح تجربة المباريات الاشتراكية في العراق

إن من يساهم في زيادة الإنتاجية، سوف يحصل على مكافآت نقدية وعينية، وشهادات التقدير، وأفضلية في السكن، ومعالجة طبية مجانية، وقدماً في الترفيع وزيادة في الراتب. أما الذي يبتكر تطويراً في الإنتاج فسيحمل لقب "بطل العمل الاشتراكي" ويتمتع بامتيازات النقل المجاني في الباصات والقطارات والطائرات والإقامة المجانية في الفنادق السياحية.

هذا بعض ما اقترحته لجنة من ممثلي المؤسسات الإنتاجية التابعة لوزارة الصناعة، واتحاد النقابات، وترأسها رئيس المؤسسة العامة لصناعة الغزل والنسيج. وكان ذلك ضمن خطة وضعتها اللجنة لتطبيق ما سمته "المباريات الاشتراكية" من أجل تحسين الإنتاج وتقليل الكلف، والحفاظ على الآلة وإدامتها، والابتكارت الجديدة، والاختراعات، وإقامة علاقات أفضل بين العمال. وسوف يمنح لقب "المنشأة النموذجية" إلى كل مؤسسة ترتقي في عملها إلى مستوى رفيع حسب تقرير اللجنة الذي نشر عنه في كانون الثاني ١٩٧٢.

وأمانة للحقيقة، فإن من الممكن القول بأن هذا الاقتراح ـ الذي لم يكد يحظى بأي اهتمام عند نشره ـ قد يؤدي إلى تطور واسع النطاق في كفاءة صناعتنا إذا ما طبق بالشكل الصحيح، وفي الوقت الصحيح.

فإنه يحاول أن يطبق الحوافز المادية والمعنوية، وهي العامل الرئيسي الذي تفتقر له مؤسساتنا ودوائرنا الصناعية وغير الصناعية، والذى لا يمكن دونه أن نحقق غير هذا التطور التدريجي الروتيني السائد حالياً.

وأمانة للحقيقة أيضاً، فإن أي تطبيق لأشكال غير مدروسة من الحوافز، وتنفيذها في وقت لم تتضح لها الظروف، فإن ذلك سوف يعرقل تطبيق الحوافز لسنوات عديدة، حيث أن هذا البلد لا تعوزه القوى التقليدية خارج وداخل الجهاز الإداري، التي تتربص الهفوات لإجهاض أي خطة للتطور قد تهدد امتيازاتها.

ومن أجل تجنب هذه المزالق، فلا بد أولاً من التفهم العميق لطبيعة الحوافز المادية والمعنوية وعناصرها، والمشاكل التي تطرأ عند تطبيقها مع أوسع إلمام عن التجارب العملية التي مرت بها الدول التي نفذت بعض أشكالها.

ودون هذا التفهم سوف نرتكب كل الأخطاء التي مر بها غيرنا، ونمر بمراحل اكتشف غيرنا عدم جدواها.

## التجربة السوفيتية

والتجربة الأساسية في نطاق الحوافز المادية المعنوية في القطاع العام، هي تجربة الاتحاد السوفييتي، الذي جرت فيه تجارب عديدة في هذا المجال، وحظى بنقاشات استحوذت على اهتمام العالم لعدة سنوات. ويبدو أن اللجنة كانت تفكر بالتجربة السوفييتية بالدرجة الأولى، كما ظهر ذلك من العبارات التي تبنتها مثل "المباريات الاشتراكية" وبطل العمل الاشتراكي.

ولا يوجد عيب من الاستفادة من التجربة، بل العيب في تجاهلها أو النظر لها بصورة سطحية. وفي الواقع فإن لينين نفسه كان أول من أشاد بالاستفادة من التجارب الرأسمالية في الإدارة بصيغة قد لا يجرؤ أحد أن يجازف بها. إذ لم تكد تمضي عدة أشهر على انتصار ثورة أكتوبر، حتى قال لينين "إن إمكانية بناء الاشتراكية، تعتمد بالضبط على مدى نجاحنا في الربط بين السلطة السوفييتية والتنظيم السوفييتي للإدارة، بآخر ما حققته الرأسمالية. إننا يجب أن ننظم في روسيا دراسة وتدريس تعاليم طريقة تايلور وتجربتها بشكل فعال وتكييفها لأهدافنا." وكانت آنذاك أساليب الصناعي الأمريكي تايلور، أشهر أساليب الإدارة العلمية.

وكان لينين هو الذي دعى إلى عدم الاقتصار على إثارة الحماس، وأكد على اللجوء إلى الدوافع والحوافز الفردية، كأساليب لتحقيق المزيد من العمل والكفاءة. كما أنه هو الذي قال بأن الاشتراكية - خلافاً لما يدعيه الرأسماليون - لا تمحي المنافسة بل بالعكس، فإنه النظام الوحيد الذي يمكن أن يجعل المنافسة على نطاق جماهيري.

## نظام مكافآت المؤسسات

ولكن الظروف الخاصة التي مر بها الاتحاد السوفييتي، لم تمكنه من تطوير أنظمة الحوافز إلا بعد الحرب العالمية الثانية. فقد كان أول الأمر يعمل بنظام مكافأة المؤسسات التي تحقق الأهداف المقررة، أو تزيد عنها في مجال حجم الإنتاج الإجمالي. ولكن الاقتصار على استعمال معيار إجمالي الإنتاج، أدى إلى استعمال الكثير من الأساليب الملتوية في سبيل زيادة الإنتاج كزيادة المكائن - التي تقدمها الدولة مجاناً - دونما حاجة حقيقية، والضغط للحصول على أهداف إنتاج أقل من القابلية الحقيقية

لدى المؤسسة ليسهل تحقيقها. كما أن الإنتاج كان يكافأ بغض النظر عن الزيادة في كلفة الإنتاج أو حاجة السوق للمنتجات.

وفي عام ١٩٥٩ حدث بعض التطور، إذ لم يقتصر على استعمال إجمالي الإنتاج كمعيار لمقياس كفاءة المؤسسات، بل أخذ أيضاً بنظر الاعتبار ما يتحقق من تخفيض في تكاليف الإنتاج. ولكن هذا وحده لم يواجه المشكلة الرئيسية التي كانت تعاني منها الصناعة السوفييتية، وهي مشكلة المركزية الشديدة التي كانت تقيد المؤسسات بالاشراف التفصيلي من المركز، وتكاثرت القيود إلى درجة لم يعد حتى المركز قادراً على متابعتها بالنظر لتوسع وتعقد الصناعة السوفيتية.

وقد تردت الأوضاع في الخمسينات، حيث طرأ في أواخرها فتور في نسب نمو الإنتاج. كما كان يشرع في بناء مشاريع تترك دون إنجاز لفترة طويلة، وأخذ يتراكم إنتاج السلع غير المرغوب فيها، وحدث تخلف في المستوى التقني مقارنة بالأقطار الصناعية.

ولكل ذلك بدأ في أوائل الستينيات، نقاش على المستوى الحزبي والصناعي الأكاديمي، لإعادة النظر بتنظيم الصناعة السوفييتية. وتركز النقاش على الأفكار التي جرت مناقشتها في أكاديمية العلوم السوفييتية، واقترنت باسم افزى ليبرمان. وفي أواسط الستينيات، وبعد عدة أعوام من المناقشات، تبنى الحزب والدولة الأفكار الجديدة التي وضعت على أساسها الصناعة السوفيتية.

إن جوهر النظام الجديد يستند على الاستغناء عن الأسلوب المركزي في الإدارة، والاكتفاء بإعطاء المؤسسات الإنتاجية أهدافا عامة يترك لها وضع خططها الخاصة لتنفيذها. ولكن ما هو الذي سيدفع هذه المؤسسات لتحقيق الأهداف في حالة غياب الرقابة المركزية.

هنا يأتي دور الحوافز. فلم تعد المؤسسات تدفع لتحقيق أهدافها عن طريق الأساليب الإدارية، بل استحدثت دوافع اقتصادية تشجعها على تحقيق أهدافها.

والطريقة التي اتبعت هي تحديد أهداف طويلة الأمد لنسبة لما تحصل عليه المؤسسات من ربح بعد دراسة ظروفها، ومنحت حق الاحتفاظ بنسب من الربح، تعود بالنهاية إلى منتسبي المؤسسة حسب نظام المكافآت التي تتبعه.

وسمح لها بتحديد أسعار منتجاتها، لكي تتناسب مع تكاليف الإنتاج، ولتتمكن من رفع الأسعار في فترات تحملها نفقات أساليب جديدة في الإنتاج. كما سمح لها بالإنتاج، حسب الطلبات التي تستلمها على بضائعها، وليس بناء على أرقام مقررة من السلطات المركزية. ومن أجل وضع أسس سليمة لتقييم وضع المؤسسة، فلم يعد اعتبار

وسائل الإنتاج التي تحصل عليها من الدولة مجاناً، بل تخصم قيمتها من كلفة الإنتاج، مما دفع إلى المزيد من الاقتصاد في استعمال السلع الإنتاجية.

ويمكن تشخيص أبرز سمات التجربة السوفياتية في الحوافز بثلاثة أسس:

أولاً، هناك حوافز لدفع المؤسسات لتحقيق أهدافها، وهو ما نحن بصدده. وحوافز لدفع الأفراد لزيادة الإنتاجية، وهو ما سنتطرق إليه في المقال القادم. ثانياً، إن الحوافز للمؤسسات تستند على مدى تمكنها من تحقيق أو تخطي أهدافاً طويلة الأمد لنسبة الربح الذي تحصل عليه. وكلما ازداد الربح ازدادت عوائد المؤسسة ومنتسبيها. وثالثاً، إن الربح ينخفض إذا أخلت المؤسسة بنوعية الإنتاج أو مواعيد التسليم، حيث أنها تضطر في هذه الحالات إلى دفع غرامات وضعت لتحول دون تماهل المؤسسات.

**العبرة للعراق**

أما ما يمكن أن نتلقنه من درس في العراق من التجربة السوفيتية، فيتركز بصورة أساسية على مدى ما تمكنا من وضع أسس لتقييم المؤسسات.

فإن تقرير لجنة المباريات يدعو إلى مباريات ليس فقط بين الأفراد، بل أيضاً بين المؤسسات الإنتاجية. وهناك حافز معنوي في منح لقب "المنشأة النموذجية" ولكن على أي أساس يمكن اختيار هذه المنشأة من بين مجموعة من المعامل التي تختلف في ظروفها بشكل كبير؟ إن تحديد هذه المنشأة بكونها تلك التي "ترقى في عملها إلى مستوى رفيع" هو تحديد يتسم بالبلاغة، لكن ليس فيه من الدقة العلمية ما يجعله أسلوباً موضوعياً للاختيار.

وهنا يكمن أكبرخطر على المباريات في العراق، سواء كانت مباريات بين المؤسسات أو الأفراد. فإن لم يكن هناك أسلوب علمي موضوعي متفق عليه، لقياس كفاءة المؤسسات، معناه أن الاختيار سوف يكون عرضة للضغوط والتيارات والعلاقات الشخصية والمناورات، التي لم تخل منها حتى التجربة السوفييتية في بعض مراحلها. وحتى لو تم الاختيار الصحيح بحدس صائب، فإن ذلك لن يسلمها من التهم بالمحسوبية، وتحاك حوله الإشاعات التي تحاصره وقد تجهضه.

وبالإضافة إلى طريقة تقييم المؤسسات، فقد نرى إمكانية في الاستفادة من التجربة السوفيتية في منح حوافز مادية للمنشآت المتفوقة، وعدم الاقتصار على الحافز المعنوي الذي يبدو أن تقرير لجنة المباريات قد اقتصر عليه. فقد كانت الطريقة في الاتحاد السوفييتي لا تقتصر على تقييم المنشأة المتفوقة في المجال

الإعلامي، ويسمح لها برفع علم خاص فوق معاملها، بل تعدى ذلك إلى منحها مكافآت مالية توزعها على منتسبيها.

ولذا نقول إنه إذا كان لابد من أخذ المسميات من الأقطار الاشتراكية، فلا بأس في ذلك، ولكن المعيار الفاصل هو مدى إمكانياتنا أن نحيط بكل جوانب تجربة هذه الأقطار والمراحل والملابسات التي مرت بها، من أجل وضع نظام للحوافز مدروس وملائم لظروفنا ومرحلة تطورنا. ودون هذا التقييم العميق، فقد لا ننتهي بغير مجموعة من المسميات لا تمت إلى الجوهر بصلة، ولا تؤدي إلى أية نتائج إيجابية تستحق الذكر في صناعاتنا.

وسوف نرى أن المباريات بين الأفراد تواجه مشاكل لا تقل تعقيداً عما هي بين المؤسسات.

# ما وراء فكرة "بطل العمل الاشتراكي"

نتناول هنا ما اقترحته لجنة المباريات من حوافز ومكافآت، لمن يبرزون في المباريات بين منتسبي المؤسسات من عمال وموظفين.

ويمكن تقسيم ما اقترحته اللجنة من مكافآت، لمن يساهم في تطوير الإنتاجية إلى حوافز معنوية وحوافز مادية. وأبرز ما اقترحته اللجنة من حوافز معنوية هو منح شهادات الشكر والنشر عن المتفوقين في وسائل الإعلام، ومنح لقب "بطل العمل الاشتراكي" لمن يبتكر تطويراً في وسائل الإنتاج. أما الحوافز المادية، فتشمل مكافآت نقدية وعينية، وزيادة في الراتب، وقدما في الترفيع، وأفضليات في السكن والمعالجة الطبية المجانية.

**الحوافز المعنوية**

إن الحوافز المعنوية التي قدمتها اللجنة، تشمل أهم ما هو معمول به في الأقطار الاشتراكية، التي تقوم أيضاً بصنع الميداليات للعمال المتفوقين، وتعليق صورهم في الصحف الجدارية في المعامل، وتعطيهم حق عضوية بعض المجالس.

وفكرة الحوافز المعنوية معترف بفعاليتها، في دفع العاملين إلى المزيد من الجهد والإبداع في المجتمعات الصناعية الاشتراكية والرأسمالية. ففي الاتحاد السوفيتي كان قادته يؤكدون دائماً على ربط الدوافع المعنوية والمادية. وهو مبدأ جاء به لينين كما قلنا. وفي الغرب كانت مختلف الدراسات التي أعدت حول دوافع السلوك، تؤكد بشكل قاطع على أن ما يدفع الإنسان للعمل لا يقتصر فقط على الدوافع المادية، وقد يزيد الإنسان من جهوده من أجل السمعة والمركز وتقدير الآخرين والشهرة.

ولذا فإن اقتراح اللجنة حول الحوافز المعنية اقتراح صائب. ولكن يجب أخذ أمرين هامين بنظر الاعتبار. الأمر الأول والأساسي هو: على أي أسس يتم اختيار المتفوقين، وكما سوف نرى فإن هذه العملية ليست سهلة.

والأمر الثاني هو أن التسمية التي اقترحتها اللجنة لمن يبتكر تطوير في وسائل الإنتاج، هي تسمية "بطل العمل الاشتراكي"، وكذلك سميت المباريات أيضاً بالاشتراكية. ومع أنه ليس من اختصاص هذا المقال أن يدخل في جدل أيديولوجي حول التسمية. ولكن نقول إنه بالنظر إلى أن الاقتراح كان من لجنة يغلب عليها الطابع الفني، فإن الأفضل أن تهتم الجهات العليا التي رفع إليها تقرير اللجنة بهذه التسمية، في

ضوء الاعتبارات الفكرية والسياسية والاجتماعية، فإنها تسمية ليست فنية صرفة بل لها مساس بكل هذه الاعتبارات.

### الحوافز المادية

أما الحوافز المادية فليست موضوع شك في مدى قدرتها على دفع العاملين على زيادة الجهد والإبداع. فهو أمر توضحه دراسات السلوك الإنساني التي جرت في الغرب. وخلافاً للانطباع السائد، فإن هناك دراسات حول استعمال هذه الحوافز، تستخلص بأن الاتحاد السوفييتي هو أكثر الأقطار الصناعية استعمالاً للحوافز المادية.

وتكون هذه الحوافز على شكل مكافآت مالية محددة، تعطى حسب مقاييس معينة إلى من ينتج أكثر من الحدود المعتادة، أو يقتصد في المواد الأولية، مثل اقتصاد عمال الأحذية بالجلود وتقليصهم لكمية الجلود التالفة. وقد تعطى للتحسين في نوعية الإنتاج، وإلى من يرفع مستوى صيانة الآلة حسب انخفاض حالات عطب الآلات أثناء العمل، وإلى من يقتصد في استهلاك الطاقة.. وغيرها من الحالات التي تساعد في رفع الكفاءة وتطوير الإنتاج والاختراعات التي يقدمها العاملون.

ويمكن اعتبار النتائج الملموسة للابتكارات أوضح مثال على فاعلية الحوافز المادية. ففي الاتحاد السوفيتي مثلاً، فإن العامل الذي يقدم ابتكاراً أو اختراعاً، يوفر على المعمل مبالغ معينة، فإنه يوضع نسبة من هذا التوفير عند تطبيق الاختراع، ليس فقط في معمله، بل وفي المعامل الأخرى التي يطبق فيها. ومع أن أحد أهداف هذا الإجراء هو تهيئة أكبرمساهمة جماهيرية في إدارة وتطوير الإنتاج، إلا أن النتائج المادية للاختراعات كانت كبيرة، وأحياناً تصل المبالغ التي توفرها الاختراعات إلى حد ٢ بالمائة من إيرادات الاتحاد السوفياتي. حيث أن عدد هذه الاختراعات يصل إلى عدة ملايين في السنة. وكانوا يهدفون إلى جعل عشرين بالمائة من القوة العاملة تساهم في الابتكارات والاختراعات. ولو قلنا إنه في سنة معينة دفع الاتحاد السوفييتى ما يعادل ٣٠ مليون دينار كمكافآت للعمال الذين قدموا ابتكارات. لربما بدى هذا المبلغ كبيراً. ولكن الواقع أن هذا المبلغ وفر للدولة ما يعادل ٥٠٠ مليون دينار بسبب نتائج الاختراعات التي طبقت في تلك السنة.

## مشاكل التطبيق

إن قصة الحوافز لا تقتصر على تحقيق النجاحات والوفورات والدخل العالي للمجدين. فإن هناك مشاكل حقيقية يواجهها تطبيق أنظمة الحوافز، وتتركز هذه المشاكل في التوصل إلى أسس علمية مقبولة يستند عليها تحديد استحقاق المكافآت. فهذه الأسس لا يمكن أن تكون مجرد كون انطباع الرؤساء هو في صالح عامل معين، لذا يجب منحة مكافآة، هذا الأسلوب ينسف الحوافز من أساسها، إذ يضعها دائماً موضع الشك والتقولات.

أما الأسلوب العلمي فيهدف إلى وضع حدود معينة من النشاط الذي يمكن للعامل أن يؤديه في الحالات المعتادة، ويستحق عليه أجراً معيناً. فإذا تعدى هذا الحد استحق مكافآت حسب نظام معين، وقد يترتب عليه انخفاض في الدخل إذا لم يحقق الحد الأدنى من النشاط. وبذلك يصبح معروفاً لدى الجميع ما هو أسس المكافآت التي يعاد النظر فيها كلما حدثت تطورات في أوضاع العمل والتطور التقني.

والواقع إن تحديد هذه الأسس ليس سهلاً، رغم أن بداية الجهود في هذا الاتجاه ترجع إلى نظريات فردريك تيلور في القرن التاسع عشر، والسبب في ذلك هو تشعب الأهداف وتشعب التطور الصناعي. فالأهداف لا يمكن أن تقتصر على زيادة الإنتاج فقط، إذ قد تكون هذه الزيادة على حساب تبذير في المواد الأولية وعدم الاهتمام بصيانة الآلة مثلاً. ولذا ينبغي وضع حدود تحفز على الاهتمام بهذه الأهداف. هذا بالإضافة إلى أنه دائماً تحدث تطورات جديدة وأعمال جديدة يترتب عليها إعادة النظر وتطوير أسس منح المكافآت.

وحتى لو أمكن التغلب على هذه المصاعب مع تطور علم الحركة والوقت الذي يمكن أن يحدد ما تتطلبه أية عملية من الوقت، إلا أن هناك عقبات إنسانية تظهر بسبب ميل العاملين إلى الضغط لتخفيض الحد الأدنى المقرر لكل عمل، ليمكنهم ذلك من تخطيه والحصول على مكافآة، وتجرى مناقشة هذه الأمور بشكل مكشوف في الاتحاد السوفييتي، وتثيره الصحافة الرسمية والحزبية. ومن الأمثلة التي قيلت هو أن أحد المعامل اعتاد على تخطي الحدود المقررة بنسبة ١٥٠ بالمائة. ومن الوضح أن استمرار هذه الحالة يعني أن الحدود المقررة كانت واطئة منذ البداية.

ولاتقف المشاكل عند هذا الحد العلمي والإنساني فقط، بل يوجد هناك مجال للاختيار بين أساليب معينة من الحوافز، لا بد من البت في مدى ملاءمتها لهذا النوع من العمل أو ذاك. فهناك حوافز تعطي لكل فرد يحقق نتائج أعلى من المقرر. ولكن هناك

أسلوب لمنح مكافآت لمجموعات معينة من العمال ككل إذا حققوا نتائج أكثر من المقرر، كأن تعطى لخط إنتاج معين. وهذا ما يسمى بالحوافز الجماعية.

ولايعتمد اختيار الحوافز الفردية أو الجماعية مدى ملاءمتها لطبيعة عمل معين، بل أحيانا يؤخذ بنظر الاعتبار مدى ما تحققه من تعاون بين العاملين.

## ماذا يعني للعراق

والآن لابد من أن نقف برهة لجمع شتات ما قلناه، وماذا يعني بالنسبة لوضع العراق. فقد قلنا في المقال الماضي، إن اقتراحات اللجنة التي وضعت أسس المباريات قد تؤدي إلى تطور واسع النطاق في صناعتنا، إذا ما طبقت بالشكل الصحيح وفي الوقت الصحيح.

وما ذكرناه من معلومات حول طبيعة الحوافز وتجارب بعض الدول في تطبيقها، يثبت أن اختيار الشكل الصحيح للعراق، لا يمكن أن يكون سهلاً ولم يكن سهلاً حتى بالنسبة للدول الصناعية المتطورة. وتتركز الصعوبة في وضع أسس موضوعية لتقييم إنجازات المؤسسات والعاملين فيها، من أجل تحديد مراكزهم في التفوق.

ولذا نقول إن الشرط الصحيح الحاسم في اختيار الشكل المناسب للعراق هو إجراء أوسع وأعمق دراسة ممكنة لطبيعة وأنظمة الحوافز، وتجارب الأقطار الأخرى. وينبغي أن تكون هذه الدراسة نظرية وعملية وحتى ميدانية، عن طريق الاطلاع المباشر على كيفية تطبيق الأنظمة في الأقطار الأخرى. وليس هذا مستحيلاً، إذ لدينا الكثير من المهندسين والمختصين، ممن لهم تجربة مباشرة ـ نظرية وعملية ـ في الأقطار الصناعية الاشتراكية والرأسمالية. ويمكن أن يؤدوا خدمة ممتازة في هذا المجال، عن طريق إيضاح ما تعمله هذه الدول، وما يمكن أن يناسب هذا البلد من تجاربها.

أما حول ما إذا كانت ظروفنا الراهنة هي الوقت الصحيح لتطبيق أنظمة الحوافز، فهناك بعض الاعتبارات الإدارية والاجتماعية التي تستحق أن يفرد لها المقال القادم.

# من هنا يبدأ تطبيق حوافز الإنتاج

عندما أعلن عن اقتراحات لجنة من المؤسسات الصناعية حول "المباريات الاشتركية"، قلنا إن هناك أموراً جوهرية يجب أن نفهمها حول طبيعة ودور الحوافز في مجال الإنتاج. فإن تجارب الدول الأخرى تثبت أن هناك مشاكل كثيرة في وجه تطبيق أنظمة الحوافز. وهذه المشاكل تتركز بشكل خاص على تحديد أسس علمية وموضوعية يمكن بواسطتها اختيار المؤسسات والعاملين الذين يستحقون مكافأة أكثر من غيرهم. ولذا قلنا إن الشرط الحاسم في اختيار الشكل الصحيح المناسب للعراق، هو إجراء أوسع وأعمق دراسة ممكنة لطبيعة أنظمة الحوافز وتجارب الأقطار الأخرى.

ولكن قلنا أيضاً إن اقتراحات اللجنة التي وضعت أسس "المباريات الاشتراكية" قد تؤدي إلى تطور واسع النطاق في صناعتنا، إذا اجتمع شرطان. الأول هو أن تطبق بالشكل الصحيح. ولذا أردنا أن ندرس تجارب الدول الأخرى لكي نتوصل إلى الشكل المناسب للعراق. والشرط الثاني هو تطبيقه بالوقت الصحيح، وهو ما نحن بصدده الآن. حيث أن الحوافز مهما كانت مفيدة، فلا بد من أن نتساءل: هل الظروف الموضوعية السائدة في العراق تلائم أنظمة الحوافز؟

### افتراضات جوهرية

ومن أجل التوصل إلى بعض الوضوح في هذا المجال، ينبغي أن نتذكر أن تطبيق الحوافز المادية والمعنوية يفترض بعض الافتراضات الجوهرية التي تجعل من الحوافز ضرورية ونافعة.

والافتراض الرئيسي هو أن يتم اللجوء إلى تطبيق الحوافز بعد استنفاذ الأساليب المعتادة في تطوير الإنتاج. وما نقصده بالأساليب المعتادة هو بالدرجة الأولى، الأجور والرواتب المقررة حسب الأنظمة. فإن العاملين في المؤسسات من عمال وفنيين ومهندسين وموظفين، يؤدون واجباتهم لأنهم يتسلمون رواتب وأجوراً على عملهم تعينهم على العيش. والمبرر الوحيد الذي يدفع هؤلاء إلى أداء الأعمال المطلوبة منهم هو الرواتب والأجور التي يستلمونها لقاء أعمال معينة. وإذا أردنا أن ندفعهم إلى زيادة في العمل والإنتاجية والإبداع

أكثر من المعدلات المحددة، فلا بد من إعطائهم المزيد من الأجور والرواتب والمشجعات الأخرى التي نسميها بالحوافز.

وإذا قلنا هذا التفسير فيمكن أن نقول إن الأجور والرواتب المعتادة التي يستلمها العاملون، هي لقاء الأعمال والواجبات المعتادة المقرر أن يقوموا بها. أما الحوافز فهي أجور ورواتب استثنائية يحصل عليها العاملون مقابل الأعمال والواجبات الاستثنائية التي يقومون بها، زيادة على أعمالهم المعتادة. وقد رأينا في السابق كيف أن الحوافز تستند على تخطي حدوداً معينة في الإنتاجية تعتبر هي الأساس التي تقرر حسب طرق علمية ويحصل من يتخطاه على مكافآت مادية ومعنوية.

فهل نحن في العراق وصلنا إلى هذه المرحلة التي نستطيع فيها أن نؤدي واجباتنا المقررة ـ دع عنك تخطيها. ولاشك في أن هناك من يؤدون واجبهم وهناك من يضحون في سبيل تخطيه، ولكن لاشك أيضاً في أن الصورة العامة هي أننا أبعد ما نكون عن أداء الحد الأدنى من واجباتنا.

والأسباب قد تكون كثيرة ومتشعبة تتعلق بأوضاعنا العامة، وواقع بلدنا المتخلف. ولكن من أخطر العوامل التي أدت إلى هذا الوضع، هو عدم عدالة توزيع الأجور والرواتب. فهذه ليست مبنية على أساس تخصيص أجور أكثر للعمل، الأكثر صعوبة والأكثر تعقيداً، وإنما تتحكم بها شتى الاعتبارات غير الموضوعية. فكم مؤسسة أجرت تقييماً للأعمال، وكم موظف أو مهندس يستلم راتبه على غير أساس الشهادة الدراسية وتعداد سنوات الخدمة. والنتيجة هي أنه قد أصبح التساؤل الشائع لدى الألوف من العاملين، هو لماذا أؤدي واجبي وأتحمل المسؤوليات إذا كان هذا التحمل لا يقدم ولا يؤخر الراتب، وإذا كان الفائز في النهاية هو من "يتجنب المشاكل"؟ وتصل نتائج هذه الذهنية إلى جميع شرايين المؤسسات في بلادنا.

### الأجر حسب العمل

ولذا فإن الافتراض الأول لتطبيق الحوافز، هو أن يكون نظام منح الأجور والرواتب، مبيناً على مبدأ العدالة الذي يعطي أجراً أكبرللعمل الأكثر والأصعب. إن هذا بحد ذاته دافع كبير لتطوير الإنتاجية لم نستغله بعد، إلى جانب كونه الخطوة الأولى التي تمهد لتطبيق أنظمة حوافز واسعة النطاق.

وهذا يجرنا إلى الافتراض الرئيسي الآخر الذي يفترضه نظام الحوافز المادية والمعنوية. وهو وجوب توفر قبول عام في الدولة والمجتمع للمعايير والمقاييس، التي يستند

عليها أسلوب منح الحوافز. وهذه المعايير هي إعطاء المكافآت للعاملين، الذين هم أفضل إنتاجاً وعملاً من غيرهم. وليس هذا سهلاً بالنظر إلى أن المقاييس السائدة في المجتمع نادراً ما تقيم الشخص وفقاً لمهارته وعمله، وإنما يقيم على أساس مقاييس شكلية موروثة تقيس الإنسان حسب أصله أو انتماءاته وعلاقاته. ولابد لمثل هذه المعايير المتخلفة أن تنعكس حتى على تلك القطاعات العصرية في البلاد، كالدوائر والمعامل بدرجات تعكس توازن القوى بين القديم والحديث.

وكانت هذه إحدى المشاكل الكبرى التي واجهت تجربة الحوافز في مصر التي تشابه وضعنا الاجتماعي. ففي عام ١٩٦٥ كان أبرز ما ظهر من النقاشات التي جرت بين مجموعة من الإداريين حول تطبيق الحوافز، هو عدم وجود التقبل الكافي بين العاملين والإداريين لمنح الحوافز وما يترتب عليها من تفضيل البعض حسب إنتاجهم. ولم يكن هناك الكفاية من الثقة المتبادلة بين المدراء والعاملين بشكل يسمح بتقبل تفوق البعض على زملائهم. وكان مما ذكر آنذاك هو أن ٩٩ بالمئة من الترقيات كانت تتخذ حسب الأقدمية، لأن الإداريين والرؤساء يؤثرون السلامة ويفضلون أن لا يفتح باب المناقشة والحساب. ونظام الأقدمية هو مقياس عشائري وعريق!

ولذا فلابد أن تبذل جهود كبيرة في سبيل تعميم تطبيق مقاييس الأجور حسب العمل في جميع المجالات، التي تخضع لسلطة الحكومة من دوائر ومؤسسات ومعامل ومزارع. وقد وردت إشارة في ميثاق العمل الوطني إلى هذا الأمر، كما تطرقت له الخطة الإدارية التي لم تعلن تفاصيلها، ولكن إلى الآن لم تظهر بوادر واضحة نحو التطبيق. وإلى الآن ليست لدينا الجرأة لإعطاء من يعمل سبع ساعات أكثر ممن يعمل خمساً.

## النتيجة

ولكن هل تعني كل هذه المصاعب أن التفكير لتطبيق أنظمة متطورة في الحوافز، أمر سابق لأوانه، وينبغي صرف النظر عنه؟ إن هذا بالضبط هو ما يجب أن لا نفعله مهما كلف الأمر. فإن أنظمة الحوافز كما قلنا سابقاً، قد تحدث تطوراً كبيراً في مؤسساتنا الصناعية وغير الصناعية، إذا توفرت الشروط اللازمة.

وهذه الشروط هي ليست فوق مستوى قدراتنا. ولدينا الإمكانية أن نتحاشى الارتجال، ونقوم بدراسة الحوافز بشكل علمي مستفيدين إلى أقصى حد، من تجارب الدول الأخرى، في وضع ما يلائمنا من أشكال الحوافز. وبإمكاننا أن نتحاشى الاستعجال ونقوم باتخاذ الخطوات التمهيدية اللازمة، التي لابد من اتخاذها إذا أردنا

إرساء الحوافز على قاعدة صلدة. وأهم وأخطر هذه الخطوات بل أكثرها إلحاحاً، هو إعادة النظر بالأنظمة البدائية المتبعة حالياً في منح الأجور والرواتب على أساس يجعلها تستند على مبدأ العمل والجهد. وبإمكاننا أن نبدأ هاتين الخطوتين فوراً، إذا توفر الإسناد الكافي على الصعيد السياسي والإداري. وسوف تكون الطريق طويلة وصعبة، ولكن لابد من البدء لأنها الطريق نحو تطور بلدنا إلى بلد عصري.

ودون هذه الجهود فسوف تتحول إجراءات "المباريات الاشتراكية" إلى خطوات غير متناسقة، تطبق هنا وهناك لفترات محدودة.. وتظهر وتختفي من آونة إلى أخرى، على صفحات الجرائد.. ويعتمد ظهورها واختفاؤها على مدى حماس مدير.. وتهاون آخر.. شأنها شأن كل الخطوات التي لم توضع على أساس علمي صلد وجهود واعية وصبورة.

# المباريات الاشتراكية في نفط البصرة

في يوم ما كنا نقول إن انحطاط الجهاز الإداري في بلدنا، هو عامل أساسي في التخلف الاقتصادي والاجتماعي الذي نعاني منه. أما اليوم فإن مآسي التسمم بالحنطة قد علمتنا أن انحطاط هذا الجهاز وافتقاره إلى الشعور بالمسؤولية، قد أصبح عاملاً أساسياً، ليس فقط في التخلف الاقتصادي والاجتماعي، بل أيضاً في الموت. وعندما تصل الأمور إلى هذه النقطة، يصبح المحتم وضع مهمة معالجة أوضاع الجهاز الإداري، في مقدمة أولويات السياسة في بلدنا، إذ إن استمرار هذا الجهاز على وضعه الحالي، ينذر بحدوث المزيد من الويلات التي تقع على كاهل الجماهير، وتحدث المزيد من المصاعب للسلطة، وتزج البلد في معارك جانبية تجعله يدور في حلقة من الأزمات التي كان من الممكن تحاشيها.

ومشاكل الجهاز الإداري كثيرة ومتشعبة ولها جذورها العميقة في مجتمعنا وأوضاعنا العامة، ولكنها ليست مستحيلة التحليل والمعالجة. ومن أخطر العوامل التي أدت إلى تدهور الجهاز الإداري هو أن أنظمته والذهنية السائدة فيه لا تشجع الكفاءة. فإن الإنسان لا يعمل لوجه الله، بل يتوقع أن يحصل على الأجر وعلى المركز والسمعة. أما الشائع عندنا فإن الأجر والمركز لا يعتمد، بصورة عامة، على مقدار الجهود التي نبذلها، بل على شهادة مدرسية وسنوات الخدمة وبعض العلاقات والاعتبارات التي لا ارتباط لها بالعمل والإنتاج الفعلي.

ولذا تطلعنا بتفاؤل إلى مبادرة قامت بها لجنة من مؤسسات تابعة لوزارة الصناعة بالاشتراك مع اتحاد النقابات، لرفع خطة لمنح مكافآت معنوية ومادية للمتفوقين في الإنتاج من المؤسسات الصناعية والعاملين. ففي مثل هذه الخطوة تكمن احتمالات التحول من المقاييس التقليدية إلى المقاييس الموضوعية، في النظر للمؤسسات والأشخاص. فالمقياس هنا هو الإنتاجية فقط. وخلال ثلاث مقالات تطرقنا إلى مقترحات اللجنة التي سميت مشروعها بخطة المباريات الاشتراكية. وكان جوهر ما توصلنا له هو أن مثل هذا المشروع يتطلب استيعاباً لأمور فنية، في تحديد المعايير التي سوف تتبع في المفاضلة بين المؤسسات والعاملين. وأردنا اتخاذ الخطوات التمهيدية الضرورية من أجل أن يرسى هذا المشروع على أسس علمية تجنبه الاعتباط الذي يؤدي به إلى الفشل.

## تجربة عملية

وعندما قيل بأن هذا المشروع لم يقتصر على مجرد خطة وضعت في بغداد، بل تعداه إلى مرحلة التطبيق العملي في البصرة، قمنا بالبحث عن تطورات هذه التجربة الفريدة في تاريخنا الإداري. والتجربة بدأت في شركة النفط الوطنية في البصرة، حيث ذكرت الصحف أن لجنة عليا قد تكونت للمباريات الاشتراكية، التي كان من المقرر أن تستمر ولمدة أسبوع، وخصصت لها جوائز للمتفوقين. كل هذه بوادر توحي بالتطلع إلى تجربة البصرة بأمل.

والبصرة هذه الأيام محط آمال أوسع وأشمل. ففي أوائل نيسان، سوف يبدأ إنتاج النفط من قبل شركة النفط الوطنية. ويشعر العاملون على امتداد الحقول في رمال الجنوب وأهواره، بأنهم قد أنجزوا شيئاً عظيماً. فلأول مرة ينتج العراقيون نفطهم دون اللجوء إلى الشركات العالمية. ومع أنهم سوف ينتجون هذا العام خمسة ملايين طن بعد ثمان سنوات من تأسيس شركة النفط الوطنية، ومع أن منشآت استخراج النفط وأنابيبه، قد تمت بكثير من المساعدة من الدول الاشتراكية، إلا أن الظروف العسيرة التي مرت باستغلال النفط وما واجهته من ضغوط، تجعل مما حققوه عملاً تاريخياً، وتبرر التطلع إلى الشركة وعامليها الألف وخمسمائة في البصرة، بتفاؤل في مجال تطوير الأساليب الإدارية التي ترفع مستوى العمل إلى مستوى المهمة الخطيرة، التي تضطلع بها الشركة، والتي لها أبعاد سياسية واقتصادية حيوية بالنسبة لمستقبل العراق.

وما أردناه من البصرة هو أمر غاية في التواضع. فلم نتوقع أن نجد تجربة متكاملة، بل ولم نتوقع حتى تجربة. فإن تشكيل لجنة للمباريات الاشتراكية قبل أسابيع معدودة، لا يمكن أن يحقق تطورات كبيرة في مجال التطبيق. ولذا فإن ما أردناه هو معرفة مدى وجود الوعي الكافي بأبعاد المباريات، وهل تعتبر جزءاً من اتجاه نحو تطبيق حوافز العمل، وما يترتب على ذلك من معرفة بتعقيدات تطبيق أنظمة بهذا الاتجاه.

## انطباعات

وبعد بضعة أيام من التحدث مع العاملين في شركة النفط الوطنية في بغداد والبصرة، ومع اتحاد نقابات البصرة، اتضحت هناك أمور يمكن أن نسميها انطباعات عامة:

الانطباع الأول، هو أنه لا توجد المعرفة الكافية بين العاملين بحملة المباريات الاشتراكية وطبيعتها وتطوراتها. ويتضح ذلك من صعوبة التعرف حتى على ما حدث

بالضبط للمباريات. فالصحف قالت إن المباريات هي لمدة أسبوع، وقد بدأت فعلاً في موعد معين. وهناك من يقول بأنها فعلاً تمت وأن الجائزة قد منحت إلى إحدى أقسام الشركة. ثم يقال إنها تأجلت إلى حين البدء بالإنتاج. ويتضح فيما بعد أنها بدأت ولم تنته بل مددت. كما إن هناك من لم يعلم بوجودها. ولذا كان من الضروري تجميع الصورة الحقيقية من مختلف المصادر.

ويتضح بأن القصة بدأت من مبادرة اتحاد نقابات البصرة، الذي يمثل حوالي الخمسين ألف عامل لإجراء مباراة اشتراكية في الشركة في البصرة. ووافقت الشركة وشكلت لجنة عليا للمباريات. وشكلت لجان فرعية في مقر الشركة وفي الحقول لوضع أسس للمباريات التي بدئ فيها على أساس أن تستمر لمدة أسبوع. ولكن لعدم كفاية الأسبوع في التعرف على العمل، فقد مددت الفترة إلى حين بدء الإنتاج.

الانطباع الثاني، هو أن ما يفهم من المباريات الاشتراكية هناك هو حملة لإثارة الحماس لدى العاملين خلال فترة معينة. إنها ليست جزءاً من خطة لتطبيق حوافز الإنتاج بشكل دائم، من أجل تحقيق زيادة في الإنتاجية بصورة مستمرة، وليس لديها من وسائل غير الدافع المعنوي، حيث ستخصص جوائز رمزية للأقسام والأفراد المتفوقين، أقرب ما تكون إلى الكؤوس والميداليات. وهناك تجنب واضح لأي إمكانية، لمنح حوافز مادية للمتفوقين. وكما رأينا في المقالات السابقة فإن الأقطار الاشتراكية تطبق الحوافز المادية والمعنوية معاً، وقد اعتبر هذا أحد المبادئ التي وضعها لينين. أما في الصين فيجري الاعتماد كلياً على الحوافز المعنوية.

الانطباع الثالث، هو أن هذه المظاهر للمباريات الاشتراكية في البصرة، تجعلها أقل تقدماً من المبادئ التي وضعتها لجنة وزارة الصناعة في بغداد. فهذه اللجنة تفهمت الموضوع على أن المباريات هي جزء من حوافز مادية ومعنوية لزيادة الإنتاجية، ولم تقتصر المباريات على فترة زمنية محدودة، ولم تتردد في إدراج الحوافز المادية ضمن خطتها. هل من الصعب إجراء تنسيق بين ما تتوصل إليه الصناعة في بغداد، والنفط في البصرة، على الأقل على مستوى سكرتارية المباريات الاشتراكية، التي تأسست في الاتحاد العام لنقابات العمال في بغداد؟

الانطباع الرابع، هو أن العقبة الكأداء التي تعترض سبيل أي نظام للحوافز، لا زالت غير محلولة في البصرة، كما هي في بغداد. والعقبة هي كيفية وضع أساليب موضوعية واضحة للتعرف على مدى تفوق العامل على العامل، والمؤسسة على المؤسسة، في ظروف تختلف فيها طبيعة الأعمال الملقاة على عاتق العمال والفنيين والموظفين، وتختلف المهام والظروف بين كل مؤسسة وقسم عن الآخر. في البصرة شكلوا لجنة

لوضع هذه المقاييس. وقيل إنها وضعت مقاييس لم يعلن عنها لقياس الأفراد والأقسام. ومع أنه لا يمكن التطرق إلى ما توصلت إليه اللجنة لعدم نشر تقريرها، إلا أنه من الممكن القول إنه لا يوجد لجنة على وجه الأرض، تستطيع أن تعد لوحدها نظاماً للمقاييس. وأفضل ما يمكن أن تضعه هو مبادئ عامة. والبون بين المبادئ العامة والأسس التفصيلية القابلة للتطبيق العملي، هو بون شاسع. وقد شغلت هذه المشكلة الخبراء لعشرات السنين، ولازالت حتى دولة متقدمة مثل الاتحاد السوفياتي تعاني منها. ولذا فإن عدم وجود المعايير العلمية الموضوعية المفهومة من قبل العاملين، يبرر التخوف بأن المقاييس التي سوف تطبق فعلياً هي مقاييس شكلية مثل هندام العمال ونظافة الأقسام وغيرها من المقاييس المهملة التطبيق.

## لم يفت الأوان

والآن هل يمكن الخروج بأي نتيجة من هذه الانطباعات العامة، عن محاولة المباريات الاشتراكية في البصرة. إن الاستنتاج الأساسي الذي أظهرته هذه المحاولة، هو أنها بررت المخاوف التي سبق أن أبديناها حول خطة المباريات الاشتراكية، التي وضعتها لجنة الصناعة في بغداد. فقد قلنا آنذاك بأن الحوافز المادية والمعنوية يمكن أن تؤدي إلى تطور كبير في صناعتنا، على شرط أن يختار أنظمة الحوافز بعد دراسة دقيقة للتجارب الدولية، وأن نطبقها بعد اتخاذ خطوات تمهيدية لمعالجة أسس أنظمة الأجور والرواتب المعمول بها حالياً، والتي تقف حجر عثرة في سبيل تعميم مبدأ ربط الأجر بالإنتاج، وهو المبدأ الأساسي الذي يجب إرساءه لضمان نجاح أنظمة الحوافز المادية والمعنية بما فيها المباريات.

وقد أرتنا البصرة مدى الغموض الذي يحيط بمشروع المباريات، والذي يجعل من تطبيقه رهناً بالمبادرات الفردية، أكثر من كونه خطة مدروسة واضحة المعالم. وبدلاً من أن تصبح المباريات جزاً من مشروع متكامل للحوافز، مبني على أسس علمية، فقد تتحول إلى مجرد حملة حماسية طارئة تحدث بعض الآثار الطفيفة هنا وهناك ثم تنحسر وتتلاشى.

وكل المشكلة تكمن بأننا نحاول أن نطبق أسلوباً سمعنا أنه مطبق في أقطار أخرى، ولكن لم نجهد أنفسنا في التعمق بجذور مشاكل وتفاصيل ما طبقته الدول الأخرى. ولكن مع ذلك لم يفت الأون لدراسة هذه التجارب بشكل علمي ومبرمج، للتوصل إلى صورة واضحة لما نقوم بمحاولة تطبيقه. ولا يعوز البصرة ذلك الاستعداد لتقبل واستقصاء ما يجري في العالم، حيث لا يوجد في هذا البلد مدينة أكثر انفتاحاً على العالم الخارجي من البصرة، فهل سيكون للعاملين في نفطها هذه السعة في الأفق؟

# أنظمة الخدمة والرواتب

# ماذا بعد إلغاء مشروع قانون الخدمة المدنية الموحد؟[*]

كان الحديث عن قانون الخدمة المدنية الموحد الشغل الشاغل لملايين الناس لأشهر عديدة. ومع ذلك فإن المعلومات الرسمية المعلنة عن قصة هذا القانون، اقتصرت على بعض الحقائق العامة، ولم يكشف النقاب بعد عن المعلومات الجوهرية والتفاصيل حول مشروع القانون والعوامل التي أدت إلى إلغائه.

فمن ناحية يعلم الجميع أن العلاوات السنوية على رواتب الموظفين، قد أوقفت قبل أكثر من عام. وفي أواسط السنة الماضية (١٩٧٠)، شكلت لجنة قواعد العاملين في الدولة والقطاع العام. وأخذ يتأكد فيما بعد أن هذه اللجنة تعد مشروع قانون خدمة مدنية لجميع دوائر الدولة الرسمية. وبعد رفع الصيغة النهائية للمشروع، أعلن في أواخر آذار بأن مشروع القانون سوف يطرح على الشعب لمناقشته قبل تشريعه. ويبدو أنه فعلاً عرض على المسؤولين في دوائر الدولة. ثم تقرر بعد أسبوعين صرف النظر عن تشريع قانون الخدمة المدنية الموحد، على أساس أن المسودة تتعارض مع بعض اتجاهات الخطة الخمسية للتنيمة القومية.

ولكن من ناحية أخرى لم تكد تتوفر أية معلومات رسمية مضبوطة حول ماهية القانون. وربما كان أوسع ما قيل عن المشروع من مصدر رسمي هو ما ورد في تصريحات رئيس اللجنة لجريدة الجمهورية في نهاية كانون الأول الماضي، التي أورد فيها بأن القانون سوف يكون "مفاجأة سارة لكل موظفين الدولة" وأنه "مدروس وبني على أسس علمية"، وأن اللجنة "جاءت بأفكار جديدة ومتطورة" بالإضافة إلى أن القانون سوف يضمن للموظف الصغير "الحياة اللائقة والرغيدة". إلا أن التكتم على القانون قد خلق جواً من القلق وعدم الاطمئنان، ساعد على انتشار سيل متناقض من الإشاعات التي جند لها حتى علم الرياضيات![**]

---

[*] مقال قدمته لمجلة "الثقافة الجديدة" في آذار ١٩٧١ وكانت آنذاك غير خاضعة للرقابة. وعندما علمت بأن تغييرات كثيرة تجرى عليه قبل النشر، أصريت على نشره كما هو أو سحبه. هكذا لحقتني الرقابة.. الذاتية! ونشر بعد إلغاء الكثير من التغييرات وأنشره هنا حسب النص الاصلي.

[**] إشارة إلى تقولات بأن القانون الجديد سوف يرسي الرواتب الجديدة على أساس الجذر التربيعي للرواتب المعمول بها!.

أما الآن وقد صرف النظر عن تشريع القانون، فهل هناك ما ينبغي أن يقال. وأول ما تبادر إلى الذهن بعد إعلان إلغاء المشروع، هو المطالبة بإطلاق العلاوات. وقد أصبحت هذه الخطوة منطقية، خاصة بعد انتفاء المبررات التي استند عليها في إلغاء العلاوات في العام الماضي. ولذا فهذا أمر مفروغ منه ولا يتطلب أية دراسة خاصة. كما لا يمكن أن ننهي الموضوع بأن نقرأ الفاتحة على مشروع القانون، وكأن شيئاً لم يحدث. هذا غير ممكن لأنه حدث شيء كثير لايمكن تجاهله. وأبرز ما حدث هو أن الانتقادات التي أثيرت حول قانون الخدمة المدنية الحالي والجهود التي بذلت في سبيل تغييره، قد وضعت علامة استفهام على هذا القانون وجعلته محط التشكيك.

ولذا فإن الذي ينبغي أن يطرح في الوقت الحاضر - خاصة بعد انتهاء الضجيج الذي رافق عملية الإعداد للمشروع - هو محاولة إعادة النظر بأسس قوانين الخدمة بأكبر قدر من العمق والموضوعية والتأني، وبروحية من يريد أن يرسي قواعد سليمة وثابتة، تساهم في بناء المستقبل، وبالتحديد فإن صرف النظر عن القانون يطرح تساؤل عما ينبغي أن يقال وما ينبغي أن يعمل. وهو ما سوف نحاول أن نعالجه في هذه السطور.

وأهم ما يمكن أن يقال حول التجربة السابقة لإعداد القانون، هو أن أسلوب إناطة وضع قانون خدمة موحد إلى لجنة من الإداريين، لم يأخذ بنظر الاعتبار أن مثل هذا القانون يتطلب القدرة على الإحاطة بمجموعة واسعة من الاعتبارات التي يتعذر على أي لجنة إيفائها حقها، مهما كانت لديها من ممارسة إدارية وتشريعية.

فإن قانوناً موحداً للخدمة المدنية ليس مجرد مجموعة من النصوص التي تحدد رواتب الموظفين، مع الأخذ بنظر الاعتبار بعض الاعتبارات المالية للدولة، بل إن له آثاراً بعيدة المدى على حاضر العراق ومستقبله. وهذه الآثار لا تقتصر فقط على الحياة المعيشية للشعب، بل تتعداها إلى قيمه الاجتماعية. ولايمكن بأي حال من الأحوال وضع قانون خدمة مدروس دون تفهم دقيق للآثار البعيدة والقريبة لقانون الخدمة، وما يمكن أن يلعبه من دور في المجتمع، وبقدر ما تسمح به الرؤية، فإن هناك ثلاثة مجالات رئيسية لتأثير قانون الخدمة من الممكن ذكرها:

### قانون الخدمة والحياة المعيشية للشعب

وأوضح المجالات لتأثير قانون الخدمة المدنية هو، تأثيره على الحياة المعيشية للشعب. إذ إن أي تغيير في القانون يقلل أو يزيد مما يتسلمه الموظفون من أجر ينعكس بصورة مباشرة أو غير مباشرة على قطاع واسع من الشعب.

فمن الناحية المباشرة، سوف يشمل قانون الخدمة الموحد جميع الموظفين والمستخدمين في الدوائر الرسمية والمؤسسات والمصالح شبه الرسمية. وإذا كان هؤلاء فقط يزيدون عن ربع المليون إنساناً، فإن عوائلهم التي تعتاش على رواتبهم تبلغ المليون ونصف، وبذلك أصبح من يعتمد على الرواتب بشكل مباشر من الموظفين وعوائلهم قد يبلغ سدس الشعب العراقي.

وإذا كان هؤلاء يستلمون ما يقارب المائة وعشرين مليون دينار سنوياً، فإن عدداً هائلاً من الناس، سيعتمدون في معيشتهم على إنفاق هذا المبلغ من قبل الموظفين والمستخدمين. ومن هنا يأتي الأثر غير المباشر الذي يتضمنه أي تغيير في أجر الموظفين الذي يعتاش عليه أيضاً منتجو البضائع والخدمات المحلية، بالإضافة إلى العاملين في خدمات المواد المستوردة. ولذا فإن كان حوالي سدس الشعب العراقي يعتمد على الرواتب في معيشته، بصورة كاملة ومباشرة، فإن هناك عدة ملايين من الناس تعتمد على هذا المورد إلى هذا الحد أو ذاك.

ولكن أثر قانون الخدمة لا ينتهي عند هذا الحد، خاصة إذا نظرنا إلى الموضوع من زاوية أخرى. فمن ناحية أن زيادة أو نقصان مجمل ما يستلمه الموظفون والمستخدمون، يمس حياة الملايين من جماهير الشعب، ولا بد له أن يبدل من ميزان صراع الإنسان مع متطلبات الحياة اليومية العسيرة، اعتباراً من رغيف الخبز والإيجار وفلوس الدواء، ودفاتر الصغار وأقساط العقاري، وكل صغيرة وكبيرة تعطي للحياة حلوها ومرها.

إلا أننا عندما ننتقل من تأثير نقصان أو زيادة الرواتب ككل، إلى موضوع كيفية توزيع الرواتب والأسس التي يجري الاستناد عليها، في تحديد راتب هذا الشخص أو ذاك، يتضح أمامنا في هذه الحالة أن لقانون الخدمة آثاراً غاية في العمق والخطورة والتعقيد على تطور المجتمع. وهنا يمكن طرح سؤالين: إلى أي حد يساهم قانون الخدمة في خلق القيم التي تساعد في تطور المجتمع؟ والى أي حد يساهم هذا القانون في التغلب على مشاكل التطور الاقتصادي والاجتماعي؟

### قانون الخدمة والقيم الاجتماعية

ومما يبدو لأول وهلة أننا نحمّل قانون الخدمة أكثر مما يطيق توقعنا أن يساهم في خلق القيم والمعايير التي تساعد في تطوير المجتمع. ولكن نظرة شاملة على تاريخ صراع الإنسان تؤكد بأن لقوانين مثل قوانين الخدمة أثراً على هذا الصراع، سواء كان أثراً سلبياً أو إيجابياً. ويرجع السبب في هذا إلى جوهر صراع الإنسان منذ العصور السحيقة.

فالإنسان كان ولايزال يعمل ليعيش. هذا بغض النظر عن كون مفهوم العيش يقتصر على فريسة يجرها إلى كهف من كهوف ما قبل التاريخ، أو أن يتسع مفهومه ليشمل تحريك آلة مذهلة، تزحف على رمال القمر استجابة لأنامل طلائع البشرية على الأرض على بعد مئات آلاف الأميال الممتدة عبر الفضاء.

وبين هاتين الحالتين بذل الإنسان على أرضه جهوداً هائلة لخلق حياة أفضل، والتغلب على الطبيعة وإنتاج الخيرات. إلا أن المأساة التي كانت تتكرر كلما انقرض عصر وظهر آخر، هي أن أكثر ثمار كدح الإنسانية وأنفسها تؤول إلى من يبذل أتفه الجهد. وهكذا ولد نضال الإنسان وملأ الدنيا بثوراته التي أتت بمعايير وخلقت قيماً جديدة، من أجل أن يؤول أكبرقدرة ممكن من نتاج الإنسان إلى من يصنع هذا النتاج.

ولذا لا يمكن لأي قانون خدمة مدنية، يتحكم في توزيع جزء كبير من ثروة البلاد، على قطاع واسع من أبناء الشعب، أن يتنصل من مسؤولية تحديد موقف واضح، من صراع معايير توزيع الثروة، وما يكمن خلفها من صراع بشري سافر أو مقنع بين المنتجين والطفيليين، وبين التطلع التقدمي والرجعي وبين التخلف والتطور.

والسؤال الذي لامناص لقانون الخدمة من مواجهته هو: هل سيلتزم القانون بمبدأ جعل الأجر يتناسب مع العمل الفعلي والإنتاج، وبذلك يكون سنداً للنضال من أجل التقدم. أم أنه سوف يجعل الأجر حسب مقاييس ليس لها علاقة بالعمل، وبذلك يكون أداة تساعد في المحافظة على التخلف وتعزز مقاييسه.

وفي العراق، أدت بعض الخصائص التي يتميز بها كبلد متخلف يتطور ببطء، إلى أشكال من قوانين الخدمة اتسمت هي الأخرى بخصائص معينة عكست الظروف الموضوعية السائدة. فإلى حد عام ١٩٣١ لم يكن للعراق أية قوانين خدمة خاصة. وكانت تطبق آنذاك القوانين الأجنبية السائدة إبان الاحتلال. وفي نهاية ذلك العام شرع أول قانون للخدمة المدنية الذي اشترط لأول مرة أن يكون الموظف حائزاً على شهادة ما.

ولكن بمرور الزمن، اكتشف بأن هذا القانون قد اقترف خطأ جسيماً. إذ إنه عندما اشترط حصول الموظف على شهادة، لم يحدد لكل شهادة راتباً معيناً يطبق على جميع حامليها. وكان ذلك يعني أن للدائرة حق تعيين خريج الحقوق مثلاً براتب يتراوح بين ١٨ - ٣٠ ديناراً، الأمر الذي آل إلى تذمرات وتقولات كثيرة.(*) وهكذا جاء قانون الخدمة

(*) كامل السامرائي: مجموعة قوانين الخدمة والملاك ـ بغداد ـ ١٩٤٠

المدنية لعام ١٩٣٩ متضمناً حدوداً معينة لكل شهادة. وبذلك أصبحت الشهادة الدراسية، ومن ثم مدة الخدمة، العمود الفقري لتحديد رواتب الموظفين في العراق إلى الآن.

ولم يكن تمركز هذين المقياسين اعتباطياً، بل عكس محاولة للتوفيق بين تناقض كان يزداد حدة داخل المجتمع العراقي. فمن ناحية هناك بلد متخلف اقتصادياً واجتماعياً تسوده الغيبيات والعقلية اللاعلمية ويبني مقاييسه للأفراد على اعتبارات شكلية، وعلى الحسب والنسب ومقدار ما يحافظ عليه الأشخاص من المظاهر وقشور المسلك أمام الناس. نفس هذا المجتمع يتعرض لبوادر تطور اقتصادي ونمو فئات أخذت تعي مفاهيم جديدة، ساعدها انتشار الضغط الحضاري الذي يأتي من الخارج، علاوة على وجود حكومات كانت تريد أن تظهر وجهاً عصرياً لحكمها. كل هذه البوادر الجديدة تتطلب تغيير بعض المفاهيم السائدة باتجاه حد معين من الموضوعية والاعتراف. فإن قيمة الشخص لا تحدد باعتبارات شكلية، وإنما بما يؤديه فعلاً من عمل وما يثبت من قدرة.

وضمن هذا الوضع فإن اعتماد مقياس الشهادة الدراسية ومدة الخدمة، يأتي كحل مثالي لهذا التناقض. فللشهادة والخدمة كل مظاهر الموضوعية وتبجيل العلم والمعرفة، والاعتراف بالخبرة التي تزداد على مر السنين. إلا أن جوهر هذه المقاييس هو استبعاد المعيار الوحيد لتوزيع الدخل الذي يهدد أركان المجتمع المتخلف، ألا وهو معيار العمل. فإن العلم الحديث ـ كما سنرى ـ لا يعترف بالشهادة والخدمة بحد ذاتها، كمقاييس تلقائية لقدرة الشخص ولا على مقدار عمله الفعلي. وليس هذان المقياسان غير نمط من المقاييس الشكلية ذات المظهر العصري المتطور.

إن استناد قوانين الخدمة على هذين المقياسين، لا يمكن أن يكون حسماً للتناقض بين القديم والجديد في المجتمع. فالصراع مستمر، وتنعكس نتائجه على قوانين الخدمة على شكل تعديلات عديدة، أو إصدار قوانين خاصة لهذا المؤسسة أو تلك، لتعذر إدارتها ضمن القالب المتزمت لقانون الخدمة المدنية، أو عن طريق اتباع أساليب في التطبيق، لا تلتزم إلا شكلياً بنصوص القانون.. إلى غيره من أساليب الالتفاف على القانون.

ولكن هذا لا يعني أن قانون الخدمة ليس إلا أداة محايدة، تعكس بدقة ما يحدث على صعيد الحياة، بل إن المفاهيم المختلفة التي تضمنها وعززها على مر السنين، قد تتحول في كثير من الأحيان إلى عقبة قائمة بذاتها، تعرقل أي محاولة للتطور. إذ إن تبني القانون لهذه المفاهيم يعني اعتبار المعايير الشكلية المتخلفة هي الأساس المقدس الذي لا يحتاج إلى برهان. أما أي تغيير نحو الأمام، وإن كان طفيفاً، فإنه يتحمل وزر

الدفاع عن أسسه ومبرراته لكي يفرض نفسه. وقد يفشل، وحتى إن نجح، فإنه يبقى عرضة لعبث أول عاصفة.

وتصلح قصة مخصصات المهندسين كمثال على ذلك. إذ حصل المهندسون قبل سنوات عديدة على نسبة من رواتبهم، كمخصصات تتعدى حدود الشهادة والخدمة. إلا أنه بدلاً من أن يقال إن هذه المخصصات تعكس تثمين الدولة لعمل المهندسين الذين يحتاجهم التطور في هذا البلد بشكل خاص، فقد جرى اللجوء إلى تبرير يبتعد أقصى ما يمكن عن تقييم عمل المهندسين فقد اخترعت فرضية عدم جواز عمل المهندس بعد الدوام الرسمي، إذ إن ذلك يؤثر على عمله (الواقع أن هذا العمل غالباً ما يحسن من مستوى المهندس). وكتعويض عن عدم عمل المهندس بعد الدوام، يمنح مخصصات مهنية. ولكن عندما مر البلد في فترة من التقشف، اكتشف بأن من الممكن أن يعمل المهندس بعد الدوام ما يشاء ولتذهب المخصصات. ولكن بعد الجهود النقابية للمهندسين، عُدل عن إلغاء المخصصات وأرجعت للمهندسين ولكن بعد أن تعرت من مبرراتها القديمة المفتعلة.

إن الصراع سوف يستمر على صعيد الحياة مهما كانت القوانين. ولكن الخيار أمام قانون الخدمة، هو هل سوف يتبنى المعايير الشكلية المتخلفة، وبذلك يضع أي محاولة للتجديد في موقف الدفاع والخطر المستمر. أم سوف يتبنى معيار العمل كأسس للأجر، وبذلك يضع المعايير المتطورة في مواقع أفضل في صراعها مع المجتمع المتخلف.

### قانون الخدمة والتطور الاقتصادي والاجتماعي

إن مدى أثر قانون الخدمة المدنية على عملية التطور الاقتصادي والاجتماعي، هو العامل الثالث الذي يجعل لقانون الخدمة، أهمية أوسع وأعمق من كونه مجرد قانوناً ينظم رواتب الموظفين.

وهذا الذي نسميه عملية التطور الاقتصادي والاجتماعي، لا يقتصر فقط على تصنيع البلاد وبناء قطاع زراعي متطور. بل يشمل أيضاً تقليص استغلال الإنسان، وتعليم الشعب والقضاء على القوانين والأنظمة البالية، ورفع المستوى المعاشي للطبقات المسحوقة، وبناء قطاع عام كفؤ ومتطور، وتهيئة الحرية اللازمة التي تمكن الشعب من استغلال طاقاتها الخلاقة، والقضاء على النفوذ الأجنبي. أي أن الأمر لا يقتصر على ما اصطلح البعض على تسميته بالتنمية الاقتصادية بمفهومها الضيق، إذ إن التطور هو

حركة واحدة مترابطة تشمل التطور الاقتصادي والفكري والقانوني والسياسي والثقافي، وكافة العناصر الرئيسية التي تكون حياة الإنسان.

وتطوير المجتمع على هذا المستوى من العمق والشمول مرتبط بالدرجة الرئيسية بنضال الشعب وقواه، ومدى قدرتها على تطبيق وفرض أشكال أكثر تطوراً للمجتمع، بالمساهمة المباشرة مع جماهير الشعب. وهنا يبرز دور الجهاز الإداري للدولة كقطاع حيوي من الشعب، له القدرة التنظيمية والفنية التي تتطلبها عملية التطور الاقتصادي والاجتماعي، وله إمكانية القيام بدور رئيسي في تنفيذ هذه العملية إذا تهيأت له الظروف الموضوعية اللازمة.

وأول هذه الظروف هي وجود القيادات الواعية المناضلة ذات المعرفة الفنية، التي تستطيع أن تتحمل مسؤولية توجيه قطاع الدولة، وما يقوم به من مهام جسيمة تجاه حاضر ومستقبل البلاد. فإن عملية التطور الاقتصادي والاجتماعي هي عملية نضالية شاقة تتطلب الكثير من العمل المضني والتضحيات، وهي تتطلب قيادات على مستوى المهام الخطيرة، ليس فقط على المستوى السياسي بل أيضاً على المستوى الإداري.

وشرط وجود القيادات الإدارية المناضلة، ليس شرطاً تعجيزياً للتطور الاقتصادي والاجتماعي في بلدنا. وصحيح أن الشعب كان يأمل بعد ثورة ١٤ تموز أن يبرز الإداري المناضل المخلص، إلا أنه في كثير من الأحيان، كان يواجه ذلك المخلوق الغريب الذي سماه بالإداري "الكلاوجي" الغني عن التعريف! ولكن ليس من العسير على من يتمعن بالجهاز الإداري العراقي، أن يشخص عدداً كبيراً من العناصر الوطنية المخلصة من مختلف الأطراف، ممن تتمكن من تحمل وزر النضال الذي يتطلبه التطور الاقتصادي والاجتماعي، وما يترتب عليه من تضحيات، لولا حالة التمزق واليأس والضياع التي خلفها تاريخنا الحديث، وطبيعة العلاقات بين القوى.

وضمن نطاق هذه الافتراضات، فإن من الممكن لقانون خدمة تقدمي، أن يكون العامل الآخر الذي يلعب دوراً كبيراً في تهيئة الظروف الموضوعية لإنجاح عملية التطور الاقتصادي والاجتماعي في العراق. ويرجع ذلك إلى حقيقة أصبحت من بديهيات العمل، وهي دور ما سمي بالحافز المادي في تحسين العمل والإبداع وزيادة الإنتاجية. فإن كان الإنسان يعمل ليعيش كما قلنا آنفاً، فإنه يعمل أكثر وأحسن من أجل أن يحقق لنفسه حياة أفضل. إن سنة الحياة هذه قد أهملت بشكل فظ في قوانين البلد، ولا يوجد أوهى ارتباط بين جهد الإنسان وأجره، مما خلق في جهاز الدولة وضعاً مستاصلاً من الركود لايمكن أن تعالجه بعض الهزات التي يتعرض لها من حين لآخر.

وإن كان لقانون الخدمة المدنية هذه الآثار البعيدة على الأحوال المعيشية لقطاع واسع من الشعب، وعلى قيمه الاجتماعية والحيوية، وعلى آفاق تطوره الاقتصادي والاجتماعي، فهل توجد أية صيغة معينة لقوانين الخدمة بإمكانها أن تحقق آثاراً إيجابية في كل هذه المنطلقات الثلاثة؟ هل يوجد صيغة بإمكانها أن تضمن مستوى عادلا من المعيشة لمن يتأثرون بالقانون، وتستند على قيم ومعايير متطورة، وتساعد في دفع عجلة التطور الاقتصادي والاجتماعي؟

إن مثل هذه الصيغة موجودة في قانون خدمة يعتمد على مقياس العمل الفعلي والإنتاج كأساس لتحديد رواتب جميع الموظفين والمستخدمين. وهذا هو المبدأ الذي ينبغي تقصيه بشيء من التفصيل.

### مبدأ العمل أساس الأجر

ربما هناك عدد قليل من الناس ممن يجازف بالاعتراض على اعتبار ما يعمله الإنسان وما ينتجه، أساس ما يحصل عليه من أجر. ولكن كثيرين هم الذين يعتقدون بأن هذا غير ممكن لتعذر قياس عمل الإنسان ومعرفة ما إذا كان شخص معين يعمل أكثر من الآخر في حال اختلاف طبيعة عملهما، وفي حال قيام أحدهما بعمل فكري غير خاضع للقياس والمقارنة.

والواقع إن هذه هي صعوبة حقيقية. فهل يمكن قياس الأعمال غير اليدوية التي يتطلب أداؤها درجات معينة من المبادرة والدقة والإخلاص، وسعة الأفق، والقابلية على الإبداع والروح القيادية. وهل يمكن إيجاد أسلوب يمكن بواسطته مقارنة هذه الأعمال بالأعمال اليدوية أو شبه اليدوية، التي تختلف طبيعتها تماماً عن الأعمال الفكرية.

إن قانون الخدمة المدنية الموحد، يشمل عدداً كبيراً من العاملين بمختلف أنواع الأعمال الفكرية واليدوية، من أطباء وفراشين ومخططين ورزامين وكتاب طابعة وجيولوجين ونظار زراعيين وصيارفة، ومئات الأنواع من الأعمال الأخرى التي يمارسونها في مختلف أنحاء القطر، وفي ظروف متباينة. فهل من الممكن قياس أعمال كل هؤلاء ومقارنتها ببعضها؟

إن قصة الإجابة على هذا التساؤل المشروع، ترجع إلى عهد بعيد، إذ إنها شغلت الباحثين في الأقطار المتطورة منذ أوائل هذا القرن. وتتبلور كل هذه التساؤلات على موضوع تقييم العمل، الذي تطور بشكل كبير خلال نصف القرن الماضي في الأقطار الاشتراكية وأوروبا الغربية وأمريكا، وأخذ البحث النظري يتبلور بعد الحرب العالمية

الثانية، عن تطبيقات عملية في تحديد رواتب العاملين غير اليدويين في عدد متزايد من المؤسسات في مختلف الأقطار المتقدمة، خاصة خلال العقد الماضي.

والمشكلة التي واجهها الباحثون هي، هل يمكن وضع مقاييس علمية لتقييم مختلف أنواع الأعمال، ومن ثم تحديد ما يستحق كل عمل منها من أجر. وكان من أوائل المحاولات التي تمت في الأقطار الاشتراكية بهذا الاتجاه، هو البحث المفصل الذي قدمه البروفسور ستروميلين في عام ١٩٢١ في الاتحاد السوفييتي، والذى وضع فيه المبادئ الرئيسية وأسس تقييم العمل اليدوي. ولفترة طويلة ظل تقييم العمل منصباً على الأعمال اليدوية وبعض الأعمال المكتبية، كمسك الدفاتر وتسجيل وتبويب المعلومات والحفظ، مما اعتبرت قابلة للتقييم لبساطة تركيب هذه الأعمال، واستنادها إلى قواعد محددة ومألوفة ومكررة، ولضيق مجال الإبداع والتصرف فيها.

أما الأعمال غير اليدوية وخاصة تلك التي يترتب عليها الإشراف والمسؤولية، فقد أحيطت بهالة من القدسية والغموض أخرجها عن نطاق أي تقييم علمي. فمثلاً اعتبرت الأعمال الإدارية العليا، معتمدة على مواهب شخصية لا يمكن تحليلها، وليست مجموعة من المزايا المحددة القابلة للدراسة كالثقافة والمقدرة على العمل الجماعي. ولم يمكن تحطيم هذه الأوهام إلا بعد حدوث تطورين هامين.

كان التطور الأول هو تزايد ضغط المجتمع الصناعي الحديث، الذي خلق الملايين من العمال غير اليدويين من الإداريين والمخططين والخبراء والفنيين، الذين لم يعد من الممكن إبقاء أعمالهم محاطة بصفات ذاتية مبهمة وغير قابلة للتحديد، في وضع أصبحت الدقة والتحديد والعلم سماته المميزة. أما التطور الثاني فهو تقدم مختلف العلوم الإدارية.

كل ذلك أدى إلى تبلور أساليب ومدارس معينة لتقييم عمل الإنسان، وأخذ العلماء يعلنون بعد جهود مضنية، بأن من الممكن تقييم عمل جميع العاملين ابتداء من العمال اليدويين غير الماهرين إلى الفنيين والمدراء.

وأدت الدراسات التي أجراها المختصون في الأقطار الاشتراكية، إلى اتفاق على اعتبار الطريقة الموضوعية لتقييم العمل في اقتصاد اشتراكي يستند على الملكية العامة لوسائل الإنتاج، هي أداة مفيدة للتمييز بين الأجور، وفقاً لمبدأ تحديد الأجور وفق العمل المنجز، كما اعتبر أن الهدف النهائي هو وضع نظام أعمال العمال اليدويين وغير اليدويين اعتمادا على معايير عامة موحدة يمكن تطبيقها على كافة الأعمال.

وفي الأقطار الرأسمالية، ساهمت بعض المراكز الأكاديمية في أوروبا الغربية، في إجراء دراسات موسعة وتوصلت إلى نتائج وصيغ معينة لتقييم العمل، كما حدث

ذلك في سويسرا وألمانيا وهولندا. أما في الولايات المتحدة فكانت أبرز ظاهرة هي التقدم الذي أحرز في مجال التطبيق العملي للأساليب العلمية في التقييم منذ الحرب العالمية الثانية.

ويؤكد عدة باحثين أمريكيين، على أن أهم عامل أدى إلى انتشار تقييم الأعمال بالنسبة للعمال غير اليدويين في الولايات المتحدة، هو تغلغل التنظيم النقابي بين هذه الفئات، التي كانت تعتبر كاحتياطي للإدارات، ومعصومة من المؤثرات النقابية، وتحدد رواتبها بصورة كيفية لاتستند إلا على قواعد عرض وطلب سوق العمل. إلا أن توسع نفوذ النقابات بين "ذوي الياقات البيضاء" في الشركات الخاصة والمؤسسات الحكومية، قد دفع الإدارات إلى البحث عن طريقة يمكن أن تبرر بها تحديد سياسة أجور معينة للعمال غير اليدويين، ولم تجد غير أساليب تقييم العمل كحل لهذه المشكلة.

وإن كان من الجائز اعتبار هذا العامل هو السبب المباشر لانتشار تقييم العمل في أنظمة رأسمالية، إلا أن هناك عوامل أخرى سهلت تبنيه. فإن ربط الأجر بالعمل يحمل دائماً في ثناياه حوافز للمزيد من العمل والإنتاج. كما أنه أسلوب علمي أصبح لا مناص من استعماله، لكي ينسجم مع توسيع وتعميق العلم في المجتمع الصناعي المعاصر. أما عن كونه في الأساس مبدأ يهدد القيم الرأسمالية المبنية على أساس أن الربح مشروع ومقدس مهما كان الجهد المبذول للحصول عليه، فإن بإمكان نظام رأسمالي متطور أن يحصر نطاق التقييم الموضوعي للعمل في نطاق ضيق، يجنبه التعرض للربح ومشروعيته، ويبعد احتمال إخضاع فورد اوروكفلر مثلا لتقييم العمل!

وهكذا انتشرت هذه الأنظمة في الولايات المتحدة، على نطاق واسع في الشركات والمؤسسات الحكومية، وازدادت المكاتب والشركات الاستشارية التي تختص بوضع أنظمة تقييم الأعمال. وتذكر إحدى الشركات الاستشارية القديمة أنها خلال ٤٥ عاماً من ١٩١٥ إلى ١٩٦٠ لم تنجز غير أربعة أنظمة تقييم للأعمال. إلا أنها خلال ثمان سنوات مند عام ١٩٦٠ أنجزت عشرة أنظمة. وهناك تطورات مشابهة في أوروبا الغربية.

ومع اختلاف الدوافع التي أدت إلى تطور الأساليب العلمية لتقييم العمل غير اليدوي، باختلاف الأنظمة الاجتماعية، إلا أن هذه الأساليب قد أصبحت علماً معترفاً به، وله أسس مشتركة في مختلف الأقطار. ويمكن أن نرسم فيما يلي صورة مبسطة للخطوط العريضة لمعنى تقييم العمل، وكيفية استعماله في تحديد الرواتب والأجور.

## الطريقة العلمية لتحديد الرواتب

إن من الصعب فهم أسلوب تحديد الأجر على أساس تقييم العمل، دون إدراك لأهم ما يميز هذا الأسلوب عن الأساليب التي اعتدنا أن نراها مطبقة في الأجهزة الرسمية وشبه الرسمية في بلدنا. إذ إن الأساس الرئيسي الذي يستند عليه الراتب عندنا هو مؤهلات الشخص، بغض النظر عما يؤديه من عمل. أما الأسلوب الموضوعي فلا شأن له بالشخص أو مؤهلاته، بل يحدد أن عملاً معيناً يتطلب أداء واجبات معروفة ومحددة، ويستحق القدر الفلاني من الراتب. فإن كان هناك مثلاً عمل مضمد في مؤسسة ما، يتطلب أداء واجبات معينة، فيخصص لهذا العمل راتب معين يمنح لأي شخص يؤدي هذه الواجبات، حتى ولو كان طبيباً أخصائياً. أما موضوع وضع الشخص المناسب في هذا العمل أو ذاك، فيعتمد على الأساليب التي تتبعها الدوائر والمؤسسات، بناء على مفاهيمها وخبرتها لاختيار أنسب الأشخاص لكل عمل.

ويمكن تحديد الأجر الذي يستحقه هذا العمل أو ذاك، عبر ثلاث مراحل رئيسية. المرحلة الأولى والأهم هي وضع مقياس موحد لتقييم مختلف أنواع الأعمال مهما كانت طبيعتها. وهنا نفترض أن الأعمال تتفاوت في درجة صعوبتها وتعقيدها، وما تتطلب من جهد لأدائها. وعلى هذا الأساس ينبغي أن تدرج جميع الأعمال في سلم يبدأ بأعقدها وأصعبها، وينتهي بأبسطها وأسهلها. ومن أجل أن يوضع مثل هذا السلم، يجب أن يكون هناك طريقة يمكن بواسطتها إقرار موقع كل عمل وتسلسله. ويجب أن يكون هناك مقياس لمقارنة أي عمل آخر مهما اختلفت طبيعة العملين.

إن هذا ممكن بالنظر لأن هناك عناصر مشتركة يتطلبها أي عمل بهذا القدر أو ذاك. وفي عام ١٩٥٠ وضعت صيغة للعناصر التي يطلبها العمل من قبل مؤتمر دولي، لتقييم الأعمال عقد في جنيف. وقد قسمت العناصر التي يتطلبها العمل إلى أربعة عناصر رئيسية، لا زالت هي الأساس الذي تستند عليه مختلف الأساليب الحديثة لتقييم الأعمال. والعناصر التي يتطلبها العمل هي المقدرة الذهنية، والمقدرة البدنية والصفات الشخصية، وظروف العمل.

وعند إعداد تقييم للعمل في مؤسسة أو مجموعة من المؤسسات، توضع صيغ لعناصر العمل تتفاوت في درجة التفصيل، تتلاءم مع أوضاع هذه المؤسسة، ولتسهيل تطبيق تقييم العمل. فمثلاً في حالة معينة طبقت شركة استشارية أمريكية لتقييم الأعمال برنامجاً على أساس أن عناصر العمل هي القابلية الذهنية، والمسؤولية التي تترتب على إنجاز العمل، والممارسة والتدريب التي يتطلبها العمل، ومدى وجود مسؤولية عن

الاتصال مع الآخرين، ومسؤولية الإشراف وظروف العمل. أما العناصر التي طبقت لتقييم الأعمال للإدارات المحلية في مدينة لندن، فكانت الممارسة، والتعليم، والإشراف، واتخاذ القرارات وتعقيد العمل، والسجلات والتقارير، والاتصالات، والتوجيه والمسؤولية عن الموجودات والمواد. (١)

وبعد أن تحدد العناصر التي تتضمنها الأعمال ككل، يعطى لكل عنصر عدد معين من النقاط، لتحديد مدى أهميته بالنسبة للعناصر الأخرى، ولتمكين مقارنة العمل مع الأعمال الأخرى. ولا يكون تحديد النقاط التي تعطى لكل عنصر اعتباطياً، بل يعتمد على تحليل علمي مفصل لمكونات كل عنصر من العناصر التي تدخل العمل. ومن أجل إعطاء صورة أوضح لهذه العملية لنأخذ نموذجاً بولونياً لعناصر العمل توفرت عنه تفاصيل كافية.(١)

ويستند هذا النموذج على أن هناك أربعة عناصر تحدد تقييم الأعمال، وهي درجة تعقيد العمل، وما يترتب عليه من تحمل مسؤولية، وما يتطلب من جهد بدني، وظروف العمل. وبعد إقرار هذا المبدأ، تدرس هذه العناصر من أجل معرفة أهمية كل واحد منها بالنسبة للعناصر الأخرى. فإن العمل المعقد الذي يتطلب الدقة والمهارة، لا يمكن أن يوضع على نفس المستوى مع عمل لا يتطلب غير الجهد البدني. والطريقة لتثمين أهمية كل عنصر هو إعطاؤه نسبة مئوية لتحديد وزنه بالنسبة للعناصر الأخرى.

ولتحديد قيمة كل عنصر يجزأ إلى مكوناته التي يجرى تقييمها بالتفصيل. فمثلاً بالنسبة لعنصر تعقيد العمل، يقسم إلى عدة فقرات توضح أوجه تعقيده، وهي مدى الفعالية وتنوعها وتغيرها، وما في العمل من مسؤولية للتشخيص واتخاذ القرارات. وطرق أداء العمل، والإشراف على أعمال الآخرين، والتعاون مع الآخرين. وتعطى لكل من هذه الفقرات نسبة معينة من الأهمية. وقد بلغ مجموع الدرجات التي أعطيت لعنصر تعقيد العمل في النموذج نسبة ٣ر٦١ بالمائة.

أما العنصر الثاني ـ عنصر المسؤولية ـ فيقسم إلى فقرة المسؤولية عن سلامة الآخرين وحماية الممتلكات، وأسرار المهنة والمسؤولية عن تأدية المهمة. وتعطى لكل فقرة ٩ر٦

---

(١) T.G Thomson: Job Evaluation for Non Manual Workers, Local Government Staff in Greater London –International Labor Review ١٩٦٨.

(١) J. Kardasseuski: A Polish Contribution to Job Evaluation for Non Manual Workers –International Labor Review August, ١٩٦٩.

بالمائة، بحيث يصبح مجموع ما يعطى لعنصر المسؤولية ٧ر٢٠ بالمئة. أما الجهد البدني فيعطى نسبة ٣ر٤ بالمائة، وظروف العمل ٧ر١٣ بالمائة.

وعند تطبيق هذا النموذج لتقييم عمل معين، تعطى نقاطاً لهذا العمل، تتناسب مع طبيعته حسب الفقرات والنقاط التي وضعها النموذج كحد أعلى لما يعطى لكل فقرة. فمثلاً إذا أردنا تقييم عمل يتكون من عمليات بسيطة تتكرر دائماً، فلا يمكن أن نعطي لهذا العمل الحد الأعلى الخاص بتلك الفقرة وهو ٤ر١٠ درجات. بل يعطى درجتان مثلاً. ولكن نفس العمل قد يكون تحت ظروف مناخية وصحية سيئة للغاية، ولذا يعطى درجة عالية في فقرة ظروف العمل التي تستحق حداً أعلى قدره ٧ر١٣ درجة. وفي حالة عدم انطباق فقرة معينة على عمل، فطبعاً يعطى صفر لاستحقاقه من تلك الفقرة. فمثلاً إذا كان عمل ما لا يتطلب الإشراف على الآخرين أو لا يدخل ضمن نطاقه أية أسرار، فلا يحصل العمل على أية درجات من هاتين الفقرتين.

وهكذا يصبح لدينا مقياساً يمكن على أساسه أن نقيم أي عمل كان ونحدد له درجة معينة، يمكن بواسطتها مقارنته بالأعمال الأخرى، ولكن ليس هذا إلا مقياساً يحدد درجة صعوبة الأعمال ومدى تعقيدها، ولا يحدد لوحده مقدار ما ينبغي تخصيصه من أجور لكل عمل. ومن أجل استعمال هذا المقياس في الواقع العملي لتحديد الأجور، ينبغي إنجاز المرحلة الثانية والثالثة من مراحل استعمال تقييم العمل لتحديد الأجور.

المرحلة الثانية، هي وضع قائمة بكل أنواع الأعمال التي تمارس فعلاً في الدولة، مع وصف على أكبر قدر من الدقة لكل عمل، فمثلاً لو أخذنا مؤسسة كنموذج مصغر، فقد توجد فيها أعمال معينة كالمدير والمهندس والمساح وكاتب الطابعة، وغيرها من الأعمال التي تحتاجها المؤسسة من أجل إنجاز مهامها. وهنا يجب تحديد اسم كل عمل ويوضع وصف للمهام التي يتضمنها عمل المهندس والمساح وكاتب الطابعة.. الخ. إن هذا الوصف هو الأساس الذي يستند عليه لإعطاء كل من هذه الأعمال، الدرجة التي تعكس صعوبته وتعقيده بالاستعانة بأية معلومات إضافية قد يتم الحصول عليها بالدراسة المباشرة حول طبيعة العمل.

أما المرحلة الثالثة والأخيرة فهي تحديد الأجر. فبعد أن وضع مقياس تقاس به كافة الأعمال، وبعد أن طبق هذا المقياس على الأعمال الموجودة في الدولة بشكل حدد لكل منها درجات معينة، فإن تحديد الأجور في ضوء هذه النتائج يصبح سهلاً. وهو في جوهره ليس عملية فنية بقدر ما هي عملية قرار سياسي واجتماعي، إذ مثلاً قد تقرر الدولة أن تحدد مستوى الأجور بصورة عامة، في ضوء إمكانيات البلد وأولويات الصرف،

وتحسين المستوى المعيشي للجماهير. وعلى هذا الأساس فقد يتقرر أن أوطأ الأجور يجب ألا يقل عن عشرين ديناراً مثلاً. ولكن ما إن حدد هذا المستوى إلا وأصبح تحديد بقية الرواتب عملية شبه تلقائية. إذ إن أوطأ الأجور تعطى لأوطأ الأعمال من ناحية النقاط التي حددت لها، وإذا كان أوطأ النقاط هو ١٠ مثلاً، فإنه يحصل على عشرين ديناراً، وبذلك يكون العمل الذي أعطى ٢٠ درجة، يستحق ضعف هذا الراتب، وهكذا حتى يطبق على جميع الأعمال التي في الدولة.

وإن كانت هذه، بأبسط وأوجز ما يسمح به المجال، هي مراحل التوصل إلى تحديد الرواتب حسب أسلوب تقييم الأعمال، فإن هناك الكثير من الأشكال التي تتبع في إعدادها وتطبيقها. ولا يعكس اختلاف هذه الأشكال اختلاف على أمور فنية فقط، وإنما قد يتعداه أحياناً إلى عكس النظرة الاجتماعية. ففي حين أن أكثر خطط تقييم الأعمال في الشركات الأمريكية تعتبر عملية انفرادية، إذ إنها تعد وتطبق من قبل الإدارة، بمشاركة قليلة أو معدومة من جانب العاملين[١]، إلا أن عملية إعداد معايير العمل في الاتحاد السوفييتي، تعتبر عملية جماعية يساهم بها عدد كبير من العاملين والنقابات، وتتعرض المعايير لمناقشات مستمرة لتحسينها وتكييفها للظروف.

### مدى صلاحية الأساليب العلمية للعراق

إن السؤال المتوقع طرحه هو: هل يمكن للعراق أن يطبق الأساليب العلمية في تحديد الرواتب حسب معايير تقييم العمل. والمتوقع أن الكثيرين سوف يعتقدون بأنه لا يمكن لبلد متخلف مثل العراق، أن يتبع هذه الأساليب المتطورة، وكأنما كتب على الدول المتخلفة أن تحافظ على كافة خزعبلات المجتمع القديم، وألا تستعمل إلا الأساليب المنقرضة.

إن التخلف واقع لا يمكن تجاهله، ولكن هذا لا يعني عدم اتخاذ خطوات ولو أولية، نحو أشكال أكثر تطوراً في التنظيم الاجتماعي والاقتصادي. وهذا هو الذي يدفعنا إلى القول بأن المعيار الوحيد الذي يمكن أن نثمن به أي قانون خدمة، هو هل إن هذا القانون يشكل خطوة إلى الأمام نحو تطبيق الأساليب الموضوعية في تحديد الرواتب والأجور بشكل يجعل العمل هو معيار الأجر؟

---

[١] A.L. Kress: Job Evaluation for White Collar in Private Sector Employment in the U.S.A. International Labor Review - October, ١٩٦٩.

إن أقر هذا المبدأ فإن من الممكن إيجاد أساليب أبسط من النماذج التي تطرقنا لها آنفاً، ولكن تؤدي نفس الغرض. فإن هذه النماذج تنتمي إلى ما يسمى بالأسلوب الكمي لتقييم الأعمال، وهو الذي يعتمد على تجزئة العمل إلى مكوناته، وإعطاء قيم معينة لهذه الأجزاء على شكل نقاط. وهذا الأسلوب الذي يدعى أيضاً بالأسلوب الموضوعي أو العلمي، يتطلب وقتاً وجهداً كبيرين في احتسابه، إذ يأخذ كل عمل على حدة، ولا يلجأ إلى إدراج الأعمال في مجاميع متقاربة في طبيعتها، إلا إذا كانت الأعمال متشابهة في كافة تفاصيلها.

إلا أن هناك أسلوباً آخر أكثر بساطة، يتلخص بدراسة جميع الأعمال، ثم تجميع كل مجموعة متشابهة منها في صنف معين يمتاز بطبيعة مشتركة (وإن كانت هناك فروق في التفاصيل). ويتطلب أداء العمل مؤهلات متشابهة، ومن ثم يستحق أجوراً واحدة. وتوضع هذه الأصناف بشكل سلم يبدأ بأكثر الأعمال صعوبة وأكثرها مسؤولية، وتحدد أجور كل صنف حسب درجة العمل.

إن هذه الطريقة تمتاز بكونها أكثر بساطة نسبياً، وبنفس الوقت تحقق أهم شرط في نظام خدمة موضوعي، وهو ربط الأجر بمدى صعوبة العمل وما يترتب عليه من مسؤولية. بالإضافة إلى ذلك فإن هذا الأسلوب يمتاز بتوفر بعض (الأوليات) حوله في العراق، إن كان لا بد من أوليات.

ففي عام ١٩٥٤ قام الخبير وليام براونرج بإعداد تقرير للحكومة العراقية حول متطلبات جهاز الدولة في العراق، بمساعدة بعض المسؤولين في وزراة المالية[١]. وقد تضمن التقرير اقتراحاً مفصلاً حول تطبيق تصنيف موضوعي لأعمال الدولة كأساس لتحديد الرواتب حسب طبيعة العمل. وقدر آنذاك بأن إعداد نظام كامل للعراق سوف يتطلب عمل ١٢ خبيراً، لفترة تتراوح بين عام ونصف إلى عامين، بمساعدة عشرين من الشباب العراقيين الذين يشرفون على تطبيق النظام فيما بعد.

وبعد عامين قام خبير آخر معروف هو اللورد سولتر بإبداء التحفظات على هذا الاقتراح، الذي انتهى أمره حسب الأصول المرعية. ولم يكن مثل هذا الاقتراح يحتاج إلى تحفظات خبير آخر لكي يهمل، إذ إنه يواجه عقبة لابد وأن تقضي على أية خطوة نحو الأمام. العقبة هي ذهنية التخلف التي تكمن وراء الكثير من "الياقات البيضاء" من مختلف النحل والملل

---

[١] W. Brounrigg: The Requirements for an Effective Civil Separate for the Government of Iraq, The U.S. Operation Mission in Iraq – ١٩٥٤.

## والآن؟

وبعد كل هذا الحديث لا بد وأن نقف عند آخر ما وصلت إليه الأمور. فإن صرف النظر عن مشروع قانون الخدمة المدنية الموحد، قد طرح التساؤل عن الذي يجب أن يقال أو يعمل في ضوء هذا الحدث.

إن الذي يجب أن يقال ـ كما ذكرنا ـ هو أننا يجب أن نستفيد من هذه التجربة بصدق وإخلاص، دون الانجرار إلى قضايا ثانوية خلفتها قصة الإعداد للقانون. وأبرز ما لاحظناه أن الأسلوب الذي اتبع في وضع القانون لم يكن يتناسب مع خطورته. وإن أردنا أن نتوصل إلى قانون خدمة يتجاوب مع تطلعات الجماهير، ويأخذ بنظر الاعتبار الصراع الاجتماعي نحو التقدم، وينسجم مع متطلبات التطور الاقتصادي والاجتماعي لبلدنا، فلابد من وضع قانون خدمة مبني على أسس موضوعية علمية، تستند على تقييم العمل في تحديد الأجر، وتتماشى مع أعمق تجارب الإنسانية.

إن عملاً جباراً تاريخياً من هذا الوزن، لا يمكن أن يضطلع به عدد محدود من المسؤولين، وإنما يتطلب جهداً سياسياً وفنياً واسع النطاق، يستقطب عدداً كبيراً من مسؤولي البلد وخبراته، وأهل الرأي فيه.

أما الذي ينبغي عمله في ضوء التجربة في الوقت الحاضر فهو كثير، خاصة إذا تخلصنا من خيبة الأمل التي ترتبت على التجربة السابقة، وإذا تمكنا من العمل بعيداً عن الجو المتوتر المشحون بالإشاعات وضغط الاستعجال الذي مر به الإعداد للمشروع. وعلى هذا الأساس فإن من الممكن إبداء ثلاث ملاحظات حول ما ينبغي عمله في الوقت الحاضر، تشكل في مجملها بداية في الاتجاه الصحيح.

فأولاً: ينبغي العمل على المباشرة فوراً، لدراسة إمكانية وضع قانون خدمة مبني على أساس تقييم علمي للعمل. إن هذا الموضوع ليس سهلاً ويتطلب الكثير من الاطلاع على الأسس النظرية والعملية ودراستها، ومشاهدة كيفية تطبيق مثل هذه الأساليب في الدول التي أخذت بها، ومحاولة بلورة الشكل المناسب لظروف العراق. إن هيئة دائمة يمكن أن تبرمج وتشرف على تنفيذ خطة بهذا الاتجاه، بالاعتماد على مجموعة كفؤة تتفرغ لهذا العمل، وتمنح كافة التسهيلات التي يتطلبها عملها، وتعمل على الاستفادة من كافة الخبرات والآراء الأكاديمية والعملية المتوفرة في هذا البلد.

وثانياً: إن فوضى أنظمة الخدمة وفقدان المعايير الموضوعية، هو جزء من التخلف العام في الجهاز الإداري. وإن لم يتحسن وضع الجهاز الإداري نفسه، فإن الذي يحدث

هـو أن هـذا الجهـاز المتخلـف، سـوف يمسـح أي تحسـن في قـوانين الخدمـة. إن بعـض البـاحثين قـد وصلوا إلى حـد التشـاؤم مـن إمكانيـة إحداث أي تقـدم في مجـال قـوانين الخدمة دون تغيير الأسس الموضوعية للجهاز الإداري الذي يحيط به[1].

ولكن هناك بعض الظواهر التي برزت داخل المجتمع العراقي نفسه، تدل على أن نفس هذا المجتمع قد ولد دوائر لها قدر لا بأس به من الكفاءة والتطور، وهي الدوائر التي تسمى بالمؤسسات شبه الرسمية. وهذا يثبت أن أوضاعاً أحسن ممكن أن تنشأ حتى ضمن نطاق الوضع الحالي للمجتمع، والمطلوب في الوقت الحاضر هو دراسة هذه الظاهرة لمعرفة هل فعلاً إن الدوائر شبه الرسمية أكثر تطوراً وكفاءة من غيرها. وإن صح ذلك فما هي الظروف التي خلقت مثل هذا التطور. أليس من الأفضل محاولة رفع مستوى بقية دوائر الدولة إلى مستوى المؤسسات والمصالح من ناحية الواجبات والمزايا، بدلاً من مناصبة هذه المؤسسات العداء واعتبارها ذات "امتيازات" يجب إلغاؤها هي وما ترتب عليها من كفاءة.

حقاً إن لتخلف الجهاز الإداري جذوراً عميقة. ومن أهم السبل إلى إجراء بعض التحسينات الهامة هو الاهتمام اليومي بأمور هذا الجهاز، ومتابعة تطور ودعم أية تطورات، ولو صغيرة، وتوسيعها. إن هذه العملية شاقة حقاً، ولكن لا مناص منها. ولو اتبعت لأمكن طرح العديد من الأسئلة، مثل تلك التي طرحناها حول المؤسسات والمصالح، من أجل الاستفادة من التجارب الموجودة حتى في نفس هذا الوضع الاجتماعي الذي يعتقده البعض عقبة لا يمكن معالجتها.

وثالثاً: وانطلاقاً من أنه لا يمكن إجراء أي تغيير يستحق الذكر نحو الامام، دون المشاركة الفعلية من جماهير الشعب، فإنه لا بد من إيجاد الأساليب التي تضمن أكبر ما يمكن من مساهمة جماهيرية في وضع قانون الخدمة الذي يمس حياتها بصورة مباشرة، وفي مناقشة أمور تطوير الجهاز الإداري.

فإن أبرز مظاهر هذا الجهاز، هو ضعف الارتباط بين قياداته وقواعده، مما لا يساعد في خلق الجو المناسب للتفاهم المتبادل. ومن أجل مناقشة المشاكل وجهاً لوجه، ومحاولة طرح الحلول اللازمة لتطوير مساهمة الجماهير به يجب أن تكون الدوائر نفسها مجالاً لتبادل الآراء عن طريق اجتماع، وندوات منظمة لنقاش قوانين الخدمة،

---

[1] R.W. Riggs: Administration in Developing Countries, The Prismatic Model -Boston, ١٩٦٤

ومشاكل كل دائرة في أوقات تحددها ظروف هذه الدوائر، وقد تصل هذه التجربة إلى حد تنظيم مؤتمر سنوي لهذه الوحدة الإدارية أو المؤسسة، يجري استعراض عملها خلال العام. ومع أنه لا يوجد ضمان بأن مثل هذه النقاشات سوف تسفر عن آراء هامة - خاصة في أول الأمر - ولكن الاستمرار على هذه التجربة بالتدريج، لا بد وأن يغني تجاربنا ويساعد في التفاف الجماهير حول الإجراءات التي تهدف نحو التطور.

تلك هي بداية متواضعة نحو أساليب أكثر تطوراً لقوانين خدمة يمكن أن نتوصل إلى تطبيقها بعد بذل جهود طويلة، ودراسات لابد أن نبدأ بها منذ الآن. وإن كان لازال بيننا من يبلغ به اليأس من المستقبل إلى حد استكثار حتى مثل هذه الخطوات التمهيدية، فليس لنا غير أن نتذكر أننا نعيش الآن في عصر الثورة العلمية والعقول الإلكترونية. وإن إصرارنا على أساليبنا القديمة، ورفض حتى التغييرات الصغيرة نسبياً، سوف يجعلنا أكثر تخلفاً عن بقية العالم مع كل يوم يمضي.

وإن صح قول الشاعر بأن من يتهيب صعود الجبال يعش أبد الدهر بين الحفر، فأين سوف يعيش من يتهيب صعود حتى الهضاب!

# رواتب الموظفين.. بين الميثاق والخطة الإدارية

موضوع قديم يجري الحديث عنه اليوم بنبرة جديدة، قد يقدر لها أن تضيع وسط الضجيج، أو أن تتحول إلى تيار بناء يساهم في تطوير بلدنا اجتماعياً واقتصادياً. الموضوع القديم هو كيف يمكن أن نحدد رواتب العاملين في دوائر الدولة الرسمية وشبه الرسمية، من الموظفين والمستخدمين، وهؤلاء يشكلون قطاعاً حيوياً وواسعاً، يبلغ عدده أكبرمن ثلث المليون لأفراده، أصناف شتى من المؤهلات والقابليات، ويؤدون مئات الأعمال التي تختلف في طبيعتها اختلافاً شاسعاً؟

ربما هناك من يقول إن لدينا أسلوباً في تحديد الرواتب، نجري عليه منذ سنوات عديدة. والجميع يعرفون ما لديهم وما عليهم وكل شيء مستقر في محله، ولايوجد مبرر لإثارة المشكلة.

الواقع إن استقرار وضع الرواتب هو استقرار سطحي يخفي وراءه تناقضات تنفجر من حين لآخر، بأشكال عديدة. ففي الحياة اليومية هناك صراع دائم حول الرواتب يجري على صعيد الدوائر حول حالات فردية لاحصر لها. وقد يحدث أن يجري صراع على نطاق أوسع كما هي الحال في ظهور مشكلة المخصصات المهنية للمهندسين مثلا. أو قد يحدث انفجار شامل كما حدث عند طرح موضوع قانون الخدمة المدنية الموحد في العام الماضي. ولازلنا نتذكر الأشهر العديدة التي كان مئات الآلاف من الناس خلالها في حالة من الترقب أثناء إعداد مشروع القانون تتقاذفهم مختلف أنواع التيارات. هذا من ناحية.

ومن ناحية أخرى، فإن قوانين الخدمة المعمول بها لدينا، هي قوانين متخلفة وبالية إلى أبعد الحدود. فهي تعتمد في تحديد الرواتب على معيارين أساسيين: وهما الشهادة الدراسية ومدة الخدمة. هذا في حين أن المجتمعات المتطورة قد توصلت إلى أنه لا الشهادة ولا سنوات الخدمة لوحدها تدل على كفاءة الشخص أو مستوى العمل الذي يؤديه فعلاً. وقد طبقت أساليب علمية وموضوعية في تحديد الرواتب، تستند على ما يؤديه الإنسان من عمل وإنتاج بغض النظر عن الشهادة المدرسية ومدة الخدمة.

إن المفاهيم العلمية تطبق مبدأ الأجر حسب طبيعة العمل، بعد أن تصنف الأعمال حسب صعوبتها وما يترتب عليها من مسؤولية وجهد بطريقة علمية. وهذا الأسلوب ينسجم مع أسمى المعايير الإنسانية للعدالة (ومن يعمل مثقال ذرة خيراً يره). كما أنها تطبيق حي لأبرز أسس الاشتراكية التي تنادي بشعار كل حسب قدرته إلى كل حسب جهده. وعندما يرتبط الأجر بالإنتاج، فإن الدافع نحو العمل والإبداع يصبح حافزاً هائلاً نحو التطور الاقتصادي والاجتماعي.. هكذا هي سنة الحياة.

هذه هي حصيلة عشرات السنين من البحث العلمي والتجارب المتكررة للشعوب المتطورة. ولكن ماجرى في بلادنا هو أن تخلف المجتمع وعدم انحسام الصراع بين ما هو متخلف وما هو عصري، قد أدى إلى تشبث عنيد بالمعايير التقليدية في تحديد الرواتب، وحتى عندما أريد إعداد قانون الخدمة المدنية الموحد، فإنه لم يعلن ما يشير إلى التعرض لمعايير الشهادة الدراسية، ومدة الخدمة التي أصبحت من المقدسات غير القابلة للنقاش.

هذا هو السبب الذي يدفعنا إلى أن نعلق أهمية على أى تبدل في النظرة السائدة.. حتى ولو كان هذا التبدل يبدو مجرد إشارات عابرة. ومن حسن الحظ أن هذه الأيام قد أتت بنبرة جديدة في لحديث عن الجهاز الإداري وقوانين الخدمة المدنية لا يمكن تجاهلها. ظهرت هذه النبرة في ميثاق العمل الوطني الذي أعلن في أواسط هذا الشهر. ما ظهر بعد أيام في مسودة مشروع خطة التنمية الإدارية التي جرت مناقشتها في المركز القومي للاستشارات والتطوير الإداري.

الميثاق يقول بأن مرحلة الثورة واتحاد القوى الوطنية والتقدمية، تتطلب "وضع أسس علمية موضوعية لاختيار الموظفين وترفيعهم وترقيتهم، وتوحيد قوانين الخدمة وفقاً لإمكانات الدولة ومقتضيات التنمية والتطور".

والتاريخ وحده هو الذي سيثبت أن أي محاولة جادة لتطبيق أسس علمية وموضوعية في هذا الاتجاه، سوف تعني بداية النهاية لأنظمة الخدمة الحالية المتخلفة المناقضة لخلق جهاز إداري متطور ونشط، يضطلع بمهام التطور الاقتصادي والاجتماعي.

أما مسودة الخطة الإدارية كما نقلتها الصحف، فإنها تأتي بتفاصيل حول الصور الجديدة لمستقبل قوانين الخدمة، إذ إنها تذكر بأن الخطة الحالية ستهدف إلى "تطوير قانون الخدمة المدنية وأنظمة الخدمة الأخرى، في ضوء خطط التنمية القومية بما

يكفل تأييدها سلماً للوظائف والأعمال ووضع أنظمة وحوافز مادية ومعنوية، تكفل مكافأة عادلة للاختصاصيين والمجدين في أعمالهم".

إن طرح الموضوع بهذا الشكل يعكس وعياً جديداً في الاتجاه الصحيح. ولكن كما قلنا سابقاً، فإنه قد يقدر لهذه النبرة الجديدة أن تضيع وسط الضجيج، أو أن تتحول إلى تيار بناء يساهم في تطوير بلدنا اجتماعياً واقتصادياً. السبب في ذلك أننا لازلنا في مرحلة بناء تفهم جديد لقوانين الخدمة المدنية، وأن ما تتوصل إليه هذه الجهة أو تلك، من تطلع نحو أساليب أكثر علمية وموضوعية، لا يعني أن هناك الاستعداد الكافي لتطبيق مثل هذه الأساليب مع كل ما يترتب على هذا من مشاق وتضحيات وصراع مع المصالح المتمركزة.

ونحن نواجه إقناع أنفسنا بأن مجرد التوصل إلى "صيغ" جديدة هو نصر ساحق، أو ندفع بالأفكار الجديدة في دهاليز الجهاز الإداري ولجانه وكتبنا وكتبه، إلى أن تصير أروع الأفكار، مجرد معاملة تخرج من مدير وتدخل إلى الملاحظ، وتضيع هذه النبرة الجديدة في ضجيج آلاف القضايا الصغيرة التي تزخر بها أضابير الجهاز الإداري. أما إذا أردنا لهذه المبادرة أن تكون بداية لتحول جذري، فإن هناك ثلاث ملاحظات لا يمكن إغفالها:

الأولى: إن تطبيق الأساليب العلمية الموضوعية في تحديد الرواتب والأجور، هو عملية شاقة ومتشعبة. ويترتب عليها التعرض لكثير من القيم والمصالح المرتبطة بمجتمعنا المتخلف، الذي سيقاوم أي جهد لإخراج أوضاعنا من الركود. إن تطبيق هذه الأساليب العصرية التقدمية العادلة، مرتبط بصراع شعبنا من أجل التطور الاقتصادي والاجتماعي، ولا يمكن تحقيقه دون تظافر كل القوى الخيرة في هذا البلد على الصعيد السياسي والاداري والعلمي.

والثانية هي أن وضع هذه الأساليب الجديدة، تتطلب جهداً فنياً كبيراً، يشمل دراسة الأبحاث التي سبق وأن أعدت من قبل الاخصائيين والاطلاع على تجارب الشعوب الأخرى، وكيف طبقت فيها هذه الأساليب، وما هو الشكل المناسب للعراق منها. إن عملاً مثل هذا يتطلب وقتاً طويلاً، سنة أو اثنين وربما أكثر. ولذا فإن المهمة الرئيسية في الوقت الحاضر هي البدء فوراً بدراسة الجانب الفني من العملية، دون أدنى تأخير، فإن كل يوم تأجيل يعني المزيد من التخلف عن ركب التطور.

والملاحظة الثالثة هي أنه لا بد وأن يكون في جهاز الدولة ثمة جهة متفرغة لدراسة ومتابعة تطوير قوانين الخدمة، على أسس علمية وموضوعية. وفي الوقت الحاضر، فإن تنفيذ قوانين الخدمة موزع بين دوائر غارقة بالمعلاملات اليومية والاعتبارات المالية الصرفة، مما لا يسمح لها بالتفكير بما يجب أن تكونه قوانين الخدمة في السنوات العديدة القادمة.

ولذا يبدو بأن أنسب جهاز يمكن أن يضطلع بهذه المهمة، هو المركز القومي للاستشارات والتطوير الإداري المتخصص بإعداد الدراسات الإدارية والتدريب على الأساليب الجديدة. إنه سوف يستفاد من كافة التجارب المتوفرة في هذا البلد أو في الخارج. وقد يلجأ الخبراء إلى دراسة الموضوع، ولكن لا بد في كل الأحوال من توفر جهاز متفرغ في المركز القومي، لدراسة ومتابعة العملية والإشراف عليها. ولنبدأ حتى ولو بشعبة صغيرة في المركز يقدم لها كل المساعدة والإسناد اللذين يستحقهما المشروع.

أرجو أن لا نكون قد طلبنا المستحيل.

# آفاق الخطة الإدارية.. والمستقبل

# آفاق الخطة الإدارية

وكما هو متوقع فإن قرار تأميم شركة نفط العراق وما تلاه من أحداث، قد طغى على كثير من الأخبار التي ظهرت في الصحف آنذاك. ولم نكترث حتى ببعض الأخبار المنزوية التي لو دققت جيداً، لظهر ما لها من تأثيرات عميقة حتى على مستقبل التأميم نفسه.

وهذا هو الذي حدث بالنسبة لخبر ظهر قبل ثلاثة أيام من التأميم، وأعلن بموجبه بأن خطة التنمية الإدارية يتم وضعها قريباً، تستهدف تغييرات واسعة النطاق في مختلف وجوه الجهاز الحكومي. وكما نعلم فإن بيد الجهاز الحكومي مفاتيح النجاح والفشل في تطبيق وإدارة قرارات الدولة، بضمنها التأميم وما يترتب عليه من كفاءة واستعداد على مختلف المستويات.

والخطة الجديدة تهدف إلى تحقيق غايات متعددة وطموحة، تشمل النهوض بمستوى أداء وكفاية أجهزة النشاط الاقتصادي، وإعادة النظر بالإجراءات الحسابية والمالية لتحقيق سرعة العمل، ووضع أسس للعلاقات بين الدوائر والمواطنين، بشكل يعزز الثقة المتبادلة واختزال الروتين وتشجيع مبادرات الموظفين، وإعادة النظر بقواعد الخدمة المدنية لوضعها على أسس التقييم العلمي، وضمان الحوافز المادية والمعنوية والمكافأة العادلة. كما سوف تؤسس في كل الوزارات أقسام التنظيم والإنتاجية في كل وحداتها، لكي تقوم بمختلف الأعمال التي تؤدي إلى إزالة العراقيل وزيادة الكفاءة في هذه الوحدات.

وقد أوكلت مهمة الخطة الإدارية والإشراف على تنفيذها، إلى المركز القومي للاستشارات والتطوير الإداري، الذي سبق أن تأسس بمساعدة الأمم المتحدة، والمختص بتقديم الاستشارات الإدارية، وإعداد الدورات التدريبية في مختلف جوانب الإدارة.

وهناك ثلاثة أمور يمكن إثارتها في ضوء المعلومات المتوفرة عن الخطة.

- إن البطء في إعداد مشروع الخطة الإدارية، لا يمكن أن يستمر في عهد ما بعد التأميم.
- إن ثمة اقتراحات تتطلب المزيد من الدقة في التفهم والتنفيذ.
- إن الأفكار الجديدة التي وردت قد تؤدي إلى الاندفاع في تفاؤل لا مبرر له.

**التنفيذ**

ولكن قبل كل شيء، ما هو مفهوم الخطة الإدراية؟

وبكل بساطة يرجع نشوء الفكرة إلى أنه عندنا خططاً اقتصادية تتزايد فيها المشاريع كل عام، وتزداد المبالغ المخصصة لها، ومن أجل تنفيذ هذه المشاريع المتزايدة لابد من تطوير الجهاز الإداري. فالمشاريع تتطلب جهوداً فنية وإدارية كبيرة، وإذا كان الجهاز الإداري محدود الكفاءة، فإنه لن يستطيع تنفيذ المشاريع حتى ولو توفرت الأموال اللازمة.

وقد ظهر هذا في العراق بشكل واضح، خلال العشرين عاماً الماضية، حيث كانت المبالغ تخصص ولكن لا يمكن إنفاق إلا نصفها، بسبب عدم تطور الجهاز الإداري بشكل يكفي لإنجاز المشاريع الجديدة. وكانت المبالغ المخصصة للخطط تزداد عاماً بعد عام دون أن يوضع برنامج لتطوير الأجهزة الإدارية القادرة على تحمل هذه الأعباء الجديدة.

حتى الخطة الحالية للسنوات ١٩٧٠ - ١٩٧٤ سارت على نفس النهج السابق، ولم تفعل غير الإشارة إلى أهمية تطوير الأجهزة الإدارية دون وضع أية خطوات محددة لذلك[١].

ولهذا فإن وضع خطة إدارية يكتسب أهمية تاريخية كبرى، بالنسبة لمستقبل التخطيط الاقتصادي العراقي.

المشكلة أن هذه الخطة التي كان من المنطقي أن تعلن ويبدأ تنفيذها مع بداية الخطة الاقتصادية في ربيع عام ١٩٧٠، ما زالت تتبلور بشكل بطيء. وإن الخبر الذي نشر مؤخراً حول الخطة، ليس هو الأول من نوعه. فقبل حوالي الستة أشهر وبالتحديد في ٢١ تشرين ثاني ١٩٧١ نشرت الصحف بأن مسودة خطة التنمية الإدارية قد انتهت مناقشتها في المركز القومي للاستشارات، وذكرت بعض تفاصيل الخطة تشابه إلى حد بعيد ما نشر مؤخراً.

فماذا كان يحدث لهذه الخطة خلال هذه الأشهر، خاصة وأنها الخطة التي تنادي بالكفاءة والسرعة؟

ولكن مهما حدث من أمر، فإن تأخير الخطة في مرورها بالروتين الذي لا بد وأن تمر به، لم يعد مشروعاً بأية حال من الأحوال، في أوضاعنا التي استجدت بعد التأميم، وأصبح الهدف هو شحذ جميع القابليات دون أي إبطاء. ولدينا الآن عمل

---

[١] اقترحنا في عام ١٩٦٧ ربط الخطة الاقتصادية بخطة إدارية، وذلك في مقال التطور الاقتصادي والأزمة الإدارية في العراق.

يمكن أن نسرع في إنجازه، والعمل هو الانتهاء من إقرار الخطة والبدء بتنفيذها مباشرة، للتعويض عن بعض ما فات من وقت.

**الرواتب**

أما الأمور التي أعلنت عن تفاصيل الخطة نفسها، فتستحق الملاحظة حتى ولو كانت التفاصيل غير كاملة.

فقد ذكر أن مجلس قيادة الثورة، قرر أن يقوم المركز القومي للاستشارات بدراسة وتطوير قانون الخدمة المدنية، وأنظمة وقواعد الخدمة الأخرى، وفقاً لمقتضيات خطط التنمية والأسس الملائمة لتقييم الوظائف والأعمال تقيماً علمياً، ووضع القواعد اللازمة لتوفير الحوافز المادية والمعنوية، لضمان مكافأة عادلة للمتخصصين المتفرغين للخدمة.

إن تطبيق مثل هذا القرار ستكون له آثار بعيدة المدى على رفع كفاءة العاملين في جهاز الدولة، الذي يعاني حالياً من أسوأ أنواع أنظمة الخدمة المتخلفة، التي تكاد لا تفرق بين من يعمل ومن لا يعمل.

ولكن بناء قوانين الخدمة على أساس تقييم الوظائف تقيماً علمياً، ليس بالعملية السهلة. وعندما ناقشنا الموضوع في أواخر العام الماضي في جريدة الجمهورية[1]، وقلنا إنه يترتب على اتباع الأساليب العلمية، التعرض لكثير من القيم والمصالح المرتبطة بمجتمعنا المتخلف، الذي سيقاوم أي جهد لإخراج أوضاعنا من الركود. هذا إضافة إلى أن وضع هذه الأساليب يتطلب جهداً فنياً كبيراً، يشمل دراسة الأبحاث التي سبق أن أعدت من قبل الاختصاصين، والاطلاع على تجارب الشعوب الأخرى، وكيف طبقت فيها هذه الأساليب. إن مثل هذا العمل قد يتطلب سنة أو سنتين أو ربما أكثر.

وقد اقترحنا آنذاك بأن أنسب جهاز يمكن أن يضطلع بهذه المهمة، هو المركز القومي للاستشارات، على أن يتوفر جهاز متفرغ في المركز لدراسة ومتابعة العملية والإشراف عليها، حتى ولو كان هذا الجهاز شعبة صغيرة في البداية.

إن إحالة الموضوع للمركز قد تحقق، والآن بقي أن نتذكر أن مثل هذا المشروع، يتطلب الجهد والصبر والمثابرة، والمهم هو البدء بتكوين النواة التي نبني عليها الجهود والآمال.

---

[1] رواتب الموظفين بين الميثاق والخطة الإدارية

**الجديد**

ولكن الشيء الجديد الذي أعطي أهمية كبيرة في الخبر حول الخطة الإدارية، هو القرار باستحداث أقسام للتنظيم والإنتاجية في كل الوحدات التنظيمية في الدولة، وفقاً لبرنامج يعده مركز الاستشارات، على أن تكون الأقسام مرتبطة بالوزير أو الرئيس الأعلى. وتقوم هذه الأقسام بدراسة التنظيمات الإدارية واقتراح تحسينها، وإزالة العراقيل وأساليب زيادة الإنتاجية واستثمار المواد بكفاءة. وأعطيت لمركز الاستشارات صلاحيات اختيار الموظفين لهذه الأقسام، وتدريبهم واستخدام الخبراء الأجانب لهذا العمل.

إن مثل هذه الأقسام مخلوق جديد في الوسط الإداري العراقي، ولم يسمع به إلا القليل، ولكن وراءه تاريخاً طويلاً على الصعيد الدولي، حيث تعرف هذه الأقسام عادة (بأقسام التنظيم والأساليب)، وهو الاسم الذي لم تستبعد الخطة الإدارية قبل ثمانية أشهر استعماله، ولكن تم اختيار تسمية قسم التنظيم والإنتاجية.

وقد نشأ هذا الأسلوب قبل فترة طويلة في بريطانيا، ضمن نطاق وزارة المالية البريطانية، ثم انتشر خلال العشرين سنة الماضية إلى أكثر من أربعين بلداً.

والفكرة الأساسية وراء هذه الأقسام، هي أن دوائر الدولة ومؤسساتها تحتاج من حين إلى آخر، إلى إصلاح بعض جوانبها الصغيرة أو الكبيرة، لكي تقوم بعملها على الوجه الأفضل، كما أنها بحاجة إلى اللحاق بآخر تطورات التنظيم التي تجري في العالم، لكي تستفيد منها. وبما أن الموظفين في هذه الدوائر منهمكون في أعمالهم اليومية، فليس لديهم المجال لإعادة النظر بأمور دوائرهم، وما تحتاجه من تحسينات وإصلاحات، ولذا فمن الأفضل استحداث جهاز متخصص في كل دائرة، يأخذ على عاتقه التفرغ لأمور التنظيم ومشاكله، تلجأ إليه مختلف أقسام الدائرة، عندما تواجه عقبات تنظيمية أوعندما تريد تطوير أوضاعها.

والحديث حول مدى فائدة مثل هذه الأقسام بالنسبة للعراق، حديث طويل ويتطلب مزيداً من المعلومات حول تفاصيل المشروع لم تعلن بعد. ولكن في هذه المرحلة يجب أن نتذكر أن تجارب الدول الأخرى، تشير إلى أنه من غير الواقعي أن نتوقع إنجازات باهرة من وراء هذه الأقسام، مع عدم نكران فائدتها. والسبب في ذلك هو أن تأسيس مثل هذه الأقسام يتطلب الكثير من القابليات والجهود التي لا توجد ببساطة، خاصة في الدول المتخلفة. وهذا يعني أنه قد يمر وقت طويل على إمكانية تأسيس مثل هذه الأقسام التي تتطلب مستوى عال من الكفاءة والمعرفة لكي تثبت فاعليتها.

وأول ما يرتطم به تأسيس هذه الأقسام، هو صعوبة إيجاد العاملين الأكفاء لإدارتها. فإن خبراء هذه الأقسام يقولون إن الموظف الذي يعمل في هذه الأقسام، هو الموظف ذو القابلية الجيدة على التحليل والنقد، ومن يتصف بحسن التقدير والمرونة وسعة الأفق والنزاهة والتجارب الواسعة والقدرة على الإقناع، وأن يكونوا من الموظفين المتوسطين والكبار، ليمكنهم من التفاهم مع رؤساء الدوائر بجدارة، نظراً لتفهمهم للمشاكل بصورة واقعية. هذا إضافة إلى درايتهم بالأمور الفنية الخاصة بالأساليب الإدارية(*).

والواضح أنه لو توفر عندنا الأشخاص بمثل هذه الكفاءات، لأبدت الكثير من دوائرنا استعدادها لتعيينهم مدراء عامين، دون أي تعطيل، بدلاً من ذهابهم إلى أقسام تعنى بتطوير هذه الجوانب! ولكن يجب أن نتوقع أن أقسام التنظيم والإنتاجية لن تتمكن من الخروج عن هذا النطاق إلا بعد فترة طويلة، وبعد أن تثبت وجودها وفاعليتها. وهذا هو الذي يدفعنا إلى عدم عقد الآمال العريضة على مثل هذه الأقسام، التي سيكون لها دور مفيد ولكنه محدود ولا يتطرق إلى تغيرات إدارية جذرية.

(*) Gordon Crichton: Organization and Methods Services (in OECD Seminar on Public Administration and Economic Development – ١٩٦٥)

# ثغرة المتابعة

لنأخذ اليوم جانبا من تلك القصة التي لا تنتهي.. قصة اصلاح الجهاز الإداري العراقي.

في المقال الماضي، تطرقنا إلى بعض الأفكار التي قيل إنها أدرجت في خطة إدارية، تقرر أن تطبق في هذا البلد تحت إشراف المركز القومي للاستشارات. إنها أفكار لا يمكن الاعتراض عليها ولاشك في فائدتها، إلا أن المشكلة أنها أفكار يتطلب تطبيقها كثير من الوقت والجهد، في حين أن ظروف التأميم التي نعيشها، تتطلب منا البحث عن الوسائل التي يمكن أن تؤدي إلى نتائج ملموسة بأقصى سرعة، لمواجهة المصاعب التي نعتبرها مصاعب مؤقتة، ريثما نتغلب على عقبات تسويق النفط المؤمم.

لقد طرحت فكرة إعادة النظر بقوانين الخدمة المدنية، وفقاً لمقتضيات خطط التنمية، وحسب أسس تقييم الوظائف والأعمال تقييماً علمياً، وتوفير الحوافز. والمتوقع أن تطبيق مثل هذه المفاهيم سيؤدي إلى نتائج بعيدة المدى في كفاءة الأجهزة الإدارية، إذ إنه يوفر الحافز للعمل يربط الرواتب الجهد والمسؤولية.

ولكن مثل هذا المشروع يتطلب كما قلنا مراراً، عملاً تحضيرياً كبيراً، قد يستغرق سنة أو سنتين أو ربما أكثر، وكل ما يمكن أن نفعله حالياً هو البداية في التحضير.

والفكرة الأخرى التي طرحت هي تأسيس أقسام في دوائر الدولة، تسمى أقسام التنظيم والإنتاجية، تختص بدارسة التنظيمات الإدارية، واقتراح تحسينها وإزالة العراقيل، وزيادة الإنتاجية، واستثمار الموارد بكفاءة. وهذه فكرة نشأت ـ كما قلنا سابقاً ـ في بريطانيا وانتشرت في العديد من البلدان خلال العشرين عاماً الماضية.

ومرة أخرى فإن تأسيس هذه الأقسام وتدريب موظفيها تدريباً عالياً، يستغرق فترة طويلة، وحتى لو تأسست فإن تجارب الدول الأخرى تفيد بأن أثر هذه الأقسام سوف يكون محدوداً، وسوف تمر فترة طويلة لا يمكن خلالها أن تضطلع بغير المهمات الإصلاحية البسيطة.

ولذا فإن مشكلتنا هي أن لدينا مجموعة من المشاريع، التي ستساهم في إصلاح الجهاز الإداري، وتحسين كفاءته، وتحقيق زيادة في الإنتاجية وتوفير الأموال. ولكن على المدى البعيد، هدف غاية في الخطورة، ويجب أن نخطط له من الآن. إلا أنه هل

يوجد أي سبيل لتطبيق بعض الأفكار التي تعطي مردوداً في المدى القصير، بحيث يساهم في تخفيف مشاكلنا الآنية؟

**المتابعة**

هناك طريقة لابد وأن تسفر عن نتائج مرضية إذا طبقت بإصرار وعزم. ويكتسب الإصرار والحزم دوراً خاصاً في هذه الفكرة، لأنها تهدف إلى سد ثغرة إدارية مستفحلة، ليس بالأساليب الإدارية، بل بأساليب تلعب فيها السلطة السياسية الدور الحاسم.

وتكمن هذه الثغرة في أن أساليبنا في المتابعة، ما زالت متهاونة إلى أبعد الحدود. وعندما تضع الدولة سياسات وأهداف معينة دون أن تتابع تنفيذها بإلحاح وإصرار، فإن النتيجة سوف تكون الضعف التدريجي في الالتزام بأهداف وسياسات الدولة.

والمتابعة عملية قاسية حقاً، إذ تعني خضوع جميع المسؤولين الحكوميين إلى المحاسبة الدقيقة عن الإنجازات التي حققوها في تنفيذ الأهداف. ولايوجد هنا من هو فوق مستوى المحاسبة الصارمة. ويقاس الجميع بمدى تحقيقهم للأهداف والسياسات، وينالون الثواب والعقاب حسب هذا المعيار.

إن مثل هذه المبادئ فعلاً تبدو غير مألوفة، ضمن النمط الذي اعتدنا عليه في أسلوب عمل الجهاز الإداري، وطبيعة العلاقات السائدة فيه، ولكن تأميم النفط سوف يضطرنا لأن نسمع كثيراً من الأمور غير المألوفة.

**القمة**

والمبدأ الأول في المتابعة هو أنها ينبغي أن تبدأ في قمة الجهاز التنفيذي للدولة.. أي في الوزارة باعتبارها أعلى جهاز تنفيذي، وتتجمع فيه كافة مسؤوليات دوائر الدولة ومؤسساتها.

وبداية العمل هنا هو الأهداف والسياسات التي توضع من قبل السلطات السياسية، في ضوء أهم المتطلبات الراهنة للبلد. ولنفترض أن من جملة الأهداف الرئيسية الموضوعة هي الاقتصاد في النفقات والاستفادة من الطاقات المتوفرة وزيادة الإنتاجية.

وفي ضوء هذه الأهداف، تقوم كل وزارة بوضع خطة لتنفيذها، يعاد النظر بها كلما استجدت أوضاع وأفكار جديدة. وتقر خطة الوزارة بعد مناقشتها من قبل الوزراء الذين قد يعدلون أو يضيفون عليها.

وهنا تكون الخطة قيد التنفيذ. ولكن التنفيذ يجب أن يخضع لمتابعة دائمة من قبل اجتماعات الوزراء ورقابة السلطات السياسية. فيجب أن يكون هناك تقرير أسبوعي منتظم حول سير عملية التنفيذ لكل وزارة، وما تحقق عن إنجازات، وما طرأ من عقبات، وكيف يمكن التغلب عليها والتوصل إلى قرارات أو توجيهات معينة تهتدي بها الوزارة في عملها.

هذه العملية تطبق فيما بعد ضمن نطاق الوزارة ثم المديريات التابعة لها، والمؤسسات الأخرى المرتبطة بها. ففي الوزارة يجتمع كبار المسؤولين لمناقشة تنفيذ الأهداف، كل حسب نطاق عمله. وتجري فيما بعد محاسبة الجميع في ضوء تقارير بما تحقق من خلال فترة أسبوع داخل كل مديرية ومؤسسة تجري العملية نفسها هبوطاً إلى قادة الهرم الإداري في الدولة.

**الجماهيرية**

مثل هذا الأسلوب من العمل، لا يمكن أن يتم دون وضع كل ثقل السلطة السياسية العليا وراء متابعته ودعمه وضمان الصرامة اللازمة في تطبيقه.

ولكن الأمر يتطلب دعماً على مستويات أخرى.

يتطلب دعماً على المستوى الحزبي، حيث ينبغي أن يكون في مقدمة مهمات الأوساط الحزبية في الجهاز الإداري، هو العمل على تطبيق الأهداف والسياسات الموضوعية كل حسب نطاق عمله.

كما يتطلب مساهمة جماهيرية يمكن أن تفسح أمامها المجالات اللازمة، وفي مقدمتها الصحافة ووسائل الإعلام التي توضح تفاصيل ما يوضع من أهداف وسياسات وخطط لتنفيذها وما تواجهه من مشاكل، وذلك من أجل فتح المجال أمام آراء الجماهير، على أساس الصراحة والثقة المتبادلة.

وإذا تمكنا من تحقيق هذا المستوى من المتابعة والمحاسبة بالدقة والصرامة اللازمة، وبشكل مثابر، حينذاك فقط يمكن أن نقول بأننا حولنا مصاعب التأميم إلى فرصة لاستثمار طاقاتنا البشرية والمادية ووضعنا أسس نصر حقيقي.

# إلى أين وصل الإصلاح الإداري؟

منذ أن ودعنا عام ١٩٧٢، واستقبلنا العام الجديد، ونحن نستعيد ذكريات أحداث العام الذي انصرم، ونتطلع بالأمنيات إلى عام جديد. وكالعادة فإن ذكرياتنا عن عام ١٩٧٢ كانت حافلة بخليط من الأحداث الحلوة والمرة. فقد كان ذلك العام بلا شك عام الإنتاج الوطني لنفط الجنوب وتأميم نفط كركوك.

وكان أيضاً عام أزمة الحنطة المعفرة (المسمومة) وأزمة النفط الأبيض والحوار بين جريدتي الثورة والتآخي. وقد لا ينسى التاريخ أنه كان عام نهاية عصر عدنان القيسى وبداية عصر السمك البحري، وهناك عشرات الأحداث التي استعدنا ذكرياتها في الأحاديث والصحافة. ولكن لا يكاد أي أحد أن يتذكر بأن عام ١٩٧٢ كان عاماً تاريخياً على صعيد الإصلاح الإداري.

والسبب في ذلك هو أن تاريخ العراق، لم يشهد من قبل هذا العدد الكبير من محاولات إصلاح الجهاز الإداري تتكدس في سنة واحدة.

- كانت هناك محاولات على صعيد المؤسسات الصناعية ونقابات العمال لإعداد خطة لتطبيق حوافز الإنتاج، سميت بخطة المباريات الاشتراكية.
- وكانت هناك خطة إدارية أعدها المركز القومي للاستشارات والتطوير الإداري، تتضمن تأسيس وحدات للتنظيم والإنتاجية وإعادة النظر بقوانين الخدمة لوضعها على أسس التقييم العلمي للأعمال.
- وكان هناك حوالي العشرين مجلداً من التقارير التي أنجزتها لجنة إعادة النظر في الهيكل الإداري للدولة والقطاع العام، تضمنت استعراضاً لتشكيلات دوائر الدولة تمهيداً لإعادة النظر بها.
- وكان هناك مسح عام لمنتسبي الدولة، قيل إنه يهدف إلى رفع مستوى أداء جهاز الدولة وتطويره.
- كل هذه شواهد على أن تاريخ الإصلاح الإداري في العراق، قد بدأ يدخل مرحلة محاولات التطبيق الفعلي لأفكار محددة، بعد أن مر بسنوات عديدة من الاقتصار على إبداء مشاعر التذمر والحنق على مشاكل الجهاز الإداري.

## المباريات الاشتراكية

المحاولة الأولى بدأت في أواسط الشهر الأول من العام الماضي، عندما أعلنت الصحف بأن مجموعة من المكافآت للعاملين في الإنتاج قد اقترحتها لجنة من ممثلي المؤسسات الإنتاجية لوزارة الصناعة واتحاد النقابات، وترأسها رئيس المؤسسة العامة للصناعة. وقيل إن كل ذلك كان ضمن خطة للمباريات الاشتراكية، من أجل تحسين الإنتاج وتقليل الكلف والحفاظ على الآلة والابتكارات الجديدة والاختراعات. واقترحت الخطة منح لقب المنشأة النموذجية إلى كل مؤسسة ترتقي في عملها إلى مستوى رفيع، ومنح لقب بطل العمل الاشتراكي لمن يبتكر تطويراً في وسائل الإنتاج.

وتشمل الخطة مكافآت نقدية ومعنوية كالزيادة في الراتب والقدم في الترفيع وأفضليات السكن والمعالجة الطبية المجانية والنقل المجاني والإقامة المجانية في الفنادق السياحية، ونشر أسماء المتفوقين، وتوجيه كتب الشكر إليهم وغير ذلك من أشكال التقدير.

وعندما طرحت الفكرة قبل عام قلنا أموراً كثيرة حولها.

قلنا إن جذور هذه الفكرة ترجع إلى ما طبقه الاتحاد السوفياتي والأقطار الاشتراكية الأخرى من حوافز الإنتاج. وقلنا إن من الممكن أن يؤدي هذا الاقتراح إلى تطور واسع النطاق في كفاءة صناعتنا، لو طبق بالشكل الصحيح وفي والوقت الصحيح. فإن وراءه تجارب وتعقيدات عميقة الجذور، لابد وأن نلم بكافة تفاصيلها، ونختار ما يلائم ظروفنا. كما لا بد من تهيئة أساس متين لتطبيقها، وذلك بإرساء الأجور والرواتب على معيار العمل والإنتاج. وتخوفنا آنذاك من أن عدم اتباع هذه الشروط الموضوعية في تطبيق الفكرة، سوف يحولها إلى خطوات غير متناسقة تطبق هنا وهناك لفترات محدودة، وتظهر وتختفي من آونة وأخرى على صفحات الجرائد، ويعتمد ظهورها واختفاؤها على مدى تحمس مدير وتهاون آخر، شأنها كل الخطوات التي لم توضع على أساس علمي صلد وجهود واعية صبورة. وأخشى أن هذا هو الذي حدث فعلاً فيما بعد.

فبعد تجربة غير واضحة للخطة في شركة النفط الوطنية في البصرة، أخذ الحديث عن المباريات الاشتراكية وبطل العمل الاشتراكي، يختفي بالتدريج من الصحف. ثم تحول الموضوع إلى العمل على وضع مداليات للمتفوقين لم يتضح مدى تطبيقها الفعلي.

ولكن ثمة شيء إيجابي قد حدث. فقد اختفت تعابير المباريات الاشتراكية وبطل العمل الاشتراكي، ولكن بقي الاهتمام بحوافز الإنتاج. ونسمع من آونة إلى أخرى بأن

لجاناً وهيئات تشكل هنا وهناك، لدراسة تطبيق أنظمة لحوافز الإنتاج في هذه المؤسسة أو تلك الدائرة. ولكن ما هو الربط بين هذه الجهود، وهل لها اتجاه واضح مدروس؟ وهل تتم ضمن خطة إدارية شاملة؟

## التنظيم والأساليب

والمحاولة الثانية بدأت في أواسط عام ١٩٧٢. فقد أعلن آنذاك عن خطة إدارية وضعها المركز القومي للاستشارات والتطوير الإداري، تهدف إلى النهوض بمستوى أداء وكفاءة أجهزة النشاط الاقتصادي، وإعادة النظر بالإجراءات الحسابية والمالية، لتحقيق سرعة العمل وتشجيع مبادرات الموظفين، وإعادة النظر بقواعد الخدمة المدنية لوضعها على أسس التقييم العلمي، وضمان الحوافز المادية والمعنوية. كما سوف تؤسس في كل الوزارات أقسام تسمى أقسام التنظيم والإنتاجية، تقوم بمختلف الأعمال التى تساهم في إزالة العراقيل وزيادة الكفاءة.

ويبدو أن محور هذه الخطة قد أصبح تأسيس أقسام التنظيم والإنتاجية. ومن أجل ذلك بدأ المركز القومي بإعداد دورات لتدريب الموظفين، الذين سوف يتسلمون مهام تلك الأقسام. وتخرجت دورة دامت ١٤ أسبوعا وتلتها ثانية. والمقرر أن تجري دورات لمنتسبي حوالي خمسين وزارة ومؤسسة سوف تشكل فيها هذه الوحدات التى تتصل مباشرة بالوزير، أو الرئيس الأعلى للمؤسسة، وتعمل تحت إرشاد المركز القومي.

وعندما ظهرت الفكرة في أواسط العام الماضي، قلنا إنها فكرة مفيدة ولكن حذرنا من عقد الآمال العريضة عليها، وذلك في ضوء التجارب الطويلة في العالم. فإننا لم نخترع هذه الأقسام، بل بدأت قبل فترة طويلة في وزارة المالية البريطانية، وانتشرت خلال العشرين عاماً في أكثر من أربعين بلداً. ومشكلتها هي أنها تتطلب كوادر على مستوى رفيع من المعرفة الإدارية، وتتطلب وقتاً طويلاً لكي تثبت وجودها وفائدتها، ولذا فإن أكثر ما هو متوقع أن تفعله هو إحداث تحسينات، وفي خدمات السكرتارية في الدوائر، وحفظ الأضابير، وتنظيم المراسلات وما يشابهها من الخدمات. والذى حدث عندنا هو أن الدوائر فعلاً لم تتمكن من الاستغناء عن بعض موظفيها الأكفاء، لكي يتحولوا إلى هذه الأقسام. مع ذلك ما زلنا نعقد الآمال العريضة على هذه الأقسام، ونصف التجربة بالجذرية والثورية. ومرة أخرى نقول إنها أقسام مفيدة ولكنها لايمكن أن تكون محوراً للإصلاح الإداري الجذري. ويجب أن نتطلع إلى إصلاح أشمل وأعمق.

## المسح العام

وكانت لنا محاولة في النظرة الشاملة لجهاز الدولة، تبلورت نحو نتائج أولية في العام الماضي، ولكن جذورها ترجع في الواقع إلى أواسط عام ١٩٧٠. فحينذاك تقرر تشكيل سبع لجان فرعية للجنة العليا للشؤون المالية والاقتصادية التابعة لمجلس قيادة الثورة. وكان من بين اللجان السبع لجنة إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للدولة والقطاع العام.

وقد بدأت هذه اللجنة بإجراء مسح عام لكافة دوائر الدولة تمهيداً، لإعادة النظر في تركيبه وتقسيماته وارتباطاته. وكانت اللجنة تتوخى جمع المعلومات حول مشاكل الأجهزة الإدارية، واستعراض التشكيلات الحالية، وما ينتمي إليها من موظفين وجمع الاقتراحات لحل المشاكل التنظيمية للجهاز الإداري.

وعندما بدأت اللجنة إجراء عملية المسح العام للتنظيمات الحالية نسب لها ١٢٤ موظفاً بدرجة رئيس ملاحظين فيما فوق للعمل معها على إجراء المسح. وبعد سنتين من العمل أخذت تصدر نتائج جهودها في مجلدات تصف التقسيمات الحالي للجهاز الإداري. وقد أصدرت ١٨ مجلداً حول مختلف الدوائر والوزارات، بلغ حجمها أكثر من أربعة آلاف صفحة. وما أنجز إلى الآن هو جزء من خطة لإعداد ٨٤ مجلداً، لتقسيمات وواجبات جهاز الدولة وخرائط هذا الجهاز وتقسيم التقارير نوعياً وجغرافياً.

وفي أيار الماضي جرى مسح آخر من الناحية الإحصائية، حيث وزعت على كل الموظفين بطاقات لتسجيل معلومات عن كل موظف. وذكر أن الموظف لن يقبض راتب ذلك الشهر إلا إذا سلم البطاقة التى سوف ترسل إلى الجهاز المركزي للإحصاء، لإنجاز المسح. ومنذ نهاية أيار إلى الآن، لم تعلن النتائج التى توصل لها المسح.

وإلى الآن لا أحد يستطيع التكهن بما سوف تسفر عنه هذه الجهود والمجلدات الضخمة التي تتضمن تقسيمات الجهاز الإداري وخرائطه وإحصائياته. ولا أحد يعلم إذا كان العاملون على هذه المسوحات قد توصلوا إلى استنتاج بأن جوهر المشاكل الإدارية في العراق هي مشاكل تنظيمية يمكن أن تحل عن طريق إعادة النظر بتقسيمات جهاز الدولة بواسطة انشطار دوائر أو اندماجها أو ضمها إلى غيرها أو تعديل توزيع صلاحياتها.

إننا لا نعلم ما هي القناعات السائدة فى القمة، حول طبيعة عملية إصلاح الجهاز الإداري العراقي. ولكننا نعلم أن العام الماضي شهد ظاهرة تاريخية، حيث أخذ

الاهتمام بالإصلاح يتجه نحو محاولات للتطبيق العملي، ولو أن هذه المحاولات لم تسفر عن نتائج إلى الآن.

وإن كان لنا حق فى أن نتمنى شيئاً في عام جديد، فلنا أمنية واحدة. إنها أمنية تنبع من قناعة بأن إصلاح الجهاز الاداري في بلدنا ليس عملية فنية، بل بالدرجة الأساسية عملية سياسية اجتماعية عميقة الجذور، تتطلب الحسم والتحرك على أرفع المستويات القيادية فى البلاد، والمشاركة الفعلية لجماهير الشعب. ولذا نأمل أن العام الجديد سوف يشهد مولد تصور واضح للمواجهة الجذرية لهذه المشكلة، وأن يخضع كافة الأساليب الفنية من لجان ودورات ومسوحات وإحصائيات لمتطلبات هذا التصور، ويوجهها لتحقيق هدفه الرئيسي.

لا نريد أن يمر هذا العام ونحن نكتشف المزيد من الأساليب والمودات للإصلاح الإداري، دون أن نعرف إلى أين تؤدي بنا كل هذه الخطوات التى لا تنتظم في سياق محدد وواضح.

# العراق في سنة ١٩٩٥

بالرغم مما نعيشه من ظروف التخلف والعدوان وما يصاحبها من مئات الشجون التي تؤرق في حياتنا اليومية، فإن الأمل لم ينطفئ بأن حياة أفضل سوف تأتي، وأن عراقاً متطوراً وآمناً ومرفهاً سوف يعم هذه الأرض. إننا نتشبث بهذه الآمال حتى وإن كان طابع التشاؤم الذي أملته علينا تجارب الأيام توحي بأن تحقيق آمالنا بعيد المنال، وأن الجيل الذي ركض وراء هذا الحلم منذ وثبة كانون لن يرى حلمه يتحقق.

ولكن ماذا لو قيل لنا بأن الدنيا تغيرت، وأن تطور الدول لم يعد رهن الصدف، بل أصبح من الممكن أن نخطط لأهدافنا ونراها تتحقق بالشكل الذي أردناه. ولم تعد الإمكانيات تقتصر على التخطيط لفترة خمس سنوات التي درجنا عليها، بل أصبح بإمكاننا أن نتطلع إلى الغد البعيد، ونحدد هذا اليوم ما سوف تكونه بلادنا بعد عشرين عاماً. بل قد أصبح هذا التطلع واجباً تخطيطياً حتمياً إن أردنا أن نحدد مسيرتنا بوضوح، وأن لانتخبط عبر خطط خمسية لا رابطة بينها، قد تؤدي بنا في النهاية إلى صحراء خاوية!

هذا هو أساس الموجة الجديدة من نشاط أجهزة التخطيط الاقتصادي عندنا، والذي يعرف بالتخطيط بعيد المدى. وقد شكلت هيئة خاصة وزارة التخطيط، ترتبط بالوزير وتقوم بإعداد خطة تصل حد عام ١٩٩٥ وقد تتعداه.

وليست هذه الهيئة مجرد لجنة تكتب تقريرها ثم تطوي نفسها في صفحات التاريخ، بل هي جهاز دائمي كامل بموظفيه وخبرائه، يحتل بضعة غرف في الطابق التاسع من عمارة التخطيط الشاهقة. ويبلغ الاهتمام بالأمر أن سيقوم مسؤولون من التخطيط بضمنهم الوزير بإلقاء محاضرات وندوات عن الموضوع.

وبما أن أجهزة التخطيط تعكف حالياً على إعداد الخطة الجديدة التي تبدأ في ربيع العام القادم (١٩٧٤) فإن من المتوقع أن تعلن خطة بعيدة المدى مع الخطة الخمسية، وقد تكون أبرز ما يميز الخطة الجديدة، وأهم ما يستهوي صفحات جرائدنا ومجلاتنا التي ترنو بشغف إلى لمعان جديد وبريقه. وهل هناك أبهى من لمعان وبريق التطلع إلى عام ١٩٩٥؟

وقبل أن نحلق في سماوات الخيال الجامح لنتأكد من مواطئ أقدامنا، قبل أن نلج هذا العالم الجديد الذي لا عهد لنا به. بالتحديد نريد أن نقول:

- إن التخطيط بعيد المدى، أصبح ضرورة حتمية وقد أخذت به دول عديدة.
- إن أول ما يتطلبه عندنا هو البت بأمور حساسة قد لا يكون لدينا الاستعداد للبت فيها.

**تجارب الدول**

لقد أصبح التخطيط بعيد المدى ضرورة حتمية، بالنظر لأن تجارب الدول أخذت تكشف عن أنه لم يعد من الممكن إعداد الخطط الخمسية واحدة بعد الأخرى، دون أن يكون لها اتجاه يربطها، أو هدف نهائي يجعل من الممكن أن تصبح كل خطة مكملة لسابقتها ومتجهة إلى هدف استراتيجي واضح.. ولو على شكل خطوط عريضة. وتقول الدراسات بأنه كلما تقدم البلد اقتصادياً، كلما اكتشف بأن هناك مشاريع يصعب حصرها في خطة قصيرة أو متوسطة الأمد، وأن تقدم البلد سوف يطرح أمامه مفترقات طرق أساسية، تقرر تطوره لفترة طويلة، ولابد من البت في هذه المفترقات عن طريق خطط طويلة المدى. كما أن الخطط الطويلة تساعد على توضيح القطاعات التي ينبغي أن تعطى الأولوية.

ولم يعد هذا النوع من التخطيط ظاهرة شاذة، بل أخذت تطرقه دول عديدة منذ أوائل الخمسينات. ففي عامي ١٩٥٠ -١٩٥١ طرقته هولندا بخطة لعشرين سنة. وبدأت الهند بأولى خططها الطويلة التي كانت تمتد إلى ثلاثين سنة تصل إلى عام ١٩٨١. وبعد فترة طويلة من الركود ظهرت موجة جديدة من الدول في عامي ١٩٦٠ -١٩٦١ تضع خطوطاً عريضة لخمسة عشر أو عشرين سنة. وكانت من بين هذه الدول الاتحاد السوفياتي وهنغاريا ورومانيا وبلغاريا وبولندا، التي وضعت خططاً عشرينية، ثم وضعت مثل هذه الخطط من قبل الكاميرون والباكستان. وبعد سنوات قلائل تلتها فرنسا وتركيا وغانا واستمر انتشار هذا الأسلوب.

على هذا الأساس يكون من الطبيعي أن يطرق العراق باب لتخطيط بعيد المدى، بل قد يكون من المثير للدهشة هو أن العراق لم يحاول هذا الاتجاه قبل ذلك، خاصة وأن التخطيط عندنا قد بدأ منذ عام ١٩٥١، ونحن الآن على أبواب ثامن خطة. هذا إن لم نأخذ في الحساب ما يقوله المؤرخون بأن من أوائل تجارب التخطيط في العالم بدأت في الحضارة البابلية!

**مستعدون؟**

أما الآن وقد شكلنا جهازاً محدداً ودائمياً بعيد المدى، فهل إن ظروفنا تسمح بتوجيه هذا الجهاز، بحيث يمكن أن يضع خطة بعيدة المدى مبنية على أسس واقعية ومقبولة؟

والصعوبة الأساسية هنا هي أن التخطيط بعيد المدى، يتطلب عملاً جباراً على المستوى الفني، ولكن العمل الفني وحده لا يمكن أن ينتج خطة بعيدة المدى، دون أن يتزود بتصور اجتماعي سياسي حول العراق الذي نريده في عام ١٩٩٥. وليس المقصود بهذا تسطير ما شئنا من الأحلام، بل أن نرسم الخطوط الأساسية للتركيب الاجتماعي والاقتصادي والسياسي للعراق في سنة ١٩٩٥، مستندين إلى رؤية واضحة ومتفق عليها من الآن. فهل إننا في وضع من الاستقرار الاجتماعي والفكري بحيث يمكن أن نتفق على فرضيات واضحة نقدمها للأجهزة الفنية، لكي تبني عليها خططها ونماذجها في ضوء الإمكانات والموارد والتوقعات.

هل يمكن مثلاً أن نحدد مستقبل القطاع الخاص في الزراعة والصناعة والتجارة في عام ١٩٩٥، وهل سوف يكون له دور على الإطلاق. هل يمكن أن نفترض نمواً متواصلاً للقطاع العام، بحيث يؤدي بعد عشرين سنة إلى ملكية جماعية كاملة للأرض، وانضواء كل الصناعات تحت لواء القطاع العام، وسيطرة الدولة المباشرة على التجارة الخارجية والداخلية. وماذا سوف يكون التركيب الداخلي للعراق في عام ١٩٩٥، في ضوء التركيب القومي الراهن. فإن السلطة أعلنت بأن تنفيذ الحكم الذاتي لكردستان العراق، سوف يتم بحلول آذار القادم، أي بعد سبعة أشهر. فكيف سيتطور الحكم الذاتي خلال العشرين سنة القادمة، وماذا سوف تكون انعكاساته الاقتصادية والاجتماعية.

وكيف نتصور مستقبل العراق كدولة ذات كيان مستقل، في ضوء حركة الأمة العربية نحو الوحدة. هل نقول للمخططين أن يفترضوا اندماج الأمة العربية في العراق مع بقية أمتهم، أم أن نطلب منهم أن يبنوا خططهم على أساس استمرار لجان التنسيق والتكامل، حتى في سنة ١٩٩٥. فهل إن مجتمعنا من الاستقرار، بحيث يمكنه أن ينظر إلى ما بعد عشرين سنة، وبيده تصور مشترك حول العراق الذي نريده في عام ١٩٩٥، ولديه القدرة على حسم أمور حساسة لازالت موضع صراع اجتماعي. هذا مع العلم بأن مجتمعنا يتعرض لأوضاع قلقة تشمل المنطقة برمتها، ناتجة بالأساس عن الوجود الصهيوني الذي يشكل مصدراً دائمياً لعدم الاستقرار، ولابد وأن يؤثر على استعدادنا للتخطيط البعيد.

إن الظروف العسيرة التي تكتنف التخطيط بعيد المدى عندنا، قد تؤدي إلى عدم حسم الأمور الكبرى، وإلقاء التبعية على أجهزة فنية لتجرب حظها وسط ركام الأرقام والنماذج الرياضية، وتقدم في النهاية مجلدات ضخمة. وأخشى أن شيئاً من هذا القبيل قد حدث فعلاً، حيث يبدو أن التفكير السائد هو وضع ثلاثة بدائل لخطة بعيدة المدى، تعتمد كل منها على افتراض واحد فقط، وهو مدى إمكانية العراق لتسويق نفطه.

إنها بداية متوقعة ولكنها محزنة.

**وتضحك الأقدار**

ومع كل ذلك لنفترض بأننا قد توصلنا إلى تصور واضح لعراق عام ١٩٩٥. وبشكل من الأشكال حسمنا كافة الأمور الحساسة، واتضح لنا بأن في جعبة أجهزتنا الفنية مشاريع أكثر شمولاً وعمقاً من البدائل النفطية المعلقة على جدران هيئة التخطيط بعيد المدى، وأننا ـ باختصار ـ وضعنا خطة بعيدة المدى، وأنه أخذنا نضع خططنا الخمسية بشكل يخدم الهدف الاستراتيجي للخطة البعيدة. فما هو نصيب خطتنا البعيدة في التنفيذ الفعلي؟ وهنا من الصعب أن نعثر على من يتفاءل بالمستقبل والواقع لا لوم على المتشائم.

فإن التجربة التاريخية للعراق خلال أكثر من عشرين سنة، تدل على أن معدل التنفيذ الفعلي لما هو مسطور في الخطط، هو بحدود الخمسين بالمائة. أي إذا خططنا مثلاً لتنفيذ مشاريع بألف مليون دينار خلال خمس سنوات، فسوف ننتهي بتنفيذ ما قيمته خمسمائة مليون وتأجيل الباقي إلى خطط قادمة. ومع أن خططنا مبنية على تقديرات خبراء، وأنفق على إعدادها الكثير من المال والجهد، وكتب عنها المعادلات والإحصاءات والنماذج الرياضية، وخصصت لها عمارات شاهقة مع خمسين سيارة لضمان سرعة التحرك، فإن كل ذلك لم يؤد إلى وضع خطط تتناسب مع قدرتنا على التنفيذ. واستمرينا خطة بعد خطة وعاماً بعد عام، نضع تقديرات نعلم علم اليقين بأن لا يمكن تنفيذ أكثر من خمسين أو ستين بالمائة منها. وإذا مضينا بإعداد خطط باذخة خوفاً من أن لا يقال بأننا أعددنا أضخم خطة في تاريخ العراق، فإن النتيجة الحتمية هي تخلف شاسع في تنفيذ الخطط طويلها وقصيرها. وعندما تظهر خطتنا الطويلة سوف يكون مستقبلها مفروغاً منه، وسيردد البعض عن ثقة قولهم "تخططون وتضحك الأقدار" جازمين بأن الأقدار ستضحك أكثر كلما طال أمد التخطيط[*].

---

[*] بعد أكثر من ثلاثين عاماً على كتابة هذه السطور، فعلاً ضحكت الأقدار.. وضحكت كثيرًا!

والسبب في كل ذلك أصبح معروفاً، ولكن لم تتخذ أية خطوة جدية لمعالجته. فالاقتصاديون أخذوا يعترفون بأن التطور الاقتصادي لا يعتمد على توفير الأموال، بل على عوامل أخرى كالإدارة والتنظيم. والاقتصاد لا يمكنه أن يستوعب أموالاً لانهاية لها، بالنظر لأن الأجهزة التنفيذية ذات قابلية محدودة في إعداد المشاريع المناسبة وتنفيذها. وفي العراق أصبح من المعروف أن ما يقيد التطور الاقتصادي هو تخلف الجهاز الإداري، الذي يشرف على بناء المشاريع الجديدة، ويدير القطاع العام الواسع. ولكن بدلاً من أن يترتب على هذا التفهم خطوات فعلية لمعالجة الجهاز الإداري، فإن الذي حدث لم يتعد كونه إرهاصات وتجارب لم تسفر عن نتائج ملموسة.

والمثير للحيرة هو أننا في الوقت الذي نخطط لأبعاد بعيدة تصل إلى سنة ١٩٩٥، فإننا لا نخطط بشكل جدي لإصلاح إداري، لا يمكن دونه تنفيذ الخطط الطويلة أو الخمسية. ولم نسمع بغير خطة إدارية أسفرت عن وحدات للتنظيم والأساليب، أسست في بعض الدوائر ولا ندري في أية متاهة وصلت.

ومن أمثلة الآمال المجهضة في تخطيط الإصلاح الإداري، ما قاله وزير التخطيط في حديث مع مجلة ألف باء في ١٣ تموز ١٩٦٩ بمناسبة خطة ١٩٧٠- ١٩٧٤، حيث قال آنذاك بأن "الواقع أنه إذا كان هناك بعض القصور في الجهاز الإداري المشرف والمنظم، فإنه يرجع إلى أكثر من سبب.. ولهذا فإننا بصدد اتخاذ خطوات حاسمة على الطريق، إلى دعم الجهاز الإداري.. ومن ذلك على سبيل المثال إجراء الإصلاح المالي والإداري، بما يتضمنه من إثارة كل الحوافز المادية والمعنوية، التي تدفع الكوادر الفنية والإدارية بأجهزة الدولة إلى مضاعفة الجهود في تنفيذ أهداف هذه الخطة، ومن أجل ذلك أجرينا دراسات مستفيضة لتطوير قوانين الخدمة والملاك والتقاعد، وإن نتائج هذه الدراسات ستظهر في القريب العاجل".

وإذا كان المقصود بالقريب العاجل هو أكثر من أربع سنوات فسوف نصبر!

# عـراق اليـوم .....

# من جمهورية الخوف.... إلى جمهورية الفساد؟

**"إنني لا أستطيع أن أتصور حكومة تفشى**
**فيها الارتشاء والاختلاس أكثر من حكومة العراق."**
**معروف الرصافي**
**تموز ١٩٤٠**

إن المدهش في ما كتبه معروف الرصافي قبل حوالي سبعة عقود من الزمن، هو نفس ما توصلت له الآن، أساليب تقييم مستوى الفساد في دول العالم، والتي وضعت العراق ضمن أكثر الدول فساداً، بل في أسفل القائمة، لا تبزه في ذلك غير دولتان أو ثلاث. ذلك هو الذي توصل إليه الرصافي فيما كتبه في "الرسالة العراقية"[*] التي كتبها أثناء فترة العزلة التي كرسها لتدوين تجربته المريرة، بضمنها خيبة الآمال في الدولة العراقية التي تلت الاحتلال العثماني.. وما أشبه خيبة **الآمال** التي تتلو الاحتلال!

نعم، إن الحدس الذي أوصل الرصافي إلى قول ما قاله، لا يخلو من الشاعرية التي تفصح عن الألم العميق، إلا أنه عندما نرى أن الأساليب الحديثة توصلت إلى نتائج تكاد تكون مطابقة، نعود ونقول، كما قلنا في بعض المقالات التي سردناها في هذا الكتاب، إن مرور عقود من الزمن لا يغير الكثير، بل قد يؤدي إلى ما هو أسوأ. نقول هذا ونحن نتناول ظاهرة الفساد في العراق التي يتحدث عنها القاصي والداني في طول البلاد وعرضها، وبعيدًا عبر الحدود في المجالس والمؤتمرات ووسائل الإعلام.

نقوله بتواضع، ليس كما كنا في المقالات السابقة، التي كنا نكتبها قبل عدة عقود ونحن نذرع شوارع بغداد ونجوب مدن العراق وقراه الكالحة، بل من نافذة الهجرةالتي اوصلنا الزمان لها والتي قد تحجب الكثير من الواقع المرير، ولكنها أيضاً توفر للباحث الكثير من فرص الاطلاع والتحليل التي يزخر بها عالم اليوم.

الذي نريد أن نطرحه هنا هو، هل إن الفساد في العراق يفوق عن "المعتاد" في الكثير من بقاع العالم، ويتجاوز ما اعتادت عليه النفس البشرية الأمارة بالسوء، بحيث أصبح عقبة كأداء في سبيل تقدم البلد. وإن كان ذلك فكيف قدر للبلد أن ينتهي إلى هذا

---

[*] معروف الرصافي: الرسالة العراقية في السياسة والدين والمجتمع.

المطاف، وهل بذل ما ينبغي من الجهود لمعالجة هذا الوباء، وما هي الظروف والعوامل التي تعيق تحقيق أي تقدم في هذا المضمار. وهذا هو الذي يجرنا إلى طرح التساؤل المثير للحيرة، وهو هل يجوز القول إن أحد العوائق الرئيسية التي تعترض المعالجة الناجعة، هو أن الفساد والتغاضي عنه قد أصبح من العناصر الرئيسية في نظام الحكم كما كان الخوف هو المظهر السائد في النظام السابق الذي كرسه بنجاح باهر واستحق عليه لقب "جمهورية الخوف"، الذي أطلقه عليه أحد مشاهير الباحثين. وهل تغلغل الفساد بعيداً في أوساط المجتمع، ليصبح أحد السمات البارزة لهذه الجمهورية.

هذه تساؤلات عسيرة تتطلب الإسهاب، إلا أن من حسن الحظ أن العقد الماضي قد شهد زخماً هائلاً من الأبحاث حول الفساد في العالم، يلقي الكثير من الأضواء على هذه الظاهرة، ويساعد على التوسع في استقصاء جوانبها المتعددة والمعقدة، بما في ذلك جذورها في تاريخ الإنسانية وانتشارها في كافة بقاع العالم بدون استثناء. وأول ما يتبادر إلى الذهن هو ما المقصود بالفساد وماهي أشكاله. وهنا نجد أن أبسط مفهوم للفساد هو أنه استغلال المنصب للمنفعة الشخصية، ويعتمد في طبيعته وأشكاله على التركيب العام لنظام الحكم ونمط ممارسة السلطة، بالإضافة إلى طبيعة المجتمع الذي يتواجد فيه.

للفساد أنواع وأشكال وأساليب عديدة، نالت الكثير من البحوث التي توخت تشخيصها وتقسيمها. فهناك مختلف أنواع ما سمي بالفساد الإداري، حين يحصل الراشي على العديد من المنافع من الالتفاف على القوانين والأنظمة. ومن أبرز هذه المنافع هو عقود المشاريع الحكومية، ومنح إجازات التصدير والاستيراد، وتأسيس الشركات وتحاشي الضرائب والحصول على وظائف، والتغاضي عن الممارسات غير القانونية، كالتهريب وسرقة أموال الدولة. وهناك ما يعتبر أشكالاً "عظمى" من الفساد المرتبطة بالفساد السياسي، حيث تظهر في العطاءات الضخمة التي قد تشترك فيها شركات كبيرة عبر الحدود، وما تقوم به فئات معينة من استحواذ على مواقع السلطة، بشكل تضمن فيه سن قوانين وأنظمة تنسجم مع مصالحها في جنى المنافع. ولو رجعنا مرة أخرى إلى ما أورده الرصافي من أنواع الفساد في زمانه، لرأينا هذه الأنواع التي تتراوح بين ما تمارسه الطبقة الجديدة من الأغنياء، التي قامت بعد تأسيس الدولة العراقية "كلها من أرباب المناصب والرواتب الذي كان كل واحد منهم قبل ذلك صعلوكاً لا يملك غير الدار التي يسكنها أو لا يملك داراً للسكن"... إلى الأمثلة التي أوردها حول "سن القوانين تبعًا للهوى والأغراض الشخصية" كقانون انضباط الموظفين الذي أدى

في الواقع إلى حماية الموظف المجرم، وكذلك نظام البلديات الذي أجاز نقل رؤساء البلديات الذي وُضع لتحقيق مآرب معينة. ولا ينبغي أن ننسى تلك الوظائف التي فيها "برّاني" معترف به!

وكما أشرنا فإن الفساد قد استأثر منذ تسعينيات القرن الماضي، بسيل هائل من الأبحاث التي تمحص مختلف جوانبه، وتعدى ذلك إلى ما تكشفه أجهزة الإعلام الحديثة من حوادث لا تحصى عن الفساد في بقاع العالم، وأصبحت سياسات مكافحة الفساد في قمة أولوليات العديد من الدول والمؤسسات العالمية. إلا أن ذلك يطرح التساؤل إن كان كل هذا الاهتمام يشكل تمادياً يعطي للفساد أهمية أكثر مما ينبغي. إذ إن الفساد، كما يرى البعض، ظاهرة ملازمة لطبيعة البشر منذ الخليقة، لا يمكن لأي مجتمع أن لا يمارس قدراً منها، كما أنها لا تخلو من فوائد، حيث أنها تساهم في تسهيل أمور الناس في تعاملهم مع السلطات. وفي هذا الصدد يحلو للعديد من الأبحاث أن تبرز عراقة الفساد في تاريخ البشرية، وتشير إلى ما أورده وزير ملك الهند في مخطوطة يرجع عهدها إلى ثلاثمائة سنة قبل الميلاد، ويقول فيها "كما هي الحال عندما يتعذر على الإنسان أن لا يذوق طعم العسل أو السم الذي وصل إلى طرف لسانه، فإنه أيضاً من المستحيل لمن يدير أموال الحكومة أن لا يتذوق ولو النزر القليل من ثروة الملك". وهناك أيضاً إشارات صريحة للفساد في عهود غابرة في الصين وفي العهد الآشوري، وما ذكر في تاريخنا عن لعنة الراشي والمرتشي. وتصل الأمور إلى ما نشهده في عالمنا المعاصر، حيث لا يخلو يوم من أخبار الفساد في كل بقعة من بقاع العالم، بل وأصبح من السهل لمن يتهيأ له استعمال الكومبيوتر وشبكات المعلومات فيه، أن يطبع اسم أية دولة ويردفها بكلمة الفساد، ليرى المئات وأحياناً الآلاف، من الأخبار عن حالات الفساد حول كافة دول العالم، حتى أنقاها سمعة!

وإن كان الفساد عريقاً في التاريخ، وربما في طبيعة البشر، وسائداً في كل حدب وصوب في العالم الذي نعيش فيه، ألا ينبغي أن نتساءل إن كان في الفساد ثمة "فوائد" ودور "إيجابي" يبرر ويفسر هذه الديمومة والانتشار. الواقع أن هذا التساؤل أثير بشكل جاد من قبل باحثين قبل عدة عقود من الزمن، حيث قيل إن الرشاوي تستعمل "لتدهين العجلات" حيث إنها تلتف حول إجراءات الدولة العقيمة والأنظمة القانونية غير الفعالة، وإنها تختصر الكثير من الوقت الضائع في متاهات الحصول على موافقات وإجازات خاصة في مجال تأسيس المشاريع وتمشية أمورها. بل وقيل أيضاً إن الرشاوي تشجع على المنافسة، حيث يتيسر مثلاً لمن يقدم أوطأ العطاءات للحصول على العقود، أن يسلك هذا السبيل ويفوز رغم

العوائق! وفي مجتمعنا كما في مجتمعات أخرى، فإن المبرر الذي طالما يساق هو ماذا يعمل صاحب الحق إن كانت الرشى هي السبيل الوحيد للحصول على الحق.

## الأبعاد الكارثية

وبغض النظر عن الجوانب الأخلاقية للفساد، إلا أن أبحاثاً عديدة قُدمت لإبراز الجوانب السلبية للفساد، خاصة على التطور الاقتصادي والاجتماعي للأمم، واعتمد الكثير من هذه الاستنتاجات على تجارب حية، بالإضافة للتحليل الأكاديمي. ومن أبرز ما توصلت إليه هذه الأبحاث والتجارب:

- إن الفساد يعرقل الاستثمارات المحلية والأجنبية، كما توصلت له دراسات عن عشرات الدول، إذ إن الرشاوي، كما هو واضح، تشكل ضريبة على المستثمرين وتدخل في حساباتهم عند اتخاذ القرارات في الاستثمار، كما إنها تساهم في غموض المناخ الاستثماري وعدم وضوح قواعد اللعبة.
- الفساد يتيح الالتفاف على القوانين والأنظمة، بما فيها قوانين الضرائب، حيث تذهب الرشاوي إلى جيوب البعض، بدلاً من ميزانية الدولة. وما هو أبلغ أثراً هو الالتفاف على أنظمة تمس حياة الناس كتلك التي تضع مثلاً مواصفات البناء ونوعية وصلاحية المستوردات، وأنظمة المصارف وحساباتها. وهنالك دراسات تكشف عما يسفر عن الفساد من مستوى واطئ من الإنجاز، مما ينفذ من مشاريع الطرق والكهرباء والماء وغيرها، مما يسمى بقطاع البنية التحتية والأساسية، والتي تعتبر أسوأ القطاعات تفشياً بالفساد.
- الرشاوي تعني تمكن من لديهم الإمكانيات من الحصول على مغانم على حساب الفئات محدودة الدخل وأصحاب المهن الصغيرة. وهناك دلائل على أن الفساد يزيد من الفقر ويعمق الفجوة بين فئات المجتمع، لما يؤدي إليه من مستويات أقل في التنمية، وضعف الاهتمام بالمشاريع الاجتماعية، وفرص أقل من التعليم للفئات الفقيرة، والتحيز لغير صالح هذه الفئات في التملك، واضطرار الفقراء لإنفاق نسب أكثر من مواردهم المحدودة، للحصول على خدمات الدولة، والشواهد كثيرة مثلاً على ما يكمن وراء الأدوية الفاسدة والمياه الملوثة في مجتمعنا.
- الفساد يفسح المجال للمتسلطين في جهاز الدولة أن يشجعوا المشاريع الكبيرة، ومنها ذات الإنفاق العسكري، على حساب مشاريع الخدمات، لما لهذه المشاريع الكبيرة من فرص أكبر للفساد، خاصة تلك المرتبطة بالشركات العالمية. والتاريخ

القديم والحديث يشهد على عشرات البلايين التي تهرب خارج الحدود، مما تدره هذه المشاريع من فوائد جمة تعم على تنمية وتطوير الحسابات والجيوب الفارهة!

• وعندما يصل الفساد إلى الجهاز القضائي، وهو أمر لابد منه في الأنظمة الفاسدة، فالنتائج وخيمة على مختلف الأصعدة، حيث تنتفي العدالة ويصبح القضاة ألعوبة بيد السلطات لتمرير ما تشاء، وبيد من ذوي النفوذ ومن له القدرة على دفع الرشاوي، وما يسفر عن كل ذلك من تدني القيم والإحساس بالظلم لدى الأغلبية الساحقة من المجتمع.

• وأخيراً، لمن يهمه الأمر، فإن الفساد يحط من مركز جهاز الحكم، لما يفقده من احترام الناس لأصحاب النفوذ، ويزعزع الثقة بهم وبما يقولون ويفعلون. ومتى ما فقد الناس ثقتهم بالنخب الحاكمة، فإن الفجوة بين الحاكم والمحكوم تتسع، والتجارب تقول إنه من العسير استعادة هذه الثقة.

هذه عينة لما توصلت إليه الكثير من الأبحاث حول الفساد، لم نرد الاستطراق حولها وتكديس المصادر، إلا أن العالم أخذ يعي بشكل متزايد بالأبعاد الكارثية للفساد، الذي نعته البعض بالسرطان الذي ينخر في أوصال الأمم. نسوق كل هذا لأننا نريد أن نقول إن الفساد في العراق الذي نريد أن نطرقه الآن، هو ليس مجرد سرقة أموال أو مادة تستعمل لكيل التهم، وإنما لما له من أبعاد خطيرة أبرزتها تجارب الأمم. ومن أجل محاولة تفهم طبيعة وحجم الفساد في العراق من المناسب أولاً إلقاء نظرة على جذوره، ليس في الماضي السحيق الذي يعود لأبحاث التاريخ، بل في هذه الفترة التي ذاق مرارتها هذا الجيل، وهي فترة النظام السابق وما تلاه من احتلال تميز بممارسات جديدة، وما تمخض عن كل ذلك من امتدادات في العهد الجديد.

### أساليب النظام السابق

ويكتسب هذا أهمية خاصة بالنظر إلى أنه كلما أثير موضوع الفساد بعد سقوط النظام، فإن الذي يقوله أولي الأمر بأنهم ورثوا تركة ثقيلة من الفساد من النظام السابق، لا يمكن القضاء عليها بين يوم وليلة. ولهم كل الحق في ذلك على افتراض أن هناك النية والإرادة الحقيقية لمعالجة الفساد، إذ إن الفساد فعلاً استأصل في الحقبة السابقة إلى أبعاد لم يشهدها البلد. فإن أبرز ما تميز به النظام السابق هو اعتبار كافة موارد البلد المادية والبشرية تحت تصرف النظام، يسخرها لما يراه من أهداف تتمركز على المحافظة وتعزيز هيمنة الحكم الفردي، وتحقيق أوهام العظمة. وهكذا كُرست

الكثير من الموارد، وما لدى الدولة من سلطات في توزيع المناصب ومنح العقود والإجازات ومختلف أنواع الامتيازات، لضمان ولاء القاعدة التي تلتف حول النظام من قريب أو بعيد في داخل وخارج البلاد. وطالت هذه الأفضال حتى من سولت له نفسه بالمحافظة على الكرامة، إذ قدم له ما يكفي أن "يكسر عينه" كما قيل!

وما تميز به النظام السابق كذلك، والحق يقال، أن الفساد كان منظماً ومبرمجاً، وبذلك اختلف عما تلاه من فوضى وعشوائية! فإن الأموال والامتيازات والمناصب التي كانت تكرس لضمان ديمومة الفئة الحاكمة، كانت تقر من قمة السلطة والحلقة المقربة منها، وتستهدف فئات محددة حسب ولاءها واستعدادها لخدمة النظام. ولا حق لغير فلان وحاشيته منح أو حجب العدد الكبير من الامتيازات والعقود التجارية وصلاحيات التهريب وحقوق التملك، وغيرها من أفانين الحصول على الأموال التي أخذت تتدفق بعد الزيادات في أسعار صادرات النفط. إن الذي أمكن السلطة الفردية أن تتحكم بهذه الموارد وتسخرها في قنوات الفساد التي تخدمها، هو قوة السلطة وأجهزتها القمعية التي لا تتوفر دائماً في الدول التي يشيع فيها الفساد. وقد دفع هذا النموذج أحد الباحثين أن يصف هذا الوضع بدولة الظل التي تتكون من شبكات من المقربين والاتباع وحلقات أصحاب الامتيازات، مما يشكل السلطة الفعلية التي لها قنوات أوامر وتركيب هرمي خاص بها يتواجد إلى جانب أجهزة الدولة الاعتيادية .*

إلا أن الذي هيأ لهذه الأرضية أن تنشر وتعمق الفساد في البلاد، هو الفرص التي اغتنمتها السلطة على أثر العقوبات ونظام النفط مقابل الغذاء، الذي أقرته الأمم التحدة في عام ١٩٩٠، وتمخض عن ممارسات وفضائح في الفساد تخطت حدود البلاد إلى قارات العالم الأخرى، وساهمت في التمهيد لفصول أخرى من الفساد كما سنرى. وبدأ هذا الفصل بالهزيمة التي مني بها النظام وما ترتب عليها من كارثة حلت بالشعب، ومن ثم بالقرار الذي سمح للنظام بتصدير النفط للمستوردين الذين يختارهم النظام واستيراد الغذاء والأدوية من المجهزين الذين يطبقون ما يريده النظام من اساليب الألتواء كذلك تحت رقابة دولية محدودة سمحت للنظام الالتفاف على هذا البرنامج للرشوة والاغتناء بأساليب عديدة كشفت عنها التقارير اللاحقة، خاصة التحقيق الضخم الذي أصدرته لجنة في الأمم المتحدة في عام ٢٠٠٥ الذي عرف بتقرير بول فولكر.**

---

* Charles Tripp: A History of Iraq - ٢٠٠٧

** Manipulation of the Oil-for-Food Program by the Iraqi Regime – October ٢٠٠٥

إن هذا البرنامج الذي سرى العمل به خلال السبع سنوات ١٩٩٦ -٢٠٠٢ قد هيأ فرصاً واسعة للالتفاف، إذ بلغ ما صدره النظام من النفط بموجبه ما قيمته ٦٤ بليون دولار إلى حوالي ٢٥٠ شركة، واستورد حوالي ٣٥ بليون دولار من ٣٦٠٠ شركة، وشمل الآلاف من الوسطاء والمقربين وأصحاب النفوذ السياسي والتجاري، وتداخل مع شبكة توزيع الحصص التموينية في الداخل. وكانت هناك عدة أساليب رئيسية استعملها النظام للالتفاف على البرنامج وتسخيره لمصلحته، أولها إرشاء العدد الكبير من الشخصيات والمؤسسات والأحزاب في العالم عن طريق منحها تخصيصات استيراد تبيعها لقاء "قشطة" من الثمن، وترد المعروف للنظام بالدعم السياسي في ما لديها من حيز للنفوذ. وتضمن تقرير فولكر نماذج كثيرة وتفاصيل، خاصة في الدول الغربية، كما شاع في العالم ما نشرته صحيفة المدى في أوائل عام ٢٠٠٤ من قائمة تتضمن ٢٧٠ جهة حصلت على ما أصبح يعرف بالكوبونات ظهرت فيها الكثير من الأسماء اللامعة في دول الجوار وغير الجوار!

وفي حين أن هذا الأسلوب ساهم في إغناء العدد الكبير من المستفيدين، فإن الأساليب التي درّت للنظام مردوداً مالياً ملموساً هو ما فرضه على مستوردي النفط ومصدري مواد الغذاء والدواء وغيرها من شروط لدفع نسب من المبالغ لا تدفع للحساب الخاص في الأمم المتحدة، وإنما مباشرة في حسابات للنظام في مصارف الأردن ولبنان والسفارات في الخارج، وإلى شركات مرتبطة بالنظام. وثبت أن مبالغًا نقدية تشحن في أكياس إلى داخل العراق، قد تصرف في أوجه لا علاقة لها بتوفير الغذاء والدواء، بل ثبت أيضاً حالات إنفاقها لوزارة الدفاع والمخابرات وأوجه البذخ في القصور التي شاع صيتها. المبالغ التي قدرتها لجنة فولكر هي ١٫٨ بليون دولار خلال سنوات تطبيق هذا البرنامج، إلا أن هناك أيضاً تقديرات لما حصل عليه النظام عن طريق تهريب النفط وقدرت بحوالي ١٤ بليون دولار، بالنظر لعدم قيام الأمم المتحدة والدول الكبرى باتخاذ الإجراءات الكافية للحيلولة دون التهريب الذي استمر منذ ١٩٩١ لنهاية النظام.*

قد يقال بأن كل هذه الأساليب تدل على قدرة النظام للتكيف والتغلب على العقبات التي نجمت عن الكارثة التي أوقع بها البلد، ومن ثم ضمان ديمومة النظام، وهي أمور لا شأن للأكثرية الساحقة من الشعب بها، وكان من ضمن نتائجها هو

---

* أرقام ذكرت في لجان الكونغرس الأمريكي.

ترسيخ جذور الفساد وخلق الارضية لتوسعه بعد سقوط النظام وبداية فصل جديد ونماذج غير مألوفة في ظل الاحتلال وشبه الاحتلال.

**إبداعات فترة الاحتلال**

لقد كان أول ما دشن به الاحتلال من مساهمة في الفساد هو ما حل بالبلاد من نهب وسلب لمؤسسات الدولة وأموالها على نطاق أسطوري، ومخزي أيضاً، والذي نجم عن عدم التهيئة لمتطلبات المحافظة على الأمن بعد انهيار الدولة العراقية، وما صدر من سلطات الاحتلال من موقف المتفرج على ما يجري، بل وحتى الإعراب عن "تفهمه" وتبريره من قبل أعلى المراتب في واشنطن. إن لسلوك الناس هذا، العفوي والمنظم، جذوره ولاشك، إلا أن ما يهمنا في هذا المجال هو أنه قد ساهم بالقضاء على ما تبقى من "حرمة المال العام" لدى الكثير من الناس خاصة وأنهم قد شاهدوا ما قامت به الكثير من الكتل السياسية، من الاستيلاء على ما يقع بأيديها من عقارات وآليات الدولة. كل ذلك ساهم في تردي القيم التي عانت ما عانت في فترة صراع الناس، للبقاء أثناء سنين العقوبات، وما شاهدوه من سلوك النظام طيلة العقود السابقة.

وضمن هذا المناخ فإن ثاني ما حدث ضمن الأمور المحددة التي عمقت الفساد، هو تلك القصة الغريبة لاختفاء حوالي تسعة بلايين دولار من الأموال العراقية، التي شحنها الاحتلال نقداً من حساب العراق في الأمم المتحدة. وقيل إنه سُلم لمختلف الجهات العراقية دون أية وثائق أو قيود. هذا ما أقره المفتش الأمريكي ستيوارت بوين الذي اشتهر فيما بعد بتقاريره الصريحة حول هذه الممارسات، وما حل بالمشاريع الأمريكية لإعادة الإعمار. لقد ذاع صيت هذه البلايين التسع التي لم يعرف أي أحد لمن سلمت وكيف أنفقت، إلا أن هذا المفتش ذكر أيضاً أن بعضها راح إلى "اشباح" وإلى موظفين "لا وجود لهم". كما قال المسؤول المالي الأمريكي الذي كان يستلم ويوزع المبالغ بأنها أموال عراقية لا يعلم إن كانت أنفقت لأغراض مشروعة، ولا يعتقد أن هذا مهم، ولا يرى ما هو الفارق إن كانت بلايين من أموالهم قد اختفت. هذا ما نقلته محطة البي بي بي سي، التي نقلت أيضاً أنه أعطى مبالغ إلى مستشفى لإنقاذ حياة الأطفال - جزاه الله خيراً! إن التبرير الذي يساق حول استعمال البلايين من الأموال العراقية وليس المساعدات الأمريكية، هو أن إنفاق المساعدات الأمريكية يتطلب اتباع ضوابط، ويستغرق الوقت خلافاً للأموال العراقية التي يمكن استعمالها بسرعة تتطلبها الظروف الاستثنائية! وكانت النتيجة حسب أحد تقارير المجلس الدولي للمشورة والرقابة، الذي

أسسته الأمم المتحدة للرقابة، على التصرف بالأموال العراقية، هي أن مسؤولي سلطة الاحتلال قد مارسوا مخالفات كبيرة في إدارة هذه الأموال، وأدانت السلطات الأمريكية لانعدام الشفافية وفسح المجال للاحتيال(*).

إلا أن هذه الممارسات لم تقتصر على الأموال العراقية، بل شملت البلايين من المساعدات الأمريكية، التي كان الكثير منها ينفق حسب قواعد عقود مع شركات ومؤسسات ثبت أنها تفسح المجال الواسع للتلاعب والتبذير. هذا هو العامل الثالث الذي ساهم في الفساد أثناء فترة الاحتلال، والذي تطرقت له تقارير عديدة، منها التقرير الدولي حول الفساد لعام ٢٠٠٥، والذي تصدره منظمة الشفافية الدولية (**). قال هذا التقرير إنه حتى قبل بدء الحملة العسكرية، كانت هناك تساؤلات حول العقود السرية مع شركات بكتل وهاليبرتون وغيرها، وما تمخض عن الممارسات من ثلاث مستويات في الفساد، أولها منح العقود لشركات كبرى وثيقة الصلة بالحزب الجمهوري وقادته، وما ترتب على ذلك من تقليص فرص المنافسة. وثانيها التبذير الناجم عن وضع العقود على أساس الكلفة مما يفسح المجال للشركات المبالغة في تحديد مبالغ التكاليف حسب تقديرها هي، يضاف لها نسب الربح. والمستوى الثالث، كما أثبتت التجربة، هو فرص الرشوة التي يجنيها مسؤولون في الشركات الكبرى التي تفوز بالعقود من منح عقود ثانوية لمقاولين، لأداء الأعمال الصغرى. ويقال حتى المترجمين كانوا يطالبون بنسبة ١٠ -٥٠ بالمائة من قيمة العقود الثانوية. والسلسلة قد تطول وتعم الفائدة عندما يمنح المقاول الثانوي عقده لمقاول ثالث، ورابع وهلم جرا من القصص الكثيرة التي شاعت آنذاك.

وبالإضافة لمجالات الفساد والتبذير التي هيأتها طبيعة العقود، فإن العامل الرابع الذي ساهم في نشر الفساد أثناء الاحتلال هو الممارسات العديدة التي شهدتها أرض الواقع. فإن سلطة الاحتلال مثلاً لا تقوم في كل الحالات بإحالة العقود للمنافسة، ولا توضح لماذا يفوز مقاول دون آخر ويعوزها الموظفون ذوي الخبرة اللازمة للمراقبة. إن هناك حالات عديدة من الفساد نقلتها وسائل الإعلام وتلك التي أحيلت للمحاكم الأمريكية، ولكن ليس هناك تقدير من جهة مستقلة عن حجم هذا الفساد إبان فترة الاحتلال في المشاريع الأمريكية. التقرير الضخم الذي أعده المفتش العام، والذي

(*) International Advisory and Monitoring Board for Iraq. Website: (Http://www.iamb.info)
(**) Transparency International: Global Cooperation Report - ٢٠٠٥

تسربت مسودته موخراً، أستنتج بأن برنامج المساعدات الأمريكية تعرض لتبذير هائل واكتشفت حالات فظيعة من الفساد، إلا أن المبالغ كانت "صغيرة نسبياً"، ومارسها عدد قليل من الأشخاص.

إلا أن وسائل الإعلام نقلت أمثلة حول المصاعب التي يتعرض لها من يتجرأ ويبلغ عن حالات الفساد، وتلك القصة الغريبة عن ضياع حوالي مائتي ألف قطعة سلاح انتهت في الأسواق، وتلك المأساة التي انتهى إليها ذلك البروفسور الذي تطوع في الجيش الأمريكي لتدريب الشرطة، ثم قيل إنه انتحر تاركاً ورقة تقول أنه لا يتمكن من دعم مهمة تؤدي إلى الفساد والإساءة لحقوق الإنسان والأكاذيب، وأنه لم يتطوع لدعم مقاولين فاسدين ينهشون الأموال. قصته وجوانبها الغامضة متوفرة في عشرات مواقع شبكة الإنترنت، تعكس لقطة من بعض الأجواء التي كانت سائدة في هذه الأوساط(*). إلا أن المهم فيما نحن بصدده هو ما يساهم به انتشار هذه المعلومات في البلد - وهي كثيرة - عن تفشي الفساد. ومما يلفت النظر مثلاً هو ما كشفه استطلاع أجري بعد عام من الاحتلال ونقلته منظمة الشفافية الدولية، وهو أن ٥٨ بالمائة من العراقيين الذين استجابوا للاستطلاع، قد سمعوا عن حالات فساد في برنامج إعادة الإعمار، وأن ٣٢ بالمائة منهم يعتقد بأن ذلك يعود الى سلطة الاحتلال(**).

### الدلائل فيما بعد الاحتلال

نفس هذه المصادر لم تبخل بالإشارة إلى ممارسات العراقيين والمؤسسات العراقية، حيث تشير إلى أن كافة رجال الأعمال تقريباً يشكون من الرشاوي التي تعم كل أعمال الحكومة، بضمنها ما يدفع للتغاضي عن مساوئ المقاولين والشعارات التي يرفعها الناس حول الفساد. إن كل ذلك ينقلنا إلى الجانب الجوهري الآخر الذي ننوي التطرق له، وهو مظاهر الفساد الذي استشرى بعد انتهاء فترة الاحتلال الرسمي في أواسط عام ٢٠٠٤، وتحويل السيادة وتشكيل الحكومة الانتقالية وما تلاه. ولا شك بأن ما تلا ذلك من مظاهر الفساد، كان امتداداً لما حدث في العقود القلائل السابقة، وما أتت به فترة الاحتلال التي أشرنا لها والتي ساهمت في إرساء البنية الأساسية من الشبكات والقيم والمفاهيم والممارسات. إن الذي حدث هو أن مظاهر الفساد قد

---

(*) Theordore S. Westhusing (in Wikipedia and other sites)

(**) TI: Global Corruption Report ٢٠٠٥.

تفاقمت حسب ما تدل عليه الكثير من الدلائل، وذلك في ظل الظروف الموضوعية من استمرار التفكك، والانهيار الذي تعرضت له أجهزة الدولة، ومفاهيم التعويض عن "المظلومية" التي سادت الكثير من النخب الجديدة وتقاليد أنظمة الحكم في المنطقة ودول الجوار. وللإنصاف نقول إن تجارب العديد من الدول التي مرت بظروف مشابهة تلت ورافقت الحروب والصراعات، لم تختلف عما حدث في العراق، إلا أن المثبط عندنا هو أنه لم يعد من الممكن إعزاء استمرار تفاقم الفساد إلى "الطاغية" أو "الاحتلال" بل ساد في عهد جديد عقدت عليه الآمال والآمال.

وأولى دلائل الفساد انبثق مباشرة بعد انتهاء الاحتلال الرسمي في أواسط ٢٠٠٤ وما تلاه من أساليب التصرف بالأموال العراقية في الوزارات، التي تشرف على القطاعات الخدمية والدفاع والنفط، والتي شاعت أخبارها في مئات المصادر في الداخل والخارج، وتناولها بالتحليل ذلك الكاتب الذي كان في أعلى المسؤولية آنذاك، وأصدر كتابًا عن مختلف أوجه فترة الاحتلال، قد يكون أعمق ما كتب عن تلك الفترة وأكثرها جرأة (*).

وكما هو واضح فإن ما فتح الأبواب على مصراعيها على ما تفشى من ممارسات، هو أن صلاحية التصرف بالأموال العراقية على مختلف مجالات الاستيراد، قد آلت إلى الحكومة الانتقالية ووزاراتها التي كانت تفتقر للضوابط والرقابة، وتسيطر عليها فئات متنفذة مستعدة لتجاوز أبسط قواعد منح العقود وأنظمة الصرف. وهكذا أخذت الكثير من العقود التجارية لاستيراد مواد الحصص التموينية، ترسو على الكثير من الشبكات السابقة وقنواتها المصرفية في دول الجوار ذات الخبرة بالاحتفاظ بالنسب المعتادة من الصفقات. وقد تمكن المدققون من كشف تجاوزات شملت مئات الملايين في بعض العقود، ولم يعد من المستغرب إلى يومنا هذا أن يتأجج الحديث عن الفساد في مختلف مراحل برنامج الحصص التموينية. وعلى نفس المنوال تمكن مدققون من تشخيص مئات من الملايين الأخرى من الصفقات، وتمويل الأموال دون أي أسس، وخارج نطاق القنوات المعتمدة، وهو ما شمل آنذاك وزارات الكهرباء والمواصلات والقصة الأسطورية حول صفقات وزارة الدفاع التي بلغت ٢ر١ بليون دولار، والعديد من الوزارات التي شملها التقرير "السري" الذي أعدته السفارة الأمريكية الذي أبرز، على

(*) Ali A. Allawi: The Occupation of Iraq: Winning the War Losing the Peace - ٢٠٠٧

علاته، جوانب من أشكال الفساد، وكيف تعاملت معه الأوساط المتنفذة الجديدة مما سنعود إليه لاحقاً.

الدليل الثاني للفساد بعد فترة الاحتلال الرسمي هو ما تفشى في قطاع النفط، الذي ينبغي الإشارة إليه بشكل خاص من بين العديد من القطاعات الأخرى، بالنظر لكونه المصدر الرئيسي، أو بالأحرى الوحيد، للموارد المالية التي يعتاش عليها البلد، ولما يوفره بالتبعية من فرص واسعة للفساد. هذه الفرص تمثلت بتهريب النفط الخام والمنتجات النفطية بأساليب توفرت حولها الخبرة في الممارسات، أبان برنامج النفط مقابل الغذاء التي تطرقنا له، وما تطور من أفانين لاحقاً. وما سهل من تهريب النفط الخام، هو ذلك الوضع الغريب الذي يصعب تفسيره، والذي يتمثل بعدم توفر العدادات اللازمة التي تقيس بدقة الكميات المستخرجة والمصدرة من النفط، رغم أن هذه المشكلة معروفة منذ زمن، وليس من العسير توفير ونصب هذه الأجهزة. وقد أثارت هذا الموضوع تقارير المجلس الدولي للمشورة والرقابة، الذي شكله مجلس الأمن، والذي أشرنا إليه سابقاً، حيث ذكر في تقريره في آذار ٢٠٠٤ أثناء فترة الاحتلال، أن استخراج النفط لا يُسجل بمقياس معتمد، واعتبر ذلك من الأمور المستعجلة، ثم استمر بإثارة هذه المشكلة في كافة تقاريره دون جدوى، إلى ما ذكره في أيار ٢٠٠٨ حول انعدام أي نظام شامل للمقاييس، وما كرره في تقريره في تشرين الأول ٢٠٠٨ بأنه لا زال يعتبر ذلك أمراً مستعجلاً – نفس العبارة التي قالها عام ٢٠٠٤ ! والسؤال المحير هو: هل إن عدم معالجة هذه الثغرة التي أدت إلى تهريب ما لا يعرف مقداره من النفط عائد إلى تعذر توفير ونصب العدادات على سلطة الاحتلال ومن تلاها في السنوات الخمس، أم هناك دوافع ومنافع أخرى.

والجيد فيما حدث هو أن هذا التقصير الكبير لم يُثر فقط من قبل المجلس الذي شكلته الأمم المتحدة، وإنما أيضاً من قبل ديوان الرقابة المالية الذي أفاد تقرير طويل له عام ٢٠٠٦ بأنه أجرى عدة مخاطبات مع مجلس الوزراء، غير مجدية كما يبدو، ذاكرًا فيها أن إجراءات السيطرة على حركة النفط الخام والمنتجات النفطية المصدرة والمستوردة "تعاني من نقص كبير في توفير واستخدام العدادات والمقاييس في كافة المراحل".(*) .النقص الكبير هذا إذن ليس فقط في مجال النفط الخام، بل وكذلك في المنتجات النفطية التي وفرت مجالاً هائلاً للتهريب إلى دول الجوار، قامت به شبكات

(*) IAMB website

متمرسة وقوى متنفذة استغلت ما ساد لعدة سنوات من الفرق الشاسع في سعر المنتجات النفطية المستوردة والمحلية، مقارنة بدول الجوار التي تراوحت الأسعار فيها بين عشرة أضعاف وثمانين ضعفاً مما هي عليه في داخل البلد. وهكذا كانت الكميات الضخمة من المنتجات النفطية تتسرب لدول الجوار، التي ترتبط بالبلد بعلاقات حميمة، في حين انتشرت الطوابير على محطات الوقود. وفي إحدى السنين بلغت تقديرات ما تسرب بأكثر من بليوني دولار مع تقديرات حول مجمل مبالغ الفساد في القطاع النفطي، بأربعة بلايين دولار(**). الأوضاع قد تكون قد تحسنت في عام ٢٠٠٨ بعد التقدم الذي حصل في السيطرة على منافذ البصرة وشط العرب، ولكن ليس من الواضح إن كان العديد من الآلاف التي كانت تعتاش على بلايين الفساد قد رجعت لبيوتها لتشاهد حلقات التلفزيون، أم تعود وتكيف اساليبها للظروف!

الدليل الثالث الذي يدل على الفساد بعد فترة الاحتلال الرسمي هو ماذا حل بالجهود التي بذلت لمكافحة الفساد، خاصة من قبل الأجهزة التي شكلت بعد الاحتلال خاصة هيئة النزاهة التي أوكلت لها مهمة الإشراف على تطبيق قوانين الشفافية ومكافحة الفساد، ومنصب المفتش العام، الذي تم تعيينه في معظم الوزارات، ويختص بالتحقيق في قضايا الفساد داخل الوزارة المعنية، هذا بالإضافة إلى قضاة التحقيق والمحاكم الجنائية. ومع أن تشكيل هذه الأجهزة كان يبشر بالأمل، خاصة لكثرة ما أعلنه الساسة من تصريحات حول القضاء على الفساد، إلا أن تجربة السنوات الماضية كانت مخيبة للآمال إن لم تكن فاشلة. وما رآه الناس كانت المشاحنات وتبادل التهم بين هذه الأجهزة، أسفرت مؤخراً عن أن رئيس هيئة النزاهة يطلب اللجوء السياسي، وتهميش وظيفة المفتش العام في الوزارات، مع عدم تحقيق أي تقدم ملموس في المهام التي ألقيت على هذه الأجهزة. والسبب الرئيسي في ذلك كما يبدو، هو عدم توفر الدعم السياسي لهذه الأجهزة، وعدم تعاون الكثير من الوزارات مع العاملين فيها، بل وتعرضهم للمحاربة وعدم توفير الأمن اللازم الذي أدى إلى الكثير من الاغتيالات. وقد تناول هذه التجربة تقرير أعده مستشارون في السفارة الأمريكية، بلغ أكثر من ثمانين صفحة، صنف في البداية على أنه "حساس وغير سري" ثم أعطيت له صفة السرية بعد اللغط الذي أثاره في الكونغرس، ومع ذلك قامت مؤسسة اتحاد العلماء الأمريكيين بنشره في أواخر أيلول (٢٠٠٧ **).

---

(**) Ali Allawi: The Occupation of Iraq

(**) The American Federation of Scientist (Website http://www.Fas.org).

لقد كشف هذا التقرير، على علاته الكثيرة، خاصة في التركيز المفرط على الجوانب الطائفية، كشف عن مدى الشلل الذي أصاب هذه الأجهزة بناء على استعراضه لأوضاع ١٣ وزارة، وتوصل إلى استنتاجات أهمها أن العراق لا يملك القدرات لأبسط مستويات تنفيذ قوانين مكافحة الفساد، وتحكم الفئات المتنفذة في الوزارات، وما يسفر عن ذلك من عرقلة مئات التحقيقات التي لا يصل منها للمحاكم غير النزر اليسير. ومن المآسي المؤلمة هو العمل بقانون أقره النظام السابق (المادة ١٣٦ ب) التي تجيز للسلطة أن تستثني من تشاء من التحقيقات والإجراءات القانونية، وقد عمل بهذه الصلاحية عدد من الوزراء لحماية من يشاؤون، بل قد أصبح من الناحية العملية أن التحقيقات والإحالة للمحاكم رهن بموافقة الوزير. وتأكيداً للاستثناءات قام مكتب رئاسة الوزراء بإبلاغ هيئة النزاهة بموجب كتاب "سري وشخصي وعاجل جداً" مؤرخ في أول أيار ٢٠٠٧ تسرب لاحقاً، ينص على عدم إحالة رئاسة الجمهورية ورئاسة الوزراء، والوزراء الحاليين والسابقين، إلا بعد الحصول على موافقة رئيس الوزراء. نعم حتى الوزراء السابقين. التبريرات في ذلك قد ترجع إلى عدم الثقة بالجهاز القضائي، وهيئة النزاهة، أو الحيلولة دون استغلال الكتل السياسية، ذلك لمحاربة بعضها البعض.. والله أعلم!

وإن كانت هذه الاستثناءات لازالت قائمة، فإنها تذكرنا بما عثرنا عليه في تاريخنا السحيق من خطاب للخليفة علي بن أبي طالب عليه السلام يستحق أن يعلق على جدران الكثير من كبريات دوائر الحكومة. الخطاب موجه إلى أحد عُماله الذي قال له فيه أنه اختطف ما قدر عليه من أموال الأمة المصونة لأراملهم وأيتامهم، وأنه تصرف بأموال اليتامى والمساكين والمجاهدين، وطالبه بأن يرد لهؤلاء القوم أموالهم، وإن لم يفعل لضربه بالسيف. ثم أردف عليه السلام "والله لو أن الحسن والحسين فعلا مثل الذي فعلت ما كانت لهما عندي هوادة حتى آخذ الحق منهما وأزيح الباطل من مظلمتهما." [*]. نعم...حتى "لو أن الحسن والحسين"، وليس من استثناء مهما علا شأنه.

إلا أن الطريف في ذلك أنه بعد سنوات من الإصرار على تطبيق هذه الصلاحية التي تمتع بها النظام السابق، ورد خبر عن "تعليق" العمل بالمادة ١٣٦ الشهيرة! وإن اتضح جدية هذا التعليق فما الذي حدث؟ هل تعززت الثقة بهيئة النزاهة، وزالت شبهات الفساد والضعف في الجهاز القضائي؟ أو زالت مخاطر استغلال التهم من قبل الكتل السياسية؟ أم انتفت الحاجة لهذه الصلاحية، بعد أن تم العفو عن الأعداد الغفيرة من

---

[*] نهج البلاغة: شرح الشيخ محمد عبده – الجزء الثالث.

المتهمين بالفساد؟ أم هناك ثمة أساليب حديثة للحيلولة دون الإحالة للقضاء أصلاً؟ أم لكل هذه أو تلك من الأسباب! ومرت الأسابيع وإذا بمصادر في أعلى المستويات تقول إن المادة ١٣٦ لازالت سالمة و معافاة، وإنها فقط لا تنطبق على "الموظف الذي انتهت علاقته بالوظيفة" إذ إن هذا لا يتطلب موافقة! ولا ندري بالفصول اللاحقة لهذه القصة!

ولننتقل الآن للدليل الرابع على أبعاد الفساد، ألا وهو ما يحس به الناس وما يقولونه انطلاقاً مما يرون ومن تجاربهم، حيث إن ذكر الفساد والفساد المالي والإداري والفساد السياسي، يتكرر بشكل هائل في مختلف الأوساط، حتى من الذين يمارسوه، في كافة أطراف البلاد، وتزخر بها وسائل الإعلام المحلية والخارجية. ويتراوح ذلك بين المواطن الذي يقف أمام مايكرفون إحدى الفضائيات ليقول بحرقة وألم أنه يدخل في أي دائرة يجد أنه لا شيء دون فلوس "كل شي بفلوس" ..إلى الناطق باسم أحد المراجع الدينية الذي يقول إن "هناك أرقاماً مهولة تصلنا عن حالات السرقة والاختلاس التي تحصل في وزارات الدولة "وإن الذين يتصلون يخافون من التصريح بما يعلمون خشية العواقب.. إلى الحديث عما وراء استيراد الأدوية الفاسدة ومواد الحصة التموينية الرديئة وما حل بوزارة التجارة.. إلى تبادل المعلومات حول آخر أسعار إنجاز معاملات جوازات السفر.. إلى الحديث المكشوف عن الرواتب والمخصصات والمنافع الاجتماعية والإيفادات طويلة المدى، والمتكررة للنخب الحاكمة.. إلى ما يراه الناس كل يوم من تعيينات الأقربون التي أخذت تمارس بشكل سافر، وما أسفرت عنه المحاصصة من إغراق الجهاز الإداري بالكثير من الجهلة. إلى ما يتردد على نطاق واسع بين الناس والساسة حول تغلغل الفساد بين الأجهزة الأمنية وما يسفر عنه من خروقات ومذابح. الى ذلك الاستطلاع الذي نفذته هيئة النزاهة وكشف أن حوالي ٣٦ بالمائة من المراجعين أكدوا أنهم دفعوا رشاوى لإنجاز معاملاتهم، أكثرهم مضطرين لذلك. وخارج نطاق حكومة المركز، كانت تلك اللقطات التي نقلتها أجهزة إعلام غربية عن تسرب أموال الإقليم إلى الجيوب الخاصة، وتلك الضجة التي أثارها تقرير أوردته مؤسسة أمريكية معروفة عن ممارسات تجري هناك(*). والضجة الأكثر دويا التي علت أثناء انتخابات الإقليم حول الفساد وما تلا ذلك من تبعات وشجون. إن كل ذلك يوحي بعمق المشاعر بما يراه الناس من مظاهر الفساد، وما يعانونه من تبعاته، وقد

(*) BBC on January ١٠, ٢٠٠٨ and Michael Ruben of the American Enterprise Institute January ٢٠٠٨.

يضع شعب العراق ضمن أكثر الشعوب اهتماماً بالفساد. وقد يعزى ذلك إلى الحرية التي يشعر بها الناس، إلا أن الفقرة التالية التي تحاول وضع العراق ضمن الإطار العالمي، توحي بأن ما يعبر عنه الناس يعكس حقاً مستوى مزري من الفساد.

هذا هو الذي يعكسه الدليل الخامس من أبعاد الفساد، ألا وهو درجة وحجم الفساد في العراق، مقارنة بدول العالم حسب المقاييس التي تم تطويرها في السنوات القلائل الماضية في مؤسسات أبحاث دولية، خاصة منظمة الشفافية الدولية التي ذاع صيت ما توصلت له حول الفساد في العراق. إن هذه المنظمة التي تأسست في ألمانيا في عام ١٩٩٣ بهدف المساهمة في مكافحة الفاسد في العالم، قد اكتسبت وزناً كبيراً لما تعده من أبحاث حول الفساد، ولتقاريرها التي أصبح من أهمها التقرير السنوي حول مستوى الفساد في دول العالم، الذي يصنف البلدان حسب مستوى الفساد فيها، ويتضمن الجدول المشهور لتسلسل الدول من أقلها إلى أكثرها فسادًا، حسب مجموعة من المعايير التي جرى تطويرها خلال السنوات الماضية. وحسب هذا التقييم فإن تقرير عام ٢٠٠٨ للمنظمة يضع العراق في المرتبة ١٧٨ من أصل ١٨٠ دولة، أعلى من دولتين فقط هما الصومال وميانمار (بورما).(*) والغريب في هذا المستوى أن نفس التقييم في عام ٢٠٠٣ يظهر أن العراق كان أفضل من عشرين دولة! وكما هو متوقع فإن الشكوك في تقييم العراق هذا، قد تكررت حتى ممن هو في قمة السلطة، حيث طالب تقدي "الإثباتات" على هذا التقييم! والواقع أن المعايير المستعملة في التوصل إلى هذا التقييم قد كانت، ولاتزال، عرضة لمختلف الانتقادات خاصة أن المعلومات المعتمدة مبنية في الغالب على "الاعتقاد" بوجود الفساد، وليس على أحداث موثقة، وهو ما قد يستحيل توفره لكثرة ما يجري في الخفاء وقلة ما يتوفر من معلومات حول الكثير من الدول. إلا أن الأبحاث قد توصلت إلى تطوير أساليب في قياس الفساد، اكتسبت الكثير من المصداقية. ويورد تقرير منظمة الشفافية العديد من المصادر المعتمدة في وضع التقييم. ومما يكسب ما توصلت له هذه المنظمة حول موقع العراق بين دول العالم بالنسبة للفساد، هو أن تقييماً دولياً آخر قد توصل إلى نتائج مشابهة. هذا التقييم هو ما أعده معهد البنك الدولي حول أكثر من مائتي دولة ومنطقة واعتمد فيها على ٣٥ من مختلف المصادر وعشرات **الآلاف** من الاستطلاعات، وآلاف الاختصاصيين، وشمل التطورات في الفترة ١٩٩٦ -٢٠٠٧. هذا التقرير أبرز مرة أخرى المركز المتدني للعراق

(*) Transparency International Global Corruption Report - ٢٠٠٨

ظهر في الأرقام، وفي ذلك الخط البياني الذي يوضح أن الدانمارك هي في القمة من ناحية السيطرة على الفساد، والعراق في أسفل الخط(**).

إن هذا هو الذي يذكرنا بقول معروف الرصافي الذي افتتحنا به هذا المقال، الذي لم يتصور فيه أن هناك حكومة تفتشى فيها الارتشاء، والاختلاس أكثر من حكومة العراق. ولا شك بأن الدلائل الخمسة التي أوردناها حول مدى تفشي الفساد في العراق، هي بالتأكيد ليست على سبيل الحصر، وأن هناك الكثير مما قد يتناوله الباحثون من الدلائل. إلا أن البعرة تدل على البعير كما يقول أجدادنا الذين نسينا الكثير من حكمهم! وما توفر يدل على وجود أفة ضخمة تشل الكثير من فرص تقدم البلد واستقراره، وتنخر في قيمه الاجتماعية. والسؤال الجوهري الذي يفرض نفسه بعد كل الذي قلناه هو هل هنالك من أمل حقيقي ليس في القضاء على الفساد كما تقول الشعارات، بل تقليصه إلى مستويات "معقولة" تنسجم مع طبيعة البشر، أم أن الفساد قد استأصل إلى درجة أنه أصبح شراً لا بد منه .... وربما أصبح صفة ملازمة لنظام الحكم ومفاهيم المجتمع والعياذ بالله.

### هل هناك ما يبشر بالخير

إن الأمل في تحقيق هذا، أو بعضه، يعتمد بالتأكيد على مدى استعداد وقدرة السلطات الحاكمة وظروف البلد، على المضي في هذا العمل الشاق والمعقد. إلا أن ما يساعد على المساهمة في تسهيل هذا العمل هو ما توفره من تجارب وخبرات دولية، تراكمت خلال العقد الماضي من السنين، الذي اتسم ليس فقط بهذا القدر الزاخر من الأبحاث في طبيعة وأشكال الفساد، بل أيضاً في كيفية احتوائه وتقليصه عبر أساليب عديدة حسب طبيعة ومدى انتشاره في كل بلد. وقد تزايدت في هذه الفترة برامج مواجهة الفساد التي خطتها العديد من الدول بمساعدة المؤسسات الدولية والدول المانحة، عبر برامج إصلاح، وتهيئة الظروف المناسبة لتقليص الفساد، أحرزت التقدم على الصعيد العملي في الكثير من الدول. وقد شمل هذا الاهتمام الدول كانت تعاني من الصراعات، والدول التي يحتدم التكالب على ثرواتها المعدنية. إن توفر كل هذه الخبرة والاستعداد للمساعدة توفر فرصة لمن لديه الاستعداد للمعالجة الجادة لآفة

(**)Kaufman, Kraay & Mostruzi: Governance Matters VII – Aggigate and Individual Governance Indicators ١٩٩٦-٢٠٠٧.

الفساد. إلا أنه عند النظر إلى أرض الواقع في العراق، فإن الآفاق لا تبشر بالخير لتحقيق أمل تقليص ملموس في الفساد في المستقبل المنظور، وذلك لمجموعة من العوامل التي نسردها، وكلنا أمل بأن الزمن قد يثبت أنه لا مبرر لهذا التشاؤم:

العامل الأول والحاسم هو مدى وجود سلطة قوية قادرة على اتخاذ القرارات الصعبة وتنفيذها. وهنا، وعلى الافتراض بتوفر النية الصادقة والإرادة لدى السلطة الحاكمة، فإن مواجهة الفساد عملية لا تقتصر على مجرد إصدار القرارات وتسطير القوانين، بل تتعداها إلى أبعاد سياسية واجتماعية، لما يرتبط بها من مصالح وقوى منتفعة. ومن هنا يتطلب وجود سلطة قوية.. قوية ليست بالصيغة التي عهدها البلد في عقوده السابقة، وإنما بتوفر الأجهزة القادرة والمستعدة لتنفيذ السياسات والقرارات. وعند النظر بتركيب السلطة والتكتلات المساهمة في الحكم، والتي ليس من المتوقع أن تتغير بشكل أساسي في السنوات القادمة، فإن فرصة تكوين سلطة قوية لازال بعيد المنال، وذلك لعدة ظروف وعوامل يأتي في مقدمتها تركيب النظام السياسي الذي تلا الاحتلال، وثبت أقدامه في الدستور. ومن أبرز ما ثبته هذا التركيب هو ذلك التقليص الكبير في صلاحيات السلطة المركزية لتكريس نظام "اتحادي" تتمتع فيه الأقاليم والمحافظات بصلاحيات واسعة. إن الذي يحصل على أرض الواقع سوف لن يكون حسب ما هو مسطور أو ما تتطلع له القوى ذات المصلحة، وسوف يكون موضع شد وجذب. إلا أن الدستور وضع صلاحيات السلطة المركزية في موضوع الصراع، وعرضه لتوازن القوى. الجانب الآخر هو أن السلطة الحاكمة لابد أن تعتمد على التشكيلات الائتلافية بالنظر لتعدد الكتل السياسية، التي يمكن أن تساهم في الحكم، وتعرضها إلى المزيد من الانقسام، وما يسفر هذا الوضع من شلل وعدم القدرة في الكثير من الأحيان على اتخاذ وتطبيق القرارات الحاسمة، ومنها مهمة مكافحة الفساد. بل وقد يصل العجز إلى عدم قدرة هذه الكتل عن مواجهة الفساد حتى بين ضهرانيها، خوفاً من تفكك الائتلافات الهشة. هذا بالإضافة إلى وجود قوى لا يستهان بها، حتى بين الكتل الحاكمة وعبر الحدود، ممن تضع ضمن أهم أولوياتها أن لا تكون للبلد سلطة مركزية قوية تتعدى المحافظة على الأمن الداخلي وتبتعد كثيراً عن بغداد.

العامل الثاني الذي لا يبشر بالخير في مكافحة الفساد هو أن الكتل الحاكمة التي تلت الاحتلال، قد أضاعت فرصة ذهبية في تثبيت قيم جديدة تختلف عن مشروعية انتفاع الحكام وذوي المسؤولية من موارد السلطة وامتيازاتها. ومع عدم التشكيك في نزاهة وحسن نية الكثيرين، إلا أن ما شهده الناس بين النخب الجديدة من عقلية

التعويض عن المحرومية وهاجس "جاء دورنا" قد أعاد بالقيم والممارسات المألوفة في العقود السابقة، ولو كانت بوجوه أخرى ووسائل تختلف. والحق يقال مرة أخرى فإن هذه ليست ظاهرة مستبعدة في ظروف البلدان التي تنتقل من الصراعات إلى سيطرة قوى جديدة، كما تكشف عنه تجارب دول أخرى. فليس من المستبعد أن تعتبر هذه المنافع كتعويض لمن ساهم في حمل السلاح ومن عاد من المنفى، وأن تؤدي عملية المصالحة الوطنية إلى إعادة توزيع موارد الدولة(*). نعم إن تجارب الدول لا تستبعد هذه الظواهر، ولكن ماذا يحدث عندما تتفشى وتتعمق هذه القيم في مختلف أرجاء جهاز الدولة من القمة إلى صاحب أبعد برميل نفط يعبر الحدود. هل من الواقعي إذ ذاك أن يكون هناك الكثير من الثقة بأية جهود لمكافحة الفساد مما يسمعه الناس من حين لآخر. ومن ذلك ما توارد لبضعة أيام عن مبادرة لكشف الذمة المالية في المراتب العليا للدولة، لم يفصح عن تفاصيلها ولا نعلم أين تنتهي على أرض الواقع.. خاصة وأن تاريخنا من تجارب حول ما آلت إليه مبادرات "من أين لك هذا" !

العامل الثالث هو عدم وجود سياسات واضحة وخطط متفق عليها، تشخص طبيعة وحجم الفساد وأسلوب معالجته. فهناك الزخم الهائل من التصريحات التي يطلقها من هم في مختلف مراتب السلطة، وهناك الأجهزة التي شكلت في فترة الاحتلال، والتي ذكرناها سابقًا، وهناك المؤتمرات وندوات التوعية، وهناك أيضاً الأحكام التي تصدر من حين لآخر على المفسدين من الدرجة الثالثة أو الرابعة، وهناك الحملات على بعض منافذ التهريب، وهناك بعض الإجراءات على الصعيد الإداري التي تستهدف الإصلاح. كل هذا صحيح ولكن .. لكن ليس هناك ما يدل على وجود تفهم واضح لطبيعة وأبعاد ظاهرة الفساد، والاقتصار على اعتباره شكلاً من أشكال الجريمة، تعالج بالتحقيقات والعقوبات القضائية، في حين أن العالم قد وصل إلى مراحل هائلة من الإدراك والتعمق في أبعاد هذه الظاهرة وأساليب معالجتها، مثل تلك الأبحاث التي تكشف عن مختلف أنواع الفساد وكيفية معالجته، خطوة خطوة وبالتفصيل في مختلف القطاعات(*) ومع أن هناك اعتراف واسع بوجود فساد، ولكن غالبًا ما يصدر خليط متناقض من أعالي السلطة يقول بعضها إن الفساد ليس بهذه الدرجة من الانتشار، أو أنه يتطلب تقديم "إثباتات" على تفشي الفساد كما ذكرنا ، أو من ينحى

(*) Phillippe Le Billon: Overcoming Corruption in the Wake of Conflict (in Global Corruption Report ٢٠٠٥)

(*) The Many Faces of Corruption: Edited by J. Edgardo Campos and Sanjay Pradhan - ٢٠٠٧

باللائمة على "المجتمع الدولي" ... كل ذلك ينم عن إدراك متفاوت ومشوش للفساد. ومع أن للبلد جذور عميقة في التخطيط الاقتصادي والاجتماعي يرجع إلى عدة عقود، إلا أنه ليست هناك أية خطة واضحة تحدد معالم هذه الظاهرة ذات الآثار العميقة على تطور البلد، وترسم السياسات والآليات المحددة لمعالجتها. فهناك السطور التي وردت في استراتيجية التنمية التي انتهت في عام ٢٠٠٧، ولم تخلفها أية خطة، وهناك ما ورد في سطور في ما عرف بالعهد الدولي مع العراق، التي أوردت مجموعة من الأهداف العامة ضمن الوثيقة التي أريد بها الحصول على دعم الدول المانحة في المؤتمرات، ولم تكن أساسًا لسياسات داخلية (**). ولذا فإن ما يسود من عدم وضوح الرؤية والافتقار إلى سياسات محددة لمكافحة الفساد، يعني فيما يعني أن ليس هناك من أمل في اتخاذ إجراءات حاسمة في مكافحة الفساد.

بل إن ما يحدث على أرض الواقع هو النقيض للسياسات الواضحة والحاسمة، وهو مايجرنا إلى العامل الرابع الذي لا يبشر بالخير، وهو التهاون في مواجهة حالات ممارسات الفساد خاصة في أوساط النخبة. ومن أبرز ما أفقد الناس الثقة بجدية مكافحة الفساد، هو تلك الحالات الكبرى التي انتشر الحديث عنها وما نجم عن هروب أصحابها بسلام مع ما يحملون من الحقائب والحقائق، بالإضافة إلى أصحاب الكوبونات الذين دقت الطبول حولهم ثم طواها النسيان. ومن ثم ذلك الغموض الذي يكشف ما منحته النخبة لنفسها من رواتب ضخمة وامتيازات تقاعدية ومخصصات المنافع الاجتماعية وغير الاجتماعية، والمصاريف المليونية للرئاسات الثلاث، وما يقال عن جوازات سفر دبلوماسية مدى الحياة للعوائل مع أرض سكنية! إن كل ذلك استغلال السلطة لمنافع خاصة ينبغي أن توضح أبعاده، وجلي الحقائق عنه، ولا يمكن تبريره بالانهماك بالمتطلبات الأمنية لأنه يحدث ضمن أوساط النخبة ذاتها. والتبرير الذي يساق لما جرى من عفو رسمي أو ضمني عن مئات من حالات الفساد هو عفا الله عما سلف خدمة للاستقرار، ولكن عفا الله عما سلف يعني بالضرورة وبالتأكيد عفا الله

---

(**) فكرة هذا العهد كما ذكر احد جهابذة السياسة الخارجية الامريكية، ريتشارد هولبروك، ترجع إلى الرئيس جورج بوش الذي اتصل بالسكرتير العام للامم المتحدة في اواسط ٢٠٠٦، وبعث إليه من يقترح اعداد هذه الوثيقة التي ايدها العراق وقيل ان احدى السفارات قدمت مساهمة قيمة في اعداد نصوصها.

(Richard Holbrook: Turning to theU.N. Again – Washington Post, June ٢٨, ٢٠٠٦)

عما خلف، لأنها تخلق سابقة يتشبث بها كل من توسوس له النفس الإمارة بالسوء ويشيع، ويعمق جو التهاون مع الفساد. ولحد الآن ليس هناك في الأفق ما ينبو عن تغيير في المناخ السائد من التهاون الذي تغذيه تلك العوامل الأخرى التي ذكرناها، من اعتماد الحكم على التحالفات القلقة وضعف السلطة.

وعند النظر إلى المستقبل لا بد من التساؤل إن كان هناك من بصيص أمل بتحرك، جاد وفعال لمكافحة الفساد، رغم كل ما ذكرناه من العوامل التي لا تبشر بالخير وغيرها. إن الأمل حسب الرأي المتواضع لهذه السطور يكمن في الضغط الشعبي الجماهيري بتنظيماته ووسائل إعلامه، بل وحتى في تظاهراته الصاخبة. إن مثل هذا التحرك الجماهيري يعتمد على مدى تواجد تنظيمات شعبية لديها الاستقلالية والوعي بأبعاد الفساد، والاستعداد والقدرة على كشف مظاهره، واستعمال كافة وسائل الضغط لدفع السلطات على مكافحته بشكل جاد. إن ذلك يتطلب أيضاً أجهزة إعلام وصحافة مستقلة فعلاً، ولها القدرة على الكشف الموضوعي، كما يتطلب شخصيات قيادية تكرس رصيدها السياسي والاجتماعي، لتوجيه مثل هذا التحرك الجماهيري. إن تجارب العالم لا تخلو من مثل هذه الحركات، إلا أن التذمر من الفساد المنتشر على نطاق واسع في العراق، لم يفرز لحد الآن مثل هذه الحركات مما يشكل العامل الأخير الذي نسرده، والذي لا يبشر بالخير عند النظر إلى فرص مكافحة الفساد في الفترات القادمة. نعم إن الحديث عن الفساد يتكرر على نطاق الشعب والأحزاب والكتل والتيارات السياسية، إلا أنه ليس هناك من يضع الفساد في موقع "القضية" التي "يناضل" من أجلها. والأسباب عديدة لهذا تتراوح بين تداخل المصالح في الكثير من التنظيمات المعروفة، وعدم توفر الخبرة والجدية لدى الكثير من أوساط المجتمع المدني. ومع كل ذلك يبقى التحرك الجماهيري، الأمل الذي يكاد وحيداً في احتمال تحقيق نتائج حقيقية في مكافحة الفساد.

### وقفة أخيرة.. والسؤال المرير

والآن إذا أردنا أن نمسك بخيوط ما قلناه حول آفاق تحقيق تقدم حقيقي في مكافحة الفساد، فإن الآفاق كما قلنا لا تبشر بالخير، بالنظر للافتقار لحكومة قوية قادرة على اتخاذ القرارات الصعبة وتنفيذها، وإضاعة فرصة ثمينة لإرساء قيم جديدة تبتعد عن ثقافة الانتفاع، وعدم وجود سياسات وخطط واضحة لمكافحة الفساد، والتهاون في مواجهة حالات الفساد، خاصة في أوساط النخبة، وما لمسناه أخيراً

من عدم وجود الضغط الشعبي الفعال، الذي يمكن أن يدفع السلطات إلى العمل الجاد في مكافحة الفساد. هذا بالإضافة إلى ضعف الجهاز الإداري وتدهور قدراته التي تحدثنا عنها في "كتابنا وكتابكم" والتي لا تؤهله على تنفيذ قرارات مكافحة الفساد حتى لو توفر حسن النية لدى السلطات.

إن هذه الصورة القاتمة تدفعنا إلى وقفة أخيرة نحاول فيها أن ننظر إلى هذا الأمر من زاوية أخرى، نتساءل فيها إن كانت هناك ثمة عوامل فيما استجد في هذه المرحلة من تاريخ البلد يمكن أن تساهم في تفسير ما حل من تفشي الفساد. هل أصبح الفساد شراً لابد منه، تتطلبه الظروف التي يمر بها البلد حالياً، والتي ليس من المحتمل أن تنحسر في المستقبل المنظور من أعمارنا المديدة. إن الذي يدفع إلى هذا التساؤل المرير هو أمل العثور على تفسير لتعمق وتغلغل الفساد الذي قد يرجع إلى ما ذكرناه آنفاً عن طبيعة البشر، وما أفضى به الرصافي عن الماضي القديم وما مارسه النظام السابق في الماضي القريب من الفساد كأحد أدوات المحافظة على الحكم. ولكن تجربة الماضي القريب تظهر أن ابرز أدوات المحافظة على الحكم كانت الخوف والتخويف الذي قد يكون الناس قد نسوه أو تناسوه الآن، إلا أنه كان الكابوس الذي يرزح تحته الملايين العديدة في ثلاث عقود، وأبرزه بشكل مجسم، ذلك البحث النادر في كتاب "جمهورية الخوف" الذي ذاع صيته وتلقفناه بشغف عند صدوره قبل عشرين عامًا، من أجل تفهم طبيعة النظام السائد آنذاك، ورأينا فيه ذلك التحليل لما يكمن وراء ممارسات القمع والبطش من غرس مبرمج للخوف كأداة رئيسية للمحافظة على الحكم(*).

إن التساؤل الذي يرن بعد هذا السرد المؤلم هو: هل حل الفساد محل الخوف والتخويف، كعامل أساسي في نظام الحكم، وهل تفشى ليصبح جزءاً لا يتجزأ من القيم السائدة في المجتمع، وما يواجهه الناس في حياتهم اليومية مثلما كان الخوف والتخويف الهاجس الذي لا يغيب. إن عامل الخوف لم يكن جديداً على الفكر السياسي والفلسفي حيث طرحه توماس هوبس قبل حوالي أربع قرون، حيث قال إن الخوف من الموت وغريزة البقاء هي التي دفعت الإنسان إلى تسليم أموره إلى الحاكم المهيمن، لكي يتخلص من الأوضاع البدائية، حيث كان الإنسان يعيش حياة "قصيرة من العزلة والفقر والقرف والوحشية". وكما ذكر كتاب جمهورية الخوف، فإن النظام السابق قد عمد إلى خلق نمط جديد من الخوف بتأسيس ذلك الإخطبوط الهائل

(*) Kanan Makiya: Republic of Fear – The Politics of Modern Iraq – ١٩٨٩ and ١٩٩٨ editions

من أجهزة القمع، التي سخرت لها أموال الدولة دون حساب، وعمد إلى البطش الدموي ونشر المخابرات وكتّاب التقارير في كل جوانب الحياة، ومارس التعذيب والإعدام والتسميم التي يعرفها الناس، وما نجم عن الكثير من مسخ وانطوائية شخصية الإنسان. وتطور الخوف من السلطة إلى التخوف والريبة بين الناس. وهكذا تمكن النظام عبر سنوات حكمه من وضع الخوف في محور الواقع العراقي، الأمر الذي ساعده على الديمومة.

إن هذه الوقفة على أبرز ما اتسمت به مختلف مراحل تاريخ البلد في العقود الماضية، قد تسلطت على أبرز الخطوط العريضة التي تمس هذا التساؤل، ولم تتشعب لما وراء ذلك من تفاصيل الواقع. فإن النظام السابق قد تميز بأكثر من الخوف والتخويف، كما إن ما تلاه من نظام تميز بأكثر من آفة الفساد. كما أن الخوف والتخويف كانا أدوات في سياسة النظام السابق ينفذها بإتقان، في حين إن الفساد فيما تلاه كان ولايزال ظاهرة تفشت وتعمقت لمختلف العوامل والدوافع، وطبيعة القوى الفاعلة في المجتمع التي تطرقنا إلى الكثير منها، بالإضافة للبيئة الإقليمية.. تفشت وتعمقت في أوصال نظام الحكم وجهاز الدولة وقيم المجتمع، كما سردناه من شواهد وما تكاد تبرزه الأحداث كل يوم. هذا هو الذي يدفع إلى طرح التساؤل المرير ونحن ننظر إلى ما مر به البلد من مراحل خلال العقود الماضية. التساؤل بالقلم العريض هو: هل تحولت مرحلة الخوف والتخويف إلى مرحلة الفساد، وهل سيصف التاريخ ما تمخضت عنه الأوضاع الراهنة بجمهورية الفساد، كما وصف سابقتها بجمهورية الخوف.

تساؤل لن نحاول ولا نستطيع الإجابة عنه، ونأمل أن التاريخ سوف يثبت أننا قد أسرفنا في التشاؤم حتى في طرحه.. ولكن!