أزمة القيادة وتحديات التنمية المستدامة في العراق

الباحث والكاتب: محمد الوائلي

مركز المنبر للدراسات والتنمية
ALMANBAR FOR STUDIES AND DEVELOPMENT

عن المركز

مركز المنبر للدراسات والتنمية المستدامة، مركز مستقلٌ، مقرّه الرئيس في بغداد. رؤيته الرئيسة تقديم وجهة نظر ذات مصداقية حول قضايا السياسات العامة والخارجية التي تخصّ العراق بنحو خاصٍ ومنطقة الشرق الأوسط بنحو عام – فضلاً عن قضايا أخرى - ويسعى المركز إلى إجراء تحليل مستقلّ، وإيجاد حلول عمليّة جليّة لقضايا تهمّ الشأن السياسي، الاقتصادي، الاجتماعي، والثقافي.

لا تعبر الآراء الواردة في المقال بالضرورة عن اتجاهات يتبناها المركز وانما تعبر عن رأي كتابها

حقوق النشر محفوظة لمركز المنبر للدراسات والتنمية المستدامة

---

https://www.almanbar.org

info@almanbar.org

أزمة القيادة وتحديات التنمية المستدامة في العراق

قسم الابحاث والترجمة

الباحث والكاتب: محمد الوائلي

مقدمة

تمثل عملية التنمية المستدامة ،في جوهرها، إحداث تغييرات تؤثر بعمق في البيئة والاقتصاد والمجتمع. وهذه بدورها تتطلب كوادر متميزة تاخذ مكانتها في مواقع مؤثرة في الدولة لتضطلع بقيادة التغيير وتكون واعية للتحديات المطلوب مواجهتها.

يشير الواقع العراقي الى قلة وندرة هكذا نوع من القيادات، الأمر الذي يفسر توالي الأزمات والمشاكل المختلفة واستمرار الكثير منها بدون حلول ناجعة.

ان ازمة القيادة في العراق تاخذ جوانب أكثر عمقاً مقارنة بالعديد من الدول نتيجة للظروف القاسية التي مرّ بها العراق في العقود السابقة والتي تفرض تحديات جمة تجعل من الصعب على صانع القرار تنفيذ سياسات تغاير السياسات السائدة والمتسمة عامة بكونها غير مستدامة ولاتراعي التداعيات والاستحقاقات المستقبلية. من جهة اخرى لا يوجد فهم كافٍ لأهمية تطوير الكوادر السياسية والإدارية بما يؤهلها لقيادة عملية التنمية المستدامة في جوانبها المتعددة، وهذا مما يشكل بحد ذاته مشكلة ينبغي معالجتها.

يسلط هذا المقال الضوء على العلاقة الوثيقة بين التنمية المستدامة واهمية تطوير موارد بشرية تكون مؤهلة لممارسة الأدوار القيادية التي تتطلبها العملية التنموية.

طبيعة التحديات في مجال التنمية المستدامة في العراق

بصورة عامة يصنف الخبراء[1] المشاكل التي يواجهها متخذ القرار الى ثلاث انواع رئيسية:

- المشاكل الحرجة[2]
- المشاكل المعقدة[3]
- المشاكل الشائكة[4]

تتميز المشاكل الحرجة بكونها تتطلب ردة فعل حاسمة من قبل صانع القرار نتيجة لضغط عامل الزمن وخطورة تفاقم الوضع في حال عدم التدخل السريع والحازم. على سبيل المثال اذا حدث سيل في منطقة ما يتم عادة التدخل من قبل متخذ القرار المحلي وبمساندة من كوادر الحكومة المركزية لتفادي الازمة وتوفير الاغاثة واتخاذ كافة الاجراءات المطلوبة. وفي الكثير من الأحيان يتم تجاوز هكذا نوع من الأزمات بشكل مقبول. قد لا يتم اتخاذ اجراءات من اجل حماية المواطن من السيول على المدى البعيد، ولكن يتم توفير الدعم له للتعافي من آثار السيل حتى وان كان بالحد الادنى. وبانتهاء الأزمة قد يستطيع المواطن المعافاة من آثارها ويتم تفادي الأسوء.

أما المشاكل المعقدة فهي تتطلب جهد ومهارات عالية لمواجهتها ولكنها بصورة عامة تمثل مشاكل يمكن الوصول الى حلول لها حتى لو تطلّب الامر وقتاً وجهداً. فعلى سبيل المثال يمكن تصنيف عملية إنشاء السدود على أنها مشكلة معقدة حيث أن اختيار المكان والتقنية المطلوبة في ظل المحددات المالية والجغرافية والبيئية...الخ ومن ثم تنفيذ عملية البناء قضية تحتاج الى خبرات وتكنولوجيا قد لا تكون متوفرة محلياً وبالتالي يتطلب الأمر استيرادها من الخارج إلا أنه بصورة عامة يمكن اكتساب هذه الخبرات بصورة تدريجية بشرط المتابعة والإصرار على توفيرها. فلو تمت المقارنة مثلا بين قدرات الجمهورية الاسلامية في ايران في مجال بناء السدود قبل عام ١٩٨٠ وبين قدرتها اليوم نجدها كانت غائبة عن قائمة الدول الرائدة العالم في هذا المجال ولكن الجهود التي بذلتها على هذا الملف[5] جعلها اليوم ثالث أكبر دولة تبني السدود محلياً ودولياً ولديها أكثر من ٨٠ مشروع في ٤٠ دولة[6] وهذا نتيجة لجهود متواصلة وعوامل عدة، أهمها البحوث العلمية المستمرة وابتعاث الكوادر وتطوير قابلياتها العلمية.

فيما يخص المشاكل الشائكة فهي مشاكل لا توجد حلول محددة لها، وإنما تتطلب من صاحب القرار القيام بإجراءات وجهود كثيرة وعبر مُدد زمنية طويلة من دون وجود ضمانات بأن هذه الجهود ستكلل بالنجاح. بالامكان الاستفادة من تجارب الآخرين في هذا المجال ولكن لكل بلد ظروفه وواقعه وقد تؤدي عملية استنساخ تجارب الآخرين من دون وعي الى نتائج وتعقيدات اضافية ونتائج عكسية. على سبيل المثال فإن الجفاف يمثل مشكلة شائكة يعاني منها

---

[1] Keith Grint - Leadership: A Very Short Introduction - Oxford University Press - 2010

[2] Critical problems or crises

[3] Tame or complicated problems

[4] Wicked or complex problems

[5] راجع ابو ذر فتاحي - ديبلوماسية السدود بين إيران والعراق - ترجمة وتحرير مركز البيدر للدراسات والتخطيط - ٢٠٢٤

[6] Iran 3rd Top Dam Builder - Financial Tribune - October 21, 2014

العالم بصورة عامة ولكن تداعياتها في العراق كبيرة[7] ولا توجد ضمانات بأن إجراءات الدولة الحالية كافية أو ستحدث فرقاً ملموساً، هذا بغض النظر عن اداء الحكومة، حيث ان دول اخرى اكثر تطوراً واكثر امتلاكاً للخبرات تعاني أيضاً من هذه المشكلة ولم تحقق تقدماً يقضي عليها بشكل كامل نتيجة لطبيعة المشكلة والتي تتسم بالسعة والشمولية والتشابك ولا يمكن التنبوء بتأثيرات الجفاف المتعددة على الاقتصاد والبيئة والمجتمع بصورة كاملة وعليه يصعب ضمان فعالية الحلول المختارة.

بالنسبة للعراق اليوم، فإنه يمر بظروف معقدة وصعبة نتيجة لعوامل عدة يمكن تصنيفها إلى مجموعتين:

الاولى تتعلق بالصعوبات التي مرت على العراق منذ أكثر من ٦٠ عاماً وتتمثل بضعف الحوكمة وغياب الاستقرار السياسي والحكم الاستبدادي والتدخلات الأجنبية والحروب والحصار وغيرها. وكل هذه العوامل فرضت على العراق العديد من المشاكل والتعقيدات التي يصعب حصرها ولكن يمكن تلمس آثارها على المجتمع والاقتصاد والبيئة.

أما المجموعة الثانية فهي تتعلق بأداء صانع القرار في العراق. وما يهمنا هنا مرحلة ما بعد ٢٠٠٣ حيث مرّ العراق بالكثير من الأزمات والمشاكل الحرجة جعلت المسؤولين في البلد يركزون على حل الأزمات المتصلة بالعملية السياسية وأهملوا المشاكل المعقدة ناهيك عن المشاكل الشائكة. وهذا مما أدى الى تحول المشاكل المعقدة الى مشاكل شائكة وحرجة.

وأفضل مثال على هذه الحالة هو مشكلة قطاع الكهرباء في العراق حيث يعاني البلد من معضلة كبيرة في انتاج وتوزيع الطاقة الكهربائية لأكثر من عقدين من الزمن ولايزال.

بصورة إجمالية يمكن تقسيم الجهود المطلوبة من قبل وزارة الكهرباء لمعالجة هذه المشكلة بصورة فعالة كما يلي[8]:

- زيادة قدرة توليد الطاقة الكهربائية
- صيانة شبكات النقل
- جباية فواتير الكهرباء

فلو أُخذت مشكلة الكهرباء بصورة منفصلة عن سياقها العام في العراق فإنه بالإمكان تصنيفها على أنها مشكلة معقدة باعتبارها تتطلب العديد من القدرات التخطيطية والفنية والادارية لحلها وتحتاج الى وقت وأموال واهتمام خاص من قبل الحكومة لحلها ولكنها على أية حال ليست مشكلة مستحيلة. التكنولوجيا المطلوبة متوفرة منذ عقود وكذلك الخبرات من أجل التنفيذ والإدارة والصيانة يمكن الحصول عليها محلياً أو دولياً. ولكن توجد هناك عدة عوامل تؤدي إلى تفاقم هذه المشكلة أهمها:

- التزايد السكاني الهائل حيث يعتبر العراق من اكثر الدولة نمواً من حيث عدد السكان وهذا يفرض على الحكومة توفير الطاقة بنسبة فوق طاقتها[9].

---

[7] موقع العراق من ظاهرة تغيير المناخ - مركز المنبر للدراسات والتنمية المستدامة - ٢٠٢٤

[8] Iraq's Energy Sector - A Roadmap to a Better Future - International Energy Agency - April 2019

[9] حيدر الخفاجي - النمو السكاني، التحدي العراقي الجديد - مركز المنبر للدراسات والتنمية المستدامة - ٢٠٢٤

- تحسن الوضع المعيشي مقارنة بما قبل ٢٠٠٣ حيث سمح ذلك للمواطن اقتناء العديد من الاجهزة الكهربائية بالاخص اجهزة التبريد مما شكل ضغطاً على الشبكة.
- حرارة الجو في الصيف بصورة عامة نتيجة للاحتباس الحراري والتغير المناخي مما يؤدي الى أزمة في توفير الكهرباء في الصيف ويؤدي ذلك الى انعكاسات عديدة منها الاضطرابات والسياسية والمظاهرات.
- استهداف البنية التحتية لقطاع لكهرباء لسنين طويلة من قبل الجماعات الإرهابية وعدم تمكن الحكومات بعد 2003 من السيطرة بصورة تامة على الوضع الأمني ومنع حدوث هكذا هجمات مما ادى إلى تفاقم مشكلة الكهرباء وعدم التمكن من إحراز التقدم في هذا الملف.
- غياب ثقافة ترشيد استهلاك الكهربائية في المجتمع العراقي وعدم وجود نظام عصري متكامل للجباية.

فضلا عن العوامل المذكورة أعلاه، فإن ما أدى إلى تفاقم الوضع أكثر هو خيار المسؤولين في الوزارة بتبني مشاريع توليد الكهرباء على حساب مشاريع الصيانة. أن إهمال صيانة شبكة نقل الكهرباء يؤدي إلى نسبة عالية في الهدر أثناء النقل وهذا بدوره يقلل من الفرق الذي تحدثه عملية زيادة القدرة الإنتاجية للطاقة الكهربائية. ولكن بناء محطات التوليد افضل للمسؤولين في الوزارة من الناحية السياسية إذ يمكن عرض الانجازات في هذا المجال بسهولة، في حين تكون عملية صيانة الشبكة أكثر كلفة واحياناً تتطلب قطع الكهرباء واعمال طويلة ناهيك عن كون الفرق قد لا يكون ملموساً بالنسبة للمواطن بصورة مباشرة. وكذلك الحال بالنسبة لجباية الكهرباء حيث أنها تمثل عملية حرجة بالنسبة للمسؤول حيث ان المواطن تعود على عدم دفع فواتير الكهرباء بالذات كون الخدمة سيئة من جهة ولا تمتلك الدولة بصورة عامة أساليب فعالة لحمل المواطنين على الالتزام بدفع أجور الكهرباء من جهة أخرى.

وفقاً لتنصيف المشاكل، الذي أشرنا إليه، فان هذا يمثل تقصيراً في حل مشاكل معقدة تتمثل بالصيانة والجباية ولكنها قابلة للحل على حساب تحقيق مكاسب سريعة في مجال التوليد. أن التسويف في مجال حل مشكلة النقل والجباية ادى الى تفاقم ملف الكهرباء وتحوله باضافة العوامل الخارجية الى مشكلة شائكة ومن ثم الى دوامة من الأزمات المتداعية. والمطلوب هو تناول مشكلة الكهرباء على أنها مشكلة شائكة والتخفيف من أثر العوامل الخارجية قدر الإمكان من جهة والبدء بحل الجوانب المعقدة منها وليس فقط التركيز على إيجاد حلول مؤقتة للأزمات من جهة اخرى. حيث تتضمن الجهود تحولات جذرية مثل التركيز على نوعية الخدمة المقدمة، مشاركة القطاع الخاص، إعادة الهيكلية القانونية لقطاع الكهرباء وتشريع قوانين جديدة تخص الطاقة المتجددة، الإستفادة من الدعم الدولي في إصلاح قطاع الكهرباء وغيرها من الإجراءات التي تحاول حل مشكلة الكهرباء من جوانب متعددة وليس التركيز على جانب واحد[10].

من المسؤول عن حل المشاكل الشائكة؟

يحتاج ملف الكهرباء الى جهد ومتابعة والمزيد من الاستثمار الى ان يتم إحراز التقدم فيه. ويجب على المسؤول التركيز على حل المشكلة بأكملها بدلاً من التركيز على الجوانب التي تحقق له المكاسب السياسة. ويمكن إجراء تحليل

[10] Harry H. Istepanian - Noam Raydan - Luay Al-Khatteeb - A Roadmap to Prepare Iraq's Power Sector for Energy Transition - Al-Bayan Center for Planning and Studies - Friedrich Ebert Stiftung - October 2022

مشابه حول مشكلة الجفاف في العراق وكذلك العديد من تحديات التنمية المستدامة. ولكن بصورة عامة يمكن القول إن طغيان المشاكل الشائكة في العراق يتطلب نوع محدداً من أساليب اتخاذ القرار. يصنف الباحث كيث غرينت[11] أساليب اتخاذ القرار الى ثلاث انواع:

- الآمر: وهو المسؤول عن حل المشاكل الحرجة (الازمات)
- المدير: وهو المسؤول عن حل المشاكل المعقدة
- القائد: وهو المسؤول عن حل المشاكل الشائكة

وبطبيعة الحال ينبغي للمسؤول أن يكون قادراً على لعب الأدوار الثلاث أعلاه حيث تواجه المسؤول في عمله مشاكل من الأنواع الثلاثة. ولكن في العراق يميل المسؤولون عادة الى حل الازمات بدلاً من المشاكل المعقدة والشائكة وذلك لان الازمة تكون بطبيعتها محدودة من حيث الزمن والموضوع وحلّها يكون عادة اسهل وأيسر، في حين تحتاج المشاكل المعقدة الى الخبرات والتخطيط والمتابعة والتنسيق وهذه تكون عملية مضنية فيها الكثير من التفاصيل والإجراءات الفنية التفصيلية. وهي من الناحية السياسة غير مجدية على المدى القريب وتحتاج إلى متابعة حثيثة حتى تظهر نتائج ملموسة. والمدة الزمنية المطلوبة لاحراز تقدما ملموسا فيها تكون عادة أطول من فترة بقاء المسؤول في منصبه. لذلك لا يميل المسؤول عادة الى معالجة هكذا نوع من المشاكل.

أما المشاكل الشائكة فهي بحاجة إلى أسلوب قيادي من أجل مواجهتها. وأهم دور للقائد يتسم ببناء تحالف واسع مع العديد من الاطراف الصديقة والمتخاصمة لأن إحراز التقدم في هكذا مشاكل يحتاج الى اطراف متعددة ولا يمكن للقائد إحراز التقدم فيها لوحده[12]. وبناء هكذا تحالفات يخضع لاعتبارات سياسة واجتماعية واقتصادية عديدة ويتطلب تحقيق التوازنات ومراعاة المصالح المتضادة ومتابعة حثيثة لابقاء هكذا تحالفات حية. هذا ناهيك عن الصعوبات المرتبطة بالمشكلة الشائكة نفسها. بطبيعة الحال يكون تناول هكذا نوع من المشاكل أقل فائدة للمسؤول من الناحية السياسية إذ أن إحراز التقدم فيه بطئ قد يحتاج الى عقود وبالتالي لن يكون الفرق ملموساً بالنسبة للمواطن الا بعد حين كما وقد يخلق للقائد خصومات جديدة تمنعه من ممارسة دوره.

ومع ذلك إذا كان متخذ القرار جاداً في تحقيق التنمية واحراز التقدم على الصعد المختلفة فينبغي له التركيز على ممارسة الدور القيادي والتي من ضمنها بناء القدرات الإدارية في البلد بهدف حل الأزمات والمشاكل الحرجة من جذورها بدلاً من البقاء أسيراً لها او حتى إثارتها من اجل تحقيق أهداف سياسية ضيقة. فالتركيز على معالجة الأزمات قد يمنع من حدوث الأسوأ لكنه لا يدفع بالبلد الى الامام ويُضيّع عليه الفرص.

[11] Keith Grint - Leadership: A Very Short Introduction - Oxford University Press - 2010

[12] John Kotter - Power and Influence - Free Press - 1985/2008

المهارات القيادة التي ينبغي التركيز عليها

هناك العديد من المهارات القيادة التى يحتاجها المسؤول العراقي حتى يكون قادراً على مواجهة مشاكل وتحديات التنمية المستدامة والتي تتسم بكونها مشاكل شائكة بصورة إجمالية تتخللها العديد من المشاكل المعقدة والحرجة. ولكنه بصورة عامة يمكن اعتبار المهارات التالية الأهم بحكم طبيعة دور القائد ومهامه الأساسية.

- تحليل وتركيب المشاكل. يحتاج القائد إلى مهارات فكرية تساعده على تحليل المشاكل الشائكة والتي تتسم بكونها تفصيلية ومترابطة وأيضاً مهارات تساعده على تركيب المشاكل وتكوين صورة اجمالية عن التأثيرات المتبادلة للمشاكل على بعضها البعض. فينبغي للقائد أن تكون له خبرة معقمة في نظرية النظم وقوانينها والتي تساعده على تكوين نظرة تأخذ في نظر الاعتبار تشابك الانظمة وعمق ترابطها وتأثيرها على بعضها البعض.
- فهم قوانين التغيير. إن طبيعة عمل القائد هو إحداث التغيير في أفكار وسلوك الأفراد وكذلك طبيعة الانظمة وأغراضها الاساسية. والتغيير له قوانينه وأساليبه وكذلك تعقيداته. فما ينجح في مجتمع او بيئة معينة قد لا يمكن تطبيقه (بالكامل) في العراق وبالتالي ينبغي ان يكون هناك فهم لطبيعة الوضع والسياق العراقي واياً من الحلول يكون فاعلاً فيه.
- حل النزاعات والتفاوض. يحتاج القائد من اجل بناء التحالف الذي يساعده على احراز التقدم في المجالات الشائكة إلى حل الخلافات والجمع بين المصالح المختلفة والمتضادة في الكثير من الأحيان مما يحتم عليه أن يكون مفاوضاً بارعاً وقادراً على الإقناع والتأثير على الآخرين.
- إستشراف وإدراك أفضل للمستقبل. يحتاج القائد إلى امتلاك رؤية مستقبلة والايمان بمهمته اذا لا يمكن إحراز التقدم من دون امتلاك نظرة ثاقبة تمكّن القائد من تحديد الأولويات والتركيز على ما هو أهم تبعاً لسياقات المرحلة، وما الذي يمكن أن يحقق نتيجة فاعلة في المستقبل.
هناك كم جيد من الأدبيات في هذا المجال ينبغي للقائد الإطّلاع عليها، وبصورة عامة يمكن اكتساب هذه القدرة من خلال التجارب وكذلك الاطّلاع على تجارب التاريخ.

الخلاصة

من اهم الامور التي تتطلبها التنمية المستدامة وجود أفراد يمتلكون مهارات قيادية عالية لأن مشاكل وتحديات التنمية المستدامة تكون بطبيعتها شائكة وعليه تتطلب أفراد لهم روح قيادية ويتحلّون بالقدرة على فهم المشاكل بصورة عميقة من خلال مهارات التفكير التحليلي والإستشرافي، والقدرة على بناء تحالفات واسعة قادرة على إحداث التغيير وتجاوز الخلافات والصراعات بين أطرافها، وكذلك لديهم فهم جيد لقوانين وتحديات التغيير، وامتلاك رؤية مستقبلية ثاقبة تساعدهم على التركيز على ما هو مهم.

ان عدم الاهتمام في تطوير القيادات سيجعل احراز التقدم في مجالات التنمية المستدامة امر شبه مستحيل ومضيعة للوقت والموارد.

المصادر:

المصادر العربية

1- ابو ذر فتاحي - ديبلوماسية السدود بين إيران والعراق - ترجمة وتحرير مركز البيدر للدراسات والتخطيط - ٢٠٢٤
https://www.baidarcenter.org/wp-content/uploads/2024/03/utyrdu2.pdf

2- موقع العراق من ظاهرة تغيير المناخ - مركز المنبر للدراسات والتنمية المستدامة - ٢٠٢٤
https://www.almanbar.org/storage/2024/03/موقع-العراق-من-ظاهرة-تغيير-المناخ.pdf-

3- حيدر الخفاجي - النمو السكاني، التحدي العراقي الجديد - مركز المنبر للدراسات والتنمية المستدامة - ٢٠٢٤
https://www.almanbar.org/1438

المصادر الانجليزية

4- Keith Grint - Leadership: A Very Short Introduction - Oxford University Press
5- 2010 Iran 3rd Top Dam Builder - Financial Tribune - October 21, 2014 - https://financialtribune.com/articles/energy/3077/iran-3rd-top-dam-builder
6- Iraq's Energy Sector - A Roadmap to a Better Future - International Energy Agency - April 2019 https://iea.blob.core.windows.net/assets/fb1f67b9-3515-4b5a-bb40-06ca0b83ef70/Iraq_Energy_Outlook.pdf
7- Harry H. Istepanian - Noam Raydan - Luay Al-Khatteeb - A Roadmap to Prepare Iraq's Power Sector for Energy Transition - Al-Bayan Center for Planning and Studies - Friedrich Ebert Stiftung - October 2022 https://library.fes.de/pdf-files/bueros/amman/20887.pdf
8- John Kotter - Power and Influence - Free Press - 1985/2008