مركز المنبر
للدراسات والتنمية المستدامة
ALMANBAR CENTER FOR STUDIES
AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT

أنماط القيادة التي يحتاجها العراق في المرحلة الراهنة

الباحث و الكاتب : محمد الوائلي

عن المركز

مركز المنبر للدراسات والتنمية المستدامة، مركز مستقلٌّ، 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

أنماط القيادة التي يحتاجها العراق في المرحلة الراهنة

الباحث و الكاتب : محمد الوائلي

في كل موسم انتخابي في العراق يدور جدل واسع حول آلية انتخاب القيادات المناسبة في مؤسسات الدولة، وعدم فاعلية الآلية المتبعة في البلد، منذ 2003، والتي تكون وفقاً لنظام المحاصصة والتوافق حيث تؤدي هذه الآلية في كل دورة انتخابية الى أزمة سياسية حادة تثير بدورها تساؤلات في أوساط الجمهور عن جدوى العملية الانتخابية ذاتها.

ومنذ فترة ليست بالقصيرة اخذت بعض الأوساط تقترح آلية "التكنوقراطية" كحل أمثل لمعضلة تشكيل الحكومة وطرحها أمام الرأي العام على انها السبيل الأفضل والأسرع والفعّال لحل هذه المعضلة.

يناقش هذا المقال مفهوم "التكنوقراطية" واستخدامات هذه الآلية في الديمقراطيات المتقدمة، وهل يمكن اعتبارها الحل الأمثل لمشكلات العراق السياسية والإدارية، أم أن هناك آليات أفضل منها؟

مفهوم التكنوقراطية

تعني كملة "التكنوقراطية" حكم المجتمع من قبل نخبة من الخبراء الحرفيين الذين نالوا تعليماً عالياً أو شهادات أكاديمية عليا في اختصاصهم [1] وليس لهم ميول سياسية.

من الناحية العملية يعني ذلك اختيار خبير فني لقيادة وزارة أو وكالة أو مؤسسة وهيئة معينة من نفس اختصاصه على ان لا يكون متحزباً. ويبرر من يؤكد على هذه الآلية ان المختصين لديهم خبرة عميقة بالمشاكل والمتطلبات الفنية لعمل هذه المؤسسات، وبالتالي يستطيعون تلبية احتياجات عملها وتحقيق اهدافها بصورة فعالة وسريعة. وفقاً لذلك إذا كان وزير الموارد المائية، مثلاً، مهندس هيدروليكي فانه سوف يدرك بصورة أفضل آليات ومتطلبات استغلال الموارد المائية واهمية الاستثمار في السدود والمياه الجوفية ومنظومات توزيع المياه الحديثة في الزراعة، وعليه سيكون الانسب لقيادة الوزارة سيما إذا تم اختياره من داخل الوزارة وكانت له خبرة طويلة من العمل فيها.

يبدو هذه التبرير من الناحية النظرية منطقياً، وأما من الناحية العملية فان الخبرة التقنية قد تلعب دوراً مهماً في حل المشاكل الفنية التي تواجهها الوزارات والوكالات بصورة عامة، ولكن الخلل يكمن في اعتبارها العامل الاول لاختيار مرشح لمنصب قيادتها. والأمر يعود الى كون متطلبات قيادة الوزارات والوكالات تختلف عن متطلبات العمل الفني البحت.

متطلبات الإدارة العليا

يقع من يدافع عن "التكنوقراطية" كمعيار لحل مشاكل تشكيل الحكومة في خطأ كبير وهو سوء تشخيص متطلبات الإدارة العليا في المنظمات الحكومية. فحتى في القطاع الخاص او الغير ربحي، ناهيك عن القطاع العام، فان معرفة الجانب الفني تمثل جزءاً فقط من متطلبات قيادة المنظمات. فالمنظمات او المؤسسات تُعتبر انظمة معقدة ويمكن النظر اليها وفقاً لثلاث مداخل [2]:

[1] Cambridge Dictionary - Technocracy – 2024
[2] William Richard Scott - Organizations and Organizing – 2007

- المدخل العقلائي للمنظمات: وهذا الجانب يفترض ان المنظمات مجموعة من الافراد يعملون معاً من اجل تحقيق اهداف معينة وفقاً لآليات منطقية ومنظمة.

- المدخل البشري للمنظمات: وهذا الجانب يفترض ان المنظمات مجموعة من الافراد لها مصالح متضاربة ومتشابكة وتعمل على تلبية هذه المصالح عبر المنظمات.

- المدخل البيئي للمنظمات: وهذا الجانب يفترض ان المنظمات تفصل بين بيئة خارجية تتأثر وتؤثر في بيئة داخلية لها متطلباتها حيث يعتمد بقاء المنظمة على الموازنة بين البيئتيّن.

وعليه فان ادارة المنظمات تحتاج الى افراد لديهم القدرات على القيام بأمور مثل تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها، ووضع الأولويات، وجدولة زمن الإنجاز، وتشخيص المتطلبات المالية للمشاريع، وغيرها من الأمور. في ذات الوقت، عليهم معرفة المصالح والمتطلبات المختلفة للأقسام والأطراف، ومحاولة تلبيتها بصورة تحافظ على استقرار المنظمة في ظل تنافسات معلنة وخفية حول الموارد والامتيازات. بالإضافة الى ذلك، هناك دائماً ضغوط وتدخلات خارجية تحاول ان تملي على المدير توجهات معينة يجب ان يوازن بينها وبين اهداف وتوجهات المنظمة الاصلية.

وغالباً ما تأخذ هذه الامور ابعاداً أكثر تعقيداً في حالة القطاع العام العراقي حيث ان جميع الوزارات والوكالات والهيئات عرضةً للتقاسم بين الأحزاب والتيارات والقوائم السياسية حيث يحاول كل طرف فرض شخصيات من حزبه لتولي مناصب ادارية حساسة في تلك المنظمات، بل حتى موظفين عاديين، ولكن في مفاصل مهمة وحسّاسة ضمن هذه المنظمات بغية الحصول على المزيد من النفوذ والامتيازات والمعلومات ومنع الجهات السياسية الأخرى من الاستئثار بالقوة والنفوذ.

وهذا الواقع يعقِّد من ادارة هذه المنظمات بصورة كبيرة جداً. فالقاعدة تقول ان صعوبة الإدارة والتغيير تتناسب طردياً مع عدد الجهات المعنية من جهة، وكذلك مع تباين الآراء والتوجهات من جهة اخرى [1] فكيف الحال بالوضع العراقي والذي يمتاز تقليدياً بالتعدّد السياسي المفرط والتضاد الفكري والسياسي والتباين الشديد في التوجهات والمصالح؟.

يتضح مما تم ذكره أعلاه ان متطلبات الادارة العليا في القطاع العام، وخصوصاً في العراق، تحتاج الى مهارات ومتطلبات اجتماعية وسياسية وادارية (مهارات ناعمة) لا يمتلكها الخبير الفني إذا كانت مهاراته ترتكز فقط على اختصاصه (مهارات خشنة).

<u>امثلة من الديمقراطيات المتقدمة</u>

يمكن تبيين ما تم ذكره اعلاه من خلال مجموعة من الأمثلة والشواهد من الديمقراطيات المتقدمة.

الشاهد الاول هو السياسية الألمانية "اورسولا ڤون در لاين" رئيسة المفوضية الاوروبية الحالية [2] فهي بدأت دراستها الاكاديمية في الاقتصاد، ولكنها حوّلت بعد ذلك تخصصها الى مهنة الطب واصبحت طبيبة نسائية وحصلت على الماجستير في الصحة العامة. وبسبب نشاطها في "الاتحاد المسيحي الديمقراطي" تولت مناصب سياسية محلية كعضوة في المجلس المحلي لولاية "ساكسن" الألمانية ومن ثم اصبحت نائبة في البرلمان الألماني وتم انتخابها وزيرةً للشؤون الاجتماعية، النساء، العوائل والصحة. في نفس الوقت اصبحت نائبة "انجيليكا ميركل" والمستشارة الألمانية المخضرمة في الاتحاد المسيحي الديمقراطي. بعد ذلك

[1] John Kotter – Power and Influence - 1985
[2] Britannica – Ursula Von Der Leyen - 2024

اصبحت وزيرة العمل والشؤون الاجتماعية لتستلم فيما بعد منصب وزيرة دفاع المانيا الاتحادية. وفي عام ٢٠١٩ اصبحت رئيسة المفوضية الأوروبية ومازالت تشغل هذا المنصب.

يتّضح من السيرة الذاتية للسيدة "ڤان در لاين" انها لم تقم بقيادة مؤسسات ضمن اختصاصها الدقيق وهو الطب، وانما كانت تقود وزارات أكثر عمومية تتعلق بالصحة العامة وقضايا الأسرة والمجتمع ومن ثم انتقلت الى مجال اقتصادي وهو وزارة العمل، وبعد ذلك الى مجال أمني عسكري وهو وزارة الدفاع والذي يختلف كل الاختلاف عن اختصاصها الأصلي. وبعد ذلك تسنمت منصب ديبلوماسي رفيع لا تمثل من خلاله بلدها المانيا فقط وانما جميع دول الاتحاد الأوربي. فمعيار اختيارها لهذه المناصب هو سياسي بالدرجة الأولى لكونها نائب عن حزب كبير في المانيا واوروبا من جهة، ومن جهة اخرى لما تملكه من مهارات قيادية يستحيل من دونها قيادة مؤسسات ضخمة، محلية أو دولية.

مثال آخر هو السياسي السويدي "ستيفان لوڤن" [1] والذي بدأت سيرته المهنية كلحّام في أحد المصانع ولم يكمل دراسته الجامعية في مجال العمل الاجتماعي وانما أصبح عضواً ناشطاً في اتحاد عمالي صناعي أُنتخب تالياً رئيساً له. في نفس الوقت كان عضواً فاعلاً في الحزب الاجتماعي الديمقراطي السويدي، والذي أصبح فيما بعد رئيساً له.

في عام ٢٠١٤ تم انتخابه كرئيس وزراء للسويد وبقيّ في منصبه حتى عام ٢٠٢١. مرة اخرى نرى انه ليس فقط غياب التخصص العلمي وانما حتى عدم امتلاك شهادة الجامعية لم يكن عائقاً أمام السيد "لوڤن" لكي يتسنم مناصب سياسية وقيادية رفيعة كرئيس وزراء لدولة متقدمة، فهو يتملك مهارات سياسية وقيادية متميزة كانت بالتأكيد من بين شروط اختياره لهذا المنصب.

ولكن قد يتخلف الأمر من دولة الى اخرى. فمثلاً هناك عُرف سائد بأن أغلب السياسيين الذين يتم اختيارهم لقيادة الوزرات والهيئات والوكالات في الولايات المتحدة يحملون شهادة الدكتوراه في القانون. فكل من أوباما [2] وبايدن [3] والعديد من المسؤولين الأمريكيين يحملون هذه الشهادة بغض النظر عن نوع المؤسسات التي يقودونها. وربما يمثل هذا تأكيداً على اهمية الجانب القانوني في منظومة الحكم الأمريكية، ولكن في نفس الوقت هناك أهمية للانتماء السياسي وللمهارات الناعمة حيث لها الدور الاكبر في اختيار هذه الشخصيات لقيادة المؤسسات الأمريكية.

<u>ماهي تطبيقات التكنوقراط إذن؟</u>

السؤال الذي يطرح نفسه ازاء ما تقدم هو: ما هي تطبيقات التكنوقراط في ظل المتطلبات المذكورة أعلاه؟.

في الواقع يتم اللجوء الى حل التكنوقراط في الديمقراطيات المتقدمة عندما توجد هناك ازمة سياسة حادة تؤدي الى شلّل حكومي أو حل الحكومة وتشكيل حكومة مؤقتة لإدارة شؤون الدولة لمدة محدودة إلى حين اجراء الانتخابات. ويطرح هذا الخيار عندما

[1] Britannica – Stefan Löfven - 2024
[2] Biography.com – Barak Obama – 2023
[3] Karen Solan - Biden Will Be First Lawyer-President Without a JD From the 'T-14' in a Century – Law.com - 2021

يكون الهدف الأول هو تمشية أمور الدولة وعدم إجراء تغييرات كبيرة ومهمة فيها مثل اصلاحات جذرية أو طرح قوانين جديدة[1].

وبطبيعة الحال يتم اختيار شخصيات لها باع طويل في الوزارة وتكون بالإضافة الى مهاراتها الفنية لها خبرة في النظام الاداري للوزارة، مع شرط اساسي مهم وهو ان لا تكون منتمية الى حزب سياسي معيّن. وغالباً ما يتم وصف هكذا حكومات بأنها "غير ديمقراطية" في جوهرها لأنه يتم اختيار قيادات الدولة فيها بناءً على الخبرة وليس على اصوات الناخبين، حيث ان التصويت يمثل اساس العملية الديمقراطية وروحها. فالمرشحون للمناصب العليا، خصوصاً في الانظمة البرلمانية، هم عادة مُنتخبون بصورة مباشرة أو غير مباشرة[2] . ففي تاريخ ايطاليا السياسي الحديث مثلاً تم تشكيل حكومات تكنوقراطية ثلاث مرات فقط نتيجة لأزمات سياسية حادة، واستمرت من عدة أشهر إلى سنة وعدة أشهر حتى الخروج من الأزمة السياسية[3] .

ماذا يتطلب الوضع في العراق؟

لكل نظام سياسي خصائصه وأعرافه، وبالنسبة للنظام السياسي الحالي في العراق لا يزال يُعتبر ديمقراطية ناشئة لأنه لا يمتلك اعرافاً ديمقراطية رصينة، بل أن نظامه الديمقراطي غير مكتمل اصلاً (المجلس الفيدرالي الذي ينص عليه الدستور لم يتشكّل حتى الآن)، وقد تم طرح فكرة "حكم التكنوقراط" كحل لتفادي الازمات السياسية التي تنشأ بعد الانتخابات. ولكن لكون النظام في العراق تشاركي لا تفرز الانتخابات فيه كتل برلمانية كبيرة تستطيع تشكيل الحكومة من خلال تحالف واحد أو اثنين فقط. وانما النظام في العراق يحاول إشراك جميع الاحزاب والمكونات التي حصلت على مقاعد في مجلس النواب قدر المستطاع. وعندما يتم الحديث عن التكنوقراط في هذا السياق يتم اختيار شخصية غير حزبية متخصصة في مجالها، ولكنها ليست بالضرورة ذات خبرة سياسية او تمتلك مهارات قيادية تمكنها من إدارة مؤسسات العراق ذات التنظيم المعقد.

بالإضافة الى ذلك فإن اغلب هؤلاء المرشحين هم من اختيار الأحزاب وبالتالي ليسوا مستقلين في الواقع، ويتعرضون لضغوطات هائلة من خارج المؤسسات التي يقودونها، فضلاً عن الضغوط من داخل تلك المؤسسات. والنتيجة تكون ازمة ادارية تشلّ عمل المؤسسات الحكومية وقدرتها على تقديم الخدمات.

---

[1] Adriano Cozzolino - Diego Giannone - Technocrats in (the crises of) the state. Political change and state transformations in Italy - Interdisciplinary Political Studies - Issue 7(1) 2021: 5-34

[2] UNRISD Research and Policy Brief 3 – Technocratic Policy Making and Democratic Accountability - United Nations Research Institute for Social Development - 2004

[3] Marco Improta - Inside Technocracy: Features and Trajectories of Technocratic Ministers in Italy (1948–2021) - *Italian Political Science*, VOLUME 16 ISSUE 3 - 2021

ما هو الحل؟

تُعتبر قضية الحوكمة من القضايا الشائكة التي لا يوجد حلول قطعية لها. ولكن بناءً على تجارب الدول المتقدمة يمكن البدء من عدة مجالات:

اولاً: تغيير الذهنية.

ينبغي الابتعاد عن بعض الأفكار والتصورات السائدة والتي تنافي الواقع، فالتخصص على الرغم من أهميته في مجالات محدّدة ضمن مهام ادارية مُشخّصة يصبح عاملاً واحداً فقط ضمن مجموعة من العوامل عندما تكون المهمة أكثر شموليةً من قبيل إدارة وقيادة المؤسسات، بينما تأخذ المهارات الناعمة خصوصاً في الجانب السياسي والاداري والقيادي أولوية على التخصص الفني الدقيق.

ثانياً: التنمية الادارية للمؤسسات.

حتى تنجح ادارة المؤسسات في ظل قيادتها من قبل اشخاص يمتلكون في المقام الأول مهارات سياسية وقيادية، ينبغي للقائد الاستعانة بمستشارين مختصين في مجال عمل المؤسسة.

بالإضافة الى ذلك، ينبغي للقائد ان يمتلك مهارات فكرية تُمكِّنه من استيعاب عمل المؤسسة بصورة إجمالية أو بما يُمكِّنه من اتخاذ قرارات فعّالة حتى وان كانت شهادته العلمية تختلف عن مجال المؤسسة. كذلك ينبغي العمل على تدوين المعرفة في المؤسسات والاستفادة من الخبرات المتراكمة للمختصين من خلال ما يعرف بـ "انظمة ادارة المعرفة" حتى يتسنّى للقائد ومستشاريه الاستفادة منها. وبصورة عامة يمكن القول إن البناء الصحيح للمؤسسات يساعد على ترسيخ سياقات واجراءات وهيكليات رصينة تساعد القائد على قيادتها بغض النظر عن خلفيته العملية مادام يمتلك الشروط المذكورة اعلاه.

ثالثاً: التنمية القيادية في الاحزاب السياسة.

ينبغي للأحزاب، والتي تعتبر بصورة عامة وحدة العمل السياسي في الانظمة الديمقراطية، ان تُطور من آلياتها في العراق وتعمل على تدريب كوادرها على المهارات السياسية والقيادية، وينبغي ان يبدأ هذ الجهد بغض النظر عما إذا كانت داخل السلطة او خارجها.

ويكون تدريب الكوادر على مهارات القيادة وزجها في مجالات عملية من اجل اكتساب الخبرة والعمل تدريجياً بغية ايصالها الى مجالات معينة. وبذلك تمتلك الأحزاب رصيداً من الكوادر ذات مهارات قيادية مع خلفيات علمية مختلفة يُسهّل عليها انتخاب المرشحين للمناصب المطروحة أمامها. ولا ضير، في هذا السياق، ان يتم تدريب الكوادر لكي تكون أكثر تخصصاً في ادارة مؤسسات من نوع معين. فبالإمكان، مثلاً، تدريب مهندساً كهربائياً على مهارات الإدارة والقيادة بحيث يكون مرشحاً جيداً لقيادة وزارة الكهرباء او إحدى المؤسسات التابعة لها، ولكن ينبغي التركيز على المهارات القيادية أولاً لأنها تكون هي المطلوبة بصورة أساسية. ولعل آلية "حكومات الظل" مهمة في هذا المجال من اجل تحقيق هذا النوع من التنمية السياسية.

***

المصادر

Cambridge Dictionary - Technocracy – 2024 - https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/technocracy

William Richard Scott - Organizations and Organizing – 2007

John Kotter – Power and Influence – 1985

Britannica – Ursula Von Der Leyen – 2024 - https://www.britannica.com/biography/Ursula-von-der-Leyen

Britannica – Stefan Löfven – 2024 - https://www.britannica.com/biography/Stefan-Lofven

Biography.com – Barak Obama – 2023 - https://www.biography.com/political-figures/barack-obama#education

Karen Solan - Biden Will Be First Lawyer-President Without a JD From the 'T-14' in a Century – Law.com – 2021 - https://www.law.com/2021/01/19/biden-would-be-first-lawyer-president-without-a-jd-from-the-t-14-in-a-century/?slreturn=20241225133207

UNRISD Research and Policy Brief 3 – Technocratic Policy Making and Democratic Accountability - United Nations Research Institute for Social Development - 2004 - https://assets.publishing.service.gov.uk/media/57a08ca940f0b6497400135a/RPB3e.pdf

Adriano Cozzolino - Diego Giannone - Technocrats in (the crises of) the state. Political change and state transformations in Italy - Interdisciplinary Political Studies - Issue 7(1) 2021: 5-34 - DOI: 10.1285/ i20398573v7n1p5

Marco Improta - Inside Technocracy: Features and Trajectories of Technocratic Ministers in Italy (1948–2021) - *Italian Political Science*, VOLUME 16 ISSUE 3 – 2021