دار المنظومة
DAR ALMANDUMAH
الرواد في قواعد المعلومات العربية

| | |
|---|---|
| العنوان: | الادارة العامة والحرب قضايا وممارسات وصدى تطبيقها في التجربة العراقية |
| المصدر: | تنمية الرافدين |
| الناشر: | جامعة الموصل - كلية الإدارة والاقتصاد |
| المؤلف الرئيسي: | الكبيسى، عامر خضير |
| المجلد/العدد: | مج 9 , ع 20 |
| محكمة: | نعم |
| التاريخ الميلادي: | 1987 |
| الشهر: | أيار |
| الصفحات: | 88 - 49 |
| رقم MD: | 8598 |
| نوع المحتوى: | بحوث ومقالات |
| قواعد المعلومات: | EcoLink |
| مواضيع: | الجامعات والكليات، العراق، الادارة العامة، الحرب، الاحوال السياسية، الادارة العسكرية، كلية الاركان، كلية الحرب، كلية الدفاع المدني، ادارة الحروب، القوات المسلحة، النظم الادارية، الحرب العراقية الايرانية، الاحوال الاقتصادية، الاحوال الاجتماعية |
| رابط: | http://search.mandumah.com/Record/8598 |

© 2021 دار المنظومة. جميع الحقوق محفوظة.
هذه المادة متاحة بناء على الإتفاق الموقع مع أصحاب حقوق النشر، علما أن جميع حقوق النشر محفوظة. يمكنك تحميل أو طباعة هذه المادة للاستخدام الشخصي فقط، ويمنع النسخ أو التحويل أو النشر عبر أي وسيلة (مثل مواقع الانترنت أو البريد الالكتروني) دون تصريح خطي من أصحاب حقوق النشر أو دار المنظومة.

تنمية الرافدين العدد العشرون ١٩٨٧
ص ص ( ٤٩ – ٨٨ )

# الادارة العامة والحرب

## قضايا وممارسات وصدى تطبيقها والتجربة العراقية

د . عامر خضير الكبيسي *

**أولا / المقدمة : الادارة والحرب**

١ – : ظلت العلاقة بين الادارة العامة والحرب من بين الموضوعات التي لم تحظ بالاهتمام الذي تستحقه حتى مطلع القرن العشرين. ويمكننا ان نرجع ذلك الى فكرة الفصل بين الادارة والسياسة التي نادى بها الرواد الا وائل في كلا الحقلين. فالسياسة عندهم نشاط يمارسه السياسيون الذين يتولون السلطة او الذين يسعون اليها من خلال الاحزاب والمنظمات الجماهيرية التي يمكن ان تكون علنية او تكون غير رسمية. والسياسة كفكر لها فلاسفة

(*) استاذ / كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد

واساتذة مختصون يتولون التنظير والتأطير للمفاهيم والمبادىء والنظريات التي يمكن ان تفسر الظواهر والمشاكل السياسية او تتنبأ بها أو تساعد في البحث عن حلول مناسبة لها. اما الادارة كما يراها اولئك الرواد فكانت نشاطاً تنفيذياً يتولاه المدراء والموظفون الذين يترجمون السياسات والبرامج السياسية وفقاً للقوانين والنظم والاجراءات التي تحدد صلاحياتهم واساليب عملهم اليومي وهم لذلك كانوا يمنعون من الانتماء الى الاحزاب ومن ممارسة العمل السياسي ليظلوا ادوات طيعة تنفذ ولاتناقش او تشارك في رسم السياسة .

وانطلاقاً من هذه النظرة التقليدية القائمة على مبدأ الفصل بين السياسة والادارة ، فأن الحرب ينبغي ان تفصل عن الادارة لأن الحرب عندهم ليست إلا :استمراراً للسياسة ولكن بوسائل اخرى ولابد تبعاً لذلك أن تأخذ صفتها وان تكون اداة فعالة لتحقيق اهدافها. وعليه فقد ظلت الحرب من اختصاص السياسين والمعنيين بعلم السياسة والعلاقات الدولية ولم تترك لاساتذة الادارة او المختصين فيها فرصة تذكر عند اتخاذ قراراتها او مناقشة خططها او الخوض في تفاصيل احداثها وآثارهـــا.

٢ ــ غير ان نشوب الحربين العالميتين الأولى والثانية قد اسهم في تغيير وتطوير العديد من النظريات والمفاهيم التقليدية التي كانت سائدة قبل نشوبها. ونتيجة لذلك سقطت فكرة الفصل بين السياسة والادارة واصبحت العلاقة بين الحرب والادارة من بين الموضوعات التي اعطيت قدرا من الاهتمام بعد ان تلمس المعنيون بشؤون الحرب والمسؤولون عن ادارتها الدور البارز الذي يمكن ان تسهم فيه اجهزة الادارة العامة ومؤسساتها وكوادرها في الاعداد للحرب وتهيأة مستلزماتها ووسائلها وفي التخفيف عن اثارها وحل مشاكلها واصلاح ماينجم عنها. كما تنبه المعنيون بشؤون الادارة وقضاياها التطبيقية والاكاديمية التأثير المباشر للحروب على الانماط والعلاقات السلوكية وعلى النظم والاساليب الادارية التي استدعت ظروف الحروب ومتغيراتها

اعادة النظر فيها والبحث عن بدائل جديدة تتلائم ومعطياتها وافرازاتها الايجابية والسلبية.ومن يراجع ادبيات الحرب والادارة ومانشر عنها خلال النصف الأول من هذا القرن في الدول الصناعية او في الدول التي كانت طرفاً في الحربين العالميتين يلحظ ثمار هذا الاهتمام ويعي بعمق التأثير المتبادل والصلة الوثيقة بين الادارة والحرب ببعديها النظري والتطبيقي .

٣ – اما على صعيد الدول النامية التي وقعت اغلبها اثر الحربين العالميتين تحت السيطرة الأجنبية للدول الحليفة التي خرجت منتصرة فيها فأن ظروفها الصعبة وامكانياتها المحدودة ومشاكلها المتعددة لم تمكنها من متابعة التطورات الفكرية والنظريات العلمية التي افرزتها الحروب بوجه عام . وتعتبر اقطارنا العربية في مقدمة الاقطار التي وقعت في اسر الدول المتصارعة فتأثرت بأحداث الحروب وعانت من نتائجها وكانت موضعاً لمساومات الاطراف المتحاربة والطامعة في اراضيها ومواردها ولقد كلفت القرارات التي تمخضت عنها الحربان العالميتان ، اقطارنا العربية ثمناً باهضا دفعته لتحرير اراضيها واستعادة كرامتها والتخلص من بعض مالحق بها من اضرار سياسية واقتصادية وحضارية. فراحت خلال العقدين المنصرمين تعيد بناء نظمها وتخطط لتنمية شعوبها وكلها امل وطموح في ان تعوض مافاتها وتلحق بركب التقدم الذي يضمن لها عيشاً افضل وحياة امثل . لكنها سرعان ما فوجئت بيد المستعمرين والطامعين تمتد اليها محاولة من جديد وقف مسيرتها واضاعة منجزاتها واستنزاف مواردها ولكن بأساليب اخرى تضمن بقاءها بعيدة عن حلبة الصراع وهي ترقب حروب الاستنزاف الطويلة التي تشعل فتيلها هنا وهناك بين الحين والاخر

١ – ٤ : وتأتي الحرب العادلة التي يخوضها العراق طوال السنوات الست الماضية على الحدود الشرقية للوطن العربي حلقة واحدة في سلسلة الحروب المفروضة على الأمة العربية ليعطي من خلالها للكيان الصهيوني فرصة التهيؤ والاستعداد والتفوق لخوض حرب اخرى مستقبلا ...

وانطلاقاً من هذا الفهم لنوايا اعدائنا وتقديرا لخطورة الحرب التي نخوضها ضدهم كان لابد من ان توجه كل الطاقات وتستخدم كل الموارد وتستثمر كل الوسائل لخدمة المعركة وتحقيق الانتصار فيها وفرض ارادة الأمة وبقاء شموخها . ونتيجة لذلك لم يعد من الممكن ولا المعقول ان تظل اجهزة الادارة العامة في ظل ظروف الحرب على ماهي عليه في ظل ظروف السلم . فمستلزمات الحروب البشرية والمادية تفرض على الادارة اهدافاً ووظائف غير تلك التي انشئت من اجلها كما ان ظروفها واجوائها تتطلب منها التكيف اولا والتفاعل ثانياً وتوظيف كل امكانياتها لخدمة المجهود الحربي ثالثا . وهذا ماسنحاول تناوله في هذه الدراسة الموجزة مستفيدين من بعض ممارسات وتطبيقات تجربتنا العراقية . وكلنا امل من ان الوقفة المعمقة والتحليل التفصيلي لكل ابعاد العلاقة المتبادلة بين الحرب والادارة ستكون موضعاً للاهتمام والدرس حين تضع الحرب اوزارها ويتم تقييم اثارها ونتائجها من قبل فرق وهيئات علمية تكون الابعاد الادارية من بين موضوعاتها الاساسية.

١ ـ ٥ : والذي يمكن ان نقوله هنا بصدد علاقة الحرب بالادارة كما تمخضت عنها التجربة العراقية هو أن الحرب التي فرضت على القطر لم تكن منذ نشوبها قضية سياسية كما تفترض فكـرة الفصـل ، كمـا ان معاركها وأعبائها لم تترك للادارة العسكرية وللقوات المسلحة بمفردها كما هو الشأن في أغلب الحروب التقليدية . فدور الادارة العامة كان واضحا بحكم التعبئة الجماهيرية ومشاركة المنظمات المهنية والمؤسسات القطاعية المختلفة التي اسهمت في مناقشة قراراتها وصياغة خططها الاستراتيجية وتنفيذ عملياتها التكتيكية. ولذلك فأن تأثرها وتأثيرها بظروف الحرب يفترض أن يكون عميقاً ومباشراً مقارنة بتجارب الحروب التي شهدتها بعض الاقطار النامية المجاورة والصديقة خلال العقدين المنصرمين . وتميز هذه العلاقـة يمكن ان نرجعه الى اسلوب القيادة السياسية وفكرها وخططها في ادارة

هذه الحرب والى طبيعة الحرب ذاتها وللاهداف والنوايا التي يتطلع الاعداء الى تحقيقها من خلالهـــــا.

اضافة الى الظروف والمتغيرات الاخرى التي احاطت بها وجعلت منها حرباً طويلة تهدد سيادة العراق وتتحدى ارادة الامة العربية بوجه عـــام.

**ثانياً / الادارة المدنية والادارة العسكرية :**

١ : وانسجاماً مع مفاهيم الفكر الكلاسيكي الداعي الى الفصـــل بين الادارة والسياسة ، فأن الادارة العامة كانت ولاتزال في أغلب الاقطار النامية معزولة وبعيدة عن الادارة العسكرية التي تمارسها التنظيمات والمؤسسات العسكرية وعـــلى رأسهـــا الجيوش بمختلف صنوفها . وأصبح لكل من الادارتين المدنية والعسكرية وظائفها وانشطتها المتخصصة التي تميزها عـن بعضها البعض . فالحماية والجباية كانتا من بين المهام الرئيسية لأجهزة الادارة – المدنيـة حتـــى بدايـــة النصف الثـــاني مـــن القـــرن العشـريـــن

اذ تحولت بعدها الى وظائف اساسية اخرى ترتبط بالرعاية والرفاهية وتقديم الخدمات العامة وتحسين وسائل العيش للمواطنين.ومع بداية السبعينات اصبحت قضايا التنمية وخططها وبرامجها في مقدمة الوظائف الاساسية للادارة العامة مما أدى الى توسع وتنوع مؤسساتها واداراتها المتخصصة وتزايد اعداد العاملين فيها وتنامي قدراتهم ومؤهلاتهم. اما الادارة العسكرية فقد أنشئت مؤسساتها واعدت كوادرها لوظيفة أساسية تمثلت في الدفاع عن الوطن وحماية حدوده والذود عنه من كل خطر خارجي يهدد سلامته وامنه واستقراره .وبذلك تصبح الادارة المدنية وكأنها متخصصة في قضايا التنمية التي تحتل مكان الصدارة في ظل ظروف السلم والادارة العسكرية وكأنهـا متخصصة في قضايا المعارك والمناوشات التي تشهدها ظروف الحرب. اما دور الادارة العامة في ظل ظروف الحرب ودور الادارة العسكرية في ظل ظروف السلم فلم

تتضح معالمه في العديد من الاقطار .وهذا ما يوضحـه الشكـل ادنـاه :

| | ظروف الحرب | ظروف السلـم |
|---|---|---|
| الادارة العامة | ؟ | ادارة التنمية |
| الادارة العسكرية | ادارة المعـــارك | ؟ |

٢ : ولم يقتصر الفصل بين الادارة المدنية والادارة العسكرية على مجرد التمييز بين الوظائف والانشطة المحددة لكل منهما ،بل تعداه الى تباين النظم والتشريعات التي يخضع لها العاملون ، والى الاساليب والانماط السلوكية والقيادة المطبقة في اتخاذ القرارات وتنفيذها ومتابعتها. ونتيجة لذلك فان بعضاً من المفاهيم والمبادىء والنظريات التي تحكم عمليات التخطيط والتنظيم والرقابة وغيرها من الممارسات الادارية اليومية التي تطبق في مؤسسات كل منهما فلم تعد تصلح للتطبيق في المؤسسات الاخرى. وهكذا يتحقق الفصل بين الادارتين من الناحية النظرية والاكاديمية بعد أن تحقق على صعيد التطبيق والممارسة .ومن يراجع مناهج ومفردات الادارة العامة التي تدرس في الكليات المدنية يلحظ الكثير من التباين في المصطلحات والموضوعات التي تتضمنها عن تلك التي تتضمنها مناهج الادارة العسكرية التي تدرس في كليات الحرب والاركان وبقية المعاهد العسكرية . فالتخطيط القومي والاقليمي والقطاعي الذي يدرس في الادارة العامة (على سبيل المثال) تتم دراسته تحت مصطلحي الاستراتيجية والتكتيك في الادارة العسكرية، وهكذا الامربالنسبة لمصطلحات التنظيم العسكري والتنظيم المدنـي .....الخ .

٣ : غير ان المتتبع لاحدث الاتجاهات المعاصرة يمكنه أن يقف على عدد من الانتقادات التي بدأت تثار حول فكرة الفصل المطلق بين الادارة

المدنية والادارة العسكرية . كما يمكنه ان يتلمس العديد من الممارسات العملية والنظرية التي تسعى الى التقريب والتوفيق بينهما وتوسيع دائرة الاعمال والبرامج المشتركة من خلال اللجان والمجالس والحلقات والمعاهد التي تمول وتدار من قبل مختصين ومهنيين في كلا الادارتين معاً. وفي مقدمة المبررات التي اثيرت حول ضرورة التنسيق والتعاون بين الادارتين للقيام بوظائف مشتركة هو ارتفاع التكاليف والنفقات التي تنجم عن بقاء الجيوش في حالة استرخاء في ظل ظروف السلم بالرغم من تزايد نسب الانفاق عليها بصورة مضطردة .وقد ادى ذلك الى خلق البيروقراطيات العسكرية المترفة التي تعيش حالة من البطالة المقنعة وخاصة في المجتمعات التي تعيش حالة من السلم الدائم اوتلك التي تقتصر فيه مهمة الجيوش على التدريبات الروتينية لجنودها ومراتبها لبعدها عن اساليب التسلح المتطور. يحدث ذلك بالوقت الذي تخوض فيه اجهزة الادارة العامة حرباً عاتية ضد التخلف والجهل والمرض والفقر من خلال برامج التنمية الشاملة التي يتطلب تنفيذها امكانيات وطاقات كبيرة تعجز مؤسساتها عن تلبيتها. ولذلك اثيرت التساؤلات حول المردود الاقتصادي للاموال العامة الطائلة التي تنفق على المؤسسات العسكرية في مثل هذه الاقطار بالوقت الذي تعاني فيه المؤسسات المدنية من شحة في مواردها اللازمة لسد الحد الادنى من احتياجاتها ومستلزماتها التي يتطلبها تقديم الخدمات والسلع الضرورية لمواطنيها .

٤ : ومثل هذه التساؤلات تثار ايضاً حول دور اجهزة الادارة العامة وموظفيها وامكانياتها في ظل ظروف الحرب. فدساتير وقوانين بعض الدول النامية تغفل او تسكت عن تحديد مهام ومسؤوليات المؤسسات المدنية في ظل ظروف الحرب وقد تعفيها من المساهمة الفعالة في التحضير والاعداد لادارة المعارك والمشاركة في خوضها وكأن هذا الامر يقع حصراً على عاتق الجيوش والمؤسسات العسكرية. ولذلك تجد الاخيرة نفسها مضطرة الى تحقيق مبدأ الاكتفاء الذاتي في توفير خدمات النقل بكل وسائطه وخدمات الخزن

والتموين والاعاشة والتجهيز والاتصال والاخلاء والتضميد والتطبيب والصيانة والتشييد واضافة الى قيامها بالانتاج الحربي بكل مراحله ولكل انواع المعدات والاعتدة التي تحتاج اليها. ومن يتفحص الهياكل التنظيمية لوزارات الدفاع في بعض الاقطار النامية يلحظ تعدد الدوائر والمديريات المساعدة التي تتولى مسؤولية الشؤون الادارية والخدمية والفنية المتنوعة وكأن وزارات الدفاع فيها قد تحولت الى سلطة تنفيذية اخرى تضم مديريات عامة لكل نشاط من نشاطات الوزارات المركزية تتبع لها مباشرة وعلى الرغم من التكاليف الباهضة التي يستلزمها تحقيق الاكتفاء الذاتي لوزارة الدفاع ومؤسساتها فأن هذا التوجه كثيراً مايعني اعفاء اجهزة الادارة العامة بصورة ضمنية من مسؤولية التهيؤ والتحسب لظروف الحرب ويبقيها بعيدة عن ساحات المعارك مكتفية بمهامها اليومية التي تمارسها في ظل الظروف التي تمارسها في ظل الظروف الاعتيادية .

٥ : ويبدو ان القيادة السياسية في العراق قد انتبهت الى مخاطر الفصل بين الادارة المدنية والادارة العسكرية في وقت مبكر . وربما يرجع ذلك الى اوائل السبعينات حين بدأت تخطط لبرامج التنمية الانفجارية التي اعقبت تأميم البترول وسيطرتها الكاملة على مواردها النفطية انتاجاً وتسويقاً وتصنيعاً فراحت تبحث عن كل السبل والوسائل التي تمكنها من تحقيق اعلى مايمكن من معدلات النمو وتنفيذ خططها الاقتصادية والتنموية بأسرع وقت ممكن مراعية اهمية عامل الزمن من أجل اللحاق بركب الامم المتقدمة . فكان ، العراق من بين المجموعة الرائدة من الاقطار التي سعت الى تعبئة المؤسسات العسكرية وكوادرها الفنية والمتخصصة للمشاركة في عمليات البناء والاعمار وتنفيذ برامج التنمية بمختلف قطاعاتها .

وسرعان مالبت القوات المسلحة هذا النداء وطرحت الشعار القائل « نقاتل الاعداء بيد وبيد نبني العراق الجديد .» . وقد اسهمت القوات المسلحة بمختلف صنوفها في حملات العمل الشعبي لتبليط الشوارع وفي حملات

الاسكان لايواء المواطنين وحملات محو الامية وحملات الاستزراع وشق القنوات الاروائية وغيرها من المهام والبرامج التي يتعذر الخوض في تفاصيلها هنا . كما استعانت القيادة السياسية بخبرات وكفاءات بعض القادة العسكريين واولتهم مسؤوليات مدنية للمساهمة في ادارة بعض المؤسسات الانتاجية الخدمية.

وحين تعرض العراق للحرب العدوانية على حدوده الشرقية عام ١٩٨٠ سرعان ماتنبهت قيادته السياسية الحازمة واليقظة الى اهمية التعبئة الكاملة ، لاجهزة الادارة العامة ومشاركتها في دعم المعارك وتحقيق الانتصارات ، فطرحت عندها شعار «كل شيء من أجل المعركة والنصر» فكان بحق تعبيراً عن عمق ادراكها لاحدث المفاهيم العصرية للادارة وللحرب معا .وهنالك العديد من القرارات التنفيذية التي اتخذتها القيادة لترجمة هذا المبدأ ووضعه موضع التنفيذ .فهي لم تدخر وسعاً في الاستفادة من كل امكانيات وطاقات اجهزة الادارة العامة ومؤسساتها الانتاجية والتسويقية والخدمية وتوظيفها للمجهود الحربي .يتمثل ذلك على سبيل المثال لا الحصر في المشاركة الفعلية لموظفي الخدمة المدنية في جبهات القتال وفي استخدام وسائل النقل ووسائطه على اختلافها في نقل المؤون والاعتدة كما جندت وسائل الاعلام والصحافة والنشر والتوزيع والتوثيق لابراز اخبار المعارك ورفد معنويات المقاتلين وشدهم لتربة الوطن كما وضعت المستشفيات المدنية في خدمة الجرحى والمعوقين وأعطت للسلع الاستراتيجية اولوية قصوى في برامج الانتاج والاستيراد ...الخ. ومن العسير ان نجد مؤسسة مدنية واحدة الا ولها قصة او دور بطولي في دعم المعارك او توفير مستلزمات المقاتلين او التخفيف من اضرار الحرب وآثارها على المواطنين . وبذلك تصبح الادارة العامة والادارة العسكرية بمثابة الساعد الايمن والساعد الايسر للقيادة السياسية التي تحسن توظيفهما في الوقت وفي المجال المناسب بعيداً عن النظرة التقليدية القائمة على الفصل بينهما وابقاء كل منهما تعمل بمعزل عن الاخرى .

والشكل أدناه يوضح النظرة الشمولية والمتكاملة لوظائف الاداريين في ظل ظروف السلم والحرب كما ابرزتها التجربة العراقية ووفقاً لدرجة اولويتها.

| | ظروف الحرب | ظروف السلم |
|---|---|---|
| الادارة العامة | ١ ــ وظائف قتالية ولوجستيكية<br>٢ ــ وظائف استثنائية للمجهود الحربي<br>٣ ــ وظائف خدمية وتنموية مدنية | ١ ــ وظائف تنموية<br>٢ ــ وظائف خدمية<br>٣ ــ وظائف لوجستيكية |

| | | | |
|---|---|---|---|
| الادارة العسكرية | ١ ــ ادارة المعارك وادامتها | ١ ــ التسليح والتدريب والانتاج العسكري | |
| | ٢ ــ التسليح والتدريب للعسكريين والمدنيين | ٢ ــ حماية التنمية والمشاركة في برامجها المدنية | |
| | ٣ ــ ادارة مناطق القتال المدنية وتوفير الخدمات لهـــا. | ٣ ــ وظائف طارئة واستثنائية | |

وعلى صعيد العلاقة الاكاديمية بين الادارة العسكريـة والادارة المدنية كان العراق ايضاً في مقدمة الاقطار النامية التي ادركت اهمية التنسيق والتوفيق بين العلوم الادارية بشقيها المدني والعسكري. ويعتبر انشاء جامعة البكر للدراسات العسكرية العليا خير تجسيد لهذا التوجه الذي يتيح الفرصة للمتخصصين في الفروع العسكرية والمدنية لئن يجلسوا معا في قاعات الدرس كطلبة ومدرسين لاعداد القيادات والكوادر المؤهلة لشغل المواقع العسكرية والمدنية . وتضم هذه الجامعة ثلاث كليات رئيسية هي: .

**(آ) كلية الاركان :** وتتولى اعداد نخبة ممتازة من ضباط الجيش لتولي مسؤوليات قيادية ومناصب اركان بعد فترة من التجربة العملية والمراحل التأهيلية الاعـــلى.

وتركز عادة على مستوى الوحدة ــ اللواء في الدراسات والتمارين مع التأكيد على مهمات ضابط الركن في اللواء ــ الفرقـــة.

**(ب) كلية الحرب :** ومهمتها تهيئة واعداد الضباط المرشحين لتبوء مناصب القيادة وهيئات الركن العليا عن طريق اغنائهم بأحدث النظريات والاساليب العصرية لفن الحرب والسوق العسكري لتكمل مرحلة الاركان ويكون الخريج بعدها مؤهلاً لمواقع قيادية على مستوى الفرقـــة.

**(ج) كلية الدفاع المدني** وتتولى اعداد القيادات الطليعية المرشحة لمواقع عليا في الحزب والجيش او الدولة فتزودها بأحدث المعلومات والدراسات القومية والنوعية الشاملة لمفهوم الدفاع القومي الاستراتيجي وابعاده الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والادارية والعسكرية وتعتبر هذه المرحلة قمـة الاعداد العلمي للعسكريين والمدنين (١)

كما بادرت كلية الادارة و الاقتصاد بجامعة بغـداد عام ١٩٨٤ بتطعيم مناهج الدراسات العليا لقسم الادارة بحلقة دراسية حول الادارة والحـرب «لاطلاع طلبتها على أهم المفاهيم والنظريات المعاصرة في الفكر العسكري وادارة الجيوش المدنية في وقت السلم والحرب . ايماناً منها بأهمية الموضوع وضرورة التصدي المشترك للموضوعات القومية والاستراتيجية وتحليل ابعادها المدنية والعسكرية معا . وكانت الولايات المتحدة الامريكية في مقدمة الاقطار التي بادرت الى تشجيع قادتها ومراتبها العسكرية لكي يلتحقوا ببرامج الدراسات العليا في حقل الادارة العامة وادارة الاعمال بعد أن ايقنت بوجود العديد من الوظائف والتخصصات المهنية والفنية المطبقة في ادارة جيوشهـــا .

**ثالثاً : / اللوجستيك : ماهيته وأهميته في ادارة الحروب :**

١ — والدعوة الى تقوية العلاقة وتحقيق التكامل والترابط بين الادارتين المدنية والعسكرية في المجتمعات الحديثة والمتطورة لم تكن عفوية او مفاجئة

(١) اللواء الركن مكي حمودات «التدريب والاعداد للقيادة» المجلة العسكرية . ايلول ١٩٨٣ ص ٤٣ .

للمختصين في كلا الحقلين. ولكنها تأتي استجابة للتطورات العلمية والتقنية التي تشهدها في تطبيقات الادارة وفي تقنيات الحروب المعاصرة . فالادارة والحرب كما هو معلوم خضعتا لنقاش طويل يدور حول طبيعة كل منهما افن هي أم علم؟ . وكان أغلب من كتب عنهما في الماضي يؤكد كونهما فناً يخضع للاجتهاد وتتأثر بالمهارات والخصال الشخصية . ولذلك نجد أن مصطلحي فن الادارة وفن الحرب كانا الاكثر تداولا في عناوين الكتب والمقالات العلمية التي نشرت قبل قيام الحرب العالمية الثانية .

أما اليوم فأن الطابع العلمي أصبح طاغياً في أغلب ما يكتب وينشر حولهما . وفي خضم هذا التوجه نحو عقلنة العملية الادارية وترشيد القرارات الحربية وتوظيف المبادىء والنظريات العلمية في ادارة الحروب شاع أخيراً استعمال لفظة اللوجستك .

ويرجع الاصل اللغوي لهذا المصطلح للكلمة الاغريقية Logistikos وتعني علم الحسابات او المحاسبة. كما اطلق الروم البيزنطيين لفظة Logista على الضابط الاداري في الجيش .

ويعرف اللوجستيك بأنه علم امداد القوات المسلحة وصيانتها والحفاظ على جاهزيتها الادارية . وبذلك فأنه يشمل كل ما من شأنه أن يهيىء الجيوش للقتال ويجعلها قادرة على الاستمرار وتحقيق الانتصار. ومن الانشطة الاساسية التي تدخل ضمن تطبيقات اللوجستك هي: الامداد ، التموين، التخزين ، النقل ،الصيانة، الاخلاء والاسعاف والتطبيب . وهي انشطة اساسية لتأمين المستلزمات المادية من طعام وعتاد وايصال ونقل المقاتلين من والى ساحة المعركة وتمهيد وتسهيل سبل اقامتهم ورعايتهم الصحية والقتالية . ولقد قيل الكثير حول اهمية اللوجستيك والتي تقابل في لغتنا العربية (الشؤون الادارية العسكرية ) .

فالجنرال ايزنهاور قال عنه «لاتكتيك بدون شؤون ادارية. فأن قالت الشؤون الادارية لا كانت دائماً على حق وكان علينا في هذه الحالة تعديل خطة العمليات لانها خطة سيئة حتمـــــاً » .

ولقد وضحت اهمية اللوجستك وتأثيراته خلال الحرب العالمية الثانية (١٩٣٩ – ١٩٤٥) التي اطلق عليه أكثر المعنيين بالشؤون العسكرية بأنها كانت حرب لوجستيكية war of Logistics نظراً لضخامة الجيوش المشاركة فيها وبعد المسافات الجغرافية التي شملتها مما جعل الامداد والنقل والتجهيز من أهم المشاكل فيها. (٢).

وتؤكد كل المصادر العسكرية تزايد اهمية الدور الذي يلعبه اللوجستيك في الحروب المعاصرة . وترجع هذه الاهمية الى تقدم تقنيات ووسائط النقل والحركة وتنوع اساليبها. فبعد ان كانت الغيلة والبغال والجمال هي المعول عليها في نقل المؤون والاعتدة التي ترافق الجيوش بحركتها، اصبحت وسائط النقل البرية والجوية والبحرية تستخدم في الحروب المعاصرة التي يطلق عليها بالحروب الالية تارة والجوية والذرية تارة أخرى، وها نحن اليوم نقدم على انماط أخرى من الحروب الالكترونية وحروب الكواكب. ففي مثل هذه الحروب يتحقق للنصر في الجبهات الداخلية حيث تهاجم قواعد العدو قبل اطلاق نيرانه او تحريك معداته. كما يصبح قطع خطوط الامداد وشل حركة الاتصال والمواصلات وعزل المستودعات والمخازن من الامور الحاسمة في تحقيق الضربة القوية والقاضية . ولذلك يؤكد اغلب الخبراء العسكريين على أن اول هدف في الحرب النووية لكل طرف من الاطراف سيكون قصف التنظيم الاداري للطرف الاخر (٣) .

(٢) الموسوعة البريطانية ، الجزء الحادي عشر ، ص ٧٧ .

(٣) اكرم ديرى : اراء في الحرب : الاستراتيجية وطريقة القيادة . المكتبة العالمية ، الطبعة الثالثة ، ١٩٨٤ ، ص ١١٦ .

وتزداد اهمية اللوجستك كلما توسعت رقعة جبهات القتال وكلما بعدت المسافة بين القطعات مما يستلزم تحريك الاحتياط وتسيير الاعتدة وايصال التموين والمؤن بسرعة غير عادية. ولذلك جاء اختراع الطائرات العمودية لتسهم في المهمات الادارية والقتالية معا تلبية لمثل هذه الحاجات. كما ظهرت فكرة التدخل السريع التي تنتقل بسرعة فائقة وعند الطوارىء لتنفيذ مهمات عاجلة بدلا من ان تظل مرابطة في مواقع العمليات في انتظار المعارك وهو ماتسعى القوات الكبيرة تلافيه للاسباب المشار اليها انفا. وتزداد اهمية اللوجستك ايضاً كلما طال أمد الحروب فعندها تصبح كفاية الموارد الاقتصادية وكفاءة الجهاز الاداري لاي من الطرفين، العامل الحاسم في ترجيح كفة الانتصار لاي منهما، وكذلك الحال في الحروب الشاملة التي تصبح مفاجأة العدو في أي لحظة وفي أي مكان احتمال قائم وعندها تلعب المؤسسات والقطعات اللوجستكية دوراً بارزاً في اخلاء القتلى واسعاف الجرحى واعادة الحياة الى المناطق المتضررة وايواء المشردين واطفاء الحرائق ورفع الانقاض وغيرها من الخدمات الادارية والصحية والفنية.

٢ : ولضمان سلامة العمليات الادارية (اللوجستيكية) في ادارة الجيوش اثناء الحرب العالمية الثانية تسابقت الدول المتحاربة في تطوير وسائلها وطرق واساليب عملها لتحقيق التفوق في الحركة والنقل والخزن والامداد والتوزيع فكانت وزارة الدفاع البريطانية اول من انشأ وحدة متخصصة لبحوث العمليات تتبع هيئة الاركان. وقد بدأت هذه الوحدة مهمتها في البحث عن نماذج رياضية يستعان بها في استعمال الرادار والاسلحة المضادة للغواصات والاسلحة المضادة للطائرات ورمي المدفعية الجوية والقذف بالقنابل وتحديد مواضع اطلاق الصواريخ. لكنها سرعان مااكتشفت فاعلية الاساليب الكمية في السيطرةعلى الخزين وحسابات التكاليف والوقت والنقل وتمكين الادارات اللوجستيكية في اتخاذ القرارات الصائبة عند تقدير حجم الامدادات المطلوبة وتحديد

الوقت والاسلوب الافضل لايصالها عند الحاجة. وحين تطورت التطبيقات الرياضية والكمية وتزايد استخدامها في ادارة الجيوش والمعارك كان لابد من ايجاد اجهزة متطورة لاجراء العمليات الحسابية المعقدة وخزن المعلومات الضرورية وتغذيتها بسرعة فائقة. واستجابة لذلك تم تطوير جهـــــــاز الكومبيوتر والبرمجة ولغـــاتها المختلفـــة. وهكـذا تســـــهم الحروب رغم كل ما تسببه من قتل ودمار واضرار في دفع عجلة التقدم العلمي وتوفير وتوسيع فرص البحث عن الجديد في عالم الادارة العسكرية. ومنها انتقلت الى فروع الادارة المدنية بمختلف تطبيقاتها وميادينها .

وبحوث العمليات والبرمجة هما مجرد مثال واحد اشرنا له هنا بمعرض الحديث عن اللوجستيك. غير ان اسهامات الادارة العسكرية في تطوير الفكر الاداري وتطبيقاته اوسع من ان تعالج في ورقتنا هذه. ذلك لان مسيرة التطور التاريخي لعلم الادارة حافلة بالاسهامات الجادة التي تمخضت عنها البحوث والدراسات العسكرية لوزارات الدفاع وهيئات الاركان في جيوش الدول المتقدمة. وقلما نجد موضوعاً من الموضوعات الرئيسية التي ندرسها اليوم في حقل الادارة العامة او ادارة الاعمال الا وله جذور وبدايات في الادارة العسكرية. فالنقيب هنري متكالف قد سبق فردريك حين نشر كتابه عام ١٨٨٥ عن ادارة المصانع العامة والخاصة وحسابات التكاليف فيها . فهو القائل آنذاك ان الادارة والاشراف على المصانع والمعامل والورش والمؤسسات الحكومية ليست فناً بل علما يمكن تطويره وتدريسه. ونتائج الدراسات النفسية والسوسيومترية في اختيار القادة العسكريين ومقابلاتهم وتدريبهم اسهمت في اغناء حقل ادارة الافراد وتطبيقاته. كما ان الكثير من اساليب التنظيم والتخطيط والرقابة جاءتنا من ممارسات الادارة العسكرية. واسلوب بيرت PERT ليس الا واحداً من ادوات التخطيط والمتابعة الذي تم تطويره عام ١٩٥٩ لتخطيط شبكة بولاريس ومراقبتها.....

٣ :وهذا لايعني ان المتخصصين في حقل الادارة المدنية كانوا مجرد ناقلين على ابداعات واسهامات زملائهم العسكريين او ناقلين لها. فالتأثير بين الادارتين والاخذ والعطاء بينهما كانا متبادلين منذ زمن طويل وسوف يستمر ويشتد مع تطور الاحداث وتعقد الحياة والحروب واساليبها . ويمكن أن نذكر هنا ولمجرد المثال ايضاً، اسهامات الادارة العامة في تطوير أساليب اتخاذ القرارات واعداد الموازنات وتقييم الاداء ومقاييس الانجاز وتحليل الكلفة والعائد وتحليل العمل ودراسات الوقت والحركة وغيرها من الموضوعات التي تلقفتها التنظيمات .العسكرية ووظفتها في ادارة شؤونها الخدمية. ولقد أدركت الولايات المتحدة الامريكية اهمية الاساليب الادارية المتطورة التي شهدتها المؤسسات الانتاجية والمصرفية والتأمينية وحاولت الاستفادة منها في مؤسساتها العسكرية وتطوير نظم الدفاع والهجوم والتعبئة والسيطرة والخزن والنقل والانتاج وهذا ماتحقق لها عندما تولى مكنمارا منصب الدفاع وكان قبلها مديراً لاحدى البنوك الامريكية الرئيسية . فأدخل العديد من الاجهزة الالكترونية التجارية في الادارة العسكرية بعد اجراء بعض التعديلات عليها

وقد ادخلت ادارة الجيش البريطاني الاجهزة الالكترونية المتطورة في عملياتها العسكرية فطورت جهازها المسمى «وافل» على غرار الجهازالامريكي «توس» والجهاز الفرنسي «سيكومور» ليساعد القيادة البرية في ايصال المعلومات وخزنها وتغذيتها ومعالجتها واستطاعت ربط مقر القيادة العسكرية (السنترال) بشبكات فرعية توصلها بقيادات الفرق وبميادين العمليات مستخدمة سيارات لاندروفر صممت خصيصاً لنقل اجهزة الارسال والاستلام المبرمجة وبذلك يصبح لكل وحدة عسكرية بنكاً خاصاً للمعلومات يغذى البنك الرئيسي ويتغذى منه. ومن خلال هذه الاجهزة الالكترونية المتطورة يصبح بأمكان القيادات العسكرية على مختلف مستوياتها ان تبحث وتنظر المعلومات

المتاحة لها بينما تظل القيادة المركزية وحدها القادرة على التنظير والبرمجة الشمولية ووضع الخرائط التفصيلية لكل الوحدات والمواقع واتخاذ القرارات وصياغة الاوامر وايصالها الى الجهات ذات العلاقة لتقوم بمايلزم واعلام القيادة بما تم تنفيـــــذه (٤) .

٤ : أما تأثير التطورات العلمية الحديثة في مجال اللوجستيك على ادارة المعارك فهي لاشك كثيرة ومتعددة ويتعذر حصرها او الاحاطة بها وسنكتفي هنا بالاشارة الى نماذج منها.

يقول الجنرال باليت Palit حول أثر التطورات مايلي : «لقد كانت القيادة في الحروب السابقة، ترسم لكل المشاركين بالمعارك وعلى مختلف مستوياتهم تفاصيل تحركاتهم واساليب مواجهتهم للعدو ومن خلال خطوط تعبوية متصلة ..أما اليوم فأن أساليب ادارة المعارك قد اختلفت كثيراً بفضل المبادىء والنظريات والاساليب الادارية الحديثة التي ادت الى تزايد دور قادة الميدان في اتخاذ القرارات السوقية والتعبوية في الظروف والمواقف المستجدة والمتغيرة..وبذلك تصبح اللامركزية الادارية ضرورة من ضرورات الادارة العسكرية في مختلف مجالاتها . وبذلك يصبح مصير المعارك يعتمد بالدرجة الاولى على مبادرات وقرارات القيادة الميدانية ويزيد من ضرورة اعدادهم وتأهيلهم وتدريبهم وفقاً لاحدث النظريات والاساليب العلمية والقتالية والتقـــنية (٥) .

---

(٤) يرجع إلى (ادارة الجيوش اليا) مقالة مترجمة نشرتها مجلة الاداري الصادرة في آذار ١٩٧٩ ص ٦٦ .

(٥) يرجع إلى كتاب الجنرال د. «باليت» اساسيات المعرفة العسكرية
D.K. palit, The Essentials of Military Knowledge.
وقد وردت في كتاب . علم الحرب للمؤلف ـــــ ، المؤسسة العربية للدراسات والنشر ، بيروت ١٩٧٥ ، ص ٢١٢ .

وينبغي ان لايفهم من ذلك ان التطور التكنولوجي والعلمي للشؤون الادارية العسكرية قد قلل من دور وأهمية القيادة المركزية والقيادات العليا للجيوش في ادارة المعارك المعاصرة. والصحيح هو ان الاجهزة الالكترونية قد مكنت المستويات العليا اكثر من اي وقت مضى من مراقبة اوضاع المعارك والاحاطة بتفاصيلها كاملة واتخاذ القرارات الصائبة وايصالها في الوقت المناسب ولكن ذلك لم يعد يتم بمعزل عن القيادات الميدانية في جبهات القتال كما كان عليه الحـــال قديمـــاً .

والمثال الآخر عن تأثير اللوجستيك المتطور تعبر عنه النسب الاحصائية التي وردت في كتاب «الاستراتيجية الحربية من وجهة النظر السوفيتية، حول تصاعد وتزايد نسب المهندسين والفنيين والاختصاصيين في الجيوش الحديثة قياساً بأعداد الجنود والقادة . اذ يذكر هذا المصدر ان نسبة الفنيين والمهندسين في القوات المسلحة السوفيتية عند نهاية الحرب العالمية الثانية كانت ١ : ٥,٧ من عدد القادة بينما تغيرت في السنوات الاخيرة لتصل نسبة الفنيين والمهندسين

١ : ١,٥ من قادة القوات المسلحة ويشير نفس المصدر الى ان ٣٨٪ من الضباط في الاتحاد السوفيتي عام ١٩٦٠ هم من المهندسين والفنيين اما اليوم فقد وصلت نسبتهم في بعض وحدات الجيش الى ٧٢٪ من مجموع الضباط. ولاشك ان تغيير التركيبة النوعية للقوات المسلحة يؤثر على اساليب ادارة المعارك والاعداد لها. فالوحدات الفنية كما يقول ميكشه لاتملك تماسكاً والتحاماً بقدر تماسك والتحام الوحدات المقاتلة ولذلك يطالب بضرورة تحقيق التوازن بين المطالب التقنية للجيوش وبين المحافظة على المقاتلين الاشـداء والمحاربين المتمرسين بنسب عاليـة (٦).

(٦) يرجع إلى كتاب أكرم ديري : اراء في الحرب ، المؤسسة العربية للدراسات والنشر ، ١٩٨٤ ، ص ٦٨ .

٥ – وبالرغم من الصعوبات التي تواجه دول العالم الثالث في الحصول على التقنيات العسكرية المتطورة وعدم توفر الكوادر الوطنية العالية الكفاءة القادرة على استخدامها وتعذر الاستعانة بالخبرات الاجنبية في محاولات حساسة كهذه فأن استخدام الاجهزة الالكترونية كان من بين اهتمامات القيادة السياسية في العراق التي عملت على انشاء المركز القومي للحاسبات الالكترونية ووضعه في خدمة اجهزة الادارة العامة بمختلف مؤسساتها واداراتها المدنية . كما وضعت جهازاً للحسابات الالكترونية تحت تصرف مديرية الرواتب والامور المالية بوزارة الدفاع للاغراض الادارية. كما ادخلت النظم الالكترونية للسيطرة على الخزين في العديد من مستودعاتها ومخازنها الاستراتيجية المدنية منها والعسكرية. وعنيت بوسائل الاتصال وتوثيق المعلومات وحفظها وتغذيتها بأساليب متطورة واهتمت بالبحوث والدراسات المتخصصة لتطوير عملياتها اللوجستيكية وتدريب كوادرها على ممارسة الاساليب المتقدمة . واصدرت عدداً من المجلات العلمية لنشر وترجمة الدراسات والتجارب الدولية الرائدة في مجالات الادارة العسكرية.

وكانت ظروف الحرب فرصة للعديد من الفنيين او الاختصاصيين في الشؤون الادارية لئن يشاركوا في ساحات العمليات القتالية ويرفدوا المعارك بدمائهم وخبراتهم. كما استفادت الادارة العسكرية من نظام خدمة الاحتياط فأستثمرت الكفاءات والمهارات التي يحملها الخريجون كل في حقل اختصاصه . فكانت ادارة المخازن وادارة الحسابات والاحصاء وادارة الافراد تغذى بخريجي كليات الادارة والاقتصاد ، وادارة الورش وادارة الصيانة تغذى بخريجي كليات الهندسة . اما المستشفيات والمستوصفات العسكرية فكانت ترفد بخريجي كليات الطب . وبذلك يعطى هؤلاء الخريجون للعمليات اللوجستيكية دفعة قوية اضافة الى اسهامهم في التقريب بين مبادىء وتطبيقات الادارة العسكرية والادارة المدنية.

**رابعاً: / الحروب وانعكاساتها على النظم الادارية :**

١ : لعبت الحروب التاريخية التي شهدتها الامم والشعوب دوراً بارزاً في حياة المجتمعات وافرزت العديد من الظواهر والانعكاسات التي كانت سبباً في اعادة النظر بالنظم والقوانين والتطبيقات والعلاقات المجتمعية بوجه عام . ومن الطبيعي ان تتأثر النظم الادارية وممارساتها بظروف الحرب ومعطياتها .فالحروب بحكم ماتستنزفه من سلع ومواد وما تتطلبه من مؤن وخدمات ، تستلزم جهوداً اضافية من جانب القطاعات الانتاجية وخاصة المعامل والمصانع والمنشآت التي تتولى العتاد والمعدات الحربية او انتاج السلع الضرورية لادامتها . وهذا بدوره يزيد من الطلب على الايدي العاملة وعلى المواد الاولية الخام التي تدخل في العملية الانتاجية.وقد يتعذر توفير المستلزمات البشرية والمادية هذه دون اعادة النظر بتوزيع القوى العاملة وفقاً لمتطلبات الحرب وكذلك اعادة جدولة خطط الانتاج تبعاً للاولويات التي تقتضيها الخطط الاستراتيجية العسكرية.

كما تفرض الحروب على نظم الادارة العامة مسؤوليات خدمية طيلة فترة نشوبها وتشتد هذه عند انتهائها . فهي تحتاج الى برامج للرعاية والانعاش والعناية بالمشردين من مساكنهم وبأبناء الشهداء والقتلى وأسرهم ومعالجة الجرحى وتأهيل المعوقين واعادة بناء المؤسسات التي تدمرها الحرب وغيرها في الانشطة التي تظل ضرورية لحياة المواطنين وتسيير شؤونهم اليومية.فالحروب تفرض ظروفاً استثنائية يشح فيها انتاج السلع المدنية ويتقلص فيها حجم الاستيراد من الخارج وتخضع فيها الظروف الاقتصادية للازمات والاختناقات الحادة. وهذه بدورها تزيد من القلق والتوتر والخوف الذي تعاني منه الجماهير يضاف الى الحزن والمعاناة النفسية التي يسببها فقدان الاسر لمن يعيلها او يحنو عليها. وكل هذه الظروف والاوضاع تستلزم من الادارة العامة ومن المؤسسات

المجتمعية ان تكون اليد الحنون التي تمتد لهذه الشرائح وتخفف من معاناتها وشقائها .

وهكذا تصبح الحروب بمثابة الاختبار العملي لقدرة هذه الاجهزة على التكييف والتفاعل مع هذه الظروف ومواجهة تحدياتها من خلال استثمار كل السبل والوسائل المتاحة لها او البحث عن وسائل وطرائق تمكنها من زيادة انتاجيتها وترشيد سلوكها. وانذلك يمكن القول بأن الادارة الجيدة هي التي توظف انعكاسات الحرب وظروفها الاستثنائية بكل سلبياتها واعبائها وتستثمرها لتطوير وتحديث نظمها وأساليبهـــــا.

٢ – وتوضح المصادر التاريخية لتراثنا العربي الاسلامي كيف اسهمت الفتوحات الاسلامية في تطوير الدواوين وبلورة الوظائف الادارية بالامارة والوزارة والحجابة والحسبة وطورت نظم الخراج والجباية وتوزيع المساعدات والمعونات على مستحقيها ونظم التظلم والتعامل التجاري وغيرها من التطبيقات الادارية التي كان لابد منها لتسيير شؤون الاقاليم المفتوحة وجباية مواردهـا وتوفير نفقاتها . كما ادت الفتوحات إلى اعادة النظر بمواقع المدن والثغور وفقاً لاسس استراتيجية وعسكرية . فالمدائن التي كانت عاصمة شتوية لملـــوك الساسانيين مثلاً لم ترق للعرب المسلمين الذين بنوا البصرة والكوفة وفقـــاً لمبادىءحضرية وعمرانية تستجيب لمتطلبات فلسفتهم وعقيدتهم . كما ساعدت هذه الفتوحات على تكوين جيل من القادة الاداريين الذين ارسوا انماطاً رائدة للادارة والحكم في ظل السلم والحرب ونمطاً للاتصال والتنظيم والرقابة لا يتسع المجال هنا للاسهاب فيها .

٣ – وحين نتأمل تأثيرات وانعكاسات الحروب العالمية المعاصرة عـلى الادارة بمختلف فروعها وتطبيقاتها نلحظ ان تأثيراتها على النظم الرأسماليـة كانت اشد واعمق من نظيرتها في النظم الاشتراكية والموجهة . فالحروب كما

اثبتت احداثها ووقائعها تستلزم بطبيعتها تدخلا مباشراً من الدولة لتخطط وتنظم نشاطاتها المدنية والعسكرية وتنسق بين فعالياتها في ضوء مواردها وامكانياتها المتاحة . ولقد بات واضحاً لدى القياديين والمفكرين الرأسماليين ان القوانين الطبيعية التي يعولون عليها في تنظيم الحياة العامة ومنها ديناميكيات العرض والطلب ومنطلقات التحفيز المادي والمبنية على الاحتكار والمنافسة وغيرها من منطلقات فكرهم وممارساتهم لا يمكن التعويل عليها في ظل الحروب والازمات التي ترافقها لذلك لم تتوانى حكومة الولايات المتحدة الامريكية وكذلك حكومة المملكة المتحدة عن انشاء عشرات الادارات الجديدة التي اخذت على عاتقها مسؤولية التدخل المباشر وتسيير الشؤون الاقتصادية والخدمية التي كانت اغلبها تسير وتدار من قبل القطاع الخاص في ظل ظروف السلم ونذكر من هذه الادارات المركزية على سبيل المثال: ادارة شؤون الطوارىء الجهاز القومي للسيطرة على الاسعار، والجهاز القومي للسيطرة على الاجور، والدائرة المركزية لشؤون الانتاج، والادارة القومية للتعبئة البشرية وجهاز الرقابة على المواد والادارة المركزية للسيطرة على التصدير والاستيراد والادارة المركزية للنقل والخزن الحربي والادارة القومية للبحوث والدراسات ...الخ.. اضافة الى الدوائر والهيئات الاجتماعية والصحية والترفيهية التي تم انشاؤها عقب انتهاء الحرب مباشرة للتحقيق عن آثارها واعادة الاوضاع الطبيعية على ما كانت عليه قبل نشوبها وهكذا تتجه النظم الرأسمالية في ظل ظروف الحرب الى المركزية الجغرافية والمرفقية والوظيفية لرسم السياسات العامة وتنفيذها ومتابعتها وهو امر لايرتاح له أرباب الاعمال وأصحاب الشركات الرأسمالية ولا يسمحوا بدوامه واستمراره في ظل ظروف السلم. ومرة أخرى تحتاج الدول الرأسمالية الى اعادة التنظيم الاداري لمؤسسات الحرب وهيئاتها فور عودة الظروف السلمية وهي مهمة ليست يسيرة كما انها تفرز الكثير من المتغيرات الايجابية والسلبية على الافراد وعلى المواطنين بأختلاف شرائحهم..

٤ ـ امافي الدول الاشتراكية فأن تأثير الحروب يأخذ اتجاهات وانماطاً أخرى على نظمها وأساليبها الادارية نظراً لهيمنة القطاع العام ومؤسساته الحكومية على مختلف المرافق والقطاعات، ولاعتماد هذه الدول تبعاً لمنطلقاتها الايديولوجية على التخطيط المركزي والادارة المباشرة لنشاطات الانتاج والتسويق والنقل والخدمات ومحدودية المساهمة الاقتصادية والخدمية للقطاع الخاص منها .ومع ذلك فأن قيام الحروب يضع الادارات الاشتراكية امام اعباء كبيرة ومهام ومسؤوليات جسيمة قد تجعل من غير اليسير عليها ان توليها نفس الاهمية والرعاية او تحققها بالكفاءة والانتاجية العالية التي كانت تؤدي بها في ظل ظروف السلم. لذلك غالباً ماتلجأ الادارات الاشتراكية الى الغاء بعض المرافق الخدمية او المنشآت المتخصصة بأنتاج بعض السلع غير الضرورية او التي يمكن الاستغناء عنها في ظل ظروف الحرب على الاقل. كما تسعى الى دمج بعض المؤسسات الانتاجية ببعضها او تقليص الانتاج فيها او توجيه خطط الانتاج لسلع اخرى بعد تكييفها وتحويرها ..... الخ ..

كما تفرض ظروف الحرب على هذه الدول تشكيل المجالس العليا المشتركة او اللجان القومية المتخصصة التي تعمل على تحقيق التخطيط المركزي بمشاركة كل الجهات والمستويات ذات العلاقة بذلك النشاط او الميدان من اجل تعبئة جهودها وتوظيف طاقاتها وتحقيق التنسيق بين برامجها الموجهة نحو اهداف الحرب. وتبرز في هذه الاقطار اهمية المشاركة الجماهيرية والشعبية وتتسع مهام وواجبات المنظمات المهنية والنقابية والحزبية في دعم اجهزة الادارة العامة والتعاون معها وفي مراقبة انشطتها ورفدها بالمعلومات التي تمكنها من اكتشاف الاخطاء واوجه القصور في الاداء والتنفيذ. واضافة لكل ذلك فأن التعاون والتقارب يصبح على أشده بين الادارة المدنية والادارة العسكرية. فكثيراً ماتناط مسؤولية ادارة المناطق الجغرافية

(المحلية) الواقعة في عمليات القتال او القريبة منها بالادارات العسكرية بصورة كلية. كما تسهم اجهزة الادارة العامة وموظفوها في رفد الادارة العسكرية بالمعدات والاجهزة والسيارات والمباني والخبرات التي تدعم عمليات القتال وتوفر للقوات المسلحة الاجواء الصحية والخدمية التي تخفف عنهم عناء المعارك واثارها وهناك الكثير من البرامج الوقائية والعلاجية والترفيهية التي تنقل مسؤولية ادارتها من الادارة العسكرية للادارة المدنية في ظل ظروف الحرب .

٥ ـ اما الدول النامية فأن تأثرها بالحروب يتباين في الدرجة ويختلف في النوع تبعاً لظروفها ومراحل نموها وسعة وطبيعة الحرب التي تتعرض لها او تعرض عليها . ولكنها بوجه عام اقل قدرة من الدول الرأسمالية ، والاشتراكية على امتصاص واستيعاب اثار الحرب وتحمل نتائجها والتصدي لاثارها . لذلك تكون انعكاسات الحروب وتأثيراتها على هذه المجموعة من الدول اعمق تأثيراً على السكان وعلى مستوياتهم المعاشية مما هي عليه الحال في الاقطار المتقدمة . ويرجع ذلك الى محدودية الامكانيات وشحة الموارد وعجز المؤسسات او قصورها عن التكييف والتفاعل مع ظروف الحرب . وقد تنهك الحرب اجهزة الادارة العامة وتعيقها عن مواصلة انشطتها والاستمرار في توفير الحد الادنى من الخدمات الاساسية او السلع المعاشية وعندها تتسبب في انهيار الجبهة الداخلية وتؤثر على سير المعارك ، ونتائجها فتنتهي الحرب بالاستسلام لارادة العدو وقبول شروطه . وقد يؤدي ضعف أجهزة الادارة العامة الى تنشيط دور القطاع الخاص ومؤسساته في ظل ظروف الحرب فيقدم اصحاب رؤوس الاموال على استغلال هذه ، الظروف ويتحولون الى اثرياء حرب من خلال تحكمهم بقوت المواطنين، واحتكارهم للسلع الغذائية والضرورية والاتجار بها مستفيدين من الاوضاع الاستثنائية والازمات التي تفرضها الحرب . ومن الاثار الاخرى التي شهدتها

بعض الاقطار النامية ورافقت حروبها تزايد دور الشركات الاجنبية والشركات متعددة الجنسية التي تتنافس على فرص الكسب السريع في مثل هذه الظروف الطارئة فتحصل على امتيازات مغريـــة مقابل استثمار اموالها او مساهمتها في توفير السلاح او الغذاء او القروض . فتأتي بعمالها وموظفيها وعملائها الذين قد ينفذون الى بعض الاجهزة الحساسة فيكسبون بعض ذوي النفوس الضعيفة فيجدونهم في اعمال غير مشروعة كالتجسس او الاتجار بالسلاح الممنوعة او تهريب العملة وغيـــرها مـــن مظاهـــر وانماط الفساد الاداري والاقتصادي والاجتماعي مستفيدين من العوز والحرمان الذي تقع فيه بعض الاسر المنكوبة او تتعرض له عوائل وارامل القتلى . وهذا ما حدث في بعض اقطار شرق آسيا واقطار افريقيا وامريكا اللاتينية التي نفذت اليـــها الشركات الاميركية والاوربية واصبحت مرتعاً خصباً وسوقاً رائجة للمرتزقة والمغامرين وتجار الرقيق الابيض . ولم يتردد البيروقراط في بعض هذه الاقطار مـــن التواطيء مع الطبقات الطفيلية والمنتفعة فيتقاضوا منهم الرشوة مقابل غض النظر عن تطبيق القوانين بحق المخالفات والجرائم التي يرتكبونها في وضح النهار .

٦ — واذا كنا قد اشرنا آنفا الى بعض الآثار والانعكاسات السلبية للحروب على النظم الادارية بمختلف مراحلها وتنوع فلسفاتها فأن من الموضوعية أيضاً أن نوضح بعض الانعكاسات التي تتسبب في تحديث وتطوير الاجهزة الادارية وزيادة كفاءتها وتحسين ادائها فالحروب كما يراها فريق من الكتاب والمنظرين تعد في احيان كثيرة بمثابة الثورة التي تهز المجتمع او تحدث فيه انقلاباً على كل ماهو قديم او متخلف . فهي بالرغم من كل مايرافقها من دمار وقتل واضرار قد تكون ضرورة حضارية وظاهرة حتمية لايقاظ الامم من سباتها وتحريكها من جمودها وحثها على اعادة حساباتها ومراجعة مسيرتها

والتعويض عما فاتها . وهناك من يراجع التقدم والتطور الهائل الذي حققته جميع الدول المتقدمة في عصرنا الحاضر الى تعرضها وخوضها لغمار الحروب خلال فترة من فترات حياتها وكأنهم بذلك يرون في الحروب طريقاً او، منهجية للتنمية والتقدم وهو امر مبالغ فيه رغم ايماننا بعمق الاثار الايجابية التي تفرزها الانتصارات وحدة وردود الفعل التي تولدها الهزائم لدى الشعوب والامم العريقة ...

وقد سبق واشرنا الى بعض افرازات الحربين العالميتين الاولى والثانية في مجالات المعرفة والتقنية الادارية . وهي مجرد امثلة على العديد من المباديء والنظريات والاختراعات التي تمخضت عنها البحوث والدراسات العسكرية في ظل الحروب وبسببها . ومن المناسب ان نذكر هنا بأن اعتمادات البحوث العسكرية التي خصصت في ميزانية وزارة الدفاع الامريكية لعام ١٩٨٥ ، بلغت ٣,٧ مليار دولار بعد ان كانت ١,٤ مليار دولار في ميزانية عام ١٩٨٤(٧)

ويعتبر الاعداد للحروب والتهيؤ لمعاركها من بين الاسباب الرئيسية للتنافس بين الدول الصناعية على مخترعاتها واجهزتها واسلحتها ووسائلها المختلفة ولو أخذنا وسائل الاتصال لمجرد التوضيح لوجدنا ان جل التطورات التقنية التي تستخدم اليوم انما جاءت عقب الحروب الرئيسية التي خاضتها الدول المتطورة صناعياً او اثناءها . فاستخدام الموجة المتوسطة لاغراض الاذاعة اللاسلكية واستخدام الموجات القصيرة ذات الذبذبات العالية HF لاغراض المواصلات البعيدة المدى وتطور اساليب الهاتف اللاسلكي بأستخدام الذبذبات العالية جداً VHF للاتصال بالطائرات المقاتلة تم صنع الرادارات واجهزة السونار للاستماع تحت الماء كلها كانت من ثمار الحربين العالميـة الاولى والثانية ومن صنع انكليزي او الماني او اميريكي (٨) . ومايدور اليوم بين

(٧) «الميزانية الامريكية : اعتمادات تبين دخول واشنطن حرباً عالمية» مقالة مترجمة في جريدة الجمهورية ،عدد ٥٦٥٨ في ١٩٨٥/٣/١ .

(٨) مقالة حول «القيادة والسيطرة والمواصلات» ترجمة اللواء الركن علاءالدين حسين مكي خماس ، مجلة مختارات عسكرية ، أيلول ١٩٨٤ .

الولايات المتحدة والاتحاد السوفيتي حول التنافس في مجال منظومات الاستطلاع التي تعمل بالاشعة تحت الحمراء ونظم الانذار المبكر والمحطات الفضائية ويطلقون عليه بحرب الكواكب ليس الاجزءاً من الاستعدادات التي تعدها هاتان القوتان لخوض حرب عالمية ثالثة فكلما طورت دولة وسيلة او جهازاً سارعت الدولة الاخرى الى تطوير آلة او جهاز أشد تعقيداً وهكذا يستمر سباق التسلح بينهما استعداداً لحرب عالمية ثالثة .

وفي مجال البحوث والدراسات النفسية والاقتصادية والاعلامية والادارية كانت الحروب مجالا خصباً ومناخا مشجعاً على اغنائها بأجراء التجارب : الميدانية والنفسية والمختبرية والتحليلية على افراد القوات المسلحة وأنشطتها ومن بين الموضوعات الادارية التي حظيت بأهتمام متزايد في ظل ظروف الحرب هي :

موضوعات التدريب ، القيادة ، الاتصال ، الاختبارات ، الروح المعنوية الاشاعة ، الحوافز ، تأهيل المعوقين ، التوثيق ، الترقيات ، السيطرة ، اضافة الى انشطة اللوجستيك التي سبق ذكرها آنفاً .

وأخيراً وليس آخراً فأن الحروب تسهم في اذكاء الروح الوطنية وتقوية اواصر المحبة والتعاون وتشد الافراد والجماعات الى مؤسساتهم وتجعلهم اكثر استعداداً للعطاء والتضحية والبذل وتغرس فيهم قيم الشجاعة و الصبر والتحمل والتجرد عن المصالح الخاصة و الحرص على الاموال العامة و ترشيد الانفاق واستثمار الوقت والجهد . وهذه تتحقق عند توفر القيادة الفذة القادرة على تحقيق الانتصارات والتعبير عن ارادة الامة وربط حاضرها بماضيها وابقائها عزيزة شامخة تفخر بجيشها وتقدم له كل الدعم والتأييد والمساندة .

**خامساً ـ / تحديات الحرب واستجابات الادارة في العراق :**

١ ـ وبعد ان استعرضنا أهم الانعكاسات التي تفرزها الحروب على النظم الادارية بوجه عام فأن السؤال الذي يطرح نفسه هو : ترى الى أي حد، تأثرت الادارة العامة في العراق وهي تعيش ظروف الحرب خلال السنوات الست الاخيرة (١٩٨٠ ـ ١٩٨٦) ؟ وكيف استجابت اجهزتها وقياداتها للتحديات والمشاكل الناجمة منها وماهي اسهاماتها في دعم المجهود الحربي وتعزيز انتصارات القوات المسلحة ؟

وكنا قد أشرنا آنفاً الى بعض المباديء والممارسات التي افرزتها التجربة العراقية عند الحديث عن علاقة السياسة والادارة وعند منافشة علاقة الادارة المدنية بالادارة العسكرية في ظل ظروف السلم والحرب . وسنحاول هنا الاجابة على التساؤلات المطروحة اعلاه بلغة وصفية مستعينين بالتشريعات ، والقوانين تارة وبالقرارات والسياسات العامة تارة أخرى ومعتمدين على مشاهداتنا ومعايشتنا الميدانية لاحداث الحرب ولاستجابات الادارة العامة لها اما التحليلات الكمية للاثار والمؤثرات والمقارنات الموضوعية لاداء الادارة في ظل ظروف السلم والحرب فنرجئها لدراسات مستقبلية حين تضع الحرب اوزارها وتستكمل التجربة ابعادها فعندها فقط يمكن جمع المعلومات ، والاحصائيات المتكاملة واخضاعها للبحث والنقاش ووضعها بين يدي القراء ونشرها في الدوريات العلمية ذات الاختصاص . وحتى يأتي ذلك اليوم الذي تتوج فيه حربنا بالانتصار وتهزم فلول اعدائنا ويرد كيدها الى نحرها نكتفي بذكر أهم الاستجابات التي بادرت الادارة العامة في العراق الى اتخاذها لمواجهة تحديات الحرب .

٢ ـ الاهتمام بدور القيادات الادارية المحلية في المناطق الجغرافية القريبة من جبهات القتال واختيار المؤهلين لتوليها من أجل تدعيم الجبهة الداخلية وقد صدرت في الايام الاولى من بدء القتال قرارات هامة بشأن تعيين ، محافظين جدد في كل من محافظات البصرة وميسان وذي قار والقادسية وديالى وصلاح الدين (٩) .ثم أعقبتها قرارات ادارية بتعيين عدد من القائمقامين ومدراء النواحي في المدن التابعة لهذه المحافظات .

وقد أجريت تعديلات أخرى بعد مضي أقل من عامين في مناصب المحافظين في محافظات البصرة وذي قار والقادسية (١٠) .

وليس هناك من شك في ان للمواقع القيادية وخاصة في المناطق القريبة من القتال دوراً هاماً في تسهيل مهمات القوات المسلحة وتوفير مستلزماتها وتفهم مطالبها والتعاون مع القيادات العسكرية . وحين تتعرض جبهات القتال في منطقة ما الى صعوبات فان المعاني من تدهور الادارات المدنية تصبح عملية الاحلال والابدال ضرورية لمعالجة مثل هذه المواقف ويدلل ذلك على فعالية القرارات السياسية والادارية ومواكبتها للاحداث وادراك متخذي القرارات لدور الادارات المحلية والاجهزة المدنية في ظل ظروف الحرب .

٣ : الاهتمام بالسلع الاستراتيجية ذات الاهمية البالغة في ظل ظروف الحرب وعلى رأسها النفط ومشتقاته . وقد جاء هذاالاهتمام مبكراً وخلال الايام الاولى من بدء الحرب . فقد صدرت مجموعة من القرارات للحفاظ على الثروة البترولية وتنظيم استخراجها وتصنيعها وتوزيعها بما يتلائم والظروف الاستثنائية التي يتوقع حدوثها . ولذلك تم استحداث منشآت جديدة لخطوط الانابيب ولصناعة الغاز السائل في المناطق الشمالية والجنوبية ولتوزيع الغاز

(٩) قرار مجلس قيادة الثورة رقم ١٣٩٧ في ١٩٨٠/٩/١ الوقائع العراقية العدد ٢٧٩٥ الصادر في ١٩٨٠/٩/٢٢ أو قرار رقم ١٥٢٢ الوقائع العراقية عدد ٢٧٩٨ في ١٩٨٠/١٠/١٣.

(١٠) قرار مجلس قيادة الثورة المرقم ٨٥٩ الصادر في الوقائع العراقية عدد ٨٩٣ في ١٩٨٢/٧/١٩

بطرق وأساليب مقننة تساعد على ترشيد استهلاك المشتقات البترولية بمختلف انواعها (١١) . وقد شددت الادارة العامة على حماية هذه الثروة وصيانتها وضمنت صلاحيات واسعة لضمان ذلك بالتنسيق مع مختلف الاجهزة والمؤسسات ذات العلاقة . ولايزال استهلاك الغاز والنفط يتم بموجب نظام القسائم في جميع انحاء العراق وبمعدل اسطوانتين غاز و٦٠ لتر نفط أبيض شهرياً لكل عائلة في مراكز المحافظات والاقضية وبنصف هذه الكمية شهرياً لكل عائلة في النواحي والقرى والارياف . وبذلك ضمنت المؤسسة العامة لتوزيع المنتوجات النفطية والغاز وتلبية الاحتياجات الاساسية للمواطنين من هذه السلعة الحيوية وحافظت عليها من الهدر والضياع والاستغلال وبالاسعار التي كانت سائدة قبل ظروف الحرب .

ولقد تفاعلت المؤسسة العامة للكهرباء مع ظروف الحرب وحثت المواطنين على الاقتصاد في استهلاك الطاقة الكهربائية وقننت اسعار الوحدات بطريقة تصاعدية تتضاعف بنسب عالية جداً كلما تجاوز الاستهلاك فأصبحت لكل عائلة ١٢ وحدة يومياً بسعر ١٠ فلوس و١٨ وحدة يومياً بسعر ٢٠ فلس ومايزيد عن ذلك فيحسب بسعر ٣٠ فلساً . اما بالنسبة للسلع الغذائية الاساسية فقد ظلت اغلبها وفيرة ومحافظة على اسعارها فالحنطة والرز والسكر والشاي ، والزيوت كانت تزيد عن الحاجة دوماً بفضل الخزين الاستراتيجي لها .

٤ : ولقد احتلت الطاقات البشرية اهتماما خاصا في القرارات الادارية التي صدرت أثناء فترة الحرب . وكانت تهدف غالباً الى تعبئة الموظفين ، المدنيين والعمال وعموم المواطنين واتاحة الفرصة امامهم للمشاركة في جبهات القتال من خلال التطوع في قواطع الجيش الشعبي اوالالتحاق بخدمة الاحتياط اوضمن صفوف القوات المسلحة . وقد ادركت القيادة ضرورة،

(١١) قرار مجلس قيادة الثورة رقم ١٤٠٠ – الوقائع العراقية عدد ٢٧٩٦ الصادر في ٢٩/ ١٩٨٠/٩ .

التعامل مع كل المجندين دون تمييز . فدعت الى مساواة المدنيين بالعسكريين وشمولهم بأحكام قوانين الخدمة والتقاعد العسكري عند مشاركتهم في العمليات العسكرية (١٢): وهذا تأكيد لما سبق واوضحناه من ان الخط الذي يفصل الادارة العامة عن الادارة العسكرية يصبح اقل وضوحاً في ظل ظروف الحرب . كما خولت أجهزة الادارة العامة منح الموظفين المدنيين الملتحقين بالقوات المسلحة درجتين أعلى لاغراض احتساب الراتب التقاعدي تطبيقاً لنص المادة ٤٢ من قانون الخدمة والتقاعد العسكري (١٣) .

وهناك العديد من القرارات التي تنظم شؤون العمل والعمال في القطاعين العام والخاص وتشجعهم على تخصيص ساعات عمل اضافية للمجهود الحربي وبأجور تشجيعية . وقرارات تنظم الاشتغال بالخارج وتقيد حركة الاعارات والعمل مع المنظمات والهيئات الدولية واناطة مسؤوليتها بلجنة مركزية (١٤) . كما منعت تشغيل الهاربين والمتخلفين عن الخدمة العسكرية أو التاركين للعمل في اجهزة الدولة من الاشتغال في اية مؤسسة أو شركة عامة او خاصة (١٥) .

أما المعوقون نتيجة لمساهماتهم في المعارك ، فقد اولتهم القيادة اهتماما خاصاً وجعلت تعينهم بعد تأهيلهم بصورة مركزية من و قبل رئاسة الجمهورية التي تنظر في طلباتهم المرسلة لها شهريا من وزارة العمل والشؤون الاجتماعية وتتولى توزيعهم على الدوائر والمؤسسات التي تتلائم ومؤهلاتهم (١٦) . ومن الاجراءات التي اتخذتها اجهزة الادارة العامة لمواجهة النقص في الايدي العاملة في ظل ظروف الحرب هو انها قلصت من نسب الدوران

(١٢) قرار مجلس قيادة الثورة رقم ١٥٦٤ الوقائع العراقية عدد ٢٨٠٠ في ١٩٨٠/١٠/٢٧ .
(١٣) الوقائع العراقية عدد ٢٨٠٥ الصادرة في ١٩٨٠/١٢/١ .
(١٤) الوقائع العراقية عدد ٢٩١٢ في ٩٨٢/١/٢٢ .
(١٥) الوقائع العراقية عدد ٢٩٢٥ في ١٩٨٢/٢/١٤ .
(١٦) الوقائع العراقية عدد ٣٠١٥ في ١٩٨٤/١٠/١٥ .

في العمل من خلال التشديد في منح الاجازات والحد من حركة التقاعد والاستقالة ووضعت لها ضوابط مشددة . كما اتاحت المجال لبعض المتقاعدين وفي بعض المهن والاختصاصات النادرة للعمل في الدوائر الحكومية بعقود مشجعة لم تكن ممكنة قبل بدء الحرب . وبالرغم من كل هذه الاجراءات فان النقص في عدد العاملين في بعض المؤسسات ما كان يمكن ان نتلافى اثاره لولا التوسع في تعيين العناصر النسائية وتوسيع دائرة اشتغالهن في المهن التي لم تكن مساهمات المرأة فيها ممكنة من قبل . فأصبحت المرأة العراقية اليوم تقود سيارات النقل والشحن وتدير محطات البنزين وتتولى التدريس في مدارس الاولاد بمختلف المراحل وتشارك في عمليات الانتاج الصناعي والزراعي وتدير البنوك والمصارف . اما الاعمال اليدوية والحرفية فكان جل الاعتماد فيها على القوى العاملة العربية وخاصة من القطرين الشقيقين مصر والسودان . ولم تغفل الادارة العامة شؤون هذه الفئة من الايدي العاملة بل سارعت إلى تنظيم اقامتها وعملها واجورها وتحويل مدخراتها ومنحهم الكثير من الحقوق والامتيازات التي كانت تشجعهم على العمل في هذا القطر رغم الحرب المفروض عليه .

٥ : واستجابة لظروف الحرب التي يكلف استمرارها مبالغ طائلة فأن الادارة العامة قد قلصت من نفقاتها الجارية خلال السنوات الاخيرة للحرب عن طريق خفض النفقات ذات الطبيعة الاستهلاكية بعد ان كانت هذه النفقات تتجه نحو الزيادة المستمرة وبنسب عالية خلال السنوات العشر التي سبقت قيام الحرب . لذلك اولت وزارة المالية اهتماماً خاصاً بأعداد موازنة الدولة السنوية خلال سنوات الحرب واصدرت توجيهات محددة تنطلق من السياسة المالية العامة للدولة القائمة على نظرتها المستقبلية ووضعها الاقتصادي والمالي والنقدي ومن حرصها على اعطاء الأولوية لتوفير نفقات الأمن والدفاع القومي . اما برامج التنمية والانفاق الاستثماري فلم تتأثر

لحد كبير خلال السنوات الأولى من قيام الحرب فظلت اغلب الاعتمادات المخصصة للمشروعات التنموية على ماهي عليه . غير ان التوجه خلال السنتين الاخيرتين يعطي الاولوية لاستكمال المشروعات التي تم البدء بها وللمشروعات الاستراتيجية المهمة كمشروع تصدير البترول عبر الاراضي السعودية وعبر الاراضي التركية .

وتتضح اوجه ترشيد الانفاق العام من خلال تقليص النفقات الجارية بوجه عام ونفقات الادارة العامة بصورة خاصة من استعراضنا لبعض القرارات الادارية والممارسات العملية للترشيد منها :

(أ) اعادة النظر بعدد كبير من المؤسسات والمنشآت العامة من خلال الغاءها اودمجها مع بعضها البعض نذكر على سبيل المثال :

— دمج المنشآت العامة لتنفيذ مشاريع الماء والمجاري مع المنشأة العامة لتصميم المشاريع (١٧) .

— دمج دائرة الثقافة ودار الجاحظ للنشر بتشكيلات وزارة الثقافة والاعلام (١٨).

— دمج المنشأة العامة لنقل البضائع الاعتيادية مع المنشأة العامة للنقل المتخصص والغاء المنشأة العامة لخدمات النقل البري ودمجها بالمنشأة العامة لنقل البضائع ومنشأة نقل المسافرين (١٩) .

— الغاء المنشأة العامة للاسكان الصناعي واناطة مهامها بالمؤسسة العامة للتصميم والانشاء الصناعي (٢٠).

(١٧) الوقائع العراقية ٢٩١٦ في ١٩٨٢/١٢/٢٠ .
(١٨) الوقائع العراقية ٢٩٤١ في ١٩٨٣/٥/٣٠ .
(١٩) الوقائع العراقية ٢٩٤٣ في ١٩٨٣/٦/١٣ .
(٢٠) الوقائع العراقية ٢٨٧٢ في ١٩٨٢/٢/٢٢ .

ـ الغاء المنشأة العامة لتجارة المنتجات الزراعية والمنشأة العامة للتسويق الزراعي واستحداث منشأة واحدة لتجارة المنتجات الزراعية الغذائية (٢١) .

(ب) تقليص الصرف والانفاق على بعض المواد والفصول في الموازنة الاعتيادية للدولة كالصرف على شراء الاثاث المكتبية او شراء السيارات وعلى مخصصات السفر والايفاد والمخصصات المهنية وايجار الاراضي والمباني..الخ. وتنظم هذه بتعليمات محاسبية تصدرها وزارة المالية سنوياً.

(ج) التخفيض عن كاهل الادارة العامة من خلال تخليها عن ادارة بعض المنشآت والمرافق الاقتصادية والخدمية عن طريق بيعها او تضمينها للقطاع الخاص كما هو الحال بالنسبة لبعض المزارع الانتاجية ولبعض محطات بيع البنزين وتسويق بعض السلع والمنتجات التي كانت الدولة تتولى ادارتها مما يقلل من النفقات والخسائر التي كانت تنجم عنهـا.

٦ ـ التوسع في تقديم الخدمات والتعويضات المادية والمعنوية للمتضررين وللمعوقين ولاسر الشهداء والجرحى والتخفيف عنهـم وابراز مكانتهـم الاجتماعية ورفع معنوياتهم وتلبية احتياجاتهم والحيلولة دون تعرضهم للازمات او المشاكل الاجتماعية المختلفة . ويمكن القول بأن الاهتمام بهذا البعد الاجتماعي قد استقطب الكثير من وقت وجهد الادارة العامة ومن براجمها وهناك الكثير من القرارات التي تدلل على ذلك ونذكر منها:

(أ) تكريم أسر الشهداء بمنحة نقدية قدرها عشرة آلاف دينار وبقطعة ارض سكنية عند عدم توفر دار او شقة او عدم رغبتهـم بهـا (٢٢) .

(ب) انشاء صندوق لتعويض المتضررين بالحرب يسري على العراقيين والمواطنين العرب والاشخاص المعنوية،تديره هيئة تمثل فيها وزارة الدفاع

(٢١) الوقائع العراقية ٢٨٩٠ في ١٩٨٢/٦/٢٨ .
(٢٢) الوقائع العراقية العدد ٢٨١٤ في ١٩٨١/١/٢٦ .

والعدل والمالية والجيش الشعبي وامانة سر الحزب في القطر وتتفرع منها لجنة في كل محافظة برئاسة المحافظ ويمول هذا الصندوق من المخصصات التي تقدمها الدولة ومن تبرعات المواطنين له ويشمل هذا الضرر المادي الذي تتعرض له المنازل والبيوت المتأثرة بالقصف او الممتلكات المنقولة وغير المنقولة الاخرى كما صدرت قرارات بتعويض اصحاب الدور التي هدمت نتيجة القصف الايراني للمدن والمهجرين من منازلهم واراضيهم الزراعية في مناطق القتال(٢٣).

(جـ) اعفاء اسر الشهداء من رسوم البناء ومن الرسوم الكمركية للسيارات الصالون التي تهدى او تباع لهم بصورة استثنائيـــة (٢٤) .

(د) تخصيص راتب تقاعدي لعيال المواطن العراقي من غيرمنتسبي الدولة الذي يقتل او يصاب من جراء الحرب يعادل الحد الادنى المخصص وفقاً لقانون التقاعد والضمان الاجتماعي (٢٥) .

(هـ) انشاء هيئة لمعوقي الحرب ترتبط برئاسة الجمهورية لتتولى انشاء مراكز ولجان متخصصة في تقديم الخدمات الطبية والتأهيلية واستيراد الاجهزة والمعدات والسيارات وكل ما من شأنه ان يمكن المعوقين من العودة الى ميادين العمل والانتـــاج (٢٦) .

(و) وهناك امتيازات اخرى لاسر الشهداء وابناؤهم تعطيهم فرصاً تشجيعية في القبول بالجامعات والمعاهد او الحصول على الوكالات الحكومية او التمتع ببعض الخدمات العامة او الحصول على السلف .. الخ . وقد اسهمت هذه المزايا في رفع معنويات هذه الشريحة واعطتهم مكانة اجتماعية عالية تتناسب ودرجة العطاء والتضحية التي قدموها للحرب ولمعارك الشرف .

(٢٣) الوقائع العراقية العدد ٢٨٢٩ في ١٩٨١/٥/١١ .
(٢٤) الوقائع العراقية العدد ٢٨٢٣ في ١٩٨١/٣/٣٠ .
(٢٥) الوقائع العراقية العدد ٢٨٢٨ في ١٩٨١/٥/٤ .
(٢٦) الوقائع العراقية العدد في

(ز) ولقد تكيفت الدوائر الخدمية في جميع الوزارات لظروف الحرب وجندت نفسها لدعم المجهود الحربي والتخفيف من اثاره. فالمستشفيات المدنية كانت تعطى الاولوية لجرحى الحرب والمدارس تحولت الى معسكرات تدريب لطلبتها المقاتلين والصحافة والاذاعة كانتا تقاتل بالكلمة والصورة الى جانب البندقية وهكذا بقية المؤسسات الخدمية الاخرى التي تحولت فعلا الى ادارات تحمي وتبني وتقاتل في آن واحـــد .

٧ ــ الاهتمام بتحسين الاداء الاداري وتطوير اساليبه وتبسيط اجراءاته وتوفير المستلزمات المادية والمعنوية لرفع معدلات الانتاجية في العمل وتوظيف الامكانيات المتاحة والطاقات المعطلة وتعبئتها لدعم المجهود الحربي وتعزيز الانتصارات على خطوط القتال .وقد برزت الحاجة الى هذا الحد التوجـه لتلافي النقص في الطاقات البشرية وتزايد الطلب على السلع والخدمات وتقليص الانفاق والحد من استيراد السلع والمواد غير الضرورية. وقد افرزت ظروف الحرب عدداً من الممارسات والتطبيقات الرائدة التي اسهمت بحق في تنشيط دور الادارة العامة ورفع وتحسين معدلات التنفيذ بالرغم من كل التحديات التي واجهتها والظروف الصعبة التي لاتزال تعمل في مناخهـــا.

ونوجز هنا أهم هذه الممارسات :

(أ) التخطيط لحملات رفع الانتاجية في مختلف القطاعات والمؤسسات ووضع البرامج العملية والمؤشرات الكمية التي يراد الوصول اليها من خلال الاستثمار الأفضل للوقت والاداء الأسرع والكلفة الأقل . وكانت المنشآت العامة ونقابات العمال والمنظمات المهنية تتسابق في تنفيذ الاعمال والواجبات الموكلة اليها . وقد خصصت للمبادرات الابداعية وللاعمال المتميزة وللجهود القيمة هدايا وجوائز واوسمة وانواط والقاب تمنح لمستحقيها وفق أسس واضحة من قبل القيادات الادارية في كل قطاع . وقد وضعت هذه موضع التطبيق الفعلي واعطت النتائج المتوقعة منها .

(ب) اشاعة العلاقات الانسانية المتطورة وتعميق اواصر التقارب والتفاعل بين مختلف المستويات الادارية والدعوة إلى روح الفريق ضمن المؤسسات والجماعات الرسمية وتشجيع مفاهيم الادارة الديمقراطية والاتصال اللارسمي بين القيادة والقاعدة . ومن التجارب الرائدة في هذا المجال قيام جميع الوزراء ووكلائهم ورؤساء المؤسسات العامة ومديرو المنشآت بممارسة العمل في موقع ادنى لفترة زمنية تمكنهم من تحقيق الاهداف والمباديء المشار لها اعلاه .

وقد نظمت هذه التجربة بقرار صادر من ديوان رئاسة الجمهورية .

(جـ) التأكيد على دور الرقابة الجماهيرية والشعبية لتكمل وتساند الرقابة السياسية والادارية والقضائية وذلك للكشف عن أي تصرف غير مشروع او عمل غير قانوني أو ممارسات ضارة بالحياة الاقتصادية او الاجتماعية او الادارية . وقد تعمقت اساليب الرقابة وتنوعت في ظل ظروف الحرب واسهمت في حماية الجبهة الداخلية من جميع الظواهر السلبية التي يتوقع حدوثها . فالكشف عن الجرائم والسرقات كان يتم فور وقوع الجريمة والكشف عن التلاعب بالأسعار او احتكار السلع او التلاعب بأموال الدولة او استغلال المواقع والمناصب وغيرها كانت سرعان ماتكتشف ويعرض مقترفوها للرأي العام ليكونوا عبرة لغيرهم .وقد نظمت هذه الممارسات بقرارات وقوانين لامجال لذكرها هنا ولاتفوتنا الاشارة الى البرنامج التلفزيوني «لنفكر معاً من اجل الثورة والشعب» الذي يقف من خلاله القادة الاداريون بمختلف القطاعات امام مواطنيهم للاجابة على اسئلتهم ومشاكلهم كمثال لهذه الرقابـــة .

٨ – ورغم كل الاستجابات الفاعلة لاجهزة الادارة العامة في ظل ظروف الحرب فأن هناك بعضاً من الظواهر والمشاكل التي تظل مرافقـــة للحرب ومرتبطة بأستمرارها. وليس من الموضوعية ان نغفلها جميعاً او نتجاهل

ذكرها ونحن نتصدى لتجربتنا ونتلمس خصائصها. فليس من المعقول ولامن المتوقع ان تعيش دولة نامية او دولة متقدمة ست سنوات من عمرها وهي تخوض حرباً ضارية تستخدم فيها كل اصناف الأسلحة المتطورة ومع ذلك يبقى نظامها الاداري او حياتها الاقتصادية دون ازمات او ظواهر سلبية . ونحن اذ نذكرها هنا فأننا نأمل من طلبة الدراسات العليا بجامعاتنا ان يولوها اهتمامهم ويخضعونها للبحث والدراسة في رسائلهم العلمية بهدف معالجتها و طرح التوصيات الملائمة للحد من اثارها.

وفيما يلي اهم المشاكل والظواهر الادارية التي يعاني منها المواطن والموظف والادارة العامة كل من زاويتـــه.

(أ) ضعف القوة الشرائية للموظفين والعاملين في مختلف المؤسسات والدوائر والمنشآت العامة نتيجة للارتفاع الحاصل في اسعار بعض السلع والخدمات والتضخم النقدي الذي افرزته برامج التنمية الانفجارية وغذته ظروف الحرب بينما ظلت الرواتب والاجور على ما هي عليه او خفضت بعد وقف المخصصات المهنية للعديد من ذوي المهن والوظائف. ولاشك ان هذه المعضلة من شأنها ان تؤثر على دافعية العاملين وعلى انتاجيتهم لولا الحماس الوطني والروح المعنوية العالية التي يعيشونها في ظل المعارك البطولية لقواتنا المسلحة. ويتفاوت الافراد في قدراتهم واستعدادهم لتحمل الضغوط التي ترافق هذه الظاهرة اوتنجـــم عنهـــــا .

(ب) محدودية الامكانيات لبعض المؤسسات الاقتصاديـــة وخاصة التسويقية منها وعدم قدرتها على تلبية احتياجات المواطنين من بعض السلـع الاستهلاكية او المواد الاحتياطية الخاصة بالسيارات او الاجهزة الكهربائية المنزلية او الخاصة بالمعامل والمكائن والمعدات الثقيلة. وترجع جذور هذه المشكلة لفترة ما قبل الحرب، لكنها زادت حدة اثناءها وهناك اختناقات

ومشاكل ادارية أخرى ترافق توزيع السلع الغذائية والملابس وغيرها مماتسبب في ظاهرة السوق السوداء التي تمارسها بعض الدلالات. وقد بدأت هذه الظاهرة بالانحسار بسبب القرارات الاخيرة، غير ان اسبابها الحقيقية لاتزال قائمة ...

(ج) وهناك آثار سلبية متنوعة ترافق ظاهرة العمالة الوافدة من الخارج حيث تتنوع هذه بين الاثار الاقتصادية والاجتماعية والادارية. ولدى الادارات العامة في اجهزتنا الكثير من المشاكل التي نجمت من التوسع في نسب العاملين بعقود او لاجال قصيرة .

(د) وأخيراً فأن استمرار الحرب واطالتها من شأنه ان يعرقل عجلة التنمية والتحول الصناعي والتطور الزراعي والتوسع في حجم ونوع الخدمات الصحية والتعليمية والاجتماعية للمواطنين. فهي دون شك تستنزف اموالا طائلة وتقتل ارواحاً ورجالاً اعدوا لبناء العراق وازدهاره. وكل يوم تشغلنا فيه هذه الحرب عن مواصلة مسيرتنا التنموية سيحتاج الى اشهر من الزمن للتعويض عنه. ....غير ان عزائنا في حربنا العادلة هذه هي انها حرب مصير.... وانها حرب فرضت علينا ...وان مادفعناه لها يفوق كثيراً مابقي بذمتنا... وان النصر سيكون حليفنا ان شاء الله ولينصرن الله من ينصره .....

## سادساً :/ الخاتمة / نحو ادارة عامة مجندة :

وبهذا نأتي الى نهاية هذه الدراسة التي حاولنا من خلال صفحاتها ان نستعرض طبيعة العلاقة بين الادارة والحرب ونتلمس اوجه التأثير المتبادل بينهما. فأتضح لنا التأثير المباشر للحروب وما يرافقها من احداث وينجم عنها من نتائج ويترتب عليها من تطورات على الحياة المدنية بوجه عام وعلى اجهزة الادارة العامة ومؤسساتها بوجه خاص كما اشرنا الى العلاقة الاكاديمية بينهما وترابط بعض النظريات العلمية وتكامل الدراسات والبحوث التي تجريها الادارة العامة والادارة العسكرية وتقارب نتائجها وامكانية الاستفادة منها في كلا الحقلين. وانتهينا الى القول بأن الخط الفاصل بينهما سيضعف على مر الزمن وان التعاون بينهما سيزداد في ظل ظروف الحرب حيث تتسع دائرة التطبيقات اللوجستيكية المشتركة بينهما. وبالرغم من ذلك فسيظل قدراً من التباين في استجابات الادارة العامة واساليب تكيفها لضغوط الحرب تبعاً لاختلاف فلسفاتها ومراحل نموها وطبيعة نظمها السياسية والاقتصادية.

وكان لابد من الاشارة الى الادارة العراقية وهي تعيش منذ خمس سنوات ظروف الحرب وتتصدى لتحدياتها. فعرضنا العديد من الممارسات والاستجابات الرائدة التي افرزتها هذه التجربة وكيف انها اسهمت في تهيئة مستلزمات الحرب من السلع والخدمات ووضعت كل طاقاتها البشرية والمادية والمعنوية في خدمة المجهود الحربي وتعزيز الانتصارات وانسجاماً مع مصطلح « اقتصاديات الحرب » الذي يطرحه الاقتصاديون كأطار لمعالجة « تأثيرات الحروب على الاقتصاد فأننا نطرح هنا مصطلح «الادارة المجندة» للتعبير عن مساهمة الادارة العامة في ظل ظروف الحرب وكلنا امل من ادارتنا العامة في العراق ستظل مجندة لتحقيق النصر والتنمية معاً والله من وراء القصد.