

2015

## الجيش العراقي : الواقع .. البناء .. الإصلاح



الدكتور محمد احسان

**الجيش العراقي**  
**الواقع.. البناء.. الاصلاح**

2015 - 2003





لا وطن يبقی، دون جیش یحمیه



## الخلاصة

### التأسيس

الجيش الحالي = ارث الماضي x تناقضات الحاضر.  
ارث الماضي: حروب، آفات، تعود الخطأ، ادارة خطأ، أداء وإرادة قتال بمستوى متدن.

تناقضات الحاضر: نظرة السياسية القاصرة الى الجيش. التصريف غير الصحيح لما ترتب على حل الجيش السابق. معايير الانتقال غير الصحيحة الى الجيش الجديد كونت، أهواء. علاقات قرابة. تحزب. تناحر. ظروف قتال صعبة، انحياز انتهازي. استثمار تجاري. أدت الى: أنتقال الأمراض ذاتها وبوقع أشد. تسلل "الضعفاء، الوصوليين، الانتهازيين، المناوئين" شكلوا عبئاً وإعاقة. الاستسلام والقبول. اتساع الخرق الأمني النفسي.

### مصاعب أنتجت وأبقت الخلل

قصور التدريب، والاختيار والتوزيع القيادي الولائي. غياب التوصيف الوظيفي. عدم وجود أسس للتحصين النفسي المعنوي. تعميم توجهات المحاصصة. قيود التوازن الدولي. أنتجت: قلة الاخلاص. الاتكاء الطائفي. الضعف العام. الاعاقة العمدية. الفساد. أحادية اللون. الشعور بالدونية. الشك.

### واقع الجيش الحالي

1. سيادة الكم على النوع. ترهل. حشر. وهن أدى الى: أختلال في التوازن الرتبي. سوء توزيع المسؤوليات. كلف مادية. تقاعس في العمل. صعوبة تقييم. كثر الخسائر. شعور واهم بالقوة.

2. اضطراب القيادة والسيطرة. ضعف. تعدد المراكز. قلة المتابعة  
تسبب في: قطع سلسلة الأوامر وسبل التنفيذ. فقدان القدرة على  
التقييم وقياس المردود. ضعف التنفيذ. ذهول فكري. فقدان الهيبة  
القيادية.

3. عدم التجانس بين الامكانيات والمهام. الاقحام قبل اكتمال  
الاستعداد. التكليف على أساس الكم النظري. عدم حساب العامل  
المعنوي، تسبب في: الإحباط. الملل. الكذب. الانكسار.

4. الخوف. من العدو، من الأعلى غير العادل. من عدم مجازاة مراكز  
القوة. تسبب في: استنزاف الطاقة. الاجهاد. تجنب المواجهة.  
الهروب. التسرب. التشكي، التمارض.

5. اختلال الضبط. اقتراب المسافة بين الاعلى والأدنى. منح الرتب.  
الدمج تسبب في: عدم تنفيذ الأوامر. التأخير. الارتباك. تصدع  
المهنية.

6. ضعف التخطيط. اجتهاد. تزلف. تحزب. عدم وجود سياقات، أدى  
الى: إدارة على اساس المحاولة والخطأ. البداية من الصفر. التجاوز  
على مبدأ التراكم المعرفي. العمل على اساس الفزعة. الذاتية على  
حساب المبدأية.

7. اضطراب الحالة المعنوية. حرب نفسية معادية. قصور في الرد.  
انكسارات لم ترمم. سياسيون منتقدون. برلمانيون مفرقون. محيط  
معادي. اعلام دولي بالصد كونت: ملل. ضعف الارادة. قلة المبادرة.  
هبوط في النشاط. موت الضمير المهني.



8. تصدع المشاعر الوطنية. صراع بين الرفض والقبول، تعامل مع الجيش غير صحيح. أدى الى: مصلحة الذات قبل الوطن. السكوت، وعدم الرغبة في الاصلاح. التجريح، الاتهام. التسقيط.

9. الفساد. إنسان فاسد. تعطل سلطة الضبط الرادعة. ضوء السياسة الأخضر، فتحت الأبواب الى: النفعية. عقود فاسدة. استغلال الفرص. عائد غير موات للمواصفات. ظاهرة الفضائيين. التغطية على الخلل.

المعوقات

النقل الحرفي للتجربة الأمريكية. قصور المكلفين بالنقل. غياب السياقات. الشخصية.

### الجهد الاستخباري

غياب الجهد الفني الأمني الاستخباري. التأسيس الخطأ. عدم وجود استخبارات نفسية. أدى الى: عدم تأمين حاجة القوات الى الاستخبارات التعبوية. عدم تأمين حاجة الدولة الى الاستخبارات الاستراتيجية "السوقية". عدم القدرة على انتاج الاستخبارات النفسية. عدم القدرة على رصد وتحليل الحرب النفسية. فقدان القدرة على الردع الأمني المادي والنفسي.

### الجهد المعنوي

عقدة التوجيه المعنوي. نقص المعرفة النفسية المعنوية. الخبرة البدائية تسبب في: عدم وجود توجيه معنوي. عدم وجود جهد للتحصين بال ضد من دعاية العدو وحربه النفسية. تراكم الاحباط واضطراب الحال النفسية. التركيز على الاعلام الاستعراضية، الذي يعزز سلوك التسابق والكذب.

## الجهد البحثي العلمي

يوجد مركز، بلا متخصصين، ولا ميزانية، ولا قدرة على المبادرة، تسبب في: غياب القدرة على دراسة الظواهر السلبية. الابتعاد عن الاساليب العلمية في الادارة والتقييم والتخطيط. صعوبة التعرف على اوجه القوة والضعف في البناء العسكري.

## القضاء العسكري

ضعيف. غير قادر على تأمين الردع النفسي. يفتقر الى القوانين الضابطة أسهم في وجود: ضعف الالتزام. شيوع المخالفة.

## الهيكلية التنظيمية

غير متجانسة، تجريبية، متداخلة، أدت الى: مصاعب في القيادة والسيطرة. ضعف التنسيق والتعاون. تداخل المسؤوليات.

## الحيادية الوطنية

الجيش السابق منظمة حزبية "بعثية" واحدة. الجيش الحالي عديد من المنظمات. استمالة القادة العسكريين سياسياً، كون: ضباط حزبيون، مؤدلجون، غير مهنيين. منتسبين منحازين فكرياً. ضباط "شبه أميين" لا يمكن تطويرهم. الانتماء الحزبي العلني. التأثير الحزبي على الشأن العسكري. معادلة خطأ فيها سياسيون لا يطمأنون الى العسكر، وعسكريون يشكون بقدرة السياسيين، كونت مهنية ضعيفة وقدرة قتالية متدنية، وانحياز.

## الاستنتاجات

واقع حالي للجيش غير ملائم لادارة معركة شاملة. فساد مستشري، يحول دون البناء وكسب المعركة. خرق أمني فاعل. إعياء قتالي. اضطراب سلوكي. هبوط معنوي. إرادة قتال ضعيفة. اختلال المواطنة. نقص في المعرفة العسكرية والعلمية والنفسية. تدني مستوى الهبة العسكرية. تشكيل مراكز قوى داخل الجيش، وتكوين ولايات متعددة. أخطاء تستغلها الحرب النفسية المعادية. وقوع الجهد الأمني في فخ التشكيك النفسي.

## التوصيات

اختيار الوزير ليس حزبياً، أو يلزم قانونياً بالاستقالة من حزبه. دراسة مسألة عدم اشراك القوات المسلحة في الانتخاب. اعادة النظر بادارة

المؤسسة العسكرية حكومياً. الاستعجال في تنفيذ خطط انهاء الترهل  
الرتبي. الغاء التبرع والاكثفاء الذاتي. إعادة النظر بموضوع ضباط  
الدمج والمفصولين السياسيين. تشكيل مديرية عامة للتوجيه المعنوي  
والخدمات النفسية. الترفيه. علاج الاضطرابات. العمل على أن تكون  
الوزارة لتنفيذ السياسة الدفاعية للدولة ورئاسة الأركان للقيادة  
الميدانية. العمل على حيادية الجيش. تشكيل تنظيم للحرب النفسية  
للدولة، يرتبط به جهد العمليات النفسية في الجيش.

### الخاتمة

المسألة صعبة جداً. لا بد من الشروع. الجيش قوة عليها تتوقف وحدة  
البلاد. مشاريع اعمار ه من جديد ضرورية، نجاحها مكسب فعلي للجميع.



# الفصل الأول

## نظرة إلى الواقع



1. لقد تأسس الجيش الحالي حسب الأمر 22 الصادر من سلطة الائتلاف الحاكم في 2003/8/8، وكانت بداية الشروع لتنفيذ أمر التأسيس، قد جاءت في ظروف لإعادة بناء البلاد لم تكن مستقرة سياسياً والى حد ما غير آمنة، وقد شرعت الوحدات المشكلة حديثاً، في عملها الميداني بقدرة قتالية وتسليحية بسيطة، وهيكلية تنظيمية لم تأخذ بالاعتبار الحاجة، والإمكانيات المتاحة، والأهداف المطلوبة، علماً أن عملية التأسيس قد أستندت بداياتها على الآتي:

- أ. خبرات أمريكية متطورة، وأهداف لها بعيدة المدى.
- ب. خبرات فنية عراقية متناثرة، وغير قادرة في كثير من الأحيان، على تكوين رأي قوي مستقل، في قضايا الهيكلية والتسليح والتنظيم وتوزيع الواجبات.
- ج. غياب تام لمفهوم السياسة الدفاعية العراقية، في ظروف عمل صعبة، وسط منطقة مضطربة، وبؤرة توتر شبه دائمة، وعملية سياسية انتقالية شائكة، ينقصها الوضوح والدعم الشعبي الموحد.
- د. اجتهادات فردية، ومصالح ذاتية حزبية، للاستفادة ومد النفوذ داخل الجيش وعموم المؤسسة العسكرية، بدأته جميع القوى السياسية المشاركة في الحكم وغير المشاركة.

2. إن عملية إعادة البناء الهيكلي للجيش، الذي تبعثر خلال المواجهة العسكرية مع الحلفاء، والأمر بحله من قبل سلطة



الائتلاف<sup>1</sup>... عملية مرت بمراحل عدة، وجدت خلالها وزارة الدفاع

أنها:

- أ. مشغولة، وجل انتباهها منصب على إبرام العقود، وتعيين الموظفين، وإعادة الضباط إلى الخدمة.
  - ب. غارقة في متغيرات المحسوبة، والفساد.
  - ج. مستنفرة لتلبية متطلبات القتال في حرب ضد الإرهاب.
3. انها مراحل أفرزت نتائج سلب على المستوى العام للإدارة والأداء، والمهنية العسكرية، ومساعي البناء، والمعنويات تتسم بالآتي:

- أ. الضعف العام، وعدم كفاية الوقت المتاح للتأسيس والتشكيل.
- ب. سيادة الروتين وعدم تحمل المسؤولية، واستشراء الذاتية الخاصة بنهم وابتدال غير مسبوق.
- أ. الشعور بالتعب العام "الاعياء الوظيفي" والانحياز الانتهازي للجماعة أو الطائفة<sup>2</sup>، والسعي لاستثمار المنصب والفرص المتاحة تجارياً.
- د. التسابق من أجل التحقيق الأفضل للفرد على حساب الجيش والدولة والمجتمع.

---

<sup>1</sup>. الأمر الرقم (2) الصادر في 2003/5/23

<sup>2</sup>. لم يكن انحياز البعض من الضباط، الى الجماعة والطائفة عقانديا في غالب الأحيان، بل انحياز حمايوي، يضع فيه الضابط نفسه في دائرة الحماية الخاصة لجهات محسوبة على الطائفة، ويجد فيه البعض من السياسيين المحسوبين على الطائفة فرص لتحقيق الكسب والاستثمار، في مجال التعيين، والنقل، والعقود وغيرها.

هـ. إنها خصائص سلبية، لم يتوقف تأثيرها على عدم إتمام المهام المطلوبة للجيش، كما تخطط الحكومة وتسعى لأن تكون، بل واسهمت في تكوين ضغوط على المنتسبين، وأرست قواعد تدمير للذات العسكرية<sup>1</sup>.

### المشاركة في القتال قبل اكتمال الجاهزية

4. إن ظروف عدم الاستقرار، وتطور العمل المضاد للدولة العراقية، والتزامات الانتقال السريع للسلطة إلى العراقيين، دون الاستفادة أو الاستثمار العلمي للوجود الأمريكي من أجل البلاد، وأفعال الإرهاب المنظم ألزمت الحكومات المتعاقبة، في إشراك وحدات الجيش المشكلة حديثاً في القتال الداخلي، وخلافاً لمهامها الاستراتيجية في الدفاع، عن التهديدات الخارجية، عند إكمال تأهيلها عسكرياً وفنياً ومعنوياً، وهذا متغير لم يكن في صالح الجيش الذي تحول سلوك غالبية منتسبيه بالتدريج إلى سلوك:

أ. مضطرب، يتصرف في حاله العسكري بطريقة، وكأنه يعيش حياة غير منضبطة، لا يتعاطف مع كيانه العسكري، ولا يتحمس إلى هذا الكيان، لا يهتم إلى خسارته، أو سمعته، ولا يعير اهتماماً للمكاسب الذي يحققها في ساحة الحرب.

---

<sup>1</sup>. كانت الوجبات الأولى للتطوع من الضباط والمراتب وحتى التي جاءت من بعدها، وينسب غير قليلة قد تطوعت لأسباب تتعلق بالراتب حيث الوضع الاقتصادي الصعب، الذي خلفته إدارة الحكم السابق، وعند تطوعهم لم يتم تهيئتهم فكرياً للوضع السياسي الجديد "الانتقال إلى الديمقراطية" ولا نفسياً للقتال، ولم توفر لهم القيادة العسكرية العليا، مستلزمات النجاح في القتال، الأمر الذي وضعهم تحت ضغوط نفسية، أسفرت عن أداء متدن، وهروب من الخدمة وتسرب من المعركة، كَوْن بالتكرار وعدم اتخاذ الإجراءات القانونية الرادعة، سلوكاً مَخْلأ من الناحية المهنية والوطنية "تكسة الموصل حزيران 2014 والرمادي مايس 2015 مثلاً حياً عن هذا السلوك"

ب. منحاز أحياناً. إذ وعندما يحصل اشتباك بين وحدته وبين أبناء المدينة التي ينتمي إليها، يقف الى صف المدينة، وإذا ما حصل قتال بالضد مع العشيرة التي يرجع إليها، يكون لديه الاستعداد للقتال الى صفوف العشيرة، أو الهروب من صفوف وحدته، ليوثر فرص لا تخسر فيها العشيرة.

ج. الاحساس بانه وكيانه غير مرغوبان من قبل مواطني مدن عراقية محددة، ووقوف بالضد من وجوده وكيانه من مدن أخرى أحياناً.

إذا ما أخذنا بنظر الاعتبار أن ما حدث في الموصل، كانت من بين اسبابه ما يتعلق بموقف البعض من المواطنين من وجود وحدات للجيش "قيادة العمليات"، وكأنهم عدوا وليس مدافعاً، بسبب سلوك بعض منتسبيها الاستفزازي العدائي، والنفعي وبما يتنافى والمهنية العسكرية الوطنية، وهو أمر وان ضخمت الحرب النفسية من تأثيراته، وان استغله العدو في التعبئة النفسية بالضد من الجيش والقوات المسلحة، فان أثره كان واضحاً في السلوك الشعبي العام من العدو القادم، والمواقف الطافية على السطح من الجيش وتبعات الانكسار.

5. إن المنتسبين للجيش من المراتب بوجه عام، والضباط منهم على وجه الخصوص، وبسبب مواقف السياسة منهم، ومن تشكيلاتهم العسكرية، والأسلوب غير المناسب لادارة مؤسساتهم، من قبل الحكومات الأولى، تكونت لديهم أفكار ساعد على تعزيزها الاعلام المعادي، قوامها أن المؤسسة السياسية التي تحكم البلاد:

أ. تهمل وجودهم، على الرغم من أن طبيعة عملهم تتأسس على، التضحية بالحياة من أجل الوطن، تضحية فيها خسارة النفس، واردة بنسب كبيرة.

ب. لم تلتفت إلى مشاكلهم، ولا إلى امتيازات لهم قد اعتادوا الحصول عليها أسوة بكل جيوش العالم لمعادلة مهنية الموت المحتمل، مع مستلزمات الحياة ورغباتها<sup>1</sup>.

6. الاتكال في إدارة إعادة تشكيل، وبناء الجيش على قليل جداً من الضباط وغالبية من المدنيين بعضهم انتهازيون يتسابقون لإرضاء الحكومة واستجائها رتباً ومناصباً وجاهاً، وتلبية رغبات بعض أعضائها وأحزابها، الأمر الذي دفع بأن يتجه الجيش الى الانحراف التدريجي، ليكون بالتدريج جيشاً مهلهلاً، لا تعبر تشكيلته عن جميع مكونات المجتمع العراقي.

تدخل الجهات الأعلى

7. قيام الجهة السياسية العليا للحكومة السابقة "رئيس الحكومة" عن طريق مكتب القائد العام، بالتدخل في تفاصيل العمل المهني للجيش، الى مستوى الترفيع والترقية والنقل والاجازة وموافقات السفر، والقبول المفتوح لتجاوز سلسلة المراجع، إذ كان بإمكان أي جندي واي ضابط، من أي وحدة يمتلك معارف من الضباط في مكتب

---

<sup>1</sup>. حاول مكتب القائد العام للقوات المسلحة، وقيادة الوزارة في السنة الأخيرة وتحت ضغط التطلب الآتي من كبار القادة العسكريين بمنح بعض المكارم "رتب عسكرية" والهبات "قطع أراضي سكنية"، فجاءت في وقت غير مناسب تصادف مع انتكاسة الموصل وخسارتها الكبيرة، وجاءت الى أشخاص بعضهم غير مناسبين، إذ أن كبار القادة الذين منحوا القطع غالية الثمن كان بعضهم معينين بإدارة المعركة الخاسرة في الموصل ميدانياً أو من خلال موقعهم في المفاصل العليا للوزارة، فتسببت هذه الهبات، باضطراب معنويات باقي الضباط، وإخراج انفعالاتهم العدوانية السلبية بالضد من الحكومة والقائد العام.

القائد العام أو من الطوق المحيط بالقائد العام، الحضور الى المكتب والى القائد العام شخصياً، وتقديم شكوى، أو استرحام، أو طلب ترقية، وكان في الغالب يحصل المعني "الحاضر" تجاوباً ايجابياً لمطالبه، على الرغم من كون سلوكه، خرقاً لسلسلة المراجع، الذي يقتضي الضبط التقيد بها وعدم خرقها، علماً أن هذا التجاوب يفسر في اطار التعاطف الودي مع المنتسبين، لكسب الرضا والتأييد النافع في الانتخاب، وتكوين الصورة الرمزية، فكان خرقاً أخل بمهنية وهيبة المفاصل القيادية، بما فيها مفصل الوزير ورئيس الأركان، ودفع الأداء العام والثقة بالقادة باتجاه الضعف، حد الاقتراب من الأداء المليشياتي.

8. لا اعتبارات الأمن بالدرجة الأولى أسكنت قيادة الجيش، ومقر الوزارة في بنياة المجلس الوطني السابق داخل المنطقة الخضراء، وكون البناية ذات تصميم محدد، والنمو العددي للوزارة ومؤسساتها في تسارع، واضطراد أصبح التواجد في غرفها، وقاعاتها التي قسمت بقواطع زجاجية، وخشبية مسألة غير ملائمة للعمل بالشكل الصحيح، وغير مقنعة لعموم الضباط، والمدنيين وأدت إلى أن تكون:

أ. بيئة العمل العام غير صالحة. إذ تكس في الأمكنة المخصصة كدوائر ومكاتب عدة أشخاص، في مساحة صغيرة، يتكلم الموجودون فيها معاً، ويشاهدون التلفاز معاً، وينتبه كل واحد منهم على الآخر، فكانت في المحصلة بيئة عمل لا تساعد على الإنجاز بالقدر المطلوب، وكذلك لا تساعد على تحمل ضغوط العمل.

ب. أنتقال أثر الضوضاء. بات الكلام في الغرف المقطعة بالزجاج وألواح الألمنيوم، ينتقل الى الغرف المجاورة، والكلام الذي يجري في الممرات المليئة بالاشخاص والمنتسبين، ينتقل طوال ساعات الدوام الرسمي الى تلك الغرف، وبمستوى من الشدة يؤدي الى التشتت وارتباك التفكير، ويقلل بالتالي من التركيز والانتاج. يضاف الى هذا فان التجوال الكثيف نسبياً في الممرات، وبين الغرف بكثافة عديدة تثير الفوضى، وتقلل من احترام المنتسبين لأنفسهم ولجيشهم، ووزارتهم، وتخل بمعايير الضبط والالتزام.

ج. الوجود غير النافع. لقد حشر بدايةً، بعض الضباط برتب عالية، تزيد عن عميد أحياناً في غرفة ضيقة، يجلسون حول مكاتب غير مناسبة، وقد لا يجد أحدهم مكتباً ليجلس حوله، وكذلك الحال بالنسبة الى الموظفين المدنيين<sup>1</sup>، وهذا أسلوب عمل طارئ لم يعتاده الضباط العراقيون، وهو وان أسهم في تقليل نسب الإنجاز، فقد شكل خرقاً لأمن المعلومات، وفتح المجال أمام تسربها، وتعزيز الخروقات الأمنية.

### تبعات الجيش السابق

---

<sup>1</sup> . لقد جرت في السنين الأخيرة، محاولات لإعادة إسكان بعض دوائر الوزارة، في أماكن أخرى خارج بناية المجلس الوطني، ومعسكر الشرف، وقد أسهمت فعليا في التخفيف من ضغط الازدحام وفوضى العمل واضطرابه، الا انها في واقع الحال لم تكن كافية، لتوزيع المكان بما يلائم العمل الصحيح، ويعود السبب الى البطء في تأهيل بنايات تعود الى وزارة الدفاع وسعة الفساد، وكذلك ضعف إجراءات السلطة التنفيذية، في حل مشكلة التجاوز على أملاك الدولة بينها أملاك وزارة الدفاع، الأمر الذي أبقى هذه المعضلة فاعلة، وذات تأثير سلبي ملموس على الأداء، وعلى مشاعر الانتماء الى الجيش الجديد.

9. في مثل هكذا دراسات، لابد من حساب غالبية المتغيرات التي يمكن أن تؤثر على الواقع الحالي للجيش العراقي، المطلوب دراسة واقعه، ومن بين هذه المتغيرات، ما يتعلق بالجيش السابق، الذي يعد الامتداد الطبيعي للجيش الجديد من نواحي عديدة تتعلق بالقيم والخبرات وإرادة القتال وغيرها، وبصدده أي الجيش السابق، تبين الخبرات والوقائع أنه وهيكله قبل السقوط لم يكن سليماً من الآفات، والأمراض الاجتماعية التي أنهكته، وقوضت بشكل كبير بناه التحتية، حيث الرشوة، والفساد، والمحاباة، وخيانة الأمانة، والإعاقة العمدية، والطائفية، وغيرها أمور وان حصلت بنسب تقل كثيراً عن الوقت الراهن، الا ان عقول الضباط والمنتسبين، قد تشبعت بها حتى اللحظات الأخيرة، من عمره جيشاً أمتك خلال السنين، بعض التقاليد والقيم والخبرات، وممارسة مهنية طويلة الأمد ومعروفة. ولم تكن سلطة الائتلاف، ومن بعدها مجلس الحكم، والحكومات المتعاقبة قد اتخذت الإجراءات المناسبة، لتصريف ما ترتب على الأمر الصادر بحله، ووزارة الدفاع أو لتقليل الخسارة المعنوية، والمادية التي لحقت بما يقارب النصف مليون من الضباط، وضباط الصف العاملين في دوائرهما، والوحدات المقاتلة، والساندة، والخدمية، واكتفت بدلا من ذلك في البداية بتقديم المنح المالية المؤقتة، كجرع منعشة للتعامل مع الموقف المعقد آنياً<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> . بعد عام 2010 حاولت الحكومة حل الكثير من مشاكل وأعباء الجيش السابق وأعدت من يرغب العودة الى الخدمة في الجيش الجديد، من الرتب التي تقل عن العقيد، ومنحت التقاعد للضباط جميعاً دونما استثناء، وهي خطوة جيدة، لكنها متأخرة نسبياً، وحصلت أحياناً تحت ضغوط التوتر الناتج عن الإرهاق، في المناطق الساخنة التي بقي الكثير من أبنائها من ضباط الجيش السابق، بعيدين عن الجيش الجديد، وبالتالي أصبح منح التقاعد، وحل الأعباء ليس ذات قيمة نفسية في عملية تحديد الاتجاهات من

ولم توضع خطط مقننة للاستفادة من الضباط القادة، والأميرين المناسبين لرفد الجيش الجديد وتقوية أسسه، بل وعلى العكس من ذلك أبقى الموضوع تبعا للأهواء الشخصية، والعلاقات القرابية والحزبية، والمنافع المادية معايير للترشيح، والاختيار، والقبول في دوائر الوزارة والجيش، ووحداته القتالية، مما تسبب في:

أ. انتقال الكثير من أمراض، وسلبيات المؤسسة العسكرية السابقة إلى الجديدة. من كان مرتشيا بنسب قليلة في الجيش السابق، وانتقل الى الجيش الجديد، تضاعفت رغبته في الارتشاء، وتوسعت مخططاته، ومن كان يتغاضى عن الخطأ في وحدته وأصبح أمرا أو قائدا في الجيش الجديد، بات يتغاضى بشكل أوسع، وفي هذا المجال تجدر الإشارة الى أن الجو العام لإدارة الدولة والمجتمع، ودخول دفعات هائلة من الانتهازيين والوصوليين الى تنظيمات الأحزاب والحركات السياسية، والتسابق الذي جرى بين السياسيين لتقوية أحزابهم من موارد الدولة، أسهم في دفع العسكريين مثل غيرهم من موظفي الدولة باتجاه الكسب، قبل التفكير في بناء المؤسسة، كما ان مستويات الضبط المنخفضة التي ميزت الجيش السابق، في أواخر عهده قد أنتقلت الى الجيش الحالي، يضاف الى هذا ما يتعلق بإعادة القتال

---

الجيش الجديد والعمل في صفوفه، وعموما فان متعلقات البعض من منتسبي الجيش السابق، مازالت لم تحل حتى هذا العام 2015.



التي تدنت كثيرا في ذلك الجيش، وانتقلت خصائصها الى هذا الجيش، بشكل واضح<sup>1</sup>.

ب. تسلل البعض من الضباط الانتهازيين وغير الأكفاء، وأقل منهم من المناوئين للحكم الحالي إلى جسم الجيش، والمؤسسة العسكرية الجديدة، وباتوا يشكلون عبئا، وإعاقة لتطوير العمل نحو الأحسن. إذا ما تم الاخذ بالاعتبار ان بعض من الضباط السابقين، دخلوا صفوف حزب البعث لضمان الحصول على جاه ومنصب وترقية، فكان دخولا مصلحياً انتهازياً، وبعضهم دخل تلك الصفوف، تفادياً لعداء الحزب وتجنباً لعقابه، فكان دخولا نفعياً أيضاً، وهذه خاصية كانت شائعة بين صفوف الضباط بنسب عالية، وهناك بعض الضباط العقائديين بالفعل، دخلوا صفوف الحزب واستمروا في تنظيمه، حتى مع خسارته المعركة، وتلقي تنظيمه ضربات قاصمة، وعندما أنتقلوا جميعا الى الجيش الجديد، نقلوا معهم تلك الخصائص، فالانتهازيون وجدوا عند المنظومة السياسية وبعض الجهات الدينية مجالا لقبولهم، فزادت نسب انتهازيتهم، وأصبح سلوكهم هداما للبناء العسكري، والعقائديون وجدوا في ضعف الامن والاستخبارات، مجالا للعمل بتمنيات

---

1. ان مشكلة وتبعات الجيش السابق قد تعدت تأثيراتها ذات الصلة بالأداء والضبط واردة القتال، لتشمل أمن القوات المسلحة والنفاذ الى ساحة المعركة، اذ أن الضباط الذين أبقوا خارج المؤسسة مروا بفترة بطالة، وشعروا بالحيف حد الحقد، فتوجه بعضهم بتأثيرات هذا الحقد وعودة النشاط الحزبي البعثي الى الانضمام للجهد العسكري الإرهابي يمدونه بالخبرة والمعلومة والمشاركة القيادية والفنية والنفسية، فأصبحوا في المحصلة عامل تأثير سلبي على القتال وما ينتج من خروقات أمنية، اذ وفي عام 2014 وما بعده اعلن عن وجود ضباط من الجيش السابق قد أوكلت لهم مهام قيادية وفنية في تنظيم داعش الإرهابي الذي يخوض الجيش معارك شرسة بالضد من وجوده.

للمعودة الى الزمن السابق، فزاد اندفاعم، وتحددت لهم واجبات بينها المساهمة في الهدم والتخريب.

ج. الاستسلام شبه الكامل للأمر الواقع. لقد تلاشت اتجاهات الوقوف بالصد من الخطأ، وأقتربت النفوس الى حدود التسليم بالحاصل والموجود، والقبول به، وهو أمر لم يقتصر حدوثه على الأشخاص، بل وانتقل الى الإدارة التي باتت هي كذلك تنتهج نهجاً يقترب من التسليم بالحاصل، وكأنه أمر مفروض أو حتى مكتوب.

د. الهروب إلى الأمام في التعامل مع حالة الفوضى الإدارية. ان السياقات وكما ورد آنفاً قد اختفت، وكثر التوجه الى العمل خارج الضوابط، وبدلاً من التفتيش عن الصحيح، اتجه المعنيون بالتشكيل الجديد للايغال بالخطأ، فأسندوا مناصب الى غير المناسبين، وخصصوا درجات وظيفية لا تتلائم والشهادة أو الخبرة والاحتراف، ومنحوا الرتب العسكرية لغير المؤهلين، وترقيات إلى رتب أعلى لغير المستحقين، فزادت سعة الفوضى، وكثر الخطأ ليشمل شريحة واسعة من المنتسبين، والدوائر والمؤسسات العسكرية، حتى أمكن القول أنه من الصعب استثناء دائرة عسكرية، أو قيادة من آثار الفوضى، والاضطراب الإداري والمالي.

## الغاية

- 1.دراسة واقع الجيش العراقي الحالي منذ إعادة تشكيله، وحتى الوقت الراهن "منتصف عام 2015".
- 2.التركيز على أوجه الخلل، والقصور في التشكيل والأداء والمعنويات، وإرادة القتال.

3. اقتراح السبل الكفيلة للتصحيح والبناء، على أسس تمكنه من أداء مهامه في الدفاع عن الوطن، وتأمين الردع اللازم للحيلولة دون استهدافه بلدا ديمقراطياً لجميع العراقيين.

## الفصل الثاني

# أوجه الخلل في البنية العامة للجيش



1. كانت البدايات الأولى لتشكيل الجيش العراقي، كما مبين في أعلاه صعبة، والإمكانيات المتاحة لتنفيذ خطط التشكيل، والاعداد والتاهيل متواضعة، ومع ذلك أسهمت وحدات منه في الحد من اتساع رقعة الإرهاب، إلى المستوى الذي أرادته العدو، تفويضاً لأركان الدولة، وتغيير شكل نظام الحكم فيها، وكانت وما زالت عملية إعادة البناء تنمو بشكل محدود جداً، لم تصل في أحسن الأحوال، إلى المستوى الذي يكون فيه الجيش متماسكاً، قوياً، منضبطاً، وطنياً، قادراً على الحسم في ساحة قتال داخلية بالغة التعقيد، ويكون فيه المنتسبون قادرين على، تحمل وطأة الضغوط الآتية من القتال<sup>1</sup> ومن الخدمة العسكرية.

2. إنها بدايات أولى وخطوات لاحقة واجهت، وما زالت تواجه العديد من المصاعب، والعراقيل، والتجاوزات بينها:

- أ. عدم أخذ المتدرب جندياً كان أو ضابطاً، كفايته من ساحة العرضات في الجوانب الفنية، والمعنوية والتحملية.
- ب. كان التركيز من قبل الهيئات الأجنبية المعنية بالتدريب في البداية على بعض المسائل العسكرية الفنية ذات الصلة بالرمي، واستخدام السلاح، وبعض الجوانب التعبوية وإعادة التأهيل

---

<sup>1</sup> . ان الانتكاسة النفسية والانتكاس الذي حصل للقطعات العسكرية المقاتلة في الموصل عام 2014 والرمادي 2015، يؤشر حصولها بهذا القدر من السعة، حصول حالة هلع بين المنتسبين بكافة المستويات نتيجة تعرضهم الى ضغوط نفسية شديدة، هلع تسبب في دفعهم الى ارتكاب فعل الاتسحاب الكيفي، بصيغة هروب جماعي.

البدني، لم تأخذ بالحسبان التدريب على الضبط، وتحسين مستوى الولاء إلى العراق، والدفع باتجاه التطبع والتكيف إلى الحياة العسكرية سلماً وحرباً، وما زال الأمر كذلك من قبل العديد من الهيئات العسكرية العراقية المختصة.

ج. وزع الضباط القادة، والأمين على المناصب في المراحل الأولى وما زالوا كذلك بطريقة عشوائية، وضعت تاريخ الانتماء إلى حزب البعث معياراً وحيداً<sup>1</sup> للرفض دون الالتفات إلى الكفاءة، والوطنية التي لم يتم التطرق إليها، إلا في القليل من الحالات، التي لا تشكل معياراً عاماً للمقارنة والقياس. كما أن غالبية المناصب المطلوب إشغالها غير موصفة وظيفياً، وعملية الاختيار لإشغالها لم تعتمد التدرج المهني، والتراكم المعرفي، وسجلت خلالها حالات تجاوز لمنطق العسكرية العراقية المعروفة، إذ أعطي شرطي وجندي سابق رتبة ضابط، وقبيل عقيد من الجيش السابق للعمل برتبة نقيب في الجيش الجديد، وأعطي نقيب رتبة عميد في الجيش الجديد أيضاً، ونسب مدني لإدارة عمل عسكري تخصصي تجاوزا على الأسس، والضوابط المهنية المعروفة، وفوق هذا جرى الاستهانة بالمهنية العسكرية، بشكل كبير إذ تسجل أن مناصب

---

<sup>1</sup>. لم يكن الانتماء إلى حزب البعث على الرغم من أهميته، معياراً دقيقاً لقياس الإخلاص إلى النظام الجديد، والولاء للوطن، إذ أن البعض من ذوي الدرجات المشمولة بقانون المساءلة والعدالة الذين استلموا مناصب قيادية، تصرفوا بطريقة الانتهازية الوصلية وتجاوزوا حدود القياس وتخلصوا من عبئ المساءلة، وبعضهم الآخر استفاد من عوامل القرية من بعض المسؤولين وتجاوزوا الحدود أيضاً، في حين واجه البعض الآخر، ومن ذوي الدرجات الدنيا غير المشمولة إعاقات في العودة إلى الخدمة، أو في الاستمرار بالترقية، وتسلم المناصب على وفق القياسات العسكرية.

عسكرية قيادية بيعت، وترقيات الى رتب أعلى تمت في أروقة المستويات العسكرية العليا لقاء دفع مبالغ مالية، بعضها أعلن بوسائل الاعلام على المستوى العام، وبات فيه الناس يتندرون على العسكر، وبات البيع مسألة دارجة في إطار العسكرية ليس للرتب فقط، بل وكذلك للمواقع ونقاط السيطرة ومواقع حدودية، وكان وقعه سيئاً على البنية والمهنية العسكرية، وأساء منه على نتائج القتال، إذ أستغل البعض من المقاتلين هذا الواقع "وعلى أفتراض قلته" في تبرير هروبهم من المعركة<sup>1</sup>.

د. مساعي مد المحاصصة الحزبية، والطائفية، والقومية إلى عموم مفاصل الهرم القيادي للجيش الجديد حتى أصبح في تشكيلته العليا تركيبة مختلة، وغير متجانسة الأهداف، يشعر في داخلها البعض "السنة، والتركمان وأقليات أخرى" أنهم مظلومون، والبعض الآخر "الشيعة والکرد" انهم يعوضون عن ظلم سابق... تضاد نفسي تسبب في حصول الآتي:

أولاً. الحيلولة دون التفاني، والإخلاص، والتضحية من كلا الجانبين المتضادين، أي المظلومون والمقتنعون بالتعويض في آن معاً.

ثانياً. الإعاقة العامة لعملية التطوير والبناء، تصل الى حدود العمدية أحياناً، والتسويق أحياناً أخرى من قبل الشاعرين

---

<sup>1</sup>. ورد على لسان بعض المراتب في الاعلام، خاصة في ظروف الانكسار والخسارة، أنهم بيعوا، أو إنهم خشوا من أن يباعوا، وعند النظر الى هذه الدعاوي التي يصبح لها صدأً واسعاً ابان الأزمات، من وجهة النظر النفسية يتبين حجم التأثير السلبي لها، على نفوس ومعنويات المقاتلين، الذين يفتشون دوماً عن القادة والأميرين القدوة، والنتيجة أصبح هذا الموضوع عاملاً مساعداً، على الهروب من المعركة دون خوف من الأعلى، ولا خوف من الضمير المهني.



بالخسارة، يقابلهم عدم المبالاة أحياناً، والميل لارتكاب التجاوز أحياناً أخرى من قبل الآخرين.

هـ. انتقال أمراض الطائفية، وعدم الشعور بالمسؤولية، وقلة الولاء الوطني، والفساد إلى جسم الجيش، ودوائر وزارة الدفاع مع بدايات التشكيل، واستمرت معه في ازدياد تبعاً لتعقيدات الموقف الأمني، وتطوراته السلبية، وزادت بشكل ملحوظ بعد 2008 حتى بدا الجيش قريباً من عام 2015 يقترب من أن يكون في غالبية من لون وأحد، ومن تواجد في صفوفه من ألوان أخرى بات يشعر أصحابها بالاجحاف وقلة الأهمية، أو بالمواطنة الثانية، وقلق العزل والخوف من البقاء تحت المجهر الأمني بنوايا الشك المسبق<sup>1</sup>.

### العامل الدولي

3. ان أكثر المتغيرات تأثيراً على كفاءة المؤسسة العسكرية، وقدرة الجيش العراقي الجديد، حجماً، وتسليحاً، وتدريباً، تلك التحديدات غير المكتوبة أو غير المعلنة التي وضعها الحلفاء المنتصرون في الحرب على الدولة العراقية، وجيشها الجديد لاعتبارات التوازن

---

<sup>1</sup>. المسألة تبدو وكأنها مقلوبة، ففي الجيش العراقي السابق وبالتحديد بعد عام 1979 أصبح من النادر أن يصل ضباط شيعة إلى المناصب القيادية العليا، وبعد العام 1991 نقل العديد من الضباط والمراتب الشيعة من الدوائر العسكرية والاستخبارية المهمة، وبات غالبيتهم بينهم الكرد الذين تناقصت أعدادهم في الجيش بشكل ملحوظ، يشعرون أنهم أقل من أقرانهم الضباط من المذاهب الأخرى، وانهم موضوعون تحت المراقبة، وأي منهم يخطأ يكون حسابه أشد من زميله، المنحدر أصلاً من مناطق تكريت وما حولها، لوجود عامل الشك في النظرة إليه، وبات بعد عام 2003 الأمر معكوس تماماً، إذ يشعر الضباط السنة الشعور ذاته الذي سبق وان شعر به زملائهم الشيعة والكرد، وبات الكثير منهم مثار شك في سلوكه، وان كان مشابهاً في أصوله وآثاره للزميل الشيعي، وكذلك تناقصت أعداد الضباط السنة في المناصب العليا للجيش.

الدولي والإقليمي، وتراكمات الخبرة السابقة، والتي لا يمكن التجاوز عليها في الظروف الحالية، والمستقبل القريب، إلا بتدخلات مكثفة للسياسة، أو بحصول مواقف إقليمية تفرض ذلك، هذا وعند النظر الى هذه المسألة من زوايا التسليح، نجد أن الجيش العراقي بعد تأسيسه من جديد عانى من نقص المدفعية والدروع، وفي مجال القوة الجوية، شكل حصوله على الطائرات الأمريكية (F16) معظلة ما زالت قائمة، إذ لم تُسلم هذه الطائرات الى القوة الجوية قريبا من منتصف عام 2015، على الرغم من الحاجة اليها، في حرب مكافحة الارهاب، التي تطورت واتسعت كثيرا بعد عام 2010، الأمر الذي دفع بالدولة التوجه الى الروس لسد هذه الثغرة التسليحية، والحصول على طائرات سيخوي وطائرات سميتية مقاتلة.

4. ان الخلل في بنية الدولة العراقية، بات ينعكس بشكل مباشر على بنية الجيش والقوات المسلحة، فالبطء في الاستجابة الحكومية، لمتغيرات تتعلق بالإصلاح والتقويم مثلاً، بات وقعها مشابهاً في الجيش، الذي أصبحت جل الاستجابات في داخله بطيئة وغير مواتية أحياناً، وقد يحصل بعضها بعد أنتهاء الحدث، إذ أنه ولغاية اعداد هذه الدراسة، وعلى الرغم من مرور اثنتا عشر عاماً على التغيير، من النادر أن تقوم الحكومة بمحاسبة وزير فاسد أو مرتشي، رغم كثرتهم، ومن النادر أن يقوم البرلمان بمحاسبة عضو من أعضائه لفساده، أو لإساءته العمدية الى النظام السياسي، ومن النادر أن تقوم الحكومة، ومؤسسات الدولة من اعفاء موظف فاشل بعد أن تم التوافق بين الكتل على تعيينه بمنصب ما، بل وعلى العكس فان الفاشلين والفاستين، لديهم وباحتمالات عالية فرص في البقاء، والاحتفاظ بمناصبهم أكثر من أقرانهم الكفوين غير التابعين الى الأحزاب النافذة، لأن مناصبهم تكون في المعتاد عرضة الى التنافس بين الأحزاب، لاحتلالها دون الالتفات الى الكفاءة، وهذا واقع حال أنتقلت صورته طبق الأصل الى الجيش الذي بقي بعض القادة في أماكنهم فترات طويلة، وان أثرت عنهم أقاويل بالانحراف بعضها حقيقي، وعملية التعيين في المناصب العليا صعبة جداً، واللجوء الى التعيين بالوكالة، كما هو سائد في بنية الدولة، ومؤسساتها جار كذلك في الجيش، لهذا يصح القول أن الجيش أصبح مؤسسة مثل باقي مؤسسات الدولة، يتأثر بها، ويصاب بنفس أمراضها، وبالتالي يشفى من هذه الأمراض،

متى ما شفيت الدولة من أمراضها، وهذه بحد ذاتها من أعقد الأوجه الموجودة للخل وأكثرها تعقيداً وصعوبةً.

## اتجاهات الهدم في العقل العراقي

5. ان الحكومة ومؤسسات الدولة ما قبل السقوط لم تستطع تحقيق التوافق المجتمعي بمفهوم الرضا والمشاركة في الحكم كما هو مطلوب، ولم تستطع اقناعهم بقبول هذا الواقع، خاصة سكان الوسط والجنوب العراقي "الشيوعي"، الأمر الذي تسبب في بقاء شرائح ليست قليلة من أبنائهم غير منسجمة، وأهداف الدولة في الإدارة والسلطة والحكم، وبسببها وعوامل الترسب للعهود السابقة، تكونت في تلك الحقبة الزمنية أفكارا ومفاهيم لدى الكثيرين من أبناء هذه المناطق، اتجاهاتها العامة من الدولة سلبية، حتى نادى الكثيرين في مجالسهم الخاصة وفي الخفاء، أنها ليست دولتهم وأملاتها ليست أملاكهم، ولا داعي للحرص على وجودها وسلامتها، وراح البعض أبعد من هذا الى مستوى عدم حرمة التجاوز عليها.

كذلك اعتقد الكثيرين من أبناء هذه المناطق من أن الخدمة في مؤسسات ودوائر هذه الدولة غير مستحبة، بل ومحرمة خاصة في بداية تأسيس الدولة.

6. لقد انعكست الحال اثر السقوط عام 2003، اذ وبعد أن تقدم أبناء الوسط والجنوب ليأخذوا أماكنهم في الدولة حسب الاستحقاق السكاني، وقوة دفع التغيير وبعد أن أنتهت في داخلهم مشاعر الاحباط من العلاقة بالدولة، والخوف من أجهزتها الأمنية الضابطة، فقد شعر أبناء مثلث الجزيرة شمال وغرب العراق "السنة" باحباط من نفس النوع الذي عاناه اشقائهم "الشيعة"، سرعان ما كون في داخلهم أفكاراً عن الدولة والحكومة، مماثلة

لتلك الأفكار، شجعتها بعض الجهات الدينية والسياسية الداخلية والخارجية، وزادت عليها اتجاهات للوقوف المسلح ضد الدولة<sup>1</sup> فدخل المجتمع في دوامة هدم وتخريب بعضه واع ومقصود، وبعضه الآخر غير واع، فزاد حجم الهدم الذي لم يتوقف في الأصل، لأن أبناء الوسط والجنوب الذي تخلصوا من مشاعر الاحباط في العلاقة مع الدولة، قد أكتسبوا طوال الفترات الزمنية السابقة عادات غير صحيحة في التعامل مع الدولة، فهم وان أحسوا أن الدولة دولتهم، لكنهم لم يتخلصوا من عادات التخريب غير المقصود لأركان الدولة<sup>2</sup>.

7. هذا وإذا ما أضفنا إلى هذا الواقع السلبي، الوجود الفعلي لتجاوز بعض رموز الدولة على المال العام، واحتكار النفوذ والمال لما قبل السقوط، وبعده يمكن الوصول الى جملة حقائق بينها:  
أ. ان الهدم والتخريب كان قائماً في العقل العراقي، وما زالت له فسحة في هذا العقل، حتى باتت الدولة بمؤسساتها، ودوائرها وجيشها هي الناصية الأسهل لتصريف مشاعر العدوان الناتجة عن الاحباط.

---

1 . لقد أفتت هيئة علماء المسلمين التي تشكلت بعد السقوط برئاسة حارث الضاري بحرمة العمل في دوائر الدولة وقواتها المسلحة، وتشكلت مجاميع مسلحة باتت تعاقب العاملين في الدولة، وشجعت قوى سياسية انضمت الى العملية السياسية منتسبياً العاملين في الدولة الى اعاقه العمل سعياً منها الى اسقاط الحكومة من داخلها.

2 . حدث بعد أن سقطت الدولة وفقدت السيطرة على المجتمع أنطلق الكثيرون وعلى الرغم من غياب مصدر الاحباط "شكل الحكم" الى السطو على أملاكها بطريقة الفرهود، واتجه البعض لتهديم مقرات الدوائر والمؤسسات العسكرية والأمنية، بطريقة لا يمكن تفسيرها على أساس العوز فقط وان كان ذا صلة وإنما بتعود التعامل السلبي "الهدم" مع الدولة.

ب. لم تنجح الحكومات المتعاقبة بعد السقوط في تجاوز جميع الآثار السلبية المترسبة لميول الهدم كمسرب من مسارب العدوان بالضد من الدولة، لكنها وبعد أن اتجهت في محاولاتها للتجاوز وحشدت جهداً للتصالح، وجدت نفسها بمواجهة قوى ارهاب دولية تسللت من بين المحبطين "السنة"، فضاغت عندهم من شدة الافكار الخاصة بالعلاقة السلبية مع الدولة، عند البعض "السنة" وزيدت من سعة قبولها وانتشار رقعتها. لقد أضافت لها الصراعات السياسية، واساليب الادارة غير الصحيحة والنفاذ الاجنبي وقوداً كَوْن هدماً وصل الى حدود الاستشراء، وأقترب من أن يكون منظماً طوال السنوات التي أعقبت السقوط وحتى الوقت الراهن.

ج. إن حكومات ما بعد التغيير وجدت نفسها بمواجهة أزمة عدم توافق أشد كثيراً من تلك التي كانت موجودة تحت الستار ومسيطر عليها بالقوة قبل التغيير قوامها، تناقض في النظرة إلى الخسارة، والربح من عملية التغيير إذ أحس سكان الوسط والجنوب أنهم تخلصوا من ظلم الحاكم، وتفرقتة وزحفوا إلى المواطنة درجة أولى، أشعرتهم بالتخلص من بعض مشاعر الاحباط "التهديد من الدولة"، وكذلك الحال بالنسبة إلى الكرد الذين اندفعوا هرولة الى الأمام حدود التفكير بالاستقلال، على العكس من سكان مثلث الجزيرة " السنة" الذين وجدوا غالبية أبنائهم مسرحون من عملهم في الجيش ودوائر الأمن، والاستخبارات، ومراكز القيادة العسكرية والسياسية، وأشعروا من الجهات السياسية والدينية، التي تمثلهم أنهم مهمشون

فأحسوا الخطر يتهدد مواطنهم التي كانت هي الأولى، وضياع مكاسب عديدة دفعتهم الى حدود الاحباط، ودفعت غالبيتهم توجيه مشاعر العداة الناتجة عنه سلوكاً تخريبياً "هدم" واحياناً ارهابياً بالضد من الحكومة ومؤسسات الدولة، مشاعر ومواقف استثمارتها الحرب النفسية المعادية ودوائر الاستخبارات الاجنبية واسهمت في تعميمها بالتدريج لتكون شبه شاملة في المناطق المذكورة.

### الاحباط

8. بسبب مشاعر الخسارة عاود الشعور بالخيبة "احباط" منتجا للعدوان، الذي تسبب في:

أ. اندفاع غير القليل من سكة المثلث المذكور الى الوقوف العلني ضد الدولة، والترحيب بالجهد الارهابي المضاد للدولة "كما حصل في انتكاسة الموصل وصلاح الدين والرمادي" وانخرط بعض شبابهم في هذا الجهد.

ب. ترك البعض وظائفهم كتصريف لمشاعر الاحباط من خسارة أفترضوها موجودة عملياً، وعلى حكومة أعتقدوا "بدفع من الحرب النفسية" أنها سبب هذه الخسارة.

ج. عدم انسجام البعض الآخر مع نهج الحكومة، والعمل معها وإن استمروا مشاركين في تركيبتها، تحت تأثير المصالح الذاتية والضرورات والضغوط المحيطة.

9. الاحباط، مشاعر ضيق تَكون توتراً، يسعى الانسان بينه العسكري الى التخلص منها بالطريقة التي يراها مناسبة والتي يستطيع تنفيذها، بهدف التكيف الى واقع التهديد والدفاع عن ذاته



أي حمايتها من الانهيار، من هذا نجد أن البعض قد يستسلم ويقبل الواقع بسهولة، فتتحول مشاعر اللوم والعداء الى داخله، فيصاب بالعزلة وأحد أنواع الاضطراب، والبعض الآخر يستمرون في المحاولة تلي أخرى للتعامل مع الواقع سعياً منهم الى التغلب عليها، مصاعب حاصلة بطرق ووسائل مختلفة بينها توجيه مشاعر العداء الى الآخرين من حولهم أفراد، أو جماعات أو رموز للدولة، والبعض الآخر يتحدى الواقع، وهكذا تبعاً للشخصية والظروف المحيطة.

10. ان حقيقة وجود الاحباط لا مجال لنكرانها وهي في العراق بدأت مؤثرة بصورة ملموسة ما بعد عام 1979<sup>1</sup> وزادت بشكل كبير ابان الحرب العراقية الإيرانية، واستمرت من ذلك الوقت الى وقتنا هذا، بوتيرة تزداد أحياناً وتخف أحياناً أخرى، الا انها لم تنته، وان الحروب بحد ذاتها أحد أهم العوامل لتعزيز مشاعر الاحباط في النفوس ومضاعفة شدتها.

11. ان مشاعر الاحباط التي تراكمت تركت آثاراً تعد كارثية على الجيش والمجتمع العراقي من النواحي الآتية:  
أ. الأداء الذي تدنى بشكل واضح.

---

<sup>1</sup> . لقد بدأ صدام حكمه بتخويف الناس، فسعى الى استخدام أجهزته الأمنية والاستخبارية المتعددة الى ارباب الناس وتسببوا في اتساع رقعة الاعتقال القسري، والتغيب والاعتقال، فأحس عموم العراقيين بالاعاقة في موضوع اشباع الحاجة الى الأمن، وزادت قسوته مع الحرب التي بدأ فيها الشك بالولاء والوطنية والانتماء فتكونت مشاعر احباط واسعة، ولأن سلطة أجهزته الضابطة كانت قوية وقاسية ونفذت قوانين تصل حد الاعدام على من يوجه عدوانيته اللفظية باتجاهها، فحولت الغالبية العظمى من العراقيين المدنيين والعسكريين عدوانيتهم الى ذواتهم، فاصيب البعض منهم باضطرابات نفسية من جهة، وأختلت علاقتهم بالدولة التي باتوا يناصبونها عداء دون الافصاح عنه.

ب. روح الجماعة، التي ضعفت بمستويات مخلة.  
ج. علاقة العسكري مع الدولة "مشاعر الانتماء"، التي تردت كثيرا والى المستوى الذي لم تعد الدولة تمثل حاجة، ولم تعد هذه الدولة تمتلك السلطة النفسية للسيطرة على مشاعر المواطن العسكري واتجاهاته، وبدلا من السعي لترميم العلاقة معها واصلاح الخطأ في التعامل معها سعى الى أن يتركها نفسياً، واتجه الى الطائفة والعشيرة كبدايل لاشباع الانتماء اليها.  
د. ان اضطراب العلاقة مع الدولة وضعف روح الجماعة تسببا في اضعاف روح المواطنة، وعلى نفس النظرة السلبية الى الدولة باتت النظرة الى الوطن كذلك سلبية، وتحول الفخر الذي يفترض أن يكون بالوطن الى ذم له، وخجل من الانتماء اليه عند شريحة واسعة من المجتمع بينهم العسكريون.

12. ان هذه الآثار الأكثر تأثيرا وخطورة على المجتمع العراقي وضعت العراقيين في دائرة مغلقة من التأثير والتأثر لما يتعلق بالاحباط الناتج عن عدم اشباع الحاجة الى الامن اذ ان تأثيراتها السلبية المذكورة على المجتمع فتحت ثغرات في الجدار الأمني الوطني دخلت منها قوى الارهاب والحرب النفسية مهددة أمن المواطن والوطن، وهكذا تنتج مشاعر احباط تسهم في الخروق الأمنية، والعكس صحيح حتى أصبح المجتمع العراقي وجيشه في دوامة من التأثير والتاثر.

#### الاحباط القتالي

13. في حياة الشعوب والدول بينها العراق تمر ظروف وأزمات غير متوقعة بينها الحرب التي عادة ما تكون تأثيراتها سريعة

وشديدة الوطأة، الا أن العقل الذي يتشبع خلالها بالمشيرات المحبطة، يسعى في الجانب المقابل الى مقاومة تلك المشيرات "تقليل الأثر" ولأن المفاتيح الخاصة بالحلول لهذا أنواع من الإحباط، لا علاقة لها بالجهود الذاتية للفرد العسكري، أي انها عادة ما تكون بيد القيادة الأعلى أو الحكومة، فيتجه العسكريون في حالتها صوب القيادة، يصوغون آمالا لتحركها يريدون منها تحقيق هذه الآمال، وفي الحروب على سبيل المثال يتأمل الجمهور من الحكومة وجيشها تحقيق النصر على العدو "كاشباع للحاجة الى الأمن" الذي تتحول جل مشاعر العدوان باتجاهه<sup>1</sup>، لذا نجد أن تحقيق أي نصر ولو بسيط على العدو، سرعان ما يسهم في تحقيق بعض الجوانب الإيجابية التي ينعكس تحقيقها على هيبة الجيش ومعنوياته بينها:

- أ. تغير المزاج العام لجمهور المواطنين والمقاتلين، من الاكتنابي الى المفرح.
- ب. التخفيف من وطأة ضغوط القتال.
- ج. رفع مستوى المعنويات.
- د. ادامة اتجاهات العدوان نحو العدو.

---

<sup>1</sup> . في حالات الحرب يصبح من المهم جداً توجيه مشاعر العدوان الجماعي باتجاه العدو، لكن هذا أمراً ليس يسيراً ولا يمكن أن يتحقق آلياً، بل ومن خلال عدة خطوات تبدأ أولاً بخطوة هي الأهم، التي تتأسس على تبرير حالة الحرب، واقناع الجمهور بمسؤولية العدو عن بدأها، وتأتي لاحقاً خطوات التلاعب نفسياً بالآمال الموقفية خلال معاركها، أي وخلال مسيرة القتال أثناء الحرب، حيث تصوغ الأجهزة النفسية المختصة آمالا ممكنة التحقق لمعارك ناجحة تسهم في تقليل التأثيرات المحبطة للحرب، وتديم اتجاهات الشحنات النفسية العدوانية باتجاه العدو... وهذا لم يحصل في العراق وجيشه منذ التأسيس لما بعد 2003 وحتى الآن.

هـ. زيادة قوة الدعم الشعبي للجيش وقيادته العامة.  
و. ابقاء الأمل وسيلة مقاومة فاعلة للاحباط الناتج عن استمرار الحرب.

14. هنا تجدر الإشارة الى أن العقل الجمعي وفي حالات تحقيق الفوز بأي معركة من معارك الحرب يتجه الى تفسير هذا الانجاز الايجابي أمل قد تحقق... تفسير يسمح بانتاج آمال جديدة تقوي عناصر المقاومة النفسية. هذا وان الأمل كآلية نفسية لتقوية هكذا نوع من المقاومة وعلى الرغم من أهميتها وحقيقة وجودها، لكنها في الوقت ذاته تعد خطيرة من جانبيين:

أ. الأول. في الحروب هناك اخفاقات محتملة، لأن الحرب بطبيعتها مجموعة معارك ينتصر فيها جيش الدولة أو جزء منه مرة وقد يفشل مرات أخرى، ونجد هنا وبعد كل حالة فشل تتحول سريعاً مشاعر العداة المتأتية من الاحباط "الاعاقة الأمنية" وبشكل تلقائي باتجاه الحكومة "رأس الحكومة، القيادة العليا للجهد القتالي"، وهذا من شأنه وخاصة عند التكرار سيققل من القدرة على المقاومة، على هذا نجد أنه وفي حالات الحروب والأزمات أن المشاعر من الحكومة ورمزها عادة ما تكون:

ب. ان الأمل من بين الأهداف التي تضعها الحرب النفسية المعادية في حساباتها للتعامل مع المجتمع المستهدف، فتحشد جهودها لتكوين آمال داخل بنية الحرب ومعاركها الدائرة وظروفها الجارية، يصعب تحقيقها، وعند الاخفاق في تحقيقها ستقود أجهزتها الجهد المتاح لتضخيم مشاعر العدوان وتركيز

اتجاهاتها باتجاه القائد العام للقوات المسلحة، على وفق المبدأ  
النفسي تفريد الخصم.<sup>1</sup>

15. ان الإحباط مشاعر، وفي حال انتشارها بين المجتمع  
وقواته المسلحة، تشل عمل الدولة وتدفع جيشها الى هزائم  
وأنكسارت تضع الدولة وقيادتها العسكرية في حالة الحرج، وتضع  
الجميع في دائرة مغلقة، يصعب الخروج منها بسلام. وهذا ما  
يحصل في المجتمع العراقي حتى عام 2015 وكما مبين في الملحق  
أ.

---

<sup>1</sup> . ان من بين أهم مبادئ الحرب النفسية وأهدافها هو تفريد الخصم، أي عزل أحد أعلى المسؤولين في  
الدولة "الرئيس أو القائد العام" وتركيز الجهد باتجاه ابرازه قائداً أعلى كخطوة نفسية أولى، تعقبها  
خطوات لتحميله مسؤولية الحرب والقتال، ومن ثم وضع وزر الفشل أو الخطأ والخسائر على كاهله  
شخصياً، وهذا هدف في حال النجاح في تحقيقه سيعزل القائد العام عن المجتمع، وسيجعله النقطة التي  
تصوب نحوها كل مشاعر العدوان، وسيهبأ أشخاص في منظومته ممكن التفاهم معهم في حال التفاوض  
على شؤون الحرب وشروطها.

## الفصل الثالث

واقع الجيش حتى منتصف

عام 2015



## الواقف الفعلي للجيش

### تفاعل المؤثرات

1. ان المصاعب والعراقيل، وسبل التجاوز، والواقف السياسي في البلاد، التي رافقت عملية تشكيل وزارة الدفاع والجيش العراقي، بعموم وحداته وتشكيلاته منذ البداية، واستمرت لعدة سنوات، قد تفاعلت مع بعضها البعض "رغم وجود جهود وطنية متناثرة للعمل والتطوير" في ظروف صعبة، منتجة واقعاً للجيش ودوائر الوزارة كمؤسسات عسكرية، اتسم بخصائص تتعلق بالبنية العامة، والأداء والمعنويات، وإرادة القتال، والمهنية أنتجتها عوامل تأثير، وباتت من جانبها تؤثر في وجودها وأستمرار الوجود، حتى منتصف عام 2015، وقت انجاز هذه الدراسة.

2. ان المشكلة في مثل هكذا دراسات، ذات صلة بعوامل نفسية وعسكرية واجتماعية وسياسية، هي التكرار في تناول سبل التأثير وكذلك التأثير، فعند مناقشة عامل الفساد مثلاً، نجد أنه عامل يؤثر في المعنويات، والأداء، والإرادة القتالية والحياء والهيبة العسكرية، لذا نجده عاملاً قد تتكرر الإشارة اليه في التأثير، ويمكن الإشارة اليه في جانب التأثير إذ أن الانضباط العالي، والالتزام العسكري، والردع العقابي، وعناوين أخرى، يمكن أن يرد في منتهى الفساد واقع يتأثر بهما جميعاً، وهكذا الحال بالنسبة الى المعنويات، والضبط وإرادة القتال، والهيبة وغيرها. أنها مشكلة



فرضتها طريقة تناول الموضوع، ودراسته بأسلوب التحليل، لا بد من أخذها بنظر الاعتبار من قبل القارئ والدارس والمتابع.

3. ولغرض تسليط الضوء على هذه الخصائص، وعوامل التأثير والتأثر،<sup>1</sup> استتم مناقشتها، تحت العناوين الرئيسية الآتية:

- آ. الكم والنوع.
- ب. الإمكانيات والمهام.
- ج. الخوف.
- د. الضبط العسكري.
- هـ. التخطيط.
- و. إرادة القتال.
- ز. المشاعر الوطنية.
- ح. الأمن.
- ط. الفساد.

---

<sup>1</sup>. إن التقييم الذي سيذكر في الفقرات التالية لهذه الدراسة، والذي يتعلق بواقع الجيش، والمؤسسة العسكرية سيركز على أوجه الخلل المهني والمعنوي والبنائي، والسعي لاقتراح السبل الكفيلة بالمعالجة، وسيتم الاقتصار على السلب، الذي يشكل إصلاحه ضرورة حتمية لاستمرار البناء والتطوير، حسبما تسعى الوزارة، والحكومة إلى تحقيقه ضماناً لتكوين، جيش عراقي قادر على حماية وحدة الوطن، وأمنه القومي.

## الكم والنوع<sup>1</sup>

### عوامل التأثير على الحسابات

1. حُسبَ للجيش "نظرياً" أن يؤمن وجوده الجديد، الأهداف الدفاعية الاستراتيجية للعراق، كما يحسب جميع المخططين في جميع الدول المتقدمة، إلا إن عوامل عديدة تدخلت لتخل بتلك الحسابات، وتحول دون التخطيط لتحقيقها مثل:

أ. الظروف الأمنية المتردية في البلاد، والحاجة الماسة إلى المشاركة في القتال، بالصد من الأعمال المسلحة والإرهاب، التي توزعت على مساحة واسعة من أرض العراق، وان أقتصرت في البداية على بغداد ومثلث الجزيرة.

ب. الصدمة التي أصابت المستويات الأعلى في الوزارة، خاصة في المراحل الأولى للمشروع بالتشكيل، وإعادة البناء. يبدو أن الاستجابة العملية لمستلزمات التشكيل وحاجاته، لم تكن في

---

1. إن مسألة الكم على حساب النوع، فلسفة تعامل عسكري عراقي لم تكن جديدة، ففي الجيش السابق وابان الحرب العراقية الإيرانية على وجه الخصوص، سعت القيادة آنذاك الى التوسع في التشكيلات بشكل غير معقول وغير منطقي، واصبح همها تسجيل وجود قيادات وتشكيلات وفيلق "رقمياً"، دون النظر الى امكانيات الدولة وعدد السكان في عملية التشكيل، ودون الأخذ بالاعتبار حساب الأداء الاجمالي، الذي قل عن حجم التشكيل الفعلي، فاداء الفيلق لا يرقى الى مستوى جاهزية واداء فرقة مضبوطة، وقد تسبب هذا في حصول تقديرات من قبل القيادة العليا خاطئة وكارثية، فكانت تحسب قطعاتها "رقمياً" بمستوى فيلق، وتتعامل مع الخطة الموضوعية على أساس فيلق، وعند التنفيذ تجد أن الأداء لم يصل الى مستوى فرقة، وأقل في بعض الأحيان، فتحصل انتكاسات و اخفاقات وتسرب، من أرض المعركة، بل وانهيارات كبيرة، كما حصل في الأعوام 1982 و1991 و2003، ويبدو أن هذا الداء قد أنتقل الى الجيش الجديد وابتت الحسابات ذاتها تظهر في بعض الأحيان، والنتائج كذلك ذاتها حيث التسرب من أرض المعركة، والهروب من المواجهة، وتكرار حصول الانتكاسات. يضاف الى هذا أمراض جديدة أخلت بالموجود الكلي، فالمتبرعون والفضائيون، يحسبون على الموجود رقمياً فقط، وعند الحقيقة يجد القائد/الأمر أنه يقاتل بربع الموجود أو أقل في بعض الأحيان، مما عزز من سلوك الانتكاس وقبوله نفسياً.

بداية الأمر مناسبة، فردود الفعل بسيطة وغير كافية، وبما أن الضباط الذين تحملوا المسؤولية، كانت لهم خدمة طويلة في الجيش السابق، عليه لا يمكن وصفهم بقليلي الخبرة، وبذا يصبح الوصف الأقرب الى الواقع، قلة الإخلاص في العمل، وعدم الاتزان أو القلق الذي أصابهم، خلال عملية الحرب والتغيير والانتقال الى النظام الجديد.

ج. النظرة الى الواقع نظرة أحادية الجانب، أبعدت البعض عن الحيادية، ودفعتهم إلى الانحياز، والنظرة الى ما يجري، نظرة ضيقة. عندما ينفرد النظام في مجتمع يتحول من الديكتاتورية الى الديمقراطية، يصبح الاجتهاد سائداً بشكل واسع، وعندما يكون الانسان المعني في هذا الشأن دعياً لا يمتلك المعلومات الكافية، يكون الاجتهاد كارثة على النظام المطلوب تطبيقه، فكانت الصورة في البداية هكذا، فيها ضبابية تقترب من الفوضى، كل يرى انه صحيح، وان صحيحه هو الأسلم، ولأن المرجعية التي يمكن العودة اليها لمقارنة الصحيح غير موجودة، عندها اتسم الاجتهاد بالذاتية التي لم تكن تخلوا من شوائب كثيرة.

د. التلكؤ في العملية السياسية، الذي أفضى إلى عدم الاستقرار. ان كل شيء في طريق الانتقال الى النظام الجديد كان جديداً، أفرغ السلطة الضبطية النفسية من محتواها، وبهذا الافراغ تصدعت الموانع والدفاعات العقلية للخوف والتقيد والالتزام، وزاد التخبط في شؤون السياسة، وكان المحتل غير آبه بما يحصل وزاد هذا التخبط بعد الانتقال الى الحكم عراقياً، حيث البطئ والتلكؤ في الرد والتعامل وأحياناً الحيرة في شكل التعامل، فذب

التوتر واضطرب الاستقرار اللازم لتشكيل جيش سليم في بيئة سليمة.

هـ. ضغط الوقت الذي دفع إلى الاستعجال، بالتشكيل والاستخدام القتالي. شيوع الاضطراب وعدم الاستقرار، الزم الحكومة في الاستعجال بتشكيل وحدات عسكرية مقاتلة، والاستعجال باسراكها في القتال، فاشتركت وجاهزيتها غير مكتملة، وترتبت على هذا الاشراك ونقص الجاهزية آثار سلبية، ما زال الجيش يعاني منها<sup>1</sup>.

### التقييم والقياس

2. إنها عوامل فرضت على المعنيين بعملية إعادة البناء، السعي باتجاه التوسع الأفقي السريع، وغير المدروس، والحشر الوظيفي لإشغال المناصب، منتجة قدر من التوجه للاحتماء بأصول الكم حد الترهل غير المعقول، أو المعرقل خاصة في الرتب العليا، على حساب المهنية والنوع تبعاً للحاجة، وأدت إلى:

أ. اختلال التوازن الرتبي<sup>2</sup>. كانت بعض الدوافع لبعض

الراغبين أو الساعين للعودة الى الجيش الجديد، هو تعديل مستوى

---

1. بدأ تشكيل الجيش وتدريب منتسبيه في زمن بريمر "الاحتلال" على يد مدربين أمريكيين، وكلفت بعض وحداته بمهام أمنية كذلك في زمن الاحتلال، والامريكان في واقع الحال هم الأقدر على قياس كم الإنجاز، ومع هذا تم التكليف دون الركون الى معطيات القياس، فبدأ الخطأ والتقصير وتم تعودهما سلوكاً مقبولاً.

2. قفز ضباط قادة من أهالي الوسط والجنوب في قليل من السنوات عدة رتب عسكرية، وأبقي آخرون من شمال الوسط وغربه في الرتبة ذاتها لعدة سنوات، وتم التجاوز على معايير الترقية الخاصة بتيسر الملاك، فكانت النتيجة حتى اليوم الأخير من الحكومة السابقة "2014"، وجود ترهل رتبي في الجيش

الرتبة والراتب، خاصة بالنسبة الى المتقاعدين، فعاد الكثير من أصحاب الرتب العليا، ونسبوا الى دوائر الوزارة ورئاسة الأركان، وبدأ بعضهم التوسط من أجل الحصول على ترفقيات، فكثرت الضباط بالرتب العليا، واضطرت الإدارة الى تنسيبهم الى العمل في مناصب تقل عن مستويات رتبهم، جلهم قبل التنسيب لأنه جاء في الأصل لاعتبارات مادية، لا علاقة لها بالاعتبارات المهنية، والحياء العسكري والوطني.

ب. ارتباك في العمل، وسوء في توزيع المسؤوليات. كثر الموظفون والضباط، وزعوا بغير أنتظام، ونسب في المفصل القيادي والوظيفة الإدارية أشخاص حسب الأهواء، ورغبات الأعلى فارتبك العمل وقل الإنتاج بشكل واضح<sup>1</sup>.

ج. زيادة العبء الإداري، والكلف المالية. ان الارتباك والتشتت والتكدس والتجريب، أساليب عمل غير نظامية، ونتائج له يزيد فيها مستوى الخطأ، وتحمل الإدارة أعباء وكلف مالية عالية، وهذا ما حصل في البداية، وما زالت آثار بعضه ماثلة حتى الآن، فمعاملات تتأخر، وقد تستغرق إجابة أو استفسار من قسم لقسم آخر بنفس المديرية عدة أيام، وأحياناً عدة أسابيع،

---

غير مسبوق قوامه: ( 9 ) ضابط برتبة فريق أول و ( 83 ) ضابط برتبة فريق و ( 399 ) ضابط برتبة لواء، تواجد لم يكن له مثيل في جميع الجيوش بينها الجيش العراقي السابق، وهو تواجد بالوقت الذي كلف ميزانية الدولة مليارات الدنانير فقد أكثر من الرتب وابقاها في أماكنها لفترات طويلة، فقلت قيمتها وزادت أخطائها، وتشوهت صورة الضابط في عقول المواطن والمنتسبين.

<sup>1</sup>. عين شاب، حديث التخرج، كأول مدير عام لمديرية نهج الدفاع والمتطلبات وفي أمرته ضباط برتبة عميد ولواء خريجي كلية الأركان، بينهم ضباط متقاعدين قدامى، ينظرون اليه نظرة الأدنى، نظرة لم يستطع تغييرها لعدم أملاكه المعلومات الكافية لشغل المنصب، ولا الخبرة العسكرية والإدارية المناسبة لإدارة المديرية، إذ لم يخدم حتى جندياً، وعندما أوفد للدراسة في الغرب، هرب ولم يعد للعراق.

وقد تفقد معاملات وتتوه بين الشعب والاقسام والدوائر، بينها معاملات مهمة وذات طابع انساني، فمعاملة الإحالة على التقاعد على سبيل المثال التي كانت تستغرق في الجيش السابق عدة أيام، تأخذ في الوقت الراهن عدة أشهر، وإذا ما ظهر عائق وثائقي أو معلومات قد تستغرق أكثر من سنة، وهكذا الحال بالنسبة الى معاملة الشهيد، والجيش في حالة حرب، ومن أولى مبادئ الالتزام ورفع مكانة المقاتل لكي يقاتل باقتدار هو ضمان حقوق عائلته فيما اذا أستشهد. علما ان الارباك والتأخير والتعطيل في مثل هذه المعاملات وغيرها بعضه مقصود من قبل الموظفين والاداريين، بقصد إلزام المعني الى دفع الرشوة لتمشيتها<sup>1</sup>.

د. التقاعس عن العمل الجاد، بين المفاصل الوسط، والدنيا في سلم القيادة. كانت الإدارة العامة غير جادة، وكان الموظف والضابط في هيئاتها هو الآخر غير جاد، وأحياناً كسولاً، ميالاً

---

1. وردت شكاوى وانتشرت أقاويل حول قيام موظفين بمساومة نساء شهداء على شرفهن من أجل تمشية المعاملات الخاصة بحقوقهن، وأشترط بعضهم قدرا من المال من أجل تمشيتها، وغالبا ما يجد الموظف كتاباً أو وثيقة يؤسس عليها في التفسير بأوجه مختلفة، تتطلب المزيد من الأوليات والتأخير، وحصل في مرحلة من المراحل أن سكرتارية الوزير أو مسؤول حمايته، يأخذ الصكوك المنجزة الخاصة بالعقود والمقاولات من بريد الوزير، يؤخر تسليمها، بل لا يسلمها الى أصحابها الا بعد تسليم قدرا من المال. وحصل ويحصل أن يطلب من الضابط بعد احالته على التقاعد براءة ذمة من دوائر ومؤسسات لا علاقة له بها وغير مبرر وضعها، مثل المصرف والحوانيت وغيرها، في حين أن وجود سلفة أو دين بذمة الضابط، يفترض أن يكون مسجل في الجهة المالية، ولأنه متقاعد يتقاضى راتب، فان الالتزامات المالية التي تظهر فجأة، يمكن أن تحسم من راتبه التقاعدي كديون حكومية أصولياً أو يصار الى ضوابط تسديدها دفعة واحدة حتما قبل الشروع بإتجاز معاملة التقاعد. ومن تكرار هذه الأخطاء والمعوقات يتبين ان قيادة الوزارة وهيئاتها العليا لا تدرك الآثار السلبية، للتأخير والاعاقه والارباك على المعنويات والإرادة القتالية التي جاءت متدنية ومرتبكة هي كذلك.

الى تأجيل أعماله الى الغد أو بعده، يفتش في المعاملة ليس ليدقق في استيفائها جميع الشروط من أجل تمشيتها، بل ليجد أول شيء بسيط ليؤجل البت بها، وإلزام صاحبها في المجيء يوم آخر، وعندما يأتي اليوم الآخر، يجد شيء آخر، وهكذا لا تكتمل المعاملة الا بعد عدة مراجعات وبعد وقت إضافي طويل.

هـ. صعوبة التقييم، والمتابعة، وانعدامها في كثير من الأحيان. ان الواقع لما يتعلق بالتقييم وقياس المردود ومتابعة الإنجاز، لا صلة له بالوسائل والأدوات التي يسهل الحصول عليها في الوقت الحاضر، فيما أرادت الإدارات الحصول عليها، لكن المشكلة بعدم وجود رغبة في التقييم، وبتفادي بذل الجهد لانجاز فعل التقييم، وبعدم استجابة الجهات العليا لما يقدم لها من تقييم، وفي بعض الأحيان عدم رغبة أو القيود السياسة المفروضة على الجهات العليا التي تحول دون اتخاذها إجراءات بالضد من مخرجات التقييم السلبي. كما ان ظواهر السلب والتقصير من الكثرة والوضوح ومقادير التكرار وعدم اتخاذ الاجراء المناسب، دفع الهيئات المعنية بالتفتيش والتقييم والمتابعة الى اليأس، ومن ثم الخدر وعدم الميل الى الخوض في معالم التقييم فيما اذا كان سلبيا، واتجهوا عند تحركهم لأغراض التقييم باتجاه ذكر الایجاب<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>. في أحد الملحقيات العسكرية والى منتصف عام 2015، يعمل موظف مدني وزوجته كذلك في نفس الملحقية، وهو عمل مخالف للتعليمات والضوابط الدبلوماسية التي لا تجيز عمل الموظف وأي من عائلته "الدرجة الأولى" في نفس الدائرة، وتعي جل المفاسل القيادية في الوزارة طبيعة المخالفة في هذا الموضوع، لكن لا أحد قادر على اتخاذ إجراء بصدده أو على أقل تقدير تعديل واقع الحال ليكون واحد

و. كثر الخسائر المادية والبشرية. في التأخير كلفة مادية، وفي الخطأ والاعادة لأي معاملة كلفة مادية إضافية، وفي تأخير البت في العقد المطلوب كلفة وتأخير في تلبية حاجة، وفي التكدس في المكان خسارة بشرية، وعدم الانتظام في التنقل والمسير والتكؤ في التنفيذ خسارة بشرية إضافية، تسهم جميعها في التقليل من القدرة القتالية ومن الإنجاز ومن الجاهزية للقتال، وكذلك من المعنويات.

ز. شعور غير صحيح "واهم" بالقوة. عندما لا تُقيّم القدرة القتالية للوحدة بشكل صحيح وبدلا عن التقييم الصحيح يتم اللجوء الى الأرقام والسجلات، سيكون الحكم في التكليف مبني على الوهم، فالموجود الكلي المسجل، قد يكون في الواقع غير موجود، كما هو مثبت في السجلات، وعندما لا يُقيّم كم العائد من التدريب الفردي والاجمالي، سيتم الحكم في تقدير الأداء على الفروض النظرية، والأرقام الاجمالية. والنقل الافتراضي لمراكز القرار العسكري ستكون، غير حقيقية أو واهمه، قد تجعله وباقي المفاصل القيادية يشعرون بالقوة، شعور واهم غير صحيح، ولنا في معركة الموصل مثال جيد، اذ لو كان هناك تقييم دقيق للقدرة القتالية الفعلية، لقيادة نينوى وشرطتها المحلية<sup>1</sup>، تتناسب وما

---

منهم موظف كما هو معمول، هذا مثال يؤكد وجود أمثلة أخرى، يعني وجودها وتكرارها أقتناع لدى الجميع بعدم جدوى التقييم وعدم فائدة السير على نهجه، جهدا غير مبرراً.

1. كثيرا ما أطل قائد عمليات نينوى على الفضائيات وأجهزة الاعلام قبل الانكسار، مؤكدا قدرة جنوده الفائقة ومعنوياتهم العالية، واستعدادهم القتالي فائق القدرة، وكثيرا ما دافع عن الانتقادات، التي كانت توجه الى سلوك البعض منهم، في الشارع ونقاط السيطرة والتفتيش، في اضهاد الناس وابتزازهم، وكثيرا ما زار مقرهم ممثلين من الجهات القيادية العليا بافتراض متابعتهم للاستعداد والقدرة القتالية.



نتج من أداء في ساحة القتال، لما جعل القيادة الأعلى تؤسس في مواقفها للدفاع عن الموصل، بالاستناد على ستين ألف مقاتل، تعتقد أنهم، أكثر من كافين لصد هجوم لداعش التي لا يزيد عددها عن بعض مئات.

---

هذا وعلى أساس عدم اتخاذ أي إجراء تحسبي، يكون الفرض السائد أن القيادة العسكرية العليا كانت مقتنعة بالقدرة القتالية الافتراضية لقيادة العمليات هذه، ومقتنعة بأهلية القائد وضباط ركنه، لكن أدانهم في المعركة، جاء على العكس من هذه القناعات، جاء سينا بدرجة الانكسار، وتكوين نكبة عسكرية وسياسية ستبقى آثارها السلبية ماثلة على بنية الجيش عشرات مقبلة من السنين. نكبة خسارة لأكثر من ستين ألف مقاتل "رقم افتراضي" تسليحهم جيد وتجهيزهم مناسب أمام أقل من ألف إرهابي، معادلة قوة غير واردة في الحسابات العسكرية التي مثل فيها المهاجم الى المدافع (1 - 60) وخسارة معنوية غير مسبوقه تعود بعض أسبابها الى فقدان معايير التقييم والتقدير الصحيح للقدرة، والقياس الصحيح للمعنويات وإرادة القتال.

1. إن المهام الآتية غير التقليدية للجيش في الوقت الراهن، تتمحور حول مهام قتالية بالصد من قوى الإرهاب، وأخرى لبسط الأمن، وفرض الاستقرار في غالبية مناطق العراق "باستثناء كردستان" بالاشتراك مع وحدات وزارة الداخلية، وقوات مكافحة الإرهاب، وهي بوجه العموم مهام وطنية آتية، وطارئة، عند النظر إليها من الزاوية المنطقية، نجد أن الاستعدادات الكافية لتأمينها غير موجودة، إذ تشكلت وحدات، ومن ثم قيادات لمستوى الألوية والفرق، بوقت قصير نسبياً، وتحت التعرض إلى التهديد المباشر في كثير من الأحيان، أقحمت تحت ضغط الضرورة الملحة في العمليات العسكرية، قبل اكتمال تهيئتها فنياً ومعنوياً.

2. كما صدرت الأوامر إلى بعض الوحدات والتشكيلات والفرق، لتنفيذ واجبات على أساس التخصيص الكمي "نظرياً" دون الأخذ بالاعتبار القدرة القتالية الفعلية، أي إنها اضطرت إلى التكليف للقيام بأعمال وواجبات، دون النظر إلى إمكانيات تلك الوحدات في التنفيذ، وبتكرارات أثرت سلباً على هيبتها، وقللت من فرص الحسم السريع في ساحة القتال التعبوية، وكونت بالمحصلة:

أ. هبوط في مستويات الهمة. تنفيذ المهام بغياب الدافعية النفسية للاستمرار في التنفيذ، وإدامة زخم العمل حتى في الأوقات التي يتم فيها تحقيق مكاسب، وانتصارات على العدو بين الحين والآخر، التي يفترض استثمار الفوز في مجالها وإدامة زخم العمل

العسكري، نجد أنها وبسبب حجم الهبوط في مقادير المهمة، لم تتمكن الوحدات المعنية والقيادات الأخرى من تأمين القوة الكافية لاستثمار الفوز، الذي يرفع المعنويات، ويؤثر سلبيًا على العدو. إنه توقف قتالي غير مبرر منطقيًا في بعض الأحيان، يمكن رده إلى اختلال القدرة وضعف الدافعية والارتباك الذي يحصل في القيادة والسيطرة.

ب. الملل من المطالبة بإكمال المستلزمات الضرورية لضمان حسن التنفيذ، والقبول بالنقص كتحصيل حاصل. وهنا يمكن إضافة عوامل أخرى ذات علاقة بعدم الثقة وكثرة التشكي، بينها ما يتعلق بالأمر الذي يحتاج إلى خمسين قنبرة هاون على سبيل المثال يطلب مائة، ويضع في حسابه نسبة الخصم من قبل الجهات العليا المعنية، ويحصل الخصم فعلاً، سواء كان الطلب عالياً، أو حتى قياسياً، وبسببها وعوامل إضافية تعود الجميع على التسويف والكذب في هذا الجانب، وكذلك تبادل التشكيك بين المستوى القيادي الأعلى والأدنى، تشكيك ولد عدم ثقة متبادل أيضاً، جعل المادون يمل أكثر المطالبة أحياناً، وجعل المافوق يسفه طلبات المادون، وقد لا يعيرها الاهتمام الكافي، وإن كانت مهمة بالفعل.

ج. تشويه صورة القيادة "الهيبة"، وضعف الاستجابة لإطاعة أوامرهم. لقد أخطأ القادة العسكريون كثيراً، ولم يتلقوا العقاب على أخطائهم الكثيرة، ومن يخطأ لا يمكن أن يحافظ على صورته الحقيقية أو هيئته، وبات المراتب مطلعين على أخطاء أمريهم وقادتهم، بل ويشاركونهم الأخطاء أحياناً، والمطلعون والمشاركون سويًا لا يمكنهم احترام الأعلى من قاداتهم. وانتشرت

المعلومات عن الفساد، ولاحظ المنتسبون وقع الفساد وشاركوا في حصوله، ومن يلاحظ ويشارك لا يمكن أن يحترم الأعلى، وان شارك معه السير على نفس الطريق. وقصرت من جانبها الوحدات والقيادات في أداء مهام قتالية تقليدية، هرب خلالها البعض وتسرب البعض، وتنحى جانباً بالوقت الذي يريده البعض الآخر، فأعطوا بتقصيرهم انطباعات سلبية، للجمهور العراقي، الذي يفترض أن يكون داعماً لهم ومشجعاً لفعلهم... انطباعات مثيرة، شوهت صورة المهنية العسكرية في نظر جمهورهم. كما ان الحكومات المتعاقبة، لم تقدم الى الجيش ما يميزه وهو يقاتل، فنواديهم لم تعاد الى مكائنها، وتقاعدهم حسب مثل غيرهم، وجمعياتهم وحوانيتهم شبه معطلة أو لا تفرقهم عن الآخرين، وبالنتيجة لم يحصل العسكر على القيمة الحكومية التي ترفع من هيبتهم وهي في أزمة في الأساس.

د. تبرير عمليات الفشل المتكررة. بسبب ضعف الإمكانيات المتاحة وضعف الإرادة والمعنويات، أكتسب البعض من منتسبي الوحدات التعود على الفشل، أو التقصير وقبول وقوعهما نفسياً، اذا ما علمنا أن هناك في الحياة العامة ما يسمى العتبة الفارقة، بين نوعين من السلوك مثلاً، عند الوصول الى مستواها الرقمي "الافتراضي" ينتهي الأمر اي يكون المحذور قيمياً أمراً قائماً، وهناك أيضاً الحياء العام، الذي يقيد أصحابه باتجاه معين أو سلوك محدد يكون مقبول، واذا ما خدش الحياء، ونزل عن حدود القبول أو العتبة الفارقة، يصبح من بعده الخطأ أشبه بالمقبول، ويكون العيب كذلك مقبول، وفي حالته ينتهي الخجل، ويقل أو يتلاشى تأنيب الظمير. وفي هذا

المجال يقدم التاريخ العسكري العالمي، حالات عن أنتحار قادة عسكريون كبار، فشلوا في تحقيق المهام المطلوبة، وعن قادة أستقالوا من مناصبهم على نفس الأسس من الاحساس بالفشل، أما في تاريخ جيشنا الجديد، وما قبله الجيش السابق<sup>1</sup>، لم نشهد مثل هكذا سلوك، وشاهدنا في المقابل أن القادة تعودوا انتظار عقوبات الفشل والتقصير، من الأعلى، ولم تاتي، لأن النظام القضائي والضبطي للجيش الجديد، لم يساير التشكيل الفعلي للوحدات والقيادات "أي متأخر عنه"، وبما أن غالبية القادة السياسيين لما بعد السقوط لا يمتلكون خبرة عسكرية، كافية للتعامل مع العسكر. فكانت النتيجة أنه وعندما يخطأ قادة، ولم يحاسبوا من الأعلى، سيتعودوا الخطأ، ومن ثم سيتمادوا فيه، وسينشروا عدواه بين الآخرين من الضباط القادة والآمريين، حداً يسهم في هدم البنية العسكرية.

ه. هبوط حاد في الدافعية الى القتال، والمعنويات للمستوى الذي تفوق فيه العدو الإرهابي الذي يقاتل بأسلوب العصابات في هذا المجال، على قوة عسكرية تفوقه عدة وعددا بمئات المرات، وبشكل غير معهود. ان الضباط الذين شكلوا الجيش الجديد هم من

---

1. حصل في الجيش السابق وابان الحرب العراقية الايرانية أثناء معركة شرق البصرة، أن خسرت الوحدات المعركة، وكان أحد الالوية التي يقودها العميد الركن قوات خاصة عباس مزعل قد أبيد ولم يتبق منه غير أمر اللواء والمراسل وعدد قليل من الجنود، وكان بعض أعضاء القيادة العامة للقوات المسلحة يتواجدون في القاطع، فشرعا في تحميل بعض الأمريين المسؤولية، وواجهوا العميد عباس في حينه، واتهموه بالجبن، فرد عليهم أنه ليس جبان وسيثبت لهم هذا، فخرج منهم مع مراسله، شرعا بالهجوم، وبعد خطوات أعاد المراسل وتوجه شاهرا مسدسه صوب القطعات الإيرانية المهاجمة واستشهد بعد أمتار من بداية الشروع.

أبناء الجيش السابق، وهذا الجيش السابق، كان مصابا بضعف الدافعية، وتعود القتال تحت سيف السلطة القاسي، كما أنه زُج بقتالات غير متكافئة عام 1991 و2003، أخفق فيها بشكل كبير، ففقد فيها الكثير من دافعيته القتالية وأضطربت معنوياته.. داء أنتقل عن طريقهما الى الجيش الجديد، الذي لم يشكل جهداً نفسياً معنوياً لتخليص العسكر من أمراض سابقة، وأنواع سلوك سلبي غير صحيحة، مما تسبب في بقائها سارية في السلوك العام، كذلك تعرض الجيش الجديد لانتكاسات نفسية وهبوط معنوي حاد، ولم تتخذ أية إجراءات للعلاج والتعديل. عوامل التقت مع عوامل أخرى ذات صلة بالادارة وأسلوب التعامل والسعي للارتزاق، فأتتجت دافعية قتال متدنية، ومعنويات هابطة<sup>1</sup>.

و.سريان الكذب، والتسويق وعدم المبالاة لدى نسبة غير قليلة من الضباط، ولكافة المستويات، وكذلك المراتب. سريان أثر على قدرة القيادة العليا في اصدار الأوامر الصحيحة، حيث التأسيس في

---

1. كان في الجيش السابق أثناء الحرب دائرة للتوجيه المعنوي، مختصة بالمعنويات، والاعلام والخدمات النفسية، تتكون من أربعة مديريات رئيسية، وكان فيها ضباط مختصين في علم النفس والاجتماع والاعلام، وكان في الطبابة العسكرية طبابة نفسية، وشعبة للعلاج النفسي في مستشفى الرشيد العسكري، فيها ضباط أطباء مختصين في العلاج النفسي من مدارس مختلفة، وهناك في الاستخبارات العسكرية شعبة للاستخبارات النفسية، من ثلاثة أقسام، وكان للتوجيه المعنوي مدرسة تدرس ما يتعلق بالمعنويات، وكانت هناك في ديوان الوزارة، لجنة نفسية دائمة من ضباط أطباء نفسيين وآخرين مختصين في علم النفس، وكانت هناك شعب متخصصة في العمليات النفسية، في ملاكها معدات ومفازز نفسية وطائرات سميت وطائرات جنح ثابت، وكان علم النفس يدرس في الكليات العسكرية، وتقدم فيه أطاريح من طلبة كليتي الأركان والدفاع الوطني، وهناك ضباط يدرسون دراسات علياً، يُوجّهون لتكون أطاريحهم تتعلق بالعلاج النفسي والعمل المعنوي وغيرها، بينما لا يوجد في وقتنا الراهن وفي الجيش الجديد، أي شيء من هذا اطلاقاً، والجيش في حالة حرب، يتعرض منتسبوه الى الضغوط والاصابات النفسية. فقدان يسهم في ضعف الدافعية والمعنويات في آن معاً.

إصدارها على ما ينقل اليها من حقائق، وإذا ما نقلت الحقائق مشوهة، ستكون الأوامر والقرارات غير صحيحة أو مشوهة أيضاً، وستكون القدرة على التنفيذ ضعيفة أو معدومة، إذا وعندما تصدر الأوامر باعتقاد أن موجود الوحدة ستمائة مقاتل مثلاً، وتبين الحقيقة أنهم فقط مئتي مقاتل والباقي فضائيين، عندها سيتحمل المئتي مقاتل جهداً لستمائة، وبذا سيصعب عليهم التنفيذ كما هو مطلوب، أو سيفشلون، وستنشوه صورة العسكرية العراقية لدى المواطن والمنتسب في آن معاً. لقد تفشى الكذب بشكل واسع، وبت من المعتاد وفي كثير من الأحيان، عندما يُسئل أمر وحدة أو وحدة فرعية عن معنويات جنوده، يجيب دون تردد بالجيدة، وإذا ما قال غير هذا سيُلام من قائده، فتعود الكذب والمراعات؟ وعندما تقتل وحدة ما اربابياً واحداً، تدعي أنها قتلت أكثر من عشرة، فتحصل على الاشادة، وإذا ما قالت غير هذا لا تحصل عليها أو قد تلام من الأعلى في السلم القيادي، فتعود الأمر، ومنتسبيه على الكذب.

وغيرها أمور وضع الأمر والمنتسب أنفسهم في اطارها المغلق، فزاد الكذب أو اقترب من أن يكون خاصة، أو عادة تميز سلوك العديد من العسكريين العراقيين، ضباطاً ومراتب، وهي خاصة لا بد من التأشير أنها أنتقلت من الجيش السابق الى الجيش الجديد وتضاعف وقعها في هذا الزمان بسبب قلة العقاب.

## الخوف<sup>1</sup>

### تعميم الخوف

1. أستهدف الإرهابيون رجال الأمن، وكذلك العسكر، وبينهم الضباط القادة، والموظفين في المراكز القيادية، وأحياناً الموظفين الاعتياديين، وهو استهداف بمستوى من الإصرار والإتقان حال دون إمكانية تنفيذ الكثير من الأعمال من قبل الجيش واجهزته الاستخبارية حديثة العهد، وغير المدربة فنياً كما هو مطلوب، مما جعل عموم المنتسبين يعيشون هاجس الخوف، وضغط التهديد بالقتل والاختطاف، واستخدموا أي إرهابيين استعراضية التوحش سبيلاً في حربهم النفسية (ذبح، تمثيل، تعذيب... الخ) أثناء القتال، الأمر الذي كوّن خوفاً في نفوس المقاتلين من مواجهتهم، واسهم الإعلام المنحاز في تقديم العدو بصورته الوحشية، وتقديم الجيش العراقي بحالته القلقة، فتعزز الخوف في النفوس، يضاف الى هذا ان الشخصية العراقية العسكرية وغير العسكرية تخاف الليل في الأصل،

---

<sup>1</sup>. في الواقع يلاحظ أن هناك خشية حد الخوف ليس من العدو الارهابي فقط، بل وكذلك من الذات الأمانة بالسوء، ومن اللوم والاثام بالتقصير ومن الأعلى غير المنصف، والأدنى المتربص، هامش أتسع وقعه ليكون عامل تعويق في مجال التعاقد وانجاز المعاملات، فالخوف من الاتهام بالفساد وعلى سعة وجوده، جعل البعض من الضباط والموظفين العاملين في مجال العقود، يطلبون أمور قد يكون بعضها غير مطلوب او ليس بالضرورة ان يكون مطلوب، ويحاول آخريين ابطال جل الموضوع ليتخلصوا من تبعاته على وفق المثال القائل "الباب التي تجيك منها ريح سدها واستريح" وعلى نفس المنوال فالخوف من الاتهام بطلب رشوة أو مساومة زوجة شهيد "التي تحصل من بعض ضعاف النفوس أحياناً" جعل موظفين ونواب ضباط وضباط يطلبون تأييدات وأوليات، ويؤخرون معاملات شهداء وجرحى ومصابين، ليتم انجاز المعاملة في بعض الحالات بعد عدة سنوات. انها تأثيرات سلبية للخوف في ساحة المعركة وخارجها غير المبرر، يلتقي مع التأخير والاعاقبة العمدية بهدف طلب الرشوة والمساومة، تسبب في كثر النقد والتشكي، وضعف الهيبة وتدني المعنويات.



وبسببها أصبح العمل الارهابي المعادي في الليل مخيفاً بقدر تعمم على النهار، خوف تسبب وجوده في حصول الآتي:

أ. استنزاف الكثير من طاقة المنتسبين النفسية، لفترة زمنية طويلة نسبياً. ان الاستنزاف المستمر للطاقة النفسية أدى الى الوهن، وعدم المبالاة في تنفيذ المهام، خاصة وان الطاقة محدودة عند الانسان، وكل موقف يواجهه يحتاج الى كم من الطاقة، يتناسب طردياً من شدته وخطورته، وبما أن الحرب القائمة بالصد من الارهاب كانت طويلة، ومواقف الخوف فيها متعددة، ومتكررة، فانها والحالة هذه قد أستنزفت جل الطاقة النفسية المتاحة، وبالتالي وجد العسكري، فيما بعد أنه لا يمتلك الا القليل من الطاقة، فوهن وقلت قدرته على التعامل، مع المواقف القتالية الصعبة منها على وجه الخصوص، ووجد نفسه ميالاً الى تجنب الوجود في المواقف الخطرة، وتفضيل الانسحاب منها، باحتمالات تفوق الرغبة في الصمود فيها.

ب. الهروب إلى التشكي، والعزلة، والتمارض، والغياب العمدي كتعامل ذاتي مع حالة الشد، والضغط شبه المستمرة. عندما لم يجد الجندي مجالاً لتفريغ همومه، ولم يجد أمراً يسمع شكواه، ويعدل مفاهيمه عن الشكوى، ولم يحض بفرص الالتقاء برجال التوجيه المعنوي ليدعموه، ولم يجد مجالاً للترويح والترفيه عن النفس، سيتجه حتما الى التشكي مع نفسه أولاً، ومن ثم مع القريبين منه في التشكيل العسكري، وقد تتطور

الشكوى الى مستوى العن وباستخدام وسائل الاعلام<sup>1</sup>، لتكون آثارها أكثر ايلاما للجوانب المعنوية، كما ان المقاتلين الذين يتعرضون الى الضغوط الشديدة يحتاجون الى تبيد هذه الضغوط، بطرق شتى بينها الاجازة مثلا، ولقاءات الآمرين وأحيانا معاينة المختصين النفسيين، وبعبسه سيصابون بعقاييل ما بعد الصدمة التي تدفعهم الى العزلة وأحيانا الى الاكتئاب، أو الانسحاب من الموقف القتالي.

ح. تجنب المواجهة مع الارهابيين في ساحة المعركة، والتوجه الى التسرب والهروب منها بشتى السبل. تحمل المقاتل عبئ الضغوط النفسية لفترة زمنية تعد طويلة، فاصيب ببعض الاضطرابات، وتسئل الى نفسه الملل، هكذا هي حال الحروب طويلة الأمد، وبما أن الجيش العرقي لا يمتلك جهازا متخصصا للتعامل مع التخفيف من أثر هذه الضغوط، الأمر الذي أبقى فاعليتها، قائمة مؤثرة على السلوك الذي اتجه الى تجنب الاصطدام بالعدو، ومحاولة تفادي أي مواجهة بطرق شتى بينها

---

1. لوحظ في معركة الموصل والرمادي وبينهما بعض المعارك الشديدة، ظهور مقاتلين في بعض الفضائيات يستجدون، ويشكون عوزهم الى الغذاء والماء والعتاد، ويشكون كذلك من تطويقهم من قبل العدو، وحاجتهم الى الدعم والاسناد بطريقة غير واردة في كل الجيوش العالمية، شكوى تخل بالمعنويات وتشوه سمعة القيادة العليا، وتبعد الشعب عن جيشه، وفي هذا الشأن تجدر الاشارة الى أن عديد من الشكاوى التي تظهر في الاعلام، تعبر عن الحالة النفسية لصاحبها، فعندما يكون منهارا يعتقد أن معنويات الجميع منهارة، وإذا ما كان جانعاً يعتقد وجود نقص في الطعام، وعندما يُقصر في الأداء يجد تبريرات بينها نقص العتاد.

التسرب<sup>1</sup>، الذي أصبح آفة نفسية، تكرر حدوثها في غالبية المعارك الشديدة، أثرت بشكل كبير على القدرة القتالية للجيش، وعلى الإرادة القتالية العامة، كما مبين في الملحق ب. د. إصابة الإدارة ذاتها بقدر من الإعياء الوظيفي، حال دون توجهها إلى المحاسبة، والإصلاح، وعمم سلوك الفوضى الإدارية، والتسبب الوظيفي في أكثر من مجال. ان الإدارة العسكرية بكافة مفاصلها هي جزء من كل، فاذا كان الكل يعيش أجواء الحرب وافرازاتها وضغوطها، فبالتأكيد تعيش الإدارة الظروف ذاتها، والمشكلة في حال الإدارة هي بقاء المعنى أو المسؤول في منصبه، لفترة زمنية تعد طويلة، بسبب أمراض الإدارة السياسية العليا للبلاد التي اذا ما ارادت تعيين أحد في منصب اداري او عملياتي عالي تحتاج الى توافق الجهات المشاركة في الحكم، وتحسب العديد من الحسابات ليس من بينها الكفاءة، واذا ما تبين لاحقا ان الذي عينته غير كفوء او حتى فاسد فلا تسعى الى تغييره، لانها لا تريد ان تدخل نفسها في دوامة التوافق، خاصة اذا ما كان المعنى محسوبا على جهة سياسية، او دينية محددة، عليه يبقى فترة اطول، ويتعرض الى ضغوط نفسية

---

<sup>1</sup>. التسرب مفهوم تم تداوله في القوات المسلحة العراقية خلال فترة الحرب العراقية الإيرانية، وخاصة بعد السنة الأولى منها، عندما تكررت حالات ترك بعض المقاتلين لمواقعهم بدون امر اثناء التعرض عليها، أو عدم استمرارهم في التقدم خلال عملية التعرض من قبل وحداتهم أيضا.

أكثر، ويتعود الخطأ بنسب أعلى، والنتيجة تعب وتقصير تؤثر سلبيًا على أداء يراود له أن يكون عال المستوى<sup>1</sup>.

هـ. العيش تحت حالة القلق العام لعموم المقاتلين، مع استئراء الشعور بتوقع الموت في موقف فيه المقابل "الارهابي" جاء ليموت. ان الانسان بطبعه قلق، والقلق بحدوده البسيطة، أو الاعتيادية يفيد المقاتل كثيراً من أجل التنبه المناسب الى مصدر الخطر، والتهيؤ للتعامل معه تعاملًا صحيحًا، كما تدرب عليه مسبقاً، لكن القلق بالمستويات العالية، ودون وجود قدرة على تخفيفه أو التقليل من مستوياته، سيكون ضاراً جداً، يقرب المقاتل الى حافات التوتر والاصابة النفسية.

### غياب التخصص للتعامل مع الحال

2. وهنا تجدر الإشارة الى خلو الجيش العراقي الحالي، وكما ورد من الاختصاصيين والأجهزة المعنية بالتعامل مع موضوع الخوف، وغيره من المواضيع التي تؤثر على الحالة النفسية والاستعداد القتالي، وتحدث في المعتاد قبل المعارك واثنائها وما بعدها، كذلك عدم وجود معرفة علمية لدى الأمرين المعنيين أصلاً بالتخفيف من

---

1. اعتاد الجيش العراقي منذ تأسيسه وحتى الان ايكال المهام الادارية الى الضباط الأقل كفاءة أو الذين يصابون بمرض أو عليهم بعض الاشكالات الامنية أو السياسية، على العكس من الجيوش الأجنبية التي تختار مثلاً الخريجين الأوائل والضباط الكفاء لشغل المناصب الادارية العليا في الجيش، لأن الادارة هي الجهاز "الداينمو" الذي يحرك المقاتل، فعناده وارزاقه، واسلحته، وعجلاته، وقيافته، وترقياته جميعها تمر عبر الادارة، التي اذا ما قصرت في احداها، سيتسبب التقصير خسارة أو تقصير في المعركة، أو ضعف في المعنويات يؤثر على نتائج المعركة، وقد نوقش هذا الموضوع مراراً في الادبيات العسكرية العراقية، لكنه لم يحض بالاهتمام الكافي للسير على النهج الصحيح، في تنسيب الأكفأ الى الادارة، وبقي الحال على ما هو عليه حتى وقتنا الراهن، مما كون عدم اتساق بين مستلزمات الادارة ومتطلبات القتال.

القلق، إذ لم تتضمن الدراسة في الكليات العسكرية، ولم يرد في الدورات التخصصية المفتوحة في الصنوف، أو تلك التي تتعلق بالترقية، أية مواد تتعلق بالتعامل مع الخوف والقلق واصابات المعركة النفسية، ولم تتوفر مراجع وكتب عن استخدامات علم النفس العسكري، كما كان موجودا في السابق، وهذا قصور غير متعمد تسبب في حصول الآتي:

- أ. بقاء المقاتلين لفترة طويلة تحت ضغط القلق الذي يبدد طاقتهم النفسية، ويؤثر سلبا على حالتهم النفسية العامة.
- ب. ارهاق الجهاز العصبي والنفسي من شدة التوتر.
- ج. القصور في الأداء خلال المعركة.
- د. حصول وتكرار حصول كوارث الهروب من أرض المعركة، وتفادي مواجهة العدو.

## الضبط العسكري

### التأثير على الضبط

1. ان العسكريين الذين تعودوا قدرا من الضبط في الجيش السابق، وعاد البعض منهم لتشكيل الجيش الجديد، وجدوا أنفسهم أمام فهم خاطئ للديمقراطية، وفلسفة جديدة للضبط أساسها علاقة يقترب فيها الأدنى من الأعلى، وفق معايير تنطبق فقط على الأجنبي الذي قاد عملية إعادة التشكيل في بدايتها، وبشر بإمكانية تعميم معاييرها في الضبط الذاتي " الطوعي " على الجيش العراقي الجديد.

2. يضاف إلى ما مذكور قصر فترة التدريب، ونوعيته التي لا تتضمن مفردات تتعلق بتقوية الضبط، وكذلك حالة الطوارئ التي يعيشها المنتسبون، والتي لا تسمح عمليا بمواصلة التدريب، والعيش في الثكنات العسكرية كأحد أسس تعزيز أوامر الضبط، كما إن تسليم مسؤولية قيادة بعض الوحدات، والمؤسسات العسكرية إلى عسكر قليلي الخبرة حصلوا على ترقيات سريعة، لم يدركوا أهمية الضبط، كونت جميعها متغيرات فاعلة أدت إلى الآتي:

أ. حصول حالات عدم تنفيذ الأوامر جماعياً، أو الجدل في مجالها وبما يفضي الى حصول التأخير في التنفيذ. تسجل منذ إعادة تشكيل الجيش بعد عام 2003 حالات عدم تنفيذ للأوامر الصادرة، وتسجل أيضاً أن وحدات وتشكيلات صدرت لها أوامر بالتنقل، من مكانها في مدينة الى مكان آخر في مدينة

أخرى، جلس بعض منتسبيها يناقشون الأوامر الصادرة، وانهم تطوعوا للعمل في مدينتهم، وعدم استعدادهم للانتقال الى مدينة أخرى، الأمر الذي دفع بعضهم الى، ترك وحداتهم قبل الشروع بالحركة. ان مثل هكذا حالات ومعالم سلوك مخل بالضبط العسكري، يفسر في الجيوش وبينها الجيش العراقي السابق عصياناً للأوامر، تصل عقوبته في أثناء المواجهة الى حدود الاعدام، لكنه الآن لم يفسر كذلك، ولم يتخذ اجراء مناسب، واذا ما اتخذت بعض الإجراءات، فبعضها يتوقف منتصف الطريق، أو قبل الشروع بالتنفيذ، لاعتبارات عديدة. ب. عدم التقيد بالضوابط والتعليمات، والتوجيهات العسكرية التي تطلبها الوزارة، والحكومة في بعض الأحيان.

ان ضعف المتابعة، وعدم وجود معايير واضحة للتقييم، وسعة وسرعة وسهولة العودة الى السياسة في صغائر الأمور وكبائرها، كون سلوك لدى البعض من الضباط، بكافة المستويات القيادية، قوامه التسويف وعدم اعارة الاهتمام لما مطلوب من الأعلى، لأن الأعلى لا يتابع ما يريد تنفيذه "أحياناً"، ولأنه غير قادر على توجيه العقاب الخاص بالتأخير، فشاع عدم التقيد بالضوابط والتوجيهات التي تطلب من الأعلى بالوزارة، وهذا نهج تفكير نجده يتضخم في الوزارة ليكون اشبه بالشامل، وكأن هناك تياراً غير مرئياً يعيق أو حتى يسعى لأن يفشل الجهة الأعلى في الوزارة، يعتمد في بعض الأحيان القصدية على:

أولاً. اخفاء المعاملات والطلبات.

ثانياً. تأخير الرد الى ما بعد الوقت المطلوب.  
ثالثاً. تعمد الاستفسار من جهات، لا صلة لها بالموضوع.  
..... الخ من استجابات تفسر بعدم التقيد بالضوابط  
والأوامر الصادرة.

ج. قيام الأدنى بترك العمل أو الواجب المكلف به، إذا لم يتفق ورغباته الخاصة دون أية قيود، ومتابعات قانونية. في السنوات الأولى لتشكل الجيش، حدث أن يلتحق الضابط وضابط الصف الى دائرته أو وحدته التي تعاقد للعمل فيها، وعندما يحس أن العمل لا يلائمه شخصياً، أو لا يتفق مع توقعات عمل أصلي له، كان موجوداً قبل التحاقه بالخدمة العسكرية ولم يفرط به، يقوم بترك العمل، من دون اعارة اهتمام لأية تبعات، "هي غير موجودة في الأصل"، كما أن العمل العسكري، أو الخدمة في الجيش تم التخلي عنها أحياناً، بسبب تأثيرات الأهل، وضغوط الامن وخروقه، وتأثيرات السياسية وانفعالات الطائفية، الأمر الذي كون ظاهرة لترك العمل والواجب تعد واسعة، لكنها قلت بالتدريج مع انتاج ضوابط وسياقات وعقوبات معقولة، وان كانت حتى الآن، لا تشكل ردعاً نفسياً كافياً.

د. تدني قيمة العسكر في داخلهم والآخرين. ضياع القيمة الاعتبارية في داخل نفس العسكري، وعند الآخرين من أبناء المجتمع العراقي، الأمر الذي أفقدهم عوامل التأثير، والتقدير،



وكذلك التعاون الطوعي لأفراد المجتمع مع جهدهم الوطني<sup>1</sup>، إذ  
وبعدما كثر الخطأ والتجاوز، وتعددت مصادرها، وبالقدر الذي  
قلل من قيمة العمل العسكري في العقل الجمعي، وبما أن العمل  
العسكري عمل وطني فيه تكافل متبادل، بين العسكر والشعب  
"العقل الجمعي"، فلا بد والحالة هذه أخذ بالاعتبار مواقف  
الشعب من جيشه ومنتسبيه، ولا بد من احترام أهدافه ورغباته  
في الحفاظ على أمنه، والعكس من هذا صحيح، فالاستهانة مثلاً،  
والتجاوز على الذكاء الاجتماعي للشعب، تجعله:

أولاً. يبتعد بالتدريج عن جيشه، ولا يعده جيشاً وطنياً.

ثانياً. يقلل من احترامه لمنتسبي الجيش.

ثالثاً. وقد يزيد عن هذه الحدود، ويتجه الى الأمام لينتقدهم،  
ويستهزء بهم.

رابعاً. يفقد الجيش مصدر دعم واسناد معنوي شعبي لا  
يعوض.

خامساً. تكوين منفذ للحرب النفسية، يكون فيه الشعب أداة  
من أدواتها، التي تستهدف بنية الجيش وحالته النفسية.

---

<sup>1</sup>. بعد انتكاسة الموصل اتسعت الفجوة النفسية بين العسكر والمواطنين، وشاب نظرة المواطنين الى  
عسكرهم قدر من عدم الرضا وقلة الاحترام، لاتهمهم بتسبب الخسارة وهذه نظرة في الوقت الذي تبعد  
المواطن عن المقاتل فإنها تزيد من مشاعر الإحباط، وتتسبب في المزيد من التذني والهبوط الخاص  
بالمعنويات.

## التخطيط

### المحاولة والخطأ

1. كانت بداية الجيش الجديد قيام شركات أجنبية، ولجان يرأسها خبراء أجانب، وآخرين من أصول عراقية، باختيار بعض الضباط ليعودوا إلى الخدمة من بين المتقاعدين، أو المنتسبين إلى الجيش السابق، ومدنيين لم يسبق لبعضهم الخدمة في مؤسساته، ونسب قسم منهم إلى العمل برتبهم السابقة، أو بتعديل لمستوياتها حسب الاجتهاد، والقسم الآخر أعطوا درجات مدنية بتفاوت، محكوم أحيانا بالاجتهاد أو المعرفة بأعضاء اللجان أو حتى التزلف الانتهازي للمعنيين وسلطة الاحتلال.

2. انهم واجهوا جميعا ظروف صعبة، لم تتمكن فيها الإدارة من العمل وفقا للخطط والسياقات<sup>1</sup>، ولم تستطيع توفير أجواء صحية للعمل، تسببت جميعها في الآتي:

أ. إدارة الجيش والمؤسسة العسكرية بطريقة المحاولة والخطأ، إدارة ضاعفت الكلف وزيدت من هامش التجاوز والتقصير. عندما حُل الجيش السابق، حُل بطريقة تبعثرت فيه الخبرات والأوليات، والغيث الضوابط والسياقات، وكانت البداية مقبولة، يشرف عليها الأمريكان بخبرتهم المتقدمة

---

1. في بداية التشكيل أعيد كثير من ضباط الجيش السابق، إلى الخدمة في الوزارة، بصفة مدنية حسبته لهم درجات على وفق السلم الوظيفي المدني، وبالتدرج وتأثير المعرفة والتوسط، تحول كثير منهم إلى الخدمة العسكرية، وحصلوا على رتب عسكرية وترقيات، أخلت بالتجانس المطلوب للخدمة المدنية في المؤسسة العسكرية، وبسببها وبالتدرج أيضا فرض العسكر ضوابطهم في العمل على المدنيين، بشكل مخل أيضا.

تقنياً، خبرة لم يكن العسكر العراقي الذي لم يطلع أصلاً على أولياتها قادراً على مجاراتها، الأمر الذي دفع البعض لانتقادها، والبعض للوقوف بالضد منها، والبعض الآخر للسير على هداها طبق الأصل، طريق سار عليه الجمع بشكل غير متجانس، وبتجاه اندفاع قوي الى التجريب الذاتي، دون الاستناد الى التراكم الكمي للخبرة المؤسسية، وعندما يصطدم أي من هذا الجمع برؤية الغير في الطريق أو يفشل بتطبيق رؤيته، يحاول ثانية بأسلوب آخر يجربه من جديد، وهكذا أصبحت عملية التجريب، وكأنها حقل تجارب غير محكوم بضوابط التجريب العلمي، وهذه طريقة في العمل والتفكير مكلفة من الناحية المادية من جهة، وتفتح مجالات للخطأ والتجاوز واسعة من جهة أخرى.

ب. البدء في العمل من الصفر، وإلغاء الخبرة التي تركها الآخرون قتل من فرص النجاح، وكم العائد المتحقق. وان كان الاداري العراقي بطبعه يميل في عمله الى البدء من الصفر، وان كان الضابط العراقي في ادارته لشؤون وحدته معروف بالخاصية ذاتها حيث السعي للبدء من الصفر، بسبب الاعتقاد بالنفس والثقة المفرطة فيها والاعتقاد الدائم انه الأحسن والأفضل، لكن هذه الميول السلبية تضخمت بشكل واضح مع بدايات تشكيل الجيش، حتى بات من الملاحظ وفي ظروف مطلوب فيها اعطاء الخبرة وبذل المزيد من الجهد لنقلها الى الواقع، وكأن كل ضابط أو مسؤول اداري:

هو خبرة منفصلة عن الخبرة العسكرية الاجمالية.

هو كيان قائم بذاته.

تضخمت في داخله الأنا غير الناضجة.

فتمادى في الاجتهاد حد الغاء ما قام به الآخرون وأجتهدوا في مجاله، عندها شاهدنا كثر التعديلات في الملاكات، وابتداع ملاكات جديدة، وتفصيل مناصب على القدر الذاتي، وبشكل مخل.

ج. العمل في كثير من الأحيان بأسلوب الفرعة في غياب شبة تام للضوابط، والسياقات العسكرية والإدارية. ان النقص الحاصل في السياقات، وتأثر العسكريين بأساليب السياسة وسياقاتها، وارتباط الكثرين بأواصر العشيرة وقيمها، وقلة الضبط وخروقات الأمن المتكررة، والتأثر بالطائفية والشعائر الدينية، دفعت باتجاه أن تزحف الإدارة صوب التعامل مع الواقع على أساس الفرعة، وباتت المناداة بين الأدنى والأعلى في بعض الحالات، بمصطلحات سائدة في الوسط الشعبي مثل "مولانا وسيدنا، وحجي، وأخوية" وهي مصطلحات تشيع في الحياة العامة، وفي أوقات العمل الشعبي وليس العسكري، تؤثر كثيرا على الضبط والالتزام<sup>1</sup>، وتدفع الى التفكك بعيدا عن المهنية.

---

<sup>1</sup>. مر عميد ركن في أحد مؤسسات الوزارة من جانب جنود يجلسون على جنب في بناية الوزارة، لم ينهض الجالسون، وقام العميد من جانبه بالقاء التحية عليهم بالقول "السلام عليكم" ورد الجنود دون ان يحركوا ساكناً عليكم السلام ورحمة الله وبركاته.

## إرادة القتال

### الاستعداد النفسي القتالي

1. عاش منتسبو الجيش الجديد، قتالاً فعلياً، وحرباً نفسية مع عدو متوحش شبه مجهول، في وضع لم تدرك قياداتهم، حجم التأثير السلبي لذلك المجهول، ولم تسع للتعامل مع وحشيته نفسياً ومعنوياً، وقد تلقت قيادات ووحدات عدة خسائر، وانكسارات قاسية في ميدان القتال، ولم تعالج نتائجها، ولم يتم التعامل مع افرازاتها بما تستحقه عملياً، الأمر الذي أثر على الحالة النفسية العامة والاستعداد النفسي القتالي "الإرادة" لكثير من المقاتلين بكافة المستويات، وكان هذا الاستعداد وفي غالبية المراحل الزمنية التي أعقبت العام 2003 ضعيفاً، و كان له حصة في تقليل إرادة القتال والدافعية والمعنويات.

2. كما ان العسكريين بتشكيلاتهم ودوائرههم، واجهوا في سنوات الحرب الطويلة، مواقف قتالية وإدارية صعبة، وإعادة بناء هش وثقة قليلة، ونظرة اثم<sup>1</sup>، أثرت بتفاعلها مع عوامل الخطأ الأخرى، على درجة الرضا عن الحال، وعن الوضع القائم، وعن

---

<sup>1</sup>. لم يتخلص العديد من السياسيين المعارضين للنظام السابق بعد مشاركتهم في الحكم الجديد، والسياسيين الجدد لما بعد السقوط من النظرة الى الجيش نظرة عتب، بل ولوم على دخوله الحرب مع ايران، وقتاله الكرد في كردستان، وعلى قمعه الانتفاضة الشعبانية، فكان يتردد في الجلسات الخاصة، وأثناء اللقاءات العابرة، وفي حالات المواجهة المباشرة مع الضباط، أنهم مسؤولون عن بعض ما جرى، ومساهمون بما جرى، وينظر اليهم نظرة تقصير لعدم الوقوف بالضد مما جرى، نظرة تصل الى حدود الاتهام، وهي مع وجود ضغط المساءلة والعدالة قائماً، كون مشاعر اثم في الضمير العسكري العام، دفع الضباط على وجه الخصوص باتجاه الشعور بالاثم، تفاعل مع عوامل أخرى تتعلق بالهيبة والاحترام والتقصير الفعلي، فاسهم في تكوين مشاعر الإحباط والخذلان والتردي المعنوي، وأثر كذلك على إرادة القتال.

المستقبل "الذي يُرى مليئاً بالسواد"، فانطلقت بسببها، وأمور أخرى في نفوس المفاصل القيادية، حمى تكوين الذات "مادياً"، حيث السعي المحموم للتحصيل المادي، واستغلال الفرص المتاحة للكسب، بدعوى عدم دوام الحال والمنصب، وحتى الدولة...انطلاقة حُشدت فيها الجهود والطاقة، الى الجانب الذاتي دون الصالح العام، فجاءت النتائج، حصيلة ضعف في التعلم واكتساب الخبرات<sup>1</sup>، والرغبة في التضحية من أجل الجيش والوطن، وكونت إرادة القتال ضعيفة، يسهل كسرها.

3. وأديرت بعض مفاصل الجيش، والوزارة ومؤسساتها من قبل السياسة ادارة لا تمت الى العسكرية ومستلزماتها المهنية بصلة، أي انها طرق غير مألوفة، أثارت التوتر في نفوس البعض من الضباط والمراتب، وأثرت على معطيات تكوين الإرادة.

### الشعور بالعزل

4. لقد وجد العسكر الحالي، وعموم المنتسبين أنهم وحدهم بمواجهة المؤثرات الداخلية، وسيل الإعلام الخارجي غير النزيه، ووسائل الحرب النفسية المعادية، وكثر الإشاعات المحبطة، وكأنهم معزولين دون دعم نفسي ملموس، أو تقويم من

---

1. لو جاز التدقيق في السلوك التحصيلي للمتدربين الضباط والمراتب على حد سواء، نرى وينسب منوية عالية، أن تركيزهم وانتباههم في أثناء الدورات ضعيف، لا ينسجم وأهمية الدورة والمعلومات الآتية منها، ونرى في الدورات الخارجية الأمر نفسه، ويضاف اليه الاختيار غير الصحيح للموفدين، فجعلهم في أحيان ليست قليلة، وجود عضوي في قاعة الدرس، ووجود عقلي في خارجه، يفكر الموفد بالمخصصات التي يحصل عليها، ويفسح ترفيهه، وأحياناً بفرص البقاء في ذلك البلد، وان لم تنفذ في حينه، وبالتالي أصبحت الاستفادة قليلة، أو حتى معدومة في بعض الأحيان، غير كافية لتكوين قدرة وإرادة قتال كافية.

أجهزة مختصة تعينهم على التحمل، وترفع من مستويات استعدادهم النفسي، مما أدى إلى شيوع وبنسب ليست قليلة:

أ. شعور بالملل، وعدم الرغبة في العمل، وتنفيذ المهام "إرادة قتال ضعيفة" عند شريحة ليست قليلة.

ب. ان الحرب بطبيعتها مُجهدة للجهاز النفسي، وفيها من المواقف الخطرة ما يزيد الأثر النفسي للجهد، أو الضغط الموجود على الجهاز النفسي، كما ان مواقف القتال التي لم تحسم فيها النتائج لصالح الجيش والدولة كثيرة، وضعف التعامل مع النتائج المترتبة، أي:

أولاً. عدم تقدير النتائج الجيدة وثابتها.

ثانياً. عدم اعارة الاهتمام للنتائج السلبية، ومحاسبتها.

كونت هذه "الأساليب" ومواقف الخطر سلوك قوامه الملل والتسويق، وعدم الرغبة في الإنجاز الذي يضعف إرادة القتال.

ج. ضعف الهمة، وسيادة العمل الروتيني دون التفكير بالمبادرة<sup>1</sup>. ان الملل يحول دون قيام أصحابه بتقديم أية مبادرة،

لأن المبادرة وفي اطار السياقات الساندة للإدارة العراقية تعني تحمل صاحبها أعباء التنفيذ، وبمرور الوقت وتراكم مخرجات الملل، ضعفت الهمة وتدنت مستويات إرادة القتال، وقلت الدافعية لدى عموم القوات المسلحة، اذ شهدت انتكاسة الرمادي في

---

<sup>1</sup>. لم يتوقف الضباط والمراتب عند حدود الضعف، والتشكي من عدم القدرة على التأثير والتغيير، بل وبات البعض منهم ميالا الى اعاقه غيره الساعي الى البناء والتغيير، بدعوى عدم الفائدة، وصعوبة السبح ضد التيار، فتكونت آلية تفكير وسلوك انسحابي يهرب فيهما العسكري من لوم الذات، باتجاه إعاقه الغير، وتعميم هذا السلوك "الانسحاب" على أكبر شريحة ممكنة، يكون هو في اطارها مألوفاً وليس شاذاً.

مايس 2015 على سبيل المثال أن قوات من النخبة المدربة جيداً، والمجهزة كذلك جيداً والتي عولت عليها القيادة كثيراً في انجاز المهام الصعبة، أنها تصرفت بإرادة قتال ضعيفة مثلها مثل باقي وحدات الجيش والشرطة، المصابة أصلاً بداء الضعف العام.

د. اقتناع البعض بعدم جدوى الضغط على الذات من أجل التميّز في مجال الأداء، وزيادة كم الانجاز، والسعي إلى قضاء اليوم بأقل جهد، وأقل تعرض للخطر، وسريان مشاعر عدم تحمل المسؤولية. ان معايير التقييم العلمي للترقية، واستلام المناصب العسكرية مفقود بشكل كامل، فضايط يعد الأول في دوراته مثلاً، لا يضمن نتيجة التنافس على الترشيح الى كلية الأركان، أو التنسيب الى أمر فوج مع ضابط فاشل محسوب على جهة سياسية، أو برلمانية أو دينية، قادرة على التدخل في الوقت الذي تريد والمكان الذي تريد. ان الشعور بعدم المساواة، والحصول على الفرص، أقنع نسب من الضباط والمراتب بعدم جدوى التميز لتحقيق الذات، فأبدل بعضهم مثيرات التميز الإيجابية من خلال الدراسة والمتابعة وتقوية الذات، بأخرى تعتمد التزلف والتقرب والمداهنة، دون تحمل المسؤولية الاعتبارية والوطنية، لانجاز ما مطلوب من مهام، ساهمت بضعف المعنويات.

ه. هبوط في النشاط العام، واضطراب العلاقة التفاعلية بين المادون، والمافوق. ينظر الجندي الى أمره، الذي يمثل سلطة الدولة، فإذا ما كان الأمر واهناً، لم يستطع ان يثبت المقدرة على البقاء قدوة له في الأداء والإخلاص والشجاعة والتضحية والايثار، فستضعف ارادته في القتال، ويتجه الى أن يكون



متعباً، أو غير مبالياً طوال الوقت، ويفقد الرغبة في الوقوف مع الأمر ودعمه في مواقف القتال "خذلان وضعف الإرادة"، إذا ما أخذنا بنظر الاعتبار ان الجندي في لحظة الاشتباك مع العدو، يرى صورة أمره ماثلة أمامه أكثر من باقي الصور العقلية، فإذا ما كانت الصورة ناصعة واضحة مريحة، يكون الموقف القتالي ساعتها داعماً وقريباً، والعكس صحيح.

### اضطراب معنى الحياء العسكري

5. عند اكتمال المهنية العسكرية، سلوكاً عاماً للفرد والمجموعة ضمن الوحدة والتشكيل، فأعلى إلى المؤسسة "الجيش"، يتكون شعور بالخجل من التقصير، وعدم الارتياح من عدم التنفيذ، أو اكمال المهمة المطلوبة، وتتكون ميول للخشية من مس الذات العسكرية العامة "الوحدة، التشكيل، الجيش" بأي شيء مخل وعدم القبول بحصوله، وإلى مستوى الوقوف بالضد من الحصول، وفي مقابل كل هذا السلب، تتكون مشاعر رضا عن الإنجاز الجيد، وسعادة في تحقيق الفوز والانتصار، والرضا عن الحال عند تأدية المهام بالشكل المطلوب، جميعها متغيرات نفسية ذات صلة بالعلاقة المهنية الإيجابية بالعسكرية ورمزها "الجيش" بما يمكن تسميته بالحياء العسكري، وهذا المستوى من العلاقة الإيجابية، يمكن أن ينخفض درجة، أو عدة درجات عندما تحصل إخفاقات، وأوجه قصور ويتكرر حصولها، وعندما يتأسس التعامل بين المافوق والمادون وبينهما معاً، بعيداً عن الاحترام والقيم

العسكرية.. درجات إذا ما قلت عند حدود معينة، يصبح المقاتل غير آبه بالخسارة، غير مهتم بالنتائج، تقل أو تنفقد غيرته على وحدته ومؤسسته، وفي صده تؤشر النتائج التي حصلت في المعارك خلال سنة من الموصل الى الرمادي أن مستوى الحياء العسكري، قد أختل أو اضطرب، وتدنت الدرجات في قياساته بشكل كبير، والى مستوى أفقد المقاتل الإرادة في القتال، وهو مستوى اذا ما استمر في التدهور، سينذر بالخطر من احتمالات حصول انتكاسة نفسية معنوية على مستوى الشعب، يصعب تجاوز آثارها. ضعف الضمير المهني.

6. ان الضمير المهني، مشاعر رقابية مهنية ذاتية، تتكون من خلال التطبع الى الحياة العسكرية والخدمة المرضية فيها، حيث الوازع الذاتي بالنسبة الى الفرد والجماعة لعدم قبول التقصير، ولوم النفس على حصول التقصير والخطأ، الى مستوى التأنيب، وهذه المشاعر تعد من بين منافذ التقويم الذاتي للخطأ، أثناء الخدمة العسكرية، ومن بين المتغيرات التي تقوي علاقة المقاتل بوحدته وجيشه نفسياً، وتدفعه الى تجنب ارتكاب الخطأ خاصة القتالي وقوي ارادته في القتال، أي أن الضابط الذي يمتلك ضميراً مهنيًا جيداً لا يفكر باهانة عسكريته باستغلال أحد جنوده، ولا يخطر على باله الانسحاب بدون أمر، أو الهروب أمام العدو، وقد عُرف في التاريخ العسكري أن ضباطاً قادة أنتحروا، أو تخلوا عن مناصبهم عند شعورهم بالتقصير، أو حتى الخذلان في المعركة، ويحصل هذا فقط عندما يكون الضمير المهني بمستوى عال، والعكس صحيح، اذا ما قل مستوى الضمير، أو أنتهى في مشاعر

المقاتل، تصبح الإرادة هابطة المستوى، ويصبح الهروب وعدم الرغبة في القتال، من الأمور الواردة وبنسب عالية<sup>1</sup>.

### الاعياء القيادي

7. كثر الحديث بعد الانتكاسات النفسية القتالية المتكررة، عن إرادة القتال التي تعد على وفق النتائج المتأتية من القتال محدودة، لا تمكن أصحابها "المقاتلون" من التفوق على عدوهم وحسم المعركة في الميدان. والإرادة "مسالة نفسية" وهي بالنسبة الى القتال عملية مستمرة تتكون مع بدايات التحاق الجندي بمعسكر التدريب، ومن بعده أثناء خدمته في الوحدة، يتعلق تكوينها بعدة عوامل من أهمها:

- أ. التعامل والاحترام واعارة الاهتمام، وبالتدريب ومنح الحقول، وإنجاز المعاملات، وبالمساواة بين المنتسبين، وبمقادير استغلالهم، وتسخيرهم لأعمال غير القتال.
- ب. نظرة السياسة للجيش والمنتسبين، وللقادة العسكريين، ومساعي الحكومة لتوفير مستلزمات النجاح "التسليح والتجهيز"، سبل إدارة الصراع.
- ج. النظرة الى الوطن رمز أعلى للجميع.

---

<sup>1</sup>. في معارك الموصل والانبار، ومن قبلها معارك أقل سعة، ترك ضباط ومراتب مواقعهم القتالية وهربوا، وحصل أن تسرب منتسبين من وحداتهم أثناء المواجهة، وعند الاستفسار من أحدهم عن الأسباب، عادة ما يعزيها الى قلة الارزاق وانقطاع الاتصالات، وعدم وجود الاسناد وغيرها أسباب أخرى، دون أن يشعر المستجيب، ولو بقليل من تائب الضمير على ما حصل، بل ويتجه البعض من المقاتلين الى التفاخر بقدرتهم على النجاة من المعركة، الأمر الذي يوشر أنتهاء أو موت الضمير المهني.

8. انها عوامل أساسية لتكوين إرادة القتال، لو تم النظر اليها تشريحياً، لثم التوصل الى حقيقة وجود تقصير أو خلل في غالبيتها.. خلل بعضه يتعلق بميول وقدرات الجهات الأعلى في الجيش ومساعدتها في التعديل والإصلاح، التي كانت شبه معدومة مما أسهم مع عوامل أخرى في اضعاف إرادة القتال وبشكل خطير. ولنا في هذا الشأن مثال عملي وقريب، اذ وعندما أصيبت المؤسسة العسكرية بنكستين نفسييتين، ابان معركة الموصل "حزيران 2014 والرمادي مايس 2015"، كشفت سبل التعامل معها، أوجه قصور في القيادة والسيطرة، وكشفت كذلك خلل في مسألة الإرادة القتالية، وكشفت الأيام التي تلت تلك النكستين غياب الجهد العسكري والحكومي في التعامل مع موضوع يعد الأخطر على حاضر القوات المسلحة ومستقبلها، اذ لم تعد خطط لتحسين المنتسبين نفسياً<sup>1</sup>، ضد دعاية وحرب العدو النفسية، ومحاولة ترميم ما تصدع من إرادة القتال، ولم يجرب العمل على تهيئتهم لخوض القتال المستقبلي بإرادة أفضل.

---

<sup>1</sup> . أعدت الخلية الوطنية للعمليات النفسية ورقة للتعامل مع موضوع الانكسار الذي حصل في الموصل يتعلق بإعادة ترميم المعنويات والثقة بالنفس، وتأهيل المنتسبين، لكن لم تنفذ أي فقرة من فقراتها، ولم تسأل القيادات العليا عن أسباب عدم التنفيذ، ولم تهيئ نفسها للتعامل مع المستقبل، فحصل من بعدها الانكسار في الرمادي، وتكرر الأمر ذاته، وكأن شيننا لم يكن.

## المشاعر الوطنية

### تصارع المشاعر الوطنية

1. لقد تصدعت الوطنية العراقية في الأصل، بسبب الإدارة القسرية التسلطية للنظام السابق، وتعدد الحروب الخاسرة، ووقع الحصار الجائر، حتى حصول التغيير عن طريق الأجنبي الذي وصف رسمياً بالمحتل، فأدخل العراقيون في حالة صراع بين الرفض، والقبول.

2. وأعلنت سلطة الائتلاف أهدافها في إعادة البناء، وإقامة الديمقراطية بطريقة أخطأت فيها بالتعامل مع الجيش "حله" أحد رموز الوطنية العراقية، فتسببت في تقييد إمكانية التأثير الإيجابي على الجمهور ووطنياً.

3. وأدخل في القاموس السياسي العراقي، مصطلحات جديدة مثل المحاصصة التي أصبحت نهجاً لمن يدير البلاد في التعامل السياسي، والإداري وبمستويات أسهمت في انحسار معنى العراق، ووطننا آمناً لصالح الكيانات القومية، والطائفية، وكذلك للعشيرة والمنطقة.

4. كما لم يفسح المجال إلى الحكومات المتعاقبة بعد التحرير، أن تخصص جهداً لترميم الخروقات التي طالت الوطنية العراقية، الأمر الذي تسبب في:

#### أ. اختلال الروح الجماعية.

عندما اضطرت المشاعر الوطنية، لم يعد في العقل العراقي العسكري والمدني، مجالات لما يمثل الوطن العراقي، كافية لتوجيه السلوك جماعياً من أجل العراق، وحلت محله تمثيلات أخرى بينها التمثيل الفردي "الأنا"، وبمستوى يفوق التمثيل

الوطني الجماعي "النحن" المفروض أن يكون حاكماً للسلوك القتالي، وعلى أساسه بات العسكري في ميدان المعركة، وخارجها يحسب سلامته هو، مستقبله هو، أولاً وأخيراً، فانتهى في داخله الميل الى التضحية، كأحد عوامل تكوين إرادة القتال وطنياً.

وبات في الحياة العسكرية الخاصة أثناء التهيؤ الى المعركة، خلال التدريب والتأهيل كسولاً غير ميالا للمبادرة، إتكالياً ينتظر من غيره أن يبادر، مصلحياً يحسب ما يعود اليه، وما يحصله، يضع راحته، اجازاته، راتبه هو فوق كل الاعتبارات الأخرى، حتى أقرب بالتدرج من الفردية على حساب روح الجماعة التي تميز العمل العسكري الوطني الناجح.

ب. السكوت عن الخطأ، وعدم الرغبة في الإصلاح.

كلما تزداد الفردية، وتتحقق نتائجها على مستوى الواقع، يسكت المعني عن الأخطاء التي يكون هو سبب في حصولها، وكلما تكثر أخطاء الآخرين من حول العسكري المنتسب، ضابطاً كان أو جندياً، يتعمم الملل وبالتالي السكوت عن الخطأ كنتاج جانبي للملل، وكلما تخرق سلسلة المراجع، ويحقق البعض مصالحهم الخاصة على حساب مصلحة الوحدة والتشكيل، كلما يشعر المعنيون "بتحقيق المصالح" بالقوة والزهو التي تشعر الآخرين من حولهم بالدونية فيسكت الطرفان عن الخطأ، والسكوت عن الخطأ، إذا ما استمر طويلاً، يؤدي حتماً الى اليأس وعدم الرغبة في اصلاح الخطأ، فيكبر حينها الخطأ، ويصبح

عصي عن الإصلاح<sup>1</sup>، وتتلاشى الرغبات الفردية والجماعية للإصلاح.

ج. التحرك النفعي

في دائرة شبه مغلقة، تحركاً خاصاً، ومن ثم تعزيز موقع جماعة الانتماء على حساب العراق وطناً للجميع.

أمتدت أذرع الانتفاع الخاص الى الجسم العسكري، مثلما حصل في بنية الدولة، فاسهمت في تآكل البنية العسكرية، ودخلت السياسة في سباق بين مكوناتها للنفاذ الى الجسم العسكري، فاسهمت في تفتت البنية العسكرية، فتكون لهذه الأسباب وعوامل أخرى سباق بين قسم من الضباط، وبخاصة القادة والأميرين، للإفادة والاستفادة.

يقابلهم سباق من نوع آخر بين المراتب المقتدرين، لتقديم الفائدة الى أولئك الضباط المتسابقين، فاصبحت الوحدات والوحدات الفرعية، أشبه بالدوائر المغلقة التي يدور فيها الطرفين المتقابلين لتحقيق الشأن الخاص، ولأن قسم من المصالح لا تتحقق، أو يخشى من الآثار الجانبية لتحقيقها فاستند البعض من المستفيدين على الجماعة "الحزب، الكتلة، الطائفة،

---

<sup>1</sup>. ان الصورة الأقرب الى الواقع الفعلي للجيش العراقي منتصف عام 2015 وبعد نكسة الرمادي بوجه الخصوص هي الشعور باليأس من إمكانية الإصلاح، وأقول الرغبة في الخوض بموضوع الإصلاح، وبدلاً من التفكير في الإصلاح للواقع الخطأ، تعالت أصوات من بين السياسيين والبرلمانيين وقسم من العسكريين بضرورة هيكلة الجيش، وتعالت أخرى بالدعوة الى إحلال الحشد الشعبي محل الجيش، دون التفكير بمعالجة الأخطاء التي أدت الى وصول الجيش الى ما وصل اليه من أداء متدنٍ، ومعنويات هابطة، واخفاقات متكررة، ودون التفكير أيضاً باحتمال إصابة الحشد الشعبي اذا ما تحول الى جيش بنفس الامراض، التي افضت الى حدوث الانتكاسات، ما دامت أخطاء الإدارة والذاتية، والطائفية ماثلة في المجتمع العراقي، الحاضنة الأكبر للجيش أي كانت أصوله.

العشيرة" لتنفيذ مشاريعها الخاصة في الاستفادة، ومن خلالها يحقق هو طموحه في الاستفادة، وبنسب أعلى.



## اتساع دائرة الشك

### الشك

1. ان أكثر الأمور النفسية تأثيرا على المشاعر الوطنية، هو الشك بنوايا وسلوك الآخرين من البعض الذي يمتلك السلطة، للبعض الآخر الذي يشاركه العيش والسلطة، وهذه حقيقة عاشها العراقيون، لعدة عقود حكم بها صدام العراق بمنطقة الشك، وتعميم حالته لتشمل شرائح من المجتمع باتت تتسع بالتدرج، يرافقها اتساع في دائرة التجريح، والميل إلى العزل، والاتهام، والتسقيط<sup>1</sup>.
2. ان مشكلة الوطنية في العراق تتعلق في الأصل، بمستويات التجانس الاجتماعي بين المكونات الرئيسية، فالشيعة في سابق العهد "لما قبل السقوط" كانوا غير راضين على الحكم، ووقفوا في مشاعرهم ضده، وتحركوا حيثما استطاعوا، لكن السلطة كانت قوية لم تفسح لتحركهم أن يتسع، وبسببها وأسلوب إدارة الدولة غير الصحيح، تولد في نفس الحاكم آنذاك وخاصة أثناء حرب إيران وما بعدها، شك بالمواطن والعسكري الشيعي والكردي،

---

<sup>1</sup>. ان العسكري العراقي، بل والانسان العراقي في داخلهما ميل قوي للشك أمتد الى المستويات القيادية العليا سياسيا وعسكريا، وعلى أساس وقعه أي الشك أدير الجيش العراقي أمينا في العهد السابق، وبضوء معطيات هذه النظرة الأمنية الشكوكة كان كثير من الضباط الشيعية والأكراد، موضوعين في دائرة الشك شبه المغلقة، وبالقدر الذي باتت تفسر معالم سلوكهم وأدائهم سلبيا بضوء مجموعة الشكوك التي تحيط بهم، سلوك انتقل بطريق العدوى النفسية، وقلة البصيرة الاستخبارية، الى الادارة الأمنية للجيش في العهد الجديد، وبضونها بات كثير من الضباط السنة والأكراد موضوعون في دائرة الشك والريبة، وكان الحال اصبح مقلوبا لنفس السبب، وهذا واقع أضعف المعنويات وأخل بمعيار الوطنية وزيد من أعباء الضغوط النفسية على الشريحة المشكوك بها، الى المستوى الذي أسهم في تهديم أركان البناء النفسي العسكري.

وشرعت الحكومة بعمليات ابعاد للشيععة عن مؤسساتها الأمنية والاستخبارية، كما ورد في أعلاه، وانقلب الحال بعد التغيير، حيث السنة الذين لم يقتنعوا بالحكم الجديد ولم يرضوا عنه، وتحرك بعضهم بالصد منه وتعاطف بعضهم مع من تحرك، فتكونت في البداية مرحلة لمقاومة سنوية، انتقلت بسبب الوضع والمحيط الإقليمي والدولي وأخطاء الإدارة الى مرحلة إرهاب بعباءة سنوية، نشأ ونما وتم احتضانه في المناطق السنوية، والأخطر من هذا تكون الى جانبه مزاجاً شعبياً سنياً، يكاد يكون عاماً بالصد من الحكومة والعملية السياسية، خلاله بدء ضباط سنة نشاطاً ماساً للحكومة، وشرعت وسطه تنظيمات سياسية ودينية سنوية في العمل بالصد من الحكومة، نسق بعضها مع الإقليم السنوي المعادي للحكومة، وتعاون بعضها مع جهات أرهابية، في مقابل أجهزة أمنية استخبارية، لا تمتلك الوعي الأمني المجتمعي، ولا تدرك طبيعة الصراع وأساليب ادارته، وليس لديها قاعدة معلومات صحيحة، في ظرف طائفي يثير الانفعال والرغبة اللا ارادية للانتقام، أسهم في تكوين شك قوي في نفوس رجال الأمن الشيعة، سرعان ما انتقل الى القادة والأميرين والى مستوى السياسيين، شك بات من الشدة بالقدر الذي دفع، بعض القادة ورجال الأمن والاستخبارات، بتفسير بعض استجابات الضباط السنة بشكل خطأ، وتفسير كلامهم، وانتقاداتهم كذلك بشكل خطأ، وهكذا اتسعت دائرة الشك في دائرة معقدة للامن والخرق الأمني المتعمد، والتعاطف، ومشاعر الرضا والقبول، لتنتج أفعال النقد والتجريح، والعزل،

التي أخلت نتائجها بالوطنية العراقية، وأسهمت في تدمير البنية  
العسكرية للجيش.

## الأمن

### التداخل في العمل والمهام

1. تشكلت مع بدايات تكوين الجيش الجديد، والوزارة مديرية عامة للاستخبارات والأمن في مقر وزارة الدفاع، ومديرية للاستخبارات في دائرة العمليات، بمهام رئيسية تتعلق بعملية:
  - أ. جمع المعلومات لأغراض الدفاع.
  - ب. حماية الجيش من الخروقات الأمنية.
2. لقد بدأت المديرتان الحديثتان فنياً، بمزاولة مهامها بأشخاص بعضهم غير القليل، لا يمتلك خبرة عمل مهنية، وشباب خريجي كليات أوفد البعض منهم إلى الخارج "أمريكا" بدورات قصيرة الأمد، على أمل أن يؤسسوا قاعدة عمل مستقبلية، ينسجم وفلسفة الجيش الجديد وحجمه المتواضع<sup>1</sup>، لكن المديرتين وتبعاً لتطورات الموقف الأمني، وجدتا نفسيهما بمواجهة مهام الأمن الداخلي، فسارعتا إلى التعامل معه بطريقة الفعل الآني ورد الفعل الآني أيضاً. وكذلك الاجتهاد الذي تقع مسؤولياته في الغالب على المفصل القيادي الأعلى فيهما. لقد سارت المديرتان في هذا المجال إلى الأمام دون التفرغ إلى مهمة أمن الجيش، والمسؤولين في الوزارة التي تركت على عاتق الأشخاص أنفسهم أي الضباط

---

<sup>1</sup>. لقد ارسل مجموعة من الشباب الخريجين الجدد، الى أمريكا للتدريب الاستخباري، وعندما عادوا منها، استلموا شُعب وأقسام وعمل بعضهم في التحليل الاستخباري، الذي يحتاج العمل الناجح فيه خبرة عمل طويلة في مجالات الاستخبارات، ومعرفة جيدة بالشؤون الاستخبارية والسياسية والاجتماعية والشعبية، بالإضافة الى مستوى ذكاء عالٍ، علماً أن بعض العاملين في هذا المجال لم يتكلموا اللغة العربية.

والمنتسبين، وبتحركات مباشرة من دوائرهم، ووحداتهم وتسببت في:

أ. حصول الخرق الأمني لدوائر، ومؤسسات الجيش والوزارة<sup>1</sup>. كانت وما زالت "بشكل أقل" تتسرب المعلومات من دوائر الوزارة والقيادات والوحدات العسكرية الى العدو، عن طريق التجنيد الاستخباري، والاغراء المالي، وباتت المعلومات المفصلة عن الضباط، والمراتب وخطط التسليح والتجهيز، موجودة لدى العدو وغيره، وهي وعلى الرغم من كثرتها ووضوحها، الا أن الاستخبارات والامن لم تتمكن من وضع خطط للمكافحة بشكل فاعل، ولم تشهد الساحة العسكرية حوادث كشف وعقاب لخروقات من هذا النوع بشكل مؤثر، يضاف الى هذا أن الأحزاب والكتل السياسية جميعها قد وجدت لها عملاء أو تابعين دون أن تتمكن الاستخبارات من إيجاد حس أمني، يقلل من أثر هذا الخرق أو يحاسب على حصوله على الرغم من تشكيله مخالفة دستورية<sup>2</sup>.

---

1. ان الخروق الأمنية لم تتوقف عند تسريب المعلومات خارج المؤسسة، ولا رصد القادة وتعبير ما يتعلق منهم الى العدو، بل تعدى ذلك الى تسريب قوائم وسجلات وأسماء، وخطط وأوامر حركات، بطريقة تدلل على وجود ضعف في الأداء الأمني، خاصة وإن المعارك تدار بوسائل اتصال عادية، في كثير من الأحيان، وحواسيب الوزارة مليئة بالفايروسات حيث لا يوجد نظام حماية، قادر عمليا على الحيلولة دون فاعلية هكذا فايروسات، قسم كبير منها مخصص لسرقة وتعبير المعلومات.

2. في السنوات الأولى للتشكيل وعندما كان الامريكان فاعلين ويقودون الدولة، كان هناك لفظ داخل المؤسسة العسكرية من ان هناك ضباط محسوبين على الامريكان، وكان الجهاز الاستخباري الأمني غير قادر على التقرب من الموضوع، ومن بعده باتت تترد على الاسنة أسماء ضباط كبار، وبشكل واضح جداً على أنهم محسوبين على ايران، وبالتحديد على الاطلاعات الإيرانية، ولم تتقرب الاستخبارات من الموضوع، أما الضباط المحسوبين على الأحزاب فهم من الوضوح حداً بات البعض منهم يجاهر بعلاقته

ب. حصول اغتيايات متكررة لضباط، وموظفين بدرجات ورتب متفاوتة. لقد قتل عديد من الضباط بطرق مختلفة بينها الاغتيايل، وتعرض في بداية التشكيل لضباط كثر الى التهديد، لمنعهم من العودة الى الخدمة العسكرية من جهات إرهابية وأخرى طائفية، كونت في داخل نفوس العسكريين قدر من الخشية والريبة، لم تناقشه الجهات العسكرية العليا، ولم تتخذ اية إجراءات بصدده، خوف امتد أثره عن طريق الحث النفسي الى ساحة المعركة، فاصبح المقاتل مرعوباً من عدوه، يكبر من عدوه ليبرر الخوف منه، لا يقوى على مواجهته، وإذا ما واجهه يفكر بتجنبه أكثر من السعي لقتله.

ج. تعميم مشاعر القلق، والتردد في نفوس الكثيرين، وعلى كافة المستويات. عندما يبقى الخرق الأمني ماثلاً في العقول، وتعجز الأجهزة الاستخبارية من الحد منه، يصبح الموضوع بوجوده مقلقاً، فالضابط الذي لم يستلم تهديد، يقلق من استلامه في أية لحظة، والضابط الذي يستشهد بعبوبة ناسفة أو عن طريق الاغتيايل المباشر في البيت، وخلال الطريق من والى وحدته، سيقلق الزملاء الآخرين في وحدته، ونشر الاخبار وتداولها عن الموضوع في الاعلام، سينشر حالة القلق بين اعداد أكبر من العسكريين، ويكّون خشية من العدو وأفعاله، فيتعمم سلوك التردد في التعامل مع العدو كمصدر مثير للقلق.

### الثقة الاستخبارية

---

مع تلك الأحزاب ويفتخر بها، وبعضهم يأخذها وسيلة ضغط وارتزاق، دون ان تتدخل الاستخبارات بشكل فاعل، للحيلولة دون حصوله خرقاً أمنياً أسهم، ويسهم في تهديم بنية القوات الجيش.

3. لقد انعدمت الثقة بقدرة الاستخبارات على المساعدة في أمن الأفراد والمواد والاتصالات، وضعفت العلاقة فيما بينها دوائر استخبارية، وبينهما من جهة وباقي المؤسسات والقيادات العسكرية، لسببين رئيسيين:

أ. الفشل في الحد من الخروق الأمنية، وضعف القدرة على التعامل مع أصل الخروق اضعف الثقة في القدرة الاستخبارية، كما ان امتداد وقع الفساد اليها، شوه من صورتها جهازا نوعياً لتأمين الاستخبارات والحماية من الخروق، وهذا بالتدرج انعكس على سبل دعمها من الأعلى، وقلل من اتجاهات التعاون معها من الأدنى، الذي لا يطمئن على نفسه عند التعاون، ولا يثق بالمحافظة على سره في حال التعاون. فخرست الاستخبارت بهذا لدعمها، وخرست أيضا مصادر معلومات مجانية لها.

ب. ضعف السلطة الاستخبارية، اذ أريد للاستخبارات في النظام الجديد أن تعمل بقانون، ولم يسن القانون، فجعل المنتسبين يتهيبون من أعمال قد تنعكس عليهم، ثم أن استشرء أعمال الخطأ، والتجاوز على القانون، من دون التحسب لاحتمالات الكشف، والمحاسبة، زاد من ضعف السلطة الاستخبارية وقلل من هبتها النفسية في عقول المنتسبين، وانتهى دورها في الردع النفسي. اذا ما أخذنا بنظر الاعتبار ان سلوك الانسان بشكل عام، وانسان مجتمعا العراقي بوجه الخصوص محكوم بالخوف من العقاب، سلطة ردع نفسية، وفي الجيش محكوم كل المنتسبين بسلطة العقاب الضبطية، وعندما ضعفت السلطة الرقابية للاستخبارات والامن، ودوائر التفتيش، أمن العسكريون

المنحرفون العقاب، وزاد اندفاع البعض منهم، لتجاوز وارتكاب الخطأ، وبالمستوى الذي تشكلت ظواهر في المؤسسة العسكرية، أخلت بالمهنية العسكرية والأداء القتالي، بسعة صعب الحد منها، وهي ظواهر تداخلت مع السياقات، والإجراءات السائدة على مستوى الدولة، وباتت جزءاً من مشاكل الدولة العسوية.

4. من الواضح أنه قد أصبح وقع الخطأ في الجيش يفوق كثيراً قدرة الاستخبارات والأمن والتفتيش على الكشف ومنع الحدوث "الردع" وقلل من الثقة بهما، فالفساد السياسي مثلاً فتح مزادات لبيع المناصب العسكرية، أدت إلى اتساع الفساد بشكل مقل جداً ومن مستويات تفوق المستوى التراتبي للقيادة الاستخبارية، وفيه استشرى الموضوع ليكون أو يدار بطريقة أخطبوطية يتفادها الجهاز الاستخباري الأمني، إذ أن قائد الفرقة الذي اشترى المنصب مثلاً، مطلوب أن يسدد قادراً من المال شهرياً إلى جهات بيعه، يحصلها من ألوية فرقته، وعندما يشرع بتطبيق هذا النهج، وهو واثق من عدم التحرش به أمنياً، يتجه إلى ألوية فرقته يطالبهم بمبالغ محددة، وأمري الألوية يتجهون إلى الأفواج، وهكذا إلى السرايا والفصائل، طريقة فتحت شهية المفاصل القيادية "الجباة" للكسب غير المشروع، إذ وعندما يُطلب منه تسديد مائة ألف دولار من فرقته شهرياً، على سبيل المثال، فإنه يحصل على مثلها لصالحه، لأن قبول المنصب في الأصل، فساد يستمر وجوده مع القائد، ومن بعده الأمر، وهكذا نزولاً إلى الجندي الذي يتنازل عن راتبه، أو يدفع من عنده ليضمن إلى نفسه ابتعاداً عن أجواء القتال، وفي حالتها إذا ما سؤل أحد من جهاز الاستخبارات والأمن عن الموضوع، يسرد حكايته



مثلما يسردها أي ضابط متفرج، لا يقوى على أو يتجنب الخوض بالتفاصيل وكأنه وجهازه غير معنيان بما يحصل.

5. ان العرض المذكور يعطي تصورًا واضحًا عن علاقة الأمن بالمعنويات والقدرة القتالية، فالجانبان متلازمان يؤثر كل طرف منهما بالطرف الآخر، فعندما تضعف المعنويات، يسهل حصول الخرق الأمني ويتسع، والعكس صحيح أيضاً، اذ وعندما يحصل الخرق ويتكرر يعم الإحباط وتهبط المعنويات، وتتدنى مستويات الأداء، والإرادة القتالية الى حدود الانكسار، وهذا ما حصل في انتكاسة الموصل وكما مبين في الدراسة الموسومة "الانهيار الأمني المعنوي لمعركة الموصل، الآثار وسبل التعامل" الملحق ج.

1. لم يختلف الجيش، ودوائر وزارة الدفاع في الوقت الحاضر عن غيرهما، من المؤسسات والوزارات الأخرى في مسألة الفساد الإداري، والمالي الذي أنتقل إلى جسمهما من مصدرين رئيسيين هما:

أ. حكومة سابقة أرست قواعده في عموم الدولة العراقية.  
ب. انسان عراقي مازالت في داخله، ثقافة النهب فاعلة في مواقف الحياة.

2. وزاد الأمر سوءً، عدم وجود معايير للعقاب، والردع بعد تعطل سلطات الضبط الأمني والاجتماعي، ودخول الكثير من النفعيين، والانتهازيين الوصوليين إلى مفاصل الإدارة، وتأثرهم سلبا ببعض مفاهيم وعروض الشركات، والمؤسسات التعاقدية "العمولات" التي فتحت لها الأبواب دون ضوابط، وأسس معلومة، كذلك الثقة المفرطة للأعلى بالأدنى الذي ينتسب إلى ذات العشيرة، والعائلة، والحزب، أو الميل إلى تقديم بعض المنافع له تحت بند المساعدة، وهذه مع بعض الضوء الأخضر لبعض مسؤولي السياسة، المعطى لتابعيهم من الموظفين الموجودين في المؤسسات الحكومية، بينها الجيش لأن يكسبوا أو يضغطوا لتحويل العقود الى أشخاص، وشركات محسوبين عليهم أو متفقين معهم، من أجل تنمية مالية الحزب أو الحركة، وهذه مع انحسار معايير القيم الاجتماعية للتقويم الذاتي، فتحت شهية البعض وأدت إلى:

أ. التعيين الكيفي. كانت البداية، كل ضابط يستطيع التأثير على معارفه، يأتي بهم الى التعيين موظفين، أو ضباط بعقود، والمعارف في البيئة العراقية، هم من العشيرة والقرابة والمنطقة، دون النظر الى الحاجة والملائمة، وحدث وكأن سباق بين الموجودين لملأ الشواغر بهؤلاء المعارف وبشكل كفي، لا علاقة له بالدرجة والشهادة والرتبة العسكرية، ولا بالسلم الوظيفي، والدرجات المثبتة في الملاك<sup>1</sup>.

ب. إبرام العقود بعيدا عن الضوابط، والمراجعات القانونية. كانت الفوضى في بداية التشكيل قد ضربت أطناها، الى المستوى الذي بات فيه الشخص المسؤول عن العقود والتسليح والتجهيز، يمنح العقود وهو ماشٍ في الممر أو واقف في غرفته، ويعطي مقدمات مالية لتنفيذ العقود، أو حتى المبالغ كلها قبل التنفيذ، فتسجل أن الفساد في وزارة الدفاع من بادية التشكيل والى عام 2014 قد وصل حداً فاق فيه باقي

---

1. كانت الكيفية محكومة في بداية التشكيل، والسنتين الأولى من الشروع به بالظروف الأمنية، ومواقف الضد من النظام السياسي الجديد، عليه أمتنع غالبية الضباط من شمال بغداد، وغربها "مثلث الجزيرة" وسارع أهل الوسط والجنوب للتدافع وملك الفراغ، وهكذا أصبحت المنافسة بين المتقدمين للتعين والعودة الى الخدمة العسكرية شبه معدومة، فدخلت أفواج من غير الكفونيين، ومع هذا وعلى الرغم من مرور أكثر من اثنتا عشر عاما على الشروع، فما زال التعيين في الوزارة يتجاوز في بعض الأحيان ضوابط الدرجة والملاك والتخصص، حتى يمكن ملاحظة وجود خريج فيزياء يعمل في تخصص انساني، ومجموعة من الموظفين يملوون المكان، مسؤولون جميعهم عن الصادر والوارد، كذلك تواجد عديد من الموظفين في غرفة صغيرة، يقضون الوقت بالكلام وتناول الطعام على طاولات العمل، وتسارع الضباط الذي تعينوا بدرجات مدنية الى تبديل نهج التعيين، والعودة الى الخدمة العسكرية، حتى تناقص المدنيين في المؤسسة بقدر مغل. ولوحظ في البداية على وجه الخصوص ترقية موظفين أكثر من درجة، للمرة الواحدة وبفترة زمنية غير كافية، وحصول ضباط على ترقيات تتابعية في فترة زمنية قصيرة، في الوقت الذي بقي أقران لهم برتبتهم يراوون في المستوى ذاته على الرغم من استحقاقهم زمنياً ومهنيّاً.

الوزارات، وهذه معظلة ذميمة، أنتجت معظلة أخرى تتعلق بالروتين، والاعاقة اللا ارادية في مسائل تنفيذ العقود، اذ أن تنسيب موظفين أو ضباط خائفين، وغير قادرين على تحمل المسؤولية، جعلهم يغالون في وضع الضوابط الخاصة بالعقود، وبسببها تأخرت عقود، وألغيت عقود، والخاسر فيها هو الجيش، سمعة وقدرة قتالية.

ج. فقدان مبالغ مالية لم يتم التمكن من متابعة تحركها غير الشرعي. انه واقع لا يقتصر في حقيقة الأمر على وزارة الدفاع، فالدولة العراقية أصيبت بداء فقدان، والتبذير الذي تسبب في ضياع الثروة وتبديدها، ويعود حصوله في حقيقة الأمر الى السنوات الأولى للتشكيل، وهي حالة وان أنتهت فعلياً، لكنها مثل حالات أخرى تركت آثارها على الالتزام، والهيبة والمهنية والقدرة القتالية.

د. العائد من الإحالة للمشاريع والأعمال غير ملائم للمواصفات المطلوبة. ان الفساد أثر على الذمم فأضحت المشاريع والعقود، تستلم نتائجها وهي غير مطابقة للمواصفات المتفق عليها في أصول العقود، وقيل قبل حوالي الخمس سنين أن أسلحة وتجهيزات أستوردت غير مطابقة للمواصفات، خاصة تلك التي أستوردت من دول أوروبا الشرقية.

ه. اتساع ظاهرة الفضائيين وغير الملتزمين بالعمل والقتال. أكثر الظواهر تأثيراً على المعنويات والقدرة القتالية، كانت ظاهرة اسميت بالفضائيين اذ أن جنود منشورين في الوحدات،

وهم موجودين في بيوتهم، يمارسون حياتهم العادية، ورواتبهم تعطى للضباط الأمرين، وتصل نسب منها الى القادة، ومتبرعين برواتبهم بشكل يقترب من أن يكون رسمياً، فلا يحضرون الدوام، الا بين الحين والآخر للتذكير فقط، واجازات تشتري، ومتغيبون لا يُنشرون في أوامر القسم الثاني، لكي تتاح الفرصة الى الأمرين للاستحواذ على رواتبهم، فأختلت القدرة الفعلية للوحدة، وقد كانت هذه الظاهرة من بين الأسباب التي أدت الى تكرار الانتكاسات بينها الموصل ومن بعدها صلاح الدين والرمادي كما هو معروف، ومصرح به من قبل القادة العسكريين والسياسيين<sup>1</sup>.

### التمادي

3. ان الفساد العام في الدولة، وقلة وغياب التوجه العقابي، ووجود تعاطف أو قبول عند بعض المفاصل للفساد الخاص بالأشخاص القريبين والكتل والأحزاب المشاركة كون سلوك التمادي في الفساد، وزاد من وقع الرغبة في استثمار الفرص، للحصول على منافع خاصة بأسرع وقت ممكن. خاصة وان عديد من الضباط والموظفين، الذين التحقوا الى الجيش الجديد في بدايات تشكيله،

---

<sup>1</sup> . ان قياس ومتابعة هذه الظواهر، لا تحتاج من القادة والأمرين ودوائر التفتيش وأجهزة الأمن والاستخبارات، جهداً يفوق المعتاد، فالتعداد على سبيل المثال، والتفتيشات الانية والدورية، والمتابعات الأمنية، كقيلة بالحد من وجودها واستمرارها، على هذا يكون بقائها بهذه الصيغة، وان أسهم في حصول الانكسارات في ساحة المعركة، لكنها لم تعالج بشكل حاسم، لعدم وجود دافع واستعداد قوي لدى المافوق "القيادات الأعلى" لتوجيه العقاب الرادع، وأحياناً خوف الأعلى من التبعات في حال الخوض في تفاصيلها.

غير واثقين من استمرارهم في العمل، حقيقة قد تعود بعض أسبابها  
الى:

أ. صيغ الامريكان في الإدارة العامة للجيش بداية احتلالهم  
وفرض ارادتهم.

ب. التعاقد "شبه المؤقت" مع الضباط بدلا من التعيين  
المستمر.

4. ان الصيغ المذكورة لم يقبلها الضباط، ولم يطمئنوا الى الطرف  
المقابل للايفاء بها، الأمر الذي كون أفكار وتصورات عن سنوح  
الفرصة المواتية، "المؤقتة والعابرة" للاستفادة من الوضع القائم  
جهد الامكان، وضرورة استثمارها الى أبعد الحدود، ومع عوامل  
الضعف في الإدارة والعقاب، شاع هذا السلوك الذي دفع الى المزيد  
من ارتكاب الفساد، واستشراءه بشكل غير مسبوق.

# الفصل الرابع

## معوقات العمل





## اتجاهات التعويق

بدأ العمل في الوزارة بتشكيل وحدات مقاتلة، ومن ثم خدمية قبل البدء بتشكيل الهيكلية التنظيمية لرئاسة الأركان، ودوائرها القيادية والخدمية، وبسبب الظروف الأمنية غير المستقرة، أوكلت إلى تلك الوحدات مهام المساهمة في محاربة الإرهاب، الذي أتخذ من العراق ساحة حرب دولية ساخنة.

انها ظروف لم تسمح للمشرفين على الوزارة، والجيش لاحقاً في أخذ الوقت الكافي للقياس والتجريب، وكذلك للتحرك بحرية كافية للاستعانة، بالخبرات العراقية الكفوءة، والنزيهة باتجاه وضع الهيكلية التنظيمية الملائمة، لتحقيق أهداف الدولة في العهد الجديد من جهة، والمنسجمة مع مستوى أداء، وقدرات الفرد العراقي من جهة أخرى.

انها ظروف وأساليب تعامل، ونتائج عمل شكلت في مجملها معوقات عمل، يمكن مناقشتها تحد العناوين الآتية:

أ. الهيكلية التنظيمية.

ب. التكامل المؤسسي.

ج. الجهد النفسي المعنوي.

د. الجهد البحثي.

هـ. القيادة والسيطرة.

و. الحيادية الوطنية.

## الهيكلية التنظيمية

### النقل الحرفي

1. إن الميل الذي ساد بعد سقوط نظام صدام حسين هو، أن تكون الهياكل التنظيمية لمقر الوزارة والجيش، وكذلك الأجهزة الأمنية والاستخبارية، على غرار التنظيم الأمريكي المعمول به (كرغبة من قبل الأمريكان لإعداد تشكيل الجيش العراقي الجديد بضوء خبرتهم وإمكاناتهم، وكمساوي لا شعورية لدى البعض من العراقيين، المعنيين بعملية إعادة البناء والتشكيل لتقمص شخصية المحتل، ومداهنته في بعض الأحيان) دون الأخذ بالاعتبار:

أ. واقع الدولة العراقية في ظروف ما بعد التغيير.  
ب. ظروف المجتمع العراقي، ومقدار التقبل النفسي لعمليات التغيير.

ج. الإمكانيات المتاحة ماديا وإداريا، وعلميا.

د. الأهداف الموضوعية الاستراتيجية، وتعبويا.

2. هذا وعلى الرغم من الدقة، والكفاءة الموجودة في التنظيم الأمريكي، إلا إن النقل الحرفي دون النظر إلى الاختلافات البينية في تركيبة المجتمع الأمريكي، وقدراتهم العلمية، والتقنية الفائقة، وأهدافهم التعبوية والاستراتيجية بعيدة المدى، كذلك دون الأخذ بالحسبان قدرة المؤسسة العسكرية العراقية، ومنتسبيها على استيعاب هياكل تنظيمية مجربة في جيوش حديثة، أدى إلى أن يكون النقل الحرفي مربكا، وغير مجديا تماما في واقع يتمثل بالآتي:

أ. ظروف حرب دائرة ضد الإرهاب، تسهم فيها وحدات الجيش حديثة التشكيل وغير مكتملة الاستعداد.  
ب. مقتضيات حاجة الدولة واضطرابات الأمن التي تقتضي، السرعة في بناء الجيش فنياً ونفسياً.

3. ان النقل أو التقليد بوجه العموم جرى في الغالب على أيادي أشخاص "العراقيون" لا يمتلك بعضهم الخبرات العسكرية، والإدارية الملائمة، وبدلاً من الاستفادة من تقدم الأمريكان، وخبرتهم المتطورة في مجاله تسبب بالآتي:

أ. عدم ملائمة الهيكل التنظيمي للحاجات القتالية الفعلية بداية. إذ أن الملاك وتوزيع المهام، كانت في البداية لا تتواءم والواقع الذي تعيشه المؤسسة العسكرية، ولا تلبي الحاجة السريعة الى تشكيل وتدريب وتسليح وحدات مقاتلة، قادرة على مقاتلة الإرهاب بتفوق، كما ان عملية التجهيز بالأسلحة والمعدات، والأفراد كانت بطيئة في ظروف البلد غير المستقرة، وهذا ألزم الإدارة فيما بعد بإعادة التسميات، والارتباط والصيغ التنظيمية مما تسبب في قدر من الارتباك والتأخير.

ب. وجود ثغرات أو نقص في الهيكلية التنظيمية. ان تهيئة المقاتل لأن يؤدي المهام باقتدار، والوحدة لأن تنفذ المهام بكفاءة عالية، لا بد وأن تتسق جوانب التدريب وخطته، مع التجهيز الخاص بالأسلحة والمعدات، ولكي تقاتل هذه الوحدات في ساحة معقدة مثل ساحة الإرهاب، لا بد من وجود أسلحة سائدة بعيارات متعددة، وقوة جوية فاعلة، وطيران جيش كفوء، على وفق تنظيم وتجهيز جيدتين، وفي مجالهما شاهدنا أن القوة الجوية لم

تدخل مجال القصف والاسناد والتجريد والاستطلاع الى ما بعد عام 2013 على وجه التقريب، ومع هذا الدخول فما زالت في بداياتها التي تحتاج الى وحدات وطائرات ومعدات فنية متطورة، وكذلك الحال بالنسبة الى طيران الجيش، وان دخل المعركة قبل القوة الجوية، مثال ينطبق على المدفعية الثقيلة والمعدات الفنية، التي لم تبلغ جميعها في أحسن الأحوال ما كان موجوداً في الجيش السابق، على الرغم من الفارق التقني الذي يفترض ان يحسب الى الجيش الجديد.

ج. غياب السياقات. ان تعقيد التنظيم ومسايرته للتنظيم الامريكي، وركاكة الترجمة من الإنجليزية، جعل البعض من المعنيين بتنفيذه، لا يدركون تماما الواجبات المناطة بهم، ولم يسعوا من جانبهم بوضع سياقات عمل تسهل إجراءات التنفيذ، فاستمروا بعملهم يجربون ويحاولون على حساب الوقت والدقة، وكانت النتيجة ركاكة واضحة وعدم قدرة التنظيم لتلبية المهام كما يجب.

د. التقصير في عملية الاختيار. ان عدم الملائمة للتنظيم، صاحبها عدم اختيار أشخاص مناسبين لشغل بعض المفاصل القيادية، مما تسبب في مزيد من الفوضى، والارتباك ومهد إلى تعزيز حالة التفضيل في التعيين على أساس المعرفة والقرابة

والدفع المالي، الأمر الذي أضعف كثيرا مستوى الضبط،  
والأداء<sup>1</sup>.

هـ. التداخل في التنظيم بين مقر الوزارة ورئاسة أركان الجيش. تم تشكيل مديريات بنفس التسميات، وبتقارب في المهام بين المستويين القياديين تعمل كل منهما على انفراد، وهذا تداخل "في البداية" أخل بمبدأ حشد الجهد المتاح لتأمين غاية إعادة البناء، واثّر في المحصلة على عموم الإنتاج، فعلى سبيل المثال مديرتي الاستخبارات العسكرية والمديرية العامة للاستخبارات والامن، فكان لشخص المدير ودعمه على أساس شخصه، أثر في سبل التنفيذ والصلاحيات الممنوحة، حتى حل وقت ما بعد 2010 اتجهت مديرية الاستخبارات، الى تنفيذ أعمال قتالية ليست من واجباتها في الأصل مثل مسألة البراميل المتفجرة التي ترمى على داعش.

و. أختلال النمو والتطوير. إن زخم العمل والارتباك في مجاله، وقلة الخبرة ومشاكل التعيين، وضيق المكان، جعل الكثير من الدوائر، والمديريات تعمل أفقياً دون الامتداد إلى الأدنى هرمياً، أي أن البعض من المديريات عملت في السنين الأولى بصيغة المدير، وعدد قليل من الموظفين، دون السعي لتفعيل

---

<sup>1</sup>. في زمن الوزارة الثانية أعيد نقيب الى الخدمة ومنح رتبة لواء وعين قائد الفرقة الخامسة، في الوقت الذي يقف في الدور منات الضباط خريجي الأركان، وشكل تنظيم لاستخبارات البادية في أحد المضائف في مدينة الديوانية، وغالبية منتسبيه من الفلاحين الاميين، وآلاف الخريجين يعانون البطالة، ومنحوا درجات وظيفية ثانية وثالثة (تعادل في التراتب العسكري عقيد وعميد)، ومنح شرطي رتبة ضابط، وكذلك جندي، وعين ضابط برتبة عميد أو لواء في وظيفة مدنية بدرجة رابعة أو خامسة.

التنظيمات الأدنى، فتأخرت عملية الاعداد على الرغم من الحاجة لاكتمالها عمليا.

ز. عدم ثبات التنظيم. ان التنظيم وعندما يقر عادة ما يكون تجريبي، تحدد فيه الدوائر، أو التشكيلات والمهام والأشخاص والأسلحة وغيرها، مع السعي الى إجراء التعديلات الناجمة عند التطبيق العملي للتنظيم، لكن التعديلات التي كانت تجرى، وبأوقات متقاربة أحيانا دون الاستناد الى معايير الحاجة، والامكانيات وجدوى التنفيذ مما زاد من مستوى الفوضى، والارتباك.

ح. الذاتية الخاصة. كان وما زال هامش الذاتية في الشخصية القيادية العسكرية عالياً، ولأن الضوابط في السني الأولى كانت مفقودة، الأمر الذي وفر الى بعض المفاصل القيادية والإدارية في الجيش والوزارة فرض تسميات، وتشكيل تنظيمات تؤمن لهم<sup>1</sup>، الترقية الى أعلى والحصول على المكاسب، وهذه مع قلة الخبرة لدى البعض، في الإدارات أدى الى التهافت لتحقيق الذات الخاصة.

### الاجتهاد المزاجي

---

1. عندما شرع بتشكيل الوزارة ودوائرها ومؤسساتها، تم تعيين مدنيين بدرجات وظيفية تصل الى مدير عام، ومعاون مدير عام وروساء أقسام، لم يسبق لهم شغل مناصب إدارية، أو فنية تؤهلهم لاكتساب الخبرة التراكمية الهامة، لاداء الوظيفة بالشكل المطلوب، ومن هؤلاء من اسهم في إشاعة الفوضى الإدارية، والارتباك في العمل والبطاء في التنفيذ، ولو نتاح الفرصة لعمل دراسة تتبعية لسلوك، ومآل مثل هؤلاء، سيجد الدارس أن غالبيتهم قد أنتهت خدمته نهاية غير جيدة سواء بالهروب، أو السجن أو العزل، وهي إجراءات إدارية كانت صحيحة، لكن ما تركه مثل هؤلاء من آثار سلبية على الجيش، وعموم المؤسسة العسكرية كان كبيراً.

4. إن المسؤولين المعنيين بإعادة البناء، والتشكيل في الجيش الجديد، والمؤسسة العسكرية، لم يستقروا على هيكلية تنظيمية ثابتة، ولم يعودوا الى الهيكلية التنظيمية السابقة، بقوا وطوال الفترة السابقة يتقلبون حسب الأهواء الخاصة، يتأثرون بمراكز القوى، يخضعون الى مؤثرات السياسة، دون أن يبدوا رأياً مخالفاً، أو بالحقيقة لم يجرؤ أحد على ابداء رأي مخالف في بعض الحالات التي، يحسن في حالها احتمالاً الى اللوم أو الأذى، بعد أن تكون في المؤسسة العسكرية، كما في مؤسسات الدولة والمجتمع، مزاجاً شعبياً منحازاً يدفع باتجاه محدد، لا يسمح لأحد من الاختلاف معه أو خرقه<sup>1</sup>. هذا وان المزاجية في العمل، دفعت الضباط من الرتب الكبيرة بفرض توجهاتهم في عسكرة العمل والإدارة، فحرفوا بالتدريج توجهات النظام السياسي الجديد باشتراك المدنيين في إدارة

---

1. لتقريب الصورة بشكل واضح في هذا الجانب، لابد من العودة الى سالف الحكم السابق على سبيل المثال والمقارنة، اذ وبعد فترة من سيطرة حزب البعث على الحكم عام 1968 وفرض أسلوب التبعية على المجتمع، تكون مزاجاً عاماً منحازاً الى فكر الحزب، وأصبح بوجوده من الصعب أن ينتقد أحد إجراءات الحزب وخطته وأساليبه، ومن يجرؤ على الانتقاد يتهم على الفور بمعاداة الحزب والثورة ويعاقب بشدة، وهذا ناتج لتعميم الأفكار والتجارب والخبرات الخاصة لمن يكون في السلطة أو الأقوى في السلطة، تجاوزا على الفكر والسلوك العام السائد، أسلوب بدأ يتوضح السير على نهجه بشكل يكاد يكون ملموساً، بعد عام 2006، حتى تكون اتجاه لمحاكاة من ينتقد، وشكلت مجالس تحقيقية في الجيش على أساس التقارير المرفوعة من بعض المنحازين، فتكون مزاجاً شعبياً لما بعد ذلك العام منحازاً هذه المرة الى الدين بدلاً من الحزب لما قبل السقوط، مزاج قيد السلوك، ووجهه باتجاه احادي، فتحول الضباط والمراتب فجأة الى تقاة، يصلون ثلاث أوقات، يتدافعون الى الحج والعمرة، يحضرون المواكب، يسبرون مع السائرين لأداء الزيارة، يفعلون كل هذا وفي داخل بعضهم غير القليل الضد منه. تناقض نتيجته أن وقف غالبية العسكريين على تل الفرجة، دون الخوض في تفاصيل الأحداث، وكان العديد منهم خارجها تماماً. إنه مزاج ضاغط في الجيش لم تكن السياسة وحدها مسؤولة عن حصوله، وعن نتائجه في الاخلال بالأداء والدافعية القتالية، وانما البعض من الضباط في المفاصل القيادية العليا، اذ وفي مرة أنتقد أحد الضباط من أصول جنوبية، أسلوب منح الرتب لضباط الدمج، وان بعضهم غير لائق صحياً وتحصيلياً، فأرسل عليه في مكتب القائد العام وتم تأنيبه بعبارة توحى وكأنه اتهام باضعاف الدين.

الشؤون العسكرية، كما معمول به في الدول الديمقراطية المتقدمة، إذ انهم لم يستوعبوا الأمر، وقسم منهم لم يحبذوه<sup>1</sup> مما تسبب في حدوث خلل في الهيكل التنظيمي أثر سلباً على الأداء، وسبل التنفيذ، كذلك لم يأخذوا حتى الوقت الراهن بالاعتبار مبادئ الحاجة الفعلية "المهام المطلوبة" والإمكانات المتاحة. هذا وإن العسكرة التي سار عليها الضباط القادة في الوزارة، تعد من بين أوجه الخلل التي ستعكس أثارها على المؤسسة العسكرية والجيش بشكل كبير مستقبلاً. كما مبين في الملحق د.

5. إن ظروف الانتقال إلى النظام الجديد، وأسلوب الإدارة، وطريقة الاختيار والتنسيب، والإصابة بداء القرابة، وعدم الثقة بالغير، دفع إلى إملاء الشواغر الموجودة في الملاكات مع بداية التشكيل بطريقة الحشر المعارفي، والتأسيس على القريبين في تبادل الدعم والإسناد، مما كون نهجا عاما تغلب عليه النفعية، والمصالح الشخصية، وهذا سلوك عززته بعض مفاصل الإدارة السياسية والعسكرية العليا، التي لجأت في السنين الأخيرة إلى التوظيف المعيشي، أو السياسي أو القرابي، الأمر الذي أوجد قاعدة تنفيذ غير كفوءة، لا تمتك الرغبة للتنفيذ، ولا السعي للتطوير والإصلاح، واتجه معها البرلمانيون إلى التوسط للتعيين على نفس الأساس لضمان التأييد الانتخابي، مما تسبب في وجود حالة الحشر

---

<sup>1</sup> . يلاحظ في مفاصل وزارة الدفاع قدر من الرفض العدائي في نفوس الضباط القادة بالضد من تواجد ومهام المدنيين، فتسببوا في إعاقة عملهم والحد من صلاحياتهم، بل وإنقاص أعدادهم في عملية عسكرة واضحة للمناصب والمهام، لا تتوافق مع معايير الديمقراطية، التي تتطلب وجود مدنيين في السلم القيادي والتنفيذي العسكري، تعين على صياغة وفترة بعض القرارات من النواحي السياسية والاجتماعية.



الوظيفي، والالتكاء على الغير والاستقواء بالأعلى، التي أفضت الى تكوين مستوى أداء متدني، لا يكفي لتأمين النصر على العدو الإرهابي. إذ أن الجندي الذي تعين من قبل العضو النافذ في البرلمان، لا ينسب الى الوحدات المقاتلة، والضابط المحسوب على الجهة الحزبية الفلانية، لا يذهب الى الجبهة القتالية، ولا أحد يمسه عندما يخطأ أو يتجاوز، وجميعهم مشغولون بارضاء ذلك النافذ والجهة بطريقة، تثير الغير من المقاتلين بالضد منهم، ومن الجيش الذي قبل بوجودهم.

6. بسبب التجاوز على مرجعية الاختصاص داخل المؤسسة، ومركزية المسؤولية الفنية اجتهد البعض من القادة والاداريين، بوضع صيغ وتعليمات وتنظيم وتعديلات معتقدا أنه يؤمن مهام دائرته "أو يلبي طموحاته في بعض الأحيان" مما تسبب في وجود بعض التسميات في الهيكلية التنظيمية، تتكرر في أكثر من مكان، وبإسناد نفس المهام إلى أكثر من دائرة، واضطراب توزيع البريد على الجهات المختصة، وهذه مثالب في الإدارة أدت عمليا، إلى وجود ازدواجية في العمل وأعاقت خطوات بناء قدرة قتالية ملائمة. كما توزعت المهام خلال السني الأولى دون تخطيط في الغالب على عدة تنظيمات تبعثرت فيها المهام، وكثرت فيها الأوامر، والإجراءات إلى مستوى أفقد قيادة الجيش والمؤسسة القدرة على استيعاب آلية العمل، وحال دون إمكانية التدخل المركزي الحاسم في الزمان، والمكان المحددين.

## التكامل المؤسسي

### عدم كفاية الجهد المؤسسي

1. إن المؤسسة العسكرية، وإن نجحت بعض الشيء، في دعم توجهات إعادة بناء جيشها، ودوائرها التي استطاعت المساهمة في القتال بتقدير كان في البداية مقبول بمقاسات يومها، لكنها وفي الربع الأول من عام 2014، والنصف الأول من عام 2015 سجلت أداءً ضعيفاً، ومعنويات هابطة، وانكسارات متتالية غير معهودة، وعلى أساسها يمكن القول أنها من الناحية العملية، مؤسسة غير مكتملة، تنظيمياً، وتسليحاً وتجهيزاً، وغير مستعدة معنوياً، لعدم تخصيص الدعم والاسناد الفني والبشري الكافي لتشكيل جهاز استخباري، وأمني يتواءم وحاجة المرحلة، للمساهمة الاستخبارية في مقاتلة الإرهاب، وبذا أبقى الجهاز بسبب قلة المعرفة، على مواصفات وواقع يتمثل في بعض جوانبه بالآتي:

- أ. لم يتمكن بتنظيمه غير المتسق، والواقع من تكوين حالة الردع الكافية لمنع خطر الخرق الأمني، والتهديد الاستخباري.
- ب. لم يستطع بإمكاناته المحدودة المقيدة من الأعلى<sup>1</sup>، من تأمين حاجة المؤسسة العسكرية إلى الاستخبارات التعبوية، التي تفيد في القتال الدائر داخلياً.

---

1. إذا ما أرادت الاستخبارات على سبيل المثال صرف مبلغ ما لأغراض استخبارية سرية عليها أن تستحصل موافقة الوزير، كما ان حركة ضباطها في الساحة داخل العراق وخارجه مقيدة بموافقات من مفاصل متعددة، تتسبب في الرفض أحياناً أو التأخير أحياناً أخرى، وهذه إجراءات وان كان بعضها لازماً لاستشراء الفساد، لكنها في واقع الحال تعيق العمل الاستخباري، وتقيد وهو الأهم في المعركة الدائرة بالضد من الإرهاب.

ج. لم يسعَ بخبرته الحديثة، وظروف العمل المعقدة من تأمين الاستخبارات الاستراتيجية التي تعين الدولة على الحيلولة دون وقوع القتال، وتجاوز آثاره الجانبية أو تتبع مسبباته.

د. يتسم بالتردد من قبول الجديد أو غير المألوف، بل ويقف بالضد منه في بعض الأحيان، إذ تشكل في منتصف عام 2014، قسم للاستخبارات النفسية في المديرية العامة للاستخبارات والأمن، رحب بتشكيله أحد المدراء العاميين للمديرية، وحاول دعم وجوده، إلا إنه وبعد تغير الإدارة ومجيئ مدير عام جديد، تم الوقوف بالضد، وطلبت المديرية الغاء القسم، ونقله الى التوجيه المعنوي، وتم هذا دون الأخذ بالاعتبار حاجة المعركة الى استخبارات نفسية خاصة، يمكن الاستفادة منها في صياغة واعداد العمليات النفسية بالضد من العدو، وكذلك في تحديد سبل التحصين النفسي للمنتسبين، والقسم في كلا الحالتين أو المديريتين لم يتلقى الدعم الكافي لدفعه باتجاه أن يعمل بالشكل الصحيح.

2. ان ما ورد عن الاستخبارات يمكن تعميمه على صنوف الجيش الأخرى، فالمخابرة والاتصالات غدت متأخرة علمياً وتقنياً، وكذلك المدفعية والدروع، وفي نهاية المطاف بدت صنوف الجيش وأفرعه تسير على طريق واحد بسرع مختلفة، لم تسنح الفرص لجمعها الوصول الى نهاية الطريق، أو لم تصل بالوقت المحدد، والمطلوب للوصول حسب حاجة الجيش والدولة، وعدم وصولها هكذا متفرقة تعني عدم اشتراكها متعاونة في المعركة كما هو مفروض عسكرياً.

3. إن الوزارة التي تأخرت بالعمل المؤسسي، تعاملت مع السلوك العسكري الفردي، والجماعي بشقيه الصحيح "الاثابة والتعزيز"، والخطأ "العقاب والكف"، بشكل غير صحيح، غاب في مجاله الجهد العلمي المؤسسي، وفوق هذا تأخرت كثيرا في انشاء جهاز قضائي عسكري فاعل يأخذ على عاتقه تطبيق القوانين، لمعاقبة الخطأ، ولم تستطع وهي في حالة حرب، أن تلتزم المشرع العراقي، لأن يسن قوانين صارمة قادرة على تحقيق الآتي:

- أ. معاقبة الجريمة ذات الطابع العسكري جديا، والحد من انتشارها فرديا وجماعياً.
- ب. الحكم في مسائل التجاوزات العامة على المعايير والضوابط العسكرية.
- ج. تمتين حالة الضبط، والالتزام من خلال فرض التقيد بالقانون.

4. أن القضاء في الجيش أو في العمل المؤسسي العسكري، بقي ثغرة واضحة المعالم، فقانون العقوبات جاء متأخرا نسبيا في صدوره الى عام 2007، وغير منسجما مع الميل الى المخالفة الموجودة في النفس العراقية، وكذلك الحال بالنسبة الى المحاكم العسكرية، وهذا اذا ما أضيفت لهما توجه الدولة في أعلى هيئاتها الحاكمة الى عدم توجيه العقاب حتى على بعض حالات المخالفة الواضحة، لأسباب يتعلق بعضها بالانتخاب ومساعي الحصول على الأصوات، وبعضها الآخر ذا صلة باتباع فلسفة الرحمة او خشية إيقاع الظلم على الاتباع، مما اسهم في فقدان القيادة العسكرية

والسياسية القدرة على فرض الهيبة، وفقدان المؤسسة العسكرية  
القدرة على فرض الضبط والردع السلوكي مؤسسياً.

## الجهد النفسي المعنوي

### المهام

1. ان الوزارة التي ما زالت تحاول من أجل التقدم إلى الأمام بخطوات محدودة، لم تحقق ذلك التقدم المؤسسي، الذي ينسجم وعناصر إنتاج القدرة القتالية، خاصة لما يتعلق منه بالجانب النفسي والمعنوي، إذ أنها لم تبادر حتى الوقت الحاضر، من إنشاء إدارة للعمل النفسي، ولم تعمل على تكوين وتطوير إدارة للتوجيه المعنوي الميداني، التي تأخذ على عاتقها:

أ. تشخيص حالات الضعف المعنوي، ومحاولة رفع المستوى، وبما يؤمن تحسين الأداء، والصمود في المواضع القتالية.

ب. تابعة الظواهر النفسية السلبية في الجيش، مثل التسرب من ارض المعركة، والهروب من الخدمة، والتجاوز على القوانين والضوابط العسكرية، واقتراح صيغ التعامل معها.

ج. رصد توجهات الحرب النفسية المعادية، واقتراح سبل التعامل معها تعبويًا، من قبل الجيش، واستراتيجيًا من قبل الحكومة.

د. تعزيز المشاعر الوطنية في نفوس المنتسبين من العسكريين، وتقوية روابط العلاقة بينهم، وبين عموم الشعب العراقي الظهير القوي لهم في الميدان.

### القصور

2. انه تقصير في فهم الجوانب المعنوية على الرغم من وجودها أحد مبادئ الحرب، يرجع الى عاملين رئيسيين:

أ. أولهما أمتدادات الجيش السابق حيث الفهم الخاطئ لدور التوجيه المعنوي، الذي أخذ على عاتقه في العهد السابق الترويج لفكر الحزب الحاكم، والاعلاء من شأن الرئيس الدكتاتور، مما شكل عقدة لرجال العهد الجديد من وجود هذا الجهد وهذه التسمية، وحالوا دون تشكيلها.

ب. ثانيهما قلة المعرفة النفسية المعنوية أو حتى انعدامها، أدى الى التغاضي عن تشكيل هكذا تنظيم يعني بالمعنويات والخدمات النفسية، ويوم فرضت المعركة الحاجة الى الجهد المعنوي، وتم التشكيل وضعت تسمية التوجيه المعنوي الى جانب الاعلام، لكن الواقع يشير الى التركيز على الجانب الإعلامي الاستعراض، السهل في التنفيذ القادر على تلبية حاجة الأعلى الى الظهور والاستعراض، دون أي وجود فعلي للتوجيه المعنوي.

3. لقد كان أثر القصور في الجهد المعنوي واضحاً، في عموم المعارك القوية ما قبل عام 2013 وما بعده حتى وقتنا الراهن، إذ عزيت انتكاسة الموصل، ومثلها انتكاسة الرمادي بعد ما يقارب العام الى الخوف وضعف إرادة القتال وعدم الايمان بالقادة وضعف إرادة القتال، وهي أسباب جميعها ذات صلة بالجانب المعنوي والحالة النفسية، لكن هذا التشخيص لم يكن مجدداً لتحريك المعنيين أن يتخذوا اجراء مناسب في إعادة النظر في بناء هذا الجهد وتطويره، وبسببها وعدم وجود متخصصين في الشأن النفسي المعنوي، لم تستطع الجهات العسكرية جميعها من تنفيذ مقترحات لاعادة التأهيل النفسي للمنتسبين بعد المعركة المذكورة.

4. وهناك عامل آخر يقع في نفس المجال النفسي المعنوي، يتعلق بالرغبة والإخلاص في العمل الذي أصبح ضعيفاً، لا يتلاءم والحاجة الى بذل الجهود المضاعفة، لتجاوز أزمة وجود يمر بها العراق، اذ لم تتمكن المؤسسة العسكرية أن تجعل من الوطن رمزاً للمقاتل، واذا لم يكن هكذا، أو اذا لم يكن الوطن موجوداً كرمز في عقل المقاتل، فلا يمكنه، القتال لغيره، أو الإخلاص للبديل حزب كان أو شخص أو جهة، وفي العراق تجربة قريبة تاريخياً، حيث البعث الذي حاول أن يكون بديلاً نفسياً للوطن، وصدام الذي سعى الى أن يكون رمزاً لهذا الوطن، وعند أول أمتحان لقتال تهدد فيه الوطن عام 1991، لم يخلص المقاتل في قتاله وانسحب مكسوراً من الناحية النفسية، لم يأبه للاخطار التي أحاقت بالوطن البديل والرمز غير الصحيح، وتكرر الأمر في الامتحان الثاني عام 2003 وكانت النتائج أقسى، اذ ترك المقاتلون ذلك الرمز البديل وحيداً في ساحة معركة، أودت بحياته ونظامه، وأنهت حزبه الذي لم يتمكن من أن يحل محل الوطن، وهددت الوطن بالتفتت والانقسام. وما زال الحال قريباً في الشبه، اذ لم تفعل السياسة ما بعد السقوط على تقوية الوطن رمزا للجميع، واسهمت من جانبها في التدافع لتكوين رموز نفسية بديلة للوطن، لم يتمكن المقاتل من استيعابها ولا يمكنه ذلك، فتكرر خذلانه لهذا الوطن غير الواضح في معارك متعددة<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>. حصل في ساحة المعركة ما بعد نكسة الموصل أن شارك الحشد الشعبي في القتال بالضد من داعش، وابلى حسناً بالمقارنة مع الجيش الذي سجل هزائم في أكثر من واقعة، وفي هذه الحالة برز على السطح سؤال قوامه: لماذا يقاتل المنتسب في الحشد الشعبي القادم من الجنوب قتالاً بطوليا ضد العدو؟ ويقاوم



5. ان المعنويات مشاعر رضا عن الحال والمحيط، وعن المهام وأهداف القتال، وهي مثل إرادة القتال وتتناسب معها طردياً، يتعلق تكوينها واستمرارها بالنظرة الى القيادة الأعلى والوطن، وبالتدريب لزيادة الجاهزية والاستعداد، وبالساليب الأمرين، وبإعلاء الشأن، وبمقادير التفوق والانتصار، ورصانة الجبهة الداخلية وأعمال السياسة وسبل إدارة البلاد، وهذه مثل سابقتها، لو تم النظر اليها بالطريقة ذاتها، سنرى أن هناك أوجه قصور في معظم هذه العوامل التي تكون المعنويات، جعلتها في نهاية الأمر أضعف من أن تدفع المقاتل الى الصمود في موضعه القتالي، وأضعف من أن تكون في داخله التحدي اللازم للمواجهة أثناء الهجوم.

6. ان وجه القصور الأشد تأثيراً في هذا الجانب هو عدم وجود رد فعل علمي للتعامل مع الإخفاقات المعنوية، أدى الى تعزيز الانكسار في النفوس، وأضعف الإرادة القتالية<sup>1</sup>.

---

شقيقه في الجيش النظامي القادم من الجنوب نفسه، والطائفة نفسها، وفي ساحة المعركة ذاتها قتالا متخاذلاً؟ بل وأكثر من هذا ترك عسكريون وحداتهم، وانظموا الى الحشد الشعبي، وقاتلوا ضمن صفوفه بكفاءة تفوق كثيراً، كفانتهم عندما كانوا ضمن صفوف الجيش، وبطبيعة الحال هناك عوامل كثيرة، ما يتعلق منها بالوطن، هو أن الوطن عند منتسبي الحشد مختزل بالطائفة، وأمر القتال واضح من الشخص الأعلى في الطائفة، فقتالهم بالتالي أصبح من أجل الطائفة التي تمثل في مشاعرهم الوطن، كما أن منتسب الحشد الشعبي وبسبب هذه المشاعر كون في داخله تحدي قتالي ديني "شيعي" مقابل التحدي الديني "السنّي" المتطرف للعدو، وبمستوى كان نافع جداً في تقوية إرادته القتالية.

1. بعد انتكاسة الموصل أعدت دراسات وصدرت توجيهات وملاحظات، من الخلية الوطنية للعمليات النفسية قدمت الى وزارة الدفاع، حددت بعض الأسس والنشاطات اللازمة للتعامل مع حالة الانكسار، والهروب وضعف المعنويات، الا أن الواقع يشير الى أن أجهزة الوزارة وبينها التوجيه المعنوي، لم تعمل أو تقدم خطوة باتجاه العمل على وفق النصائح، والإرشادات النفسية المعنوية في مثل هكذا مواقف، وعند تكرار انتكاسة الرمادي، لم يعد أحد من الوزارة وغيرها من الجهات العليا، ولا من التوجيه المعنوي والقيادات الميدانية، يسأل عن ماذا نفعل، وكأن الجميع كان متوقعاً النتائج، وثاقاً أو يانسأ من عدم إمكانية التعامل معها، وهذه متغيرات تعد الأكثر تأثيراً في السلب على الأداء القتالي والمعنويات.

7. ان الوزارة التي سعت منذ البدايات الاولى، لإعادة تشكيلها، شكلت إعلاماً قاصراً، بقي على مستوياته الاولى يتسم بالاتي:
- أ. عدم القدرة على تأدية مهامه، في تأمين الدعاية للعمل العسكري الميداني.
  - ب. العجز عن حماية العسكر، من الدعاية المضادة.
  - ج. إدارته من أشخاص غير متخصصين، وبكادر بعضه قادر عمليا، ومتخصص مهنيًا، لكنه غير مدعوم من الأعلى فعليا.
  - د. يفتقر إلى الوسائل والأدوات الفنية الملائمة، والتخصيصات المالية الكافية لتأمين عمل إعلامي فاعل في ساحة القتال.
  - هـ. في بعض مفاصله خاصة العليا قدر من الذاتية النفعية، والشخصنة المخلة بالمعايير العسكرية<sup>1</sup>.

8. ان الاعلام العسكري اقتصر نشاطه في غالب الأحيان على اعلاء شأن الأعلى في الوزارة، واشباع حاجته الاستعراضية، وازهار بعض النشاطات، ومع هذا لم يظهرها بالطريقة التي تستطيع بها منافسة اعلام العدو، كما لم يتمكن من الامتداد الى الوحدات الامامية في جبهة القتال، بالشكل الكافي الذي ينقل الحقيقة الى الجمهور

---

<sup>1</sup>. يتداول الاعلاميون في الساحة العراقية حتى بداية عام 2015 من أن المسؤول الأول عن الاعلام في وزارة الدفاع، وناطقها الرسمي لعدة سنوات، يتقاضى من الفضائيات مقدارا من المال عند ظهوره فيها، وهذا يجعل الاعلام مسيطر على نهج الوزارة، وليس العكس، وكان وبدلا من قول الحقيقية بطريقة التخفيف والمناورة، يلويها بطريقة تظهرها كذبة واضحة، الأمر الذي تسبب في انحسار قدرته على التأثير في عقول المتلقين، بل وساعد على تفوق ونفاذ الاعلام المعادي، وجعله مؤثرا بشكل واضح.

العراقي الداعم لوجود الجيش، وفي فترة من فتراته بعد عام 2010 والى ما يقارب نهاية عام 2014، كان الاعلام الخاص بالوزارة متهم بالكذب والتشويه، اذ وفي ابسط مثال لو تم حساب قتلى العدو الإرهابي، الذي أعلن عنهم اعلام الوزارة لكان العدد الإجمالي قد وصل الى أرقام هائلة، ومخيفة وغير منطقية، وهذا وان يقلل من مصداقية الاعلام العسكري، فإنه يصب في التأثير السلبي في نهاية المطاف، اذ يظهر وكأن أعداد العدو بالملايين، وطرقه في تحشيد وتعبئة المقاتلين بالضد من الجيش والدولة تفوق المالوف مما يؤثر سلبياً على المعنويات.

#### الإدارة المعنوية الحالية للجيش

9. في متابعة عن قرب لعمل التوجيه المعنوي للوزارة والى منتصف عام 2015 تبين الآتي:

أ. لم يكن هناك جهداً تحصينياً نفسياً للمنتسبين يسبق المعارك الكبيرة، والموجود فعلاً هو اعلام بدائي، بعضه تسويق لأشخاص وقادة كبار في الوزارة، وهذا بدلاً من أن ينفع، وضع المقاتل في حال الانتقاد، بل والاستهزاء في بعض الأحيان.

ب. كذلك لم يكن هناك أي جهد للترميم، وإعادة رفع المعنويات بعد حصول الانكسار، بل ولم تكن هناك معرفة بطبيعة العمل في هذا المجال الحيوي.

ج. ان العمل الذي يفترض القيام به على الجانبين الإعلامي والمعنوي تديره مديرية، اشغلت غالبية مناصبها بطريقة الدفع

باتجاه اشغال الفراغ دون وجود اختصاصيين<sup>1</sup>، ولا خبراء قادرين على وضع الخطط المعنوية وتنفيذها، وقد اسكنت هذه المديرية في قاطع من الوزارة هو الأكثر ازدحاماً وعدم ملائمة.

د. ان طبيعة التشكيل البسيطة للمديرية وقلة الخبرة جعلت الوزارة أو مفاصلها القيادية تنظر الى هذه المديرية نظرة عدم اكتراث، ثم ان أداء منتسبيها المتدني عزز من هذه النظرة وجعلها من المديرية المهملة.

هـ. يدير المديرية ضابط طيار لا علاقة له بالعمل الإعلامي ولا المعنوي، وهو وان يحاول العمل بدافع الرغبة، يصطدم بصلاحيات شبه معدومة، وامكانيات بسيطة، اذ لا يستطيع مثلاً صرف أي مبلغ من أبواب الصرف الخاصة بالمديرية وميزانيتها، دون استحصال موافقة الوزير، وبما أن الوزارة تعاني من روتين وبطء في العمل، فاصبح المقترح وطلبات الصرف تأتي أحياناً بعد انتفاء الحاجة إليها.

10. ان المديرية بوضعها هذا تكون غير قادرة على القيام بمهام التحصين ورفع المعنويات، في وقت يحتاج الجيش فيه الى هذا الجهد، لإعادة ترميم حالات الانكسار التي تكررت، والتهيو لمعارك المستقبل التي قد تطول وتزداد شدتها وخسائرها.

---

<sup>1</sup> . هناك قسم في المديرية تحت تسمية "قسم الحرب النفسية" تسميته في الأساس خطأ، لا تنسجم ومهام المديرية في إدارة عملية التوجيه المعنوي والتحصين النفسي للجيش، ومع هذا لا يوجد أي من منتسبيه يمتلك تأهيلاً جامعياً يمكنه من تعلم استخدامات علم النفس التطبيقية في هذا المجال، ولم يسبق لهم جميعاً العمل في المجال، وامتلاك، ولو القليل من الخبرة التي تعين لمسيرة العمل ولو شكلياً.

1. ان الجيش الجديد، وكذلك مقر الوزارة اللذان أخذنا وقتا غير قليل في خطى التشكيل وإعادة البناء، لم يلتفتا إلى عنصر الدراسة والبحث في الشؤون ذات الصلة بالملاءمة والاستعداد، والآهلية والأحوال النفسية والمعنوية ومشاكل الإدارة وقضايا الفساد وغيرها، بحث يمكن أن يؤمن وجوده العلمي:

أ. دراسة وتحليل المشاكل، والآفات التي استشرت في الجيش العراقي مثل: التسرب والغياب، والهروب، والفساد، والمحسوبية، والتجاوز، وتدني مستوى الضبط، وهبوط المعنويات، وتصدع المشاعر الوطنية، وغيرها من مشاكل أنهكت الجيش وقللت مستويات أدائه ودافعيته في القتال. ومن ثم تقديم المقترحات الملائمة لتجاوزها.

ب. قديم المشورة لسلطة إصدار القرار العسكري، وكذلك للقادة، والأمراء، ولهيئات الركن في موضوع إعادة التأهيل، وسبل تحسين الأداء العسكري.

ج. تقديم الدراسات، والآراء لما يتعلق بالجانب النفسي في موضوع اختيار وتصنيف الأفراد، والمشاركة في اللجان الخاصة لتنفيذ هذه الفكرة، وبآلية الفحص، والاختيار عند تنفيذها.

د. تحليل الحرب النفسية المعادية بمستوياتها الاستراتيجية "السوقية"، والتعبوية التي تهم الجيش العراقي وآلية عمله،

وتنفيذ مهامه وتزويد الوزارة، والقائد العام بالمقترحات اللازمة في مجالها.

هـ. التعرف على الواقع وأوجه القوة، والخلل في عموم العمل العسكري من خلال المتابعة والدراسة والبحث.

و. الاستفادة من الخبرة العالمية المتاحة في تأطير وجودها بما ينفع الجيش، وتبعا لإمكاناته في الاستيعاب، ومتابعة التطور في جميع مجالاتها.

## الحاجة الى البحث والدراسة

2. ان الظواهر المذكورة بات وقعها واضحاً لجميع المنتسبين، يتداولونها في لقاءاتهم الخاصة وفي النقاشات العابرة، ومع هذا تبقى الحاجة الى البحث العلمي قائمة لرصد سعة الانتشار ومقدار التأثير وأمد البقاء، وقياس المردود، وغيرها جوانب لا يمكن تأمينها بالنقاش العابر والاطلاع المحدود، كما ان المعرفة في بعض الجوانب العلمية العسكرية والعلمية ذات النفع العسكري، تؤمنها البحوث والدراسات بشكل جيد، لكنها في الجيش العراقي، بقي القصور في مجالها قائماً، وحتى وان شرعت الوزارة بتشكيل مركز بحوث، شكلته بطريقة أفتى فيها العسكر في صيغة التشكيل وتوزيع المسؤوليات والمهام، ف جاء غير مكتملا، فيه نقص لبعض التخصصات المهمة خاصة النفسية والمعنوية، كما أن المركز ومنذ تشكيله لحد الآن، لم يحض بالرعاية والدعم، ولم يستطع سد ولو القليل من حاجة الجيش الى البحوث والدراسات، والعروض والندوات العلمية.

## القيادة والسيطرة

### تعدد المراكز

1. أفرزت الحاجة الملحة للتعامل مع الواقع المضطرب، في بداية المشوار رغبة في تشكيل مديريات، وأقسام، ووحدات أكثر من قدرة الوزارة الفعلية على تغطيتها بالكفاءات، وبدلاً من التفتيش عن الكفاءات، والمناسب في المكان المناسب، توجه المسؤولون فيها إلى التعويض عن طريق الأمر بتشكيل عناوين إضافية، ودفع أكبر عدد ممكن من الأشخاص في محيطها، خلافاً للهرمية المركزية، كأحد الشروط اللازمة لفاعلية التنظيم في المؤسسة القيادية العسكرية، حيث الحاجة إلى منظومة إصدار للأوامر، وتنفيذها بمفاصل قيادية تبدأ من أعلى الهرم "الوزير" وتتسع بالتدرج، نزولاً إلى قاعدته "باقي العاملين"، وبحدود متناسقة، وهذه إجراءات تسببت في أن يكون العمل فيه قدر من التعقيد إلى الحد الذي يصعب السيطرة على بعض جوانبه عملياً<sup>1</sup>.

2. كما إن ظروف العمل وأسلوب، وطبيعة الشخصية العراقية الراضية في فرض ارادتها والسيطرة على من حولها، أسهمت في

---

<sup>1</sup>. يلاحظ في سياقات القيادة والسيطرة، ضعف التطبيق الحاصل للأوامر الصادرة في معظم المستويات، الأمر الذي يدفع الأعلى في أحيان كثيرة، إلى التدخل بتفاصيل كان ينبغي أن ينفذها المستوى الأدنى في السلم التراتبي، فمدير عام في مقر الوزارة على سبيل المثال، ينزل إلى مستوى التدقيق في الورق، الذي يفترض أن يضعه الإداري في المديرية على طاولات مؤتمر، يريد اتمامه للسيد الوزير، ويدقق كذلك في أجهزة التسجيل، خلافاً للمهام التي يفترض أن يقوم بها الفني، أو ضابط من الشعبة أو القسم بشكل روتيني، وفي ساحة المعركة يحصل الأمر ذاته، إذ يلاحظ أن قائد العمليات أو الفرقة، ينزلون إلى مستوى الحاضرة أو الجندي في السيطرة أو نقطة الرصد، أو المشاركة في اقتحام دار مشكوك وجود الإرهابيين داخلها، بطريقة توشح خلالها واضحا في سياقات القيادة والسيطرة، تسبب في خسارة قادة وأمرين في غير مواقعهم التي يفترض أن يكونون فيها أصلاً.



تكوين فيما بعد 2006 مراكز قيادية للجيش والقوات المسلحة متعددة، لها صلاحيات مختلفة، وتحرك ضمن اعتبارات لا علاقة لها، بالمراكز الأخرى أحياناً. فمكتب القائد العام، توسع ليصبح أكبر من الوزارة، واتجه الى قيادة الجهد العسكري للحرب بطريقته الخاصة. وفتح القائد العام بابيه واسعة لمن يأتي ويقترح ويريد، وأصبح بالتالي جهة عسكرية شبه مستقلة، تريد السيطرة على مقاليد الأمن والقتال والقيادة. كان المكتب وكلما وجد صعوبة في إدارة العملية الأمنية والقتالية، لجأ الى التوسع الأفقي وأخذ الصلاحيات، من الجهات العسكرية الأخرى، وأخيراً أصبحت، إجازة الضابط وعلاجه وترقيته ونقله ومناصبه، تعود الى هذا المكتب الذي لم يسلم بسبب هذا التوسع، ووعدم التدقيق في اختيار منتسبيه، والاعتماد فقط على عوامل الولاء وليس الكفاءة، من مؤثرات الفساد والتقصير<sup>1</sup>. والى جانب المكتب بقيت وزارة الدفاع بوزيرها وأمانة سرها، وكأنها مكاتب تنفذ أوامر مكتب القائد العام، لا تستطيع رفض الطلبات الا ما ندر، ولا تستطيع أن تفرض أمراً من صلاحياتها، لا تقود المعركة، تهين فقط مستلزماتها المالية والإدارية والبشرية دون التدخل بتفاصيلها، وبالمحصلة أصبحت الوزارة مجرد مستودع، فتدنت مستويات هيبتها كمؤسسة في نظر منتسبيه، الذين أتجهوا في أنظارهم صوب مكتب القائد العام، وضعف الوزير

---

<sup>1</sup>. كانت هناك تسعيرة شبه ثابتة، لمنح المناصب والنقل والترقية، إذ يمنح النائب الضابط درجة أعلى لقاء (500) دولار، حيث ترسل قوائم المعنيين، بالترقية الى وزارة الدفاع للنشر، وهناك وسطاء بين جهات في المكتب والعسكريين خارجه. وبالتدريج اتسعت الصلاحيات، خارج وزارتي الدفاع والداخلية ليتدخل المكتب في تنظيف أو "كري" نهر فرعي، أو إطفاء حريق أو منع بيع المشروبات الكحولية في النوادي والمحلات العامة.

كمنصب بعدما أنتقلت جل صلاحياته التنفيذية الى القائد العام ومكتبه، ولم يقوَ القائد العام، ولا مكتبه على القيادة بالشكل الصحيح.

3. هذا والى جانب المركزين الرئيسيين المذكورين هناك رئاسة أركان الجيش، بدوائر عملياتها والحركات التي يفترض أن تقود الجهد القتالي الميداني، تجمدت بالتدرج للاعتبارات المذكورة، ولم تعد لها أي صلاحيات قتالية، حتى وفي الفترة التي حدثت فيها انتكاسة الموصل على سبيل المثال كان معاون رئيس اركان الجيش للعمليات، يحصل على أوامره من القائد العام ومكتبه مباشرة، ويرفع تقاريره ومقترحاته اليهما مباشرة أيضاً، وكذلك الحال بالنسبة الى قائد القوات البرية، حتى أصبح وجودهما في رئاسة الأركان والوزارة وجود شكلي، أما رئيس أركان الجيش فأبقي منذ تنسيبه ولحد هذه اللحظة منصب شكلي أو يقترب من أن يكون شرفي، لا صلاحيات يتمتع بها، ولا قوة تأثير له على هيئاته والقيادات، وان حاول التدخل بحكم المهنية العسكرية لا يجد أذن صاغية، ويجد أمر تجاهله متوفر باستمرار.

4. لقد تكونت بحكم العوامل المذكورة عدة مراكز قيادية "القائد العام، مدير مكتب القائد العام، وزير الدفاع، رئيس أركان الجيش، معاون ر أ ج للعمليات، قائد القوة البرية". مراكز وان كان القائد العام ومكتبه هما الأقوى فيهما، لكن القيادة والسيطرة لا تتحقق بوجود القوة فقط، لهذا أصبح القرار العسكري الصادر:

أ. ضعيفاً، غير قابل للتنفيذ أحيانا.

ب. يحمل في ثناياه رغبة في فرضه من الأعلى، وخفوت في الرغبة الى تنفيذه من المراكز الأدنى، التي لا تشترك في صنعه، وبقت معنية في تنفيذه.

ج. لا يؤمن الدافعية المطلوبة الى تنفيذه، ولا الى تعديل بعض بنوده عندما يتطور الوضع القتالي الى مستويات الحرج.

د. خال من تحمل المسؤولية الاعتبارية اللازمة لحسن التنفيذ<sup>1</sup>.

### التدخل والتداخل في إنتاج القرار

5. ان الارتباك في القيادة والسيطرة وعدم الانتظام في توزيع الاختصاصات، والمهام العسكرية والأمنية، والفنية للجيش، بين المراكز المذكورة، كون سلوك الاتكال والتصارع والميل إلى تحقيق المصالح، بشكل أقرب إلى العمل المستقل منه إلى المركزي، أو الفرعة منه الى المؤسسة، فالجميع تريد أن تظهر بالصورة، تتدخل في النتائج، تنصح، توجه.. عندما تكون المؤشرات القتالية إيجابية، لكنها تنسحب، تختفي، تتهم، تتنصل عن المسؤولية... عندما تكون النتائج سلبية. انها مشكلة ترجع الى شكل القيادة وعملية إنتاج

---

<sup>1</sup>. في العراق أظهرت التجارب العملية أن السياسة باتت تتدخل في شؤون العسكر، وفي سير المعارك والقتال، الى المستوى الذي أخلت باستقلالية المؤسسة العسكرية وبمهنيتها، وأظهرت لما يتعلق بالعملية السياسية، اجراء انتخابات، تظهر نتائجها، يختلف الفائزون لمرتين متتاليتين (2010 و 2014) على تسمية رئيس الحكومة، ثم يتوافقون على تسميته، وقسم منهم مجبرين على التوافق، يبقون في حالة الترقب، يحسبون عليه أنفاسه وقراراته وأخطاء المحيطين به، وقسم يحاولون إعاقه مسيرته بقصد اضعافه، والقسم الآخر يسعون الى اسقاطه منذ اللحظات الأولى لاعلانه السلطة، وهؤلاء جميعاً لديهم تمثيل وامتدادات في الجيش بعضها مؤثر، قادر على التقليل من أهمية القرارات الصادرة أو تأخير تنفيذها أو حرقها عن الاتجاه المطلوب، وهذه تناقضات بالوقت الذي أثرت سلبا على القيادة والسيطرة، فانها شكلت سلوك عند القادة والأميرين قوامه عدم تحمل المسؤولية، أمتد عن طريق العدوى النفسية الى المقاتلين المراتب، والى ساحة المعركة التي تتطلب أحيانا أعلى درجات تحمل المسؤولية.

القرار، لم تعد تقتصر على تدخل العسكريين في المراكز العليا وعلى أدوارهم في إنتاج القرار، بل وأمتد الأمر الى:

أ. الكتلة التي ينتمي اليها القائد العام، التي تسعى الى التدخل والتعديل منطلقاً من الإحساس بأن لها حصة.

ب. المشاركون الداعمون للقائد العام، يتحركون على وفق نفس مبدأ الحصة.

ج. أعضاء البرلمان من لجنة الأمن والدفاع وأحياناً من غير أعضاء اللجنة كذلك يتحركون، يحاولون التدخل بما يمتلكون من زوايا رؤيا.

د. غير المشاركين والمعارضين للقائد العام وحزبه، يتحركون على مستوى الاعلام، وعلى الدول النافذة في بعض الأحيان بقصد التدخل، والحيلولة دون التنفيذ، أو حرقه وتبعاً الى المصالح.

6. إن هذا التدخل والتداخل غير الصحيح، والمخالف لسياقات القيادة والسيطرة كون نهج قيادي:

أ. قابل للتأثر بالغير، تبعاً لمراكز قوتهم المحيطة بسلطة اصدار القرار. ان التأثر أو التأثير وصل حد الغاء، أو تعطيل بعض القرارات، دون الأخذ بالاعتبار مقادير التأثير السلبي لعملية الإلغاء على سلطة اصدار القرار، خاصة قرارات القتال التي يتطلب أن يكون إصدارها حازماً، لازماً للتنفيذ<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>. من معايير القيادة، الحزم والثبات، على هذا تعود القادة الكبار على عدم الغاء او التنازل عن قرارات اتخذوها بسهولة، وتعودوا في الحالات التي تكون فيها بعض القرارات غير صحيحة، يصرون على تنفيذها الى حين ومن ثم يقومون بالغاء أو التعامل مع النتائج المترتبة للتخفيف من الآثار المترتبة،

ب. متعجل نسبياً. إذ ان هناك تدخل في بعض الأحيان، يدفع باتجاه التفكير بضرورة انتاج بعض القرارات بسرعة، أي أنها تخرج غير ناضجة، ومن دون أخذ رأي بعض الجهات الفنية والمعلوماتية، اللازمة لتطوير القدرة القتالية، وتهيئة السبل اللازمة لتنفيذ أوامر السياسة في الحرب، فقرارات ترفيع الضباط الى رتب عليا "فريق، فريق أول" ما بعد 2010 على سبيل المثال، تمت في أحيان كثيرة باتصال جانبي للضابط، أو في لقاء عابر أو في جلسة معينة، لم تتم خلالها استشارة الوزير، ولم يحسب حساب الملاك، ولا تأثيرها السلبي على الترهل والمعنويات، وهذا نهج يمكن تعميمه على بعض قرارات القتال، في تلك الفترة الزمنية والى عام 2014. وهو نهج مغل، لا تتوقف تأثيراته السلبية على البنية العسكرية والمعنويات وإرادة القتال، بل وكذلك على هيبة القائد العام للقوات المسلحة، كما مبين في الملحق هـ.

ج. خال من القدرة على تكوين استجابات الحماس اللازمة للتنفيذ. إذ ان تعدد المراكز والرغبة في الاستئثار القيادي، كون ولايات نفسية للمنتسبين "الضباط القادة" متعددة الاتجاهات، تبعاً للمراكز الموجودة، وهذه لا تتناسب والهرمية في القيادة والسيطرة، التي تعود عليها الجيش، عندها، أو بسببها كثر الانتقاد، وقل الحماس لتنفيذ القرار الآتي من جهة ما، أو مركز محدد من قبل غير الموالين اليه نفسياً، وهذا وفي حالات عدم

---

خاصة وان الإلغاء والتأجيل والحرف في الفترة الزمنية التي تعقب الإصدار، تظهر سلطة القرار بمظهر الضعف، الذي يتنافى مع متطلبات الحزم في قيادة الرجال في الحرب الت.

انتقال تأثيراته على الجهد القتالي، وسبل التنفيذ في ساحة المعركة، فانه يتسبب في حصول الارتباك بنسب عالية.

### الاخلال بالشروط

7. إن ظروف العمل الصعبة في المؤسسة العسكرية، والتدخل والتداخل المذكورة، والاختلاط غير المتجانس بين العسكر القديم بمهنيته المقبولة وخبرته المعقولة، والعسكر الجديد بقلة انضباطه المعهودة، والعيش تحت التهديد المستمر، وعدم وجود أسس لاختيار الأفراد وتصنيفهم، لعموم الهرم القيادي العسكري، والمدني الفني والإداري، والتسلل الوصولي الفاسد إلى جسم المؤسسة، وغياب المكننة "وسائل الاتصال" وخروقاتها<sup>1</sup>، أو عدم فاعليتها أضعف أو أخل بشروط القيادة والسيطرة، في ظروف هي الأحوج فيها إلى أن تكون قوية، وحاسمة، وأمينية، وباستجابات سريعة، وتسبب في الآتي:

أ. قطع، وتعويق "بعضها مقصود" لسلسلة نقل الأوامر، وسبل تنفيذها. لقد أصبح في بنية الجيش الجديد تناقضات ومصاعب في التشخيص والحكم كونتها الظروف الدولية، وساعدت على تعزيزها في السلوك الظروف السياسية الداخلية،

---

<sup>1</sup>. لحد منتصف عام 2015 موعداً انجاز هذه الدراسة، درجت القيادات العسكرية لاستخدام الهاتف النقال في المعركة وتعبير الأوامر والوصايا والمعلومات عن طريقه، إذ عجزت المؤسسة أن توفر منظومة اتصال آمنة، وعندما حاول الأمريكان في بداية التشكيل نصب أو توفير مثل هكذا منظومات، وجد الضباط مصاعب في استخدامها أو تكاسل في الاستخدام، وأثار البعض شكوك في كونها آمنة بالفعل، واستسهلوا الاستخدام السريع والسهل للهاتف النقال، ومن كافة المستويات القيادية بينها القائد العام للقوات المسلحة، وهذه ثغرة في أمن المواصلات، يفترض عدم حصولها في أفقر الجيوش، وأبعدها عن التقنيات الأمنية الحديثة، كما انها وسيلة عادية سيكون وقعها مختلف من حيث الاستجابة النفسية بالمقارنة مع الوسائل الأخرى.

وبات من الواضح وجود تناقضات يصعب الوصول الى جذورها  
والتحكم بها بينها على سبيل المثال:  
من هو مع الدولة ومن هو ضدها.  
من هو من جماعة الحكومة.  
ومن هو من الجماعات المشاركة في الحكومة.  
ومن هو من خارجهما الواقف بالضد منهما جميعاً.  
من هو البعثي النادم عن مسيرته الحزب البائد لفترة طويلة،  
ومن هو البعثي الانتهازي الذي يساير فقط، وينتظر الفرصة لأن  
يتسيد ويعود من جديد، ومن هو البعثي العقائدي المستمر في  
التنظيم، يعمل بشكل مقصود ضد العملية السياسية. من هو  
الوطني المخلص، الجاد في المساهمة بالبناء.  
ومن هو الانتهازي الذي جاء من أجل الارتزاق.  
من هو السني، الشاعر بالوطن، الراغب في المشاركة بإعادة  
البناء بكل اخلاص.  
ومن هو السني الطائفي العائد الى التعويق وافشال التجربة.  
من هو الشيعي المرن المنفتح المخلص الذي ينظر الى الجيش  
نظرة وعاء وطني يريد الاسهام في تكوينه حصينا.  
ومن هو الشيعي الطائفي الذي يرى في التفرد سبيلا للتعويض  
عن ظلم دام مئات السنين.  
كل هذه التناقضات في البناء الوظيفي والإداري، للجيش  
موجودة، وان لم يدركها القادة، ولم يفهم تأثيرها المسؤولون  
في الهيئات والمؤسسات العسكرية، تأثيرات عديدة ومتشعبة،  
كونت ظواهر تتمثل في الآتي:

أولاً. الإعاقة العمدية أحيانا للأوامر الصادرة من الجهات العليا، واهمال استجابة الأدنى بصددها، إذ نجد من السهولة أن يرمي موظف في المكتب، كتاباً من جهة عليا في المجر، ويعطل الإجابة عليه، عدة أيام، بل وعدة أسابيع.

ثانياً. الإعاقة الكسولة أو غير الارادية لسلسلة الأوامر والتعليمات، بنفس الصيغ المذكورة آنفاً، دون وجود دافع القصد في الإعاقة والتعطيل، إذ يكون الدافع هنا نفسي، ناتج عن الاجهاد، وضعف المعنويات، وعدم المبالاة.

ب. صعوبة قياس العائد/ المردود. لا توجد أسس للتقدير والقياس، وإذا ما قيست النتائج مثلاً، تقاس بمعايير مختلفة، ومن مصادر مختلفة، تصل نتائجها الى القيادة الأعلى، بصورة متناقضة في بعض الأحيان. إذ أن أبسط أنواع التقدير والقياس مثلاً، ما يتعلق بالتدريب والضبط والمعنويات، ففي الجيش السابق درجت المؤسسة على الملاحظة المباشرة أسلوباً للتقدير، ولا توجد معايير للقياس، وفي الجيش الجديد لم يختلف الأمر، ولم يتيسر غير الملاحظة، التي دخلت في اطارها متغيرات الانحياز، والذاتية بمستوى تسبب، في تشويه النتائج، التي يصعب الاعتماد عليها في الحكم، على موضوع معين، خاصة الأداء والمعنويات، وباحتمالات عالية، وإذا لم يكن الحكم قريب من الواقع فإن الأوامر والقرارات تكون غير صحيحة وأحيانا يصعب تنفيذها.



ج. ضعف استجابة المستويات الأدنى في عملية التنفيذ. ان الاحكام غير الصحيحة والتقديرات الخاطئة، وهنات الإدارة، جعلت المنتسبين المنفذين لأوامر القيادة وقراراتها، لا يستجيبون بالقدر الذي تتأمل القيادة أو تريد، فحصلت فجوة نفسية واسعة بينها وبينهم، أصغرت صورهم في العقل ودفعت البعض من المنتسبين الى الاستهزاء والتندر، ولما كانت بعض مفاصل القيادة الميدانية "قادة وأميرين" تتسم بالضعف والفساد، فاصبحت غير قادرة على ردم الفجوة والتخفيف من الاستهزاء، فتكون بالتالي أشبه بالقطوع النفسية في سلسلة اصدار الأوامر وتميرها<sup>1</sup>.

د. ترك بعض النهايات أقرب إلى السائبة. إن القناعات التي تكونت بين البعض من المستويات القيادية وبين المنتسبين في المستويات الأدنى باللا فائدة وعدم جدوى التنفيذ كونت لدى بعض المفاصل القيادية عدم جدوى الإصرار على التنفيذ، وبسبب سعة تكوينها في الجيش، تفتشى اليأس في النفوس، واستشرى تكرار الخطأ والشعور بعدم جدوى الاصلاح، وبات كل مقترح أو مبادرة تأتي من شخص أو جهة ما، تواجه من أخرى في بعض الأحيان بالقول "لا فائدة أو لا توجد جدوى"

---

1. وصل الحال ببعض الأميرين في بعض المعارك الشديدة، الى توسل جنودهم من أجل تنفيذ أوامره، أو محاولة استمالتهم ببعض الوعود، ومع هذا لن تجدي نفعاً، حيث لا يحصلون على الاستجابة الكافية للتنفيذ الصحيح. ووصل بمقرات القيادة الأعلى، حدود استخدام أساليب مشابهة، لا ترقى الى التوسل، بل توجيه عبارات تعد من جانبهم ما يشبه النخوة، وأحيانا العكس من هذا التهديد أو حتى التجاوز القيمي، ولن تنفع في غالب الأحيان. انها أساليب خارج الضوابط والقيم العسكرية، تخل بالمعايير وترتك القيادة والسيطرة، محصلتها الامتناع أحيانا عن التنفيذ، أو التلكؤ والتأخير، أو تنفيذ قاصر لا يتلائم وحاجة المعركة وتطوراتها.

وبسببه أصبحت عديد من المقترحات، والأفكار غير مكتملة، مع وجود استعداد لتركها هكذا نهاياتها سائبة.

هـ. حالة من الذهول الفكري. يعتقد وسطها البعض من الضباط، بانتفاء الحاجة الى التضحية والتفاني والإخلاص، كأحد معايير التنفيذ الجيد للأوامر والخطط والقرارات، ويجد خلالها البعض من المقاتلين بعدم الميل الى التنفيذ على وفق تلك المعايير، ويشعر في اطارها الغالبية أنهم يعدون أيامهم لحين حلول الراتب، همهم الوحيد هو الراتب "الارتزاق" وبالتدرج انحدرت مستويات الدافعية والرغبة بالتضحية، الى الحدود التي لم يعد أصحابها "المنتسبون" صالحون للقتال القياسي، الحاسم في ساحة المعركة الداخلية، وأصبحت عديد من الأوامر الصادرة اليها عبر سلسلة القيادة الممتدة، من الأعلى غير كافية لتأمين التنفيذ الصحيح.

## الحيادية الوطنية

### أثر الماضي

1. إن تراكمات الماضي كونت مواقف عند العديد من السياسيين لما بعد 2003 لا تخدم بناء جيش قوي بمنتسبين عراقيين محايدين بمشاعرهم الوطنية، ولا تخدم عملية تطوير قدراته القتالية بما يلزم الحاجة الفعلية للردع والدفاع الوطني، إذ أن هذا الجيش الذي جعله السياسيون القدامى منظمة حزبية "بعثية" جزأه السياسيون الجدد نفسياً في العهد الحالي، إلى عديد من المنظمات والتكتلات الحزبية بعد أن سعى غالبيتهم "السياسيون" للنفوذ إلى هيكلته من خلال الآتي:

أ. التنفيذ غير الصحيح لأمر سلطة الائتلاف (91) الخاص بدمج المليشيات. وذلك بالضغط على اللجان المختصة لقبول تطويع الحزبيين المنتمين "بعضهم حديثاً" وليس المقاتلين السابقين، لنظام صدام حسين، كما ينص الأمر المذكور<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>. إن لجنة الدمج وبعد تسييسها، تجاوزت على الأمر 91 الخاص بالدمج، الذي أفترن حصرياً بمن قاتل صدام حسين، وبعض الأحزاب التي أنهت علاقتها بالموضوع، لعدم أملاكها مليشيات، عادت إليه تجاوزاً على القانون، وضغط ممثلي الأحزاب باتجاه أن يجري التوزيع حصصاً للرتب العسكرية "الضباط" بينهم، ولأن المستحقين الذين قاتلوا صدام حسين قد تجاوز بعضهم العمر الافتراضي للخدمة العسكرية، وقد انعكس بعضهم بالعمل السياسي، فشرعت الأحزاب الممثلة باستثمار الفرصة لمنح الرتب التي من حصتها إلى الجيل الجديد الذي انتمى إليها بعد السقوط، ولم يسبق له مقاتلة نظام صدام حسين، وبما أن هيكلية الأحزاب لا تختلف عن هيكلية الدولة حيث الإصابة بداء الفساد الذي امتد إلى تطبيقات هذا القانون وبسببه سمرت الرتب العسكرية، فحملها أشخاص قسم منهم فاسدين يسعون لتعويض ما دفعه في عملية استثمار، وقسم منهم أميين، وآخرين غير لائقين بدنياً أو نفسياً، وقسم آخر احتفظوا بعلاقتهم التنظيمية مع الأحزاب، فأصبح وجودهم ثغرة أمنية، وولانهم إلى أحزابهم أكثر من الدولة أو الوطن.

ب. قيام أحزاب وحركات وشخصيات سياسية وبرلمانية، بمفاتحة وزارة الدفاع لقبول قوائم من الأشخاص الحزبيين كمتطوعين في الجيش. إذ اعتاد أعضاء مجلس النواب وفي جميع الدورات أن يلبوا طلبات أقاربهم ومؤيديهم بإيجاد مصادر عيش لهم، وبما أن التعيين في دوائر الدولة محدود، وأحيانا مسيطر عليه من قبل أحزاب نافذة، فبقي الجيش المجال المفتوح، الذي استغله السياسيون، والبرلمانيون الذين يأتون الوزارة بقوائم تزيد أحيانا عن المئات، طالبين تعيينهم ومن ثم تنسيبهم، مما جعل المقر العام واحة تواجد لأقارب السياسيين والبرلمانيين، وأهل الوساطات والرشوة، وجعل الوحدات الفعالة مكانا لغيرهم من العراقيين، الذين يسمون أنفسهم "أولاد الخائبات".

ج. توجه سياسيين ومسؤولين حكوميين بالتوسط لدى الوزارة، لإعادة وترقية وتعيين ومنح مناصب لضباط محسوبين عليهم حزبيا. انها واحدة من افرازات السياسة، في مجتمع قبلي قائم على التوسط والتقرب في كل شيء، ولأن البعض من الكبار يؤمنون باستثمار حالات التوسط لنفعهم انتخابياً، فجاءت كلا الرغبتين متطابقتين، حصل بسببها الكثير من الضباط ترقيات مضمونة وبفترات زمنية مضغوطة، وفقد أقرانهم بسببها فرص الترقية المستحقة، وبقوا على قائمة الانتظار، حاقدين بأداء محدود، يبقوهم مجرد أرقام في قوائم الجيش.

د. سعي بعض الأحزاب للاتصال بالضباط القادة على وجه الخصوص، ومحاولة استمالتهم ليكونوا جزء من الولاء العام للحزب، أو الجهد السياسي السري له "الحزب" في الجيش.

هنا تجدر الإشارة الى أن النظام السياسي الجديد، حاول ابعاد الجيش عن السياسة، ووضع المعنيون في الدستور، إشارات واضحة لهذا الابعاد، لكن الواقع يؤشر العكس، في مجتمع يتدافع فيه الجميع نحو الامتلاك المرغوب للقوة، والقوة الأكبر قبل عودة المليشيات بعد عام 2010 وقبل ظهور الحشد الشعبي، كانت القوات المسلحة بينها الجيش، لذا جرت جل الأحزاب باتجاه خرق الدستور، والامتداد الى داخل الجيش، وذلك باستمالة الضباط الى صفوفها، وتجنيد آخرين ليعملوا لصالحها<sup>1</sup>.

## النفوذ الحزبي

2. ان النتيجة العملية للمحاولات الحزبية أعلاه أن تسلل الى الجيش الجديد:

أ. ضباط حزبيون مؤدلجون غير مهنيون، يسعون الى إيجاد خلايا حزبية سرية لإكثار تواجدهم في الجيش. أن دور الحزبي في عالم السياسة القيام بكسب، وتنظيم غيره الى صفوف حزبه، وتقوية عقائديته ليكون جزءا صالحا ضمن صفوف الحزب، ودوره أيضا أن ينشر أفكار حزبه، ويؤدلج الموجودين بايدولوجيته، على هذا وبعد نفاذ الأحزاب الى الجيش بات من

---

<sup>1</sup>. اشيع في بداية عام 2015 وجود ضابط برتبة نقيب يعمل اداري في مدير الاستخبارات العسكرية، جاء من أحد الكتل السياسية عن طريق الدمج، يقوم بتجميع الاعتدة التي ينشر صرفها في الواجبات، ويقوم بتسليمها الى أحد المليشيات التي كان ينتمي اليها، وبنفس الوقت يستغل هذا التسليم الذي يحمي به وجوده، ليبيع بعضها الى صالحه في السوق السوداء، واشيع أيضا أن المديرية وبعد تبديل مديرها الى مدير جديد بداية العام المذكور، عملت جردا للعتاد وعثر على بعضه في المكان الذي يقيم به في المديرية، ولم تحاسبه، بل أكتفت بالايغاز له لتسليم الاعتدة.

الممكن الجزم بوجود خلايا حزبية منظمة جيدا، في الجيش وعموم القوات المسلحة، تعمل لصالح أحزابها، تعيق عمل المؤسسة العسكرية ان اقتضى الأمر هذا.

ب. منتسبون في غالبيتهم منحازون فكريا لجهة محددة، مستعدين تنفيذ توجيهاتها بما يفوق استعدادهم لتنفيذ أوامر الجيش. ان بعض الحزبيين المنتمين الى الأحزاب الدينية على وجه الخصوص، نقلوا الى الجيش بعض الشعارات، وباتوا يكتبونها على جدران الثكنات والمؤسسات في المناسبات الدينية، ويحثون المنتسبين الآخرين على أداء الطقوس الدينية، وبسبب الخوف من المزاج الشعبي، سكت الضباط القادة، وأسلم الضباط الأعوان أمرهم الى شعائر هذا المزاج، وبات الجيش في بعض الأوقات وكأنه منظمة دينية، مثلما كان في السابق منظمة حزبية.

ج. ضباط بتحصيل متدني، لا يمكن تطويرهم ليكونون بمستوى يحسبون فيه على الضباط، مفتوحين فقط على استثمار وجودهم في الجيش لأغراضهم الخاصة، يُسيرون من خارج الجيش بسهولة.

د. رؤساء كتل وأحزاب لا يتحسسون واقع الجيش، لا يدركون الأخطاء وتأثيرها على الأداء، فأصبحوا بأوزانهم السياسية حائلا دون تطهير الجيش من ضباط الصف والجنود، الذين منحوا رتبا عسكرية تجاوزا على الضوابط والشهادة، ومن الاميين وغير الأصحاء، وشكلوا بمجموعهم مجالا لتعطيل خطط التطوير.

هـ. ضباط ومراتب يجاهرون بالانتساب الى الأحزاب، لحماية أنفسهم ويكثروا من الفساد. هناك في الواقع، بعض الضباط والمراتب من ضعاف النفوس، هم أصلاً ليسوا حزبيين، ولا علاقة لهم باي من الأحزاب، لكنهم يستثمرون الوضع العام والثغرات التي فتحتها الأحزاب في بنية الجيش، وباتوا يدعون في العلن انتسابهم الى أحزاب، ليحصلوا من دعواهم على حماية أمنية مضمونة، وقوة تأثير على الآخرين تحول دون توجيه الاتهام على أفعال يرتكبونها، في السر والعلن.

و. ضباط أنتهازيون، مستعدون عمل أي شيء في سبيل البقاء. خاصة وان السلوك الانتهازي موجود في الشخصية العراقية، وموجود بطبيعة الحال في الشخصية العسكرية، وعندما أستخدم قانون الاجتثاث ومن بعده المساءلة والعدالة من قبل البعض أستخداما غير صحيحاً، بجعله سيف تهديد على رقاب البعض من الضباط دون البعض الآخر، وبسببه تحرك العامل الانتهازي في الشخصية، وهول البعض من الضباط عن طريق معارفهم باتجاه الأحزاب، والجماعات الدينية، يقدمون الولاء المطلق لهم، فاضحى من خلالهم، وخطط النفاذ العمدي تواجد رمزي للكتل والأحزاب في جسم الجيش، وقام مثل هؤلاء بالمبالغة في وضع الصور ونشر الشعارات الحزبية والطائفية المحسوبة على أحزاب، وبالتدريج أصبح لمثل هؤلاء اللذين يصعب تقدير أعدادهم أمنياً<sup>1</sup>، مكانة وتأثير سلطوي في

---

1. يصعب تحديد أعداد الضباط والمراتب الذين ينتظمون في أحزاب وحركات سياسية لعدم تخصيص جهد استخباري أو أمني لهذا الغرض لحساسيته، خاصة بالنسبة الى الأحزاب الشيعية، الا ان المتنبع

المديريات والدوائر والوحدات، لا يستطيع البعض من الامرين والمدراء الضعاف محاسبتهم، أو الوقوف ضد رغباتهم في الاستحواذ، والتحصيل والتجاوز على الإدارة، والمال العام والمعايير والقيم العسكرية.

### المحاصصة

3. ان الواضح على المناصب العليا في الجيش والمؤسسة العسكرية، أنها تُقسَم محاصصة على وفق اعتبارات قومية وطائفية، والتي بسببها فقدت الحيادية بعد أن اتجه عديد من الأطراف الى توسيع حصته من المتطوعين<sup>1</sup>، وحساب منافع جماعته، وكتلته من خطوات إعادة البناء وتوزيع العقود، التي كونت جيشا يقترب من أن يكون ممزقا، بولاعات منتسبيه بين الأقوام والطوائف والكتل، وأعطت انطباعات سلبية في غير صالح الجيش، لدى المواطنين العراقيين في مثلث الجزيرة، وكذلك الحال بالنسبة الى مواطني وحكومات الدول العربية والاجنبية.

---

يمكنه الاستدلال على هذا الوجود من خلال الادعاء بالانتماء دون حرج ومساعي الاتكاء المعطن على الأحزاب دون توجس ومن خلال النقاشات السياسية التي تجري والشعارات والصور المنتشرة في الغرف الخاصة وأحيانا في الثكنات.

1. لقد تصرف قادة عسكريون في الموصل ومناطق أخرى من العراق بشكل غير مهني، وتسبب مراتب منحازون جهلاً في التعامل غير الصحيح مع المواطنين، فتكونت اتجاهات بالضد من تواجد الجيش في تلك المدن، ساعدت على تكوين قبول مسبق لداعش على حساب التواجد الوطني للجيش، وتجاوز البعض من الضباط والمراتب على أوامر القائد العام بعدم رفع الشعارات والرايات الطائفية على الجدران والعجلات اثناء المعارك وخارجها، تصرفات أعطت انطباعات لدى الغرب والامريكان ولدى دول المحيط العربي السني، خلال السنوات الثمانية "2006 – 2014" من أن الجيش العراقي جيش منحاز بالضد من السنة، أثرت على خطط التسليح من جهة، وعلى دعم العدو من قبل شعوب وحكومات عربية من جهة أخرى. وأخطر منها أسهمت في تكوين قبول شعبي واسع لدخول العدو الى المدن العراقية السنية، وتطوع بعض الشباب الى صفوفه بنسب ليست قليلة. حتى تضاعف العدد الإجمالي لمنتسبي داعش عشرات المرات بعد دخولها الموصل وصلاح الدين في حزيران 2014.



4. فوق تلك المصاعب والانحيازات ومساعي النفوذ الى البنية العسكرية، فقد أقلت بعض المؤثرات السلبية للعملية السياسية بضلالها على الجيش، والمؤسسة العسكرية فكانت معادلة نفسية شبه متناقضة:

أ. طرفها الأول. بعض من السياسيين ينظرون الى العسكر نظرة شك وريبة، ورغبة في التنحية والعزل، وبعض آخر يسعى لتسييس كل ما يتعلق بوجودهم وعملهم، حتى عقود تسليحهم وغذائهم وكسائهم.

ب. طرفها الثاني. عسكر غالبيتهم يشككون بقدرة السياسيين على قيادتهم (مهنيا) باتجاه حسم الموقف لصالح فرض الأمن والاستقرار.

5. ان التناقض بين مواقف الطرفين كون تضاد أو تصارع، حال وسيحول دون التقدم إلى الأمام في تكوين مؤسسات فاعلة في هيكل الوزارة، أو تشكيل جيش وطني قادر على الردع، والدفاع عن البلاد، وديمقراطيتها بكفاءة.

6. ان طبيعة التغيير ومعاناة الماضي والانحياز الحكومي السابق، بالضد من أبناء الوسط والجنوب والشمال الكردي، والموقف السني الرفض "لما بعد التغيير مباشرة"، العودة الى الجيش والتطوع في صفوفه، انعكس على خطوات بناء الجيش، والمؤسسة العسكرية، وتسبب في حصول الآتي:

أ. إن التطوع إلى وحدات الجيش كافة، ولجميع الصنوف قد  
تركز على الشباب من أبناء الوسط والجنوب "الشيعة"<sup>1</sup>.  
ب. نأى أبناء مثلث الجزيرة "السنة" عن الانخراط في تلك  
الوحدات، والمؤسسات إلا في حدود ضيقة تمثل نوعاً من  
الاستثناء.

7. أنه موقف جعل الجيش، وإن تطور بعض الشيء فنياً، تنقصه  
معايير التجانس، والوحدة الوطنية الكفيلتان بتكوين حياديته  
الرصينة.

---

<sup>1</sup> لم تكن الحكومة، مسؤولة عن الانحياز لما يتعلق بتطوع الشباب من الوسط والجنوب الشيعي، إلى  
الجيش وباقي أفرع القوات المسلحة، إذ أن المزاج الشعبي السني المنحاز بالضد من التغيير والنظام  
السياسي الجديد، وهيئة علماء المسلمين، وبعض رجال الدين السنة كان لهم أثر كبير في تكوين رأي  
بين السنة، بالضد من التطوع إلى الجيش الجديد، بل وحرّم التطوع من قبل البعض، وسارع البعض إلى  
سلاح التهديد للحيلولة دون حصول التطوع، عندها لم يبق بد سوى ملء الفراغ التطوعي من أبناء  
الوسط والجنوب.

# الفصل الخامس

## الاستنتاجات



## تنويه

لقد خسر الجيش العراقي السابق معارك متتالية، كان اخرها مع الحلفاء عام 2003 حُلَّ على إثرها بازدراء، وأصبح بمرور الوقت غير القليل على حله تاريخاً، ومن ثم أعيد تشكيله بصيغ فريدة وخبرات متنوعة، واجتهادات متعددة في ظروف صعبة، وخسر هو الآخر معارك كان أقسامها في الموصل 2014/6/10، ومن بعدها في الرمادي 2015/5/17، فأصبح واقعاً غير ملائم للمهام المسندة، في القتال واصلاح الخطأ، وتعزيز الصحيح في المسيرة، واقع قبل البدء في تبديله الى الملائم، يتطلب تحليله وتحديد أوجه الخلل، وكان هذا هو النهج الذي أخذت منه الدراسة سبيلاً للوصول الى الغاية.

## الاستنتاجات

من سياقات العرض التفصيلي للعوامل والأسباب، ومن نتائج التحليل المتحصلة لمواد هذه الدراسة، وعناوينها يمكن استنتاج الآتي:

1. إن واقع الجيش وعموم المؤسسة العسكرية الحالي، غير ملائم لطبيعة المعركة القائمة، وامكاناته المتاحة وارادته القتالية غير كافية لتأمين التفوق الحاسم في ساحة الحرب، مع عصابات العدو الإرهابية، وتأمين الردع بما يحول دون استمرار عملها لفترة طويلة على الأرض العراقية.

2. إن دوائر الجيش والدفاع، ورغم مرور وقت غير قليل على بدء تشكيلها، لم تقدم توصيفا لعملها، ولم تعمل بصيغ الصلاحيات الثابتة، وما زال العديد منها يعمل بصيغة الاجتهاد، والمحاولة والخطأ والاتكاء على الأعلى في تحمل المسؤولية.

3. إن فلسفة الإدارة المدنية العليا للمؤسسة العسكرية "منصب الوزير" صحيحة بعد اكتمال التنظيم، واستقرار العمل لتنفيذ استراتيجية الدولة في الدفاع، لكنها في وقتنا الراهن الذي يتطلب تدخل المقرات الأعلى بكافة التفاصيل حتى التعبئة منها، أصبحت فلسفة بحاجة إلى أشخاص بمواصفات خاصة ومعرفة واسعة ووطنية أصيلة لتطبيقها.

4. إن الفساد بأشكاله المتعددة، موجود في هيكل الوزارة والجيش، بشكل أثر سلباً على الوضع الإداري، والفني والقدرة القتالية، وأخرى من عملية الحسم في ساحة المعركة، لصالح أمن واستقرار البلاد.

5. تحصل خروق أمنية في الجيش وعموم المؤسسة العسكرية، واضحة المعالم تهدد أمن الأفراد، والمواد، والمنشآت وكذلك إدارة عمليات القتال على كافة المستويات تتمثل بعض جوانبها في الآتي:

أ. قسم من الضباط وضباط الصف "قلة" تسللوا إلى المؤسسة الجديدة من بقايا الجيش السابق، وهم مستمرين بالعمل في تنظيمات البعث المنحل.

ب. التواجد الملموس لبعض المحسوبين على قوى سياسية تتعارض مواقفها مع الحكم الجديد استراتيجياً، وأخرى تصطدم به أنياً.

ج. استخبارات أجنبية وجدت لها مواطنين قدم في العراق من خلال المؤسسة العسكرية.

د. السلوك العشائري والمذهبي للمتطوعين، يضع العشيرة في موقف التدخل، والتهديد عند تعرض مصالحها وأبنائها إلى الخطر، بدلاً من الدعم الذي يفترض أن يكون موجوداً.

6. يوجد قدر كبير من اليأس والإعياء، والقلق الانفعالي في صفوف الجيش وعموم وحداته المقاتلة والساندة والخدمية نتيجة الآتي:
- أ. خسارة معارك عدة مع العدو الإرهابي.
  - ب. استمرار التوتر والعيش تحت ضغوط القتال النفسية.
  - ج. الشعور بعدم القدرة على تجاوز الخلل.
  - د. قلة الأمرين الذين يمثلون سلوك القدوة لمنتسبيهم.
  - هـ. الانعكاسات السلبية للعملية السياسية، والإدارة العليا للدولة والمجتمع، على مشاعر ومعنويات المنتسبين.
7. انها مشاعر ومعاناة نفسية أثرت سلبا على مستوى الأداء والانجاز، اللذان يمكن تقييمهما بشكل عام دون حدود المطلوب للتعامل مع المرحلة الحرجة.
8. تدني مستوى المعنويات، والدافعية للعمل ذاتيا، وبطئ في تنفيذ الأوامر حد الشعور بالملل، والتردد في بعض الأحيان ليس على مستوى المفاصل القيادية العليا في الجيش ودوائر الوزارة فقط، بل وامتدت مؤشرات إلى الوحدات، والقيادات التي تشترك في القتال ضد الإرهاب.
9. المكان الحالي لإسكان الوزارة، وقيادة الجيش غير مناسب ولا يلاءم طبيعة عملهما، والمهام المكلفين بها حاليا ومستقبلا.
10. يوجد قصور واضح في مسائل إعداد الضباط لشغل المناصب القيادية، وخطأ في الترقيات بل وتجاوز على ضوابطها من حيث الملائمة وتيسر الملاك تسبب في ترهل بالرتب العليا وتجاوزات على المعايير القيمة العسكرية وأدى في المحصلة النهائية الى

الإقلال من قيمة الرتبة العسكرية والدفع باتجاه إساءة استخدامها من قبل الكثيرين.

11. تسلل إلى الجيش العراقي أشخاص ذوي تحصيل دراسي منخفض، منحوا رتبا عسكرية بالواسطة، أو عن طريق الدمج، عجزت الوزارة طوال السنوات الماضية عن التعامل مع موضوعهم من جوانب التأهيل والتطوير، أو التقاعد لعدم الملائمة. هذا وإذا ما أضيفت إلى حالهم أوامر الترقيات السريعة، والمفاجئة ومدفوعة الثمن من قبل مكتب القائد العام، وبعض الوزراء لقسم من الأقرباء، والمقربين خارج الضوابط العسكرية يصبح من الواضح القول:

أ. أن هيبة الجيش، والضابط العراقي قد تدنت بمستوى لا يتلائم، والطلب منه أن يكون مقاتلاً من أجل الوطن بدوافع ذاتية.

ب. نظرة المواطن العراقي الى العسكري نظرة بعضها سلبي، فيها قدر من اقلال القيمة.

ج. نظرة الجيوش الأخرى للجيش العراقي فيها قدر من الشك بقدراته القتالية.

12. انها معالم خلل في الوقت الحاضر يحتاج إصلاحها إلى جهد كبير، من لدن القائد العام ووزير الدفاع ورئيس أركان الجيش للتعامل مع بعض جوانبها، خاصة ما يتعلق بالترهل الرتبي والترقية والتعيين. وغيرها.

13. أسس بعض الضباط الآتين عن طريق الدمج، والمنتمين الى أحزاب دينية متنفذة مراكز قوى في الجيش بات الضباط والمراتب يخافونها، وبات بعضهم يستغل هذا الخوف لمصالحه الخاصة، الأمر



الذي يشكل وجودها خرقة أمنيا، ومجالا للتوتر ، والاستنزاف المعنوي والنفسي.

14. إن استخدام الجيش في القتال الداخلي بالصد من الإرهاب، والأعمال العسكرية المضادة للدولة وإن جاء تحت بند الضرورة الحتمية، لكنه عمل يتنافى ومهامه الاستراتيجية في القتال الدفاعي عن الوطن، وهو استخدام حول بعض وحدات الجيش الى نوع من الشرطة بمعنويات هابطة، واستعدادات قتالية متدنية، مما يحتم وجود برامج إعادة تأهيل نفسي لكل المنتسبين، في الوحدات العسكرية مع كل فرصة راحة، وإعادة تنظيم.

15. إن عدم وجود إدارة نفسية متخصصة، وعدم وجود إدارة معنوية كفوءة في الجيش أدى إلى شيوع الاجتهاد من قبل الأمرين والضباط، في التعامل مع المشاكل والظواهر السلبية بضوء معنوياتهم، وحالتهم النفسية غير المستقرة في بعض الأحيان، وأدى أيضا إلى انتشار الإشاعات، والأفكار، وتوجهات الحرب النفسية المعادية، وفاعليتها في احداث انكسارات معنوية في ساحة المعركة، كما حصل في معركة الموصل ومن بعدها في صلاح الدين والرمادي.

16. إن التقييدات الدولية على التسليح، والخطط المرتبكة بشأنه قللت من إمكانية تهيئة الجيش، لأن يكون قوة ردع حاسمة في ساحة قتال داخلية معقدة، وأفقدته جزء من هيئته المفروض أن تكون موجودة في الشارع وبين المنتسبين.

17. إن سلوك البعض من الضباط القادة والأمرين، ورؤساء الدوائر، والمديرية توشر وجود:

أ. عدم تجانس في معايير الوطنية اللازمة لتنفيذ بعض أوامر القتال الصعبة.

ب. نهج بالتسويق وعدم تحمل المسؤولية في إصدار الأوامر واتخاذ القرارات.

ج. سعي للعمل تحت ما يسمى بإسقاط الفروض، أو شطب الأيام بانتظار الراتب آخر الشهر.

18. إن عمليات الاغتيال المنظم للقادة، والمسؤولين، والمنتسبين في الجيش والوزارة (2005 – 2008) وأقل منها بكثير بعد ذلك التاريخ، دون تمكن جهاز الاستخبارات والأمن من تأمين الحماية، والمعلومات اللازمة لتفادي الخطر جعل المنتسبين يعيشون تحت ضغط التهديد المستمر، واصابة العديد منهم بعقاييل ما بعد الصدمة (PTSD) التي تفضي إلى الشعور بالتعب، وضعف التركيز، وعدم الميل إلى المجازفة، وتدني الأداء، والمعنويات.

19. قبول القيادة السياسية العليا للقوات المسلحة "القائد العام" في إطار الإدارة المباشرة لها "القوات المسلحة" توجهات التجاوز المتكرر على سلسلة المراجع، إذ باتت تقرب ضباط، وتقبل تقاريرهم المرفوعة اليها واتصالاتهم المباشرة بها، دون المرور بمفاصل الوزير ورئيس الأركان كمفاصل قيادية مهمة. انه قبول في الوقت الذي تسبب في إيجاد خلل، بمنظومة القيادة والسيطرة، وقطوع في سلسلة المراجع كوّن الآتي:

أ. ولاءات مغلقة يحسب بعضها على القائد العام، والى حزبه في بعض الأحيان، تدفع آخرين محسوبين على أحزاب أخرى

لصياغة ولاعات لها، وهكذا باتت التكتلات يمكن تلمسها بعيون البحث النفسي البسيط.

ب. استقواء بالأعلى يستخدم للضغط على الأدنى، خارج سياقات التعامل العسكري الصحيح.

ج. خشية وخوف لدى المنتسبين، بينهم الضباط بكافة الرتب، من أصحاب الولاعات وجماعة التكتلات، أخل بالضبط وقوض معايير القيادة، وقلل من الإرادة وشوه الروح المهنية العسكرية.

د. شجع البعض من الوصوليين والانتهازيين على ادامة التواصل معها، أي القيادة العليا، حتى باتت هي منشغلة، وساعية الى فرض حلول بعضها، لا يتلائم مع الواقع وباتت المستويات الأدنى في سلم الإدارة عاتبة أحيانا، وعدائية وكذلك غير مكترثة أحيانا أخرى.

هـ. خلق شعور متباين بين الضباط بعدم جدية القيادة السياسية العليا في اصلاح الخلل، والتخلص من بعض الظواهر والآفات المخلة، مثل المحسوبية والفساد والانحياز المذهبي، مما جعل المستويات القيادية الميدانية خاصة، أقرب الى المشلولة، الضعيفة، غير المبادرة.

20. ان الترقيات التي حصلت والمناصب التي أسندت في السنوات الأخيرة كانت قد اقتصرت في معظمها على مكون واحد من الشعب العراقي، نتيجة التوسط والعلاقات وأمور السياسة، وهذا واقع حال دفع القلة الموجودين من المكونات الأخرى، الى ان يكونون منتقدين، ومنعزلين يعدون الأيام دون التفاعل مع مستلزمات

المنصب، والمكان الذي يشغلونه، ودفع الدول ودوائر الحرب النفسية المعادية الى استغلالها في الآتي:

- أ. استثارة العداء بالضد من الحكم والعملية السياسية.
- ب. تحطيم معنويات المقاتلين في الميدان.
- ج. تشويه سمعة الجيش ووضعه في دائرة الاتهام.
- د. تقوية الحواضن السنية للوقوف بالضد من الجيش في مناطقهم.
- هـ. حشد التأييد الشعبي المحلي للإرهابيين في المناطق السنية.

و. التجنيد الاستخباري للمنتسبين.

ز. تحطيم الإرادة والدافعية في القتال.

21. لقد بلغت الأجهزة الأمنية والاستخبارية طعم الحرب النفسية المعادية، بمادته ذات الصلة بالطائفية، وبسببها اتجهت صوب الشك في ولاء الضباط والمراتب من غير الطائفة الشيعية، واتخذت بعض الإجراءات الخاصة بالنقل الى مناصب أخرى، وافراغ المؤسسات الاستخبارية والأماكن المهمة من أبناء السنة، وقلصت المناصب الممنوحة لهم والدورات التي يوفدون اليها، بدعوى الشك بالولاء والإخلاص، وهذا وضع المؤسسة العسكرية في حالة الحرج من جانبين أوله العراقي السني، وثانيه العربي السني المحيط بالعراق. وتسبب في اتهامها بالانحياز على المستوى الدولي.

22. إن نظرة العسكر التي تغيرت عن أنفسهم وعن واقع عيشهم، وارتباطاتهم بالوطن والحكومة أثرت سلبا على أدائهم في العمل، وإخلاصهم لإنجازه حتى أضحت العسكرية العراقية في بعض

جوانبها، توجهها لإشباع رغبات المنتسبين من الناحية المادية، ووجودا للتعامل مع حاجات العيش الآنية.

23. هناك خرق واضح لحيادية الجيش من قبل غالبية الكتل والأحزاب، بمستوى قد يتسبب في حصول مشاكل تصارع للمصالح الحزبية، داخل المؤسسة العسكرية والجيش مستقبلاً، وهي أي الحيادية مسألة صعبة في ظروف العراق الحالية، التي لم يتخلص فيها بعض السياسيين من أفكارهم المضادة للعسكر، ولم يتخلص البعض من العسكريين من أمجاد خوضهم غمار السياسة، لكنها ممكنة إذا ما أرادت الحكومة، وسعت الى أن تكون.

24. إن مشاكل الانحياز، أو عدم الحيادية الوطنية، جاء بعضها من رغبة الأحزاب في الاستقواء بالجيش، وجاء بعضها الآخر من الفهم الخاطئ للديمقراطية، إذ أنه وفي ظل هذا الفهم والتمهيد لتطبيقه، كان العسكر الحلقة الأخطر في التعامل، لأنهم وعبر كل الأزمات والمجتمعات يبقون أداة الحكومة في تطبيق بعض جوانب السياسة، وبسببها يتأثرون بطبيعة إدارة الدولة للعملية السياسية، لأنهم يتلمسون بحسهم العالي تلك الطبيعة، منذ اللحظات الأولى لاستلامهم أوامرهم في التعامل مع الأهداف، التي حددت لهم في الدستور، أو تلك التي يكلفون بها للضرورات الأمنية، وتبعاً لتطور الأحداث، وعلى هذا الأساس يقع عبئ حيادية الجيش، وابتعاده عن السياسة والتدخل في شؤون الدولة، وزيادة مستويات وطنية منتسبيه، والالتزام بالعراقية الأصيلة على الحكومة المركزية التي تدير عملية تأثره بأوامرها الصريحة، وعدالتها في إدارة المجتمع، ونواياها للتعامل الصحيح معه، وهو عبئ يمكن أن تخرجه الحكومة

كنهج تفكير، وتعممه من خلال الوصايا، والتعليمات، والأوامر التي أعتاد العسكر سرعة ودقة تنفيذها، ويمكن أن تثبته من خلال القدوة في السلوك الذي يتأثر به الآخرين بسرعة. على هذا يمكن القول إن المشكلة الأولى في علاقة العسكر بالحكومة، ومديات التزامهم بأوامرها، والدفاع عن وجودها بحيادية مهنية، تكمن في نظرة الحكومة لجيشها، ومدى التزامها بدعمه فعليا، بعيدا عن الشعارات والتبريرات، واحتمالات الانحراف عن النهج المطلوب، وفي مثل ظروف العراق ينبغي أن تكون البداية في إيجاد علاقة بين الحكومة والجيش ذات طابع مهني تتمثل في أن تأمره لتأدية المهام، وتراقب مدى التزامه بتأديتها وتحاسبه بشدة عن أوجه القصور التي تحصل أثناء التأدية والتنفيذ.

25. إن الثغرات والهنات التي وجدت في التنظيم، والعمل والإدارة للجيش والمؤسسة العسكرية، منذ الشروع بعملية إعادة التشكيل، وحتى الوقت الحاضر جعلت الجيش:

- أ. ضعيف. لا يمكن أن يلبي الحاجة إلى إنتاج وتطوير القدرة القتالية، والتفوق الحاسم على العدو والى تأمين الردع.
- ب. واهن. لا يمكن أن يؤمن تنفيذا مقبولا للمهام التي وضعتها الحكومة، وتقتضيها مستلزمات القتال، ولا يمكنه صياغة وتعبير وتنفيذ الأوامر اللازمة لإدارة القتال.
- ج. هش. لا يمكن أن تعين سياقاته، وضوابطه على تنفيذ خططه في الضبط، والسيطرة والقتال.

د. بطيء في الحركة ورد الفعل، متعب، أو في بعض مفاصله كسول غير قادر على الاستجابة الملائمة للقتال وإعادة التنظيم.

ه. قلق، متوجس، لا تتحمل غالبية مفاصله المسؤولية اللازمة، لإصدار القرارات وتنفيذها بالوقت المناسب.

26. بسبب التشتت وضياع المركزية، والتداخل الحاصل في القيادة والسيطرة، بقي المقر الأعلى في الجيش والوزارة بحاجة إلى هيئات ركن مهنية كفوءة مخصصة نشطة، شجاعة، مبادرة، تأخذ على عاتقها إعادة النظر بالواقع وضبط جوانبه المتعددة، وإدامة التطوير والحث على اكتساب الخبرات الملائمة.

27. ان المعرفة العسكرية في عموم الجيش تعد بسيطة، وغير كافية لتكوين قدرة قتالية فاعلة، وغير كافية أيضاً، لمعالجة أوجه القصور الفنية والمهنية، كما ان المعارف المكملة لها "العسكرية"، مثل النفسية والاجتماعية، تعد شحيحة أو غير موجودة، جعلت القيادات العسكرية وهيئات الركن غير قادرة على تكوين رؤية صحيحة لما يدور داخل المؤسسة وخارجها من هنات واضطرابات نفسية وقصور في الأداء بسبب الحالة النفسية المعنوية.

28. ان الحالة غير الطبيعية في الجيش، تأهلاً وأداءً ووطنية وتعاملاً كونت اضطراب في منظومة التحسس والادراك، اذ أصبح المعنيين في الجيش يعيشون وسط الخطأ، دون أن يحسوا آثاره وان أحسوا بعض من آثاره، لا يتحركوا لاتخاذ الاجراء المناسب وكأنهم لا يدركون التبعات.

29. ان تراكم ما مذكور من أخطاء ونقاط ضعف في بنية الجيش، لفترة زمنية تعد طويلة في ظل حرب قاسية وطويلة، كونت إرادة قتال ضعيفة، وحياء عسكري ضعيف أيضاً، تعود بسببه العسكريون قبول الهزيمة.

30. ان نظرة السياسة الى الجيش، نظرة قديمة لم تتغير على الرغم من خوضه الحرب دفاعاً عن السياسة، وكانت النظرة فيها قدر من العتب المغلف بالدونية مما قلل من القيمة الإنسانية للمقاتل بنظر السياسة، وفي داخل المقاتل عن نفسه، وبالمستوى الذي قبل الهروب من ساحة المعركة من دون الشعور بالخجل المهني، ومن دون تأنيب من الضمير المهني.

31. ان وضع الجيش الحالي، وضع مرتبك وخطير، يعكس صورة طبق الأصل لوضع السياسة ولو بصيغ أخرى، يصعب إصلاحه، اذا ما تصلح السياسة وتعيد النظر في حساباتها وأساليب تعاملها مع الجيش كمؤسسة وطنية.

32. إن الاستنتاجات التي وردت في أعلاه، والتي تعبر عن الجانب السلبي لا تعني بطبيعة الحال عدم وجود الايجاب في هذه المسيرة القتالية الطويلة بالضد من قوى الإرهاب الشرسة، بمستوى من الأداء بعضه كان مقبولاً، في ظروف العراق الحالية وبمقاييس الوضع الراهن، وعدم ذكرها في هذه الدراسة يأتي منسجماً وطبيعة الغاية التي حددت، والتي تتأمن فقط من خلال المناقشة التحليلية، لأوجه السلب والقصور التي تقود الحكومة والقيادة العليا للجيش الساعين إلى الإصلاح، والتصحيح نحو



أهدافهم في إعادة بناء الجيش العراقي من جديد، جيشا وطنيا قادرا  
على الدفاع عن أرض، وشعب العراق بكفاءة واقتدار.

# الفصل السادس

## التوصيات



## تمهيد

إن وزارة الدفاع بإداراتها المتتالية قد حققت غير القليل على طريق إعادة البناء الهيكلي والعسكري لدوائرها ومؤسساتها، ورئاسة أركان الجيش قد سعت جاهدة من جانبها لتحقيق النجاح في الميدان القتالي، وفي إعادة بناء التشكيلات والوحدات، وإن لم تُحمل المسؤولية القيادية في شأنها، وهما مستمران في محاولتهما، تعزيز معالم التقوية والتطوير، إلا أن مستوى التخريب الحاصل في البنية التحتية للمؤسسة العسكرية، وواقع الحرب متعددة الأشكال، والروتين في عمل دوائرها، وقلة الخبرة، والإعياء الوظيفي لبعض مفاصلها القيادية، والخدمية أعاقت جميعها العديد من الخطط، باتجاه الإصلاح المطلوب، حتى أصبح هذا الإصلاح من الجسامة حداً، يتطلب فيه تدخل جهد الدولة لدعم، وجود جيش وطني حيادي، قادر على تأمين الردع المطلوب داخلياً وخارجياً. إن عوامل الخلل، والتقصير التي وردت في عناوين الدراسة هي في الواقع بمستوى من التشعب، والتعقيد الذي يتطلب التدقيق بكافة جوانبها، وتأسيساً على ما ورد في أعلاه من إيضاحات، واستنتاجات يمكن اقتراح التوصيات تبعاً للمجالات وكما يأتي:

## الإدارة العامة

1. أن تأخذ الحكومة الحالية على عاتقها التوجه في إقرار التعدد لمصادر التسليح، بغية الخروج من سطوة التحديدات الغربية التي فرضت على العراق.
2. إقرار قوانين صارمة للخدمة والتقاعد العسكري، لا تسمح للمنتسب بترك خدمته من طرف واحد متى يشاء، وتحاسب بشدة من يترك خدمته غائباً من وحدته أو متسرباً من أرض المعركة،

على أن يأخذ المشرع متغير الحرب والقتال بنظر الاعتبار لتشديد العقوبة.

3. إنهاء حالة الترهل الرتبي من خلال الآتي:

أ. إبقاء ضابط واحد برتبة فريق أول هو رئيس أركان الجيش.

ب. إبقاء عدد قليل من الضباط برتبة فريق هم معاونو رئيس الأركان حصراً وإحالة الباقين على التقاعد.

ج. إصدار جدولين للإحالة على التقاعد، يعقبان جدولي الترقية في تموز وكانون.

د. عدم جواز منح الرتب والترقيات الطارئة "خارج الضوابط" والحد منها بقانون. والتقيد بموضوعها في جدولين سنوياً.

هـ. سن ضوابط بعدم ابقاء الضابط في المنصب أكثر من أربع سنوات قابله للتمديد سنة واحدة لا غير.

و. إجراء التصفية الكاملة للضباط والمراتب والمدنيين الموجودين بأمره (المديرية العامة لشؤون المحاربين) عدا المشمولين بقانون الفصل السياسي، بعد أن أصبحت مستودعاً للعسكريين العاطلين.

4. اكمال ترميم ثكنة الوزارة القديمة، والانتقال إليها خاصة وإن ثكنتها تعد أحد المعالم الوطنية التي سيعزز السكن فيها "رغم المجازفة الأمنية" صورة الجيش الجديد، في العقل العراقي.

5. إعادة النظر بموضوع الضباط الدمج، والمفصولين السياسيين وفقاً لمعايير بينها:

- أ. استمرار عمل خريجي الكليات الحقيقيين.
- ب. إحالة كبار السن على التقاعد.
- ج. تحويل الشباب غير الخريجين الى وظائف مدنية.
6. إيجاد مراكز بحث وتطوير في مفاصل الجيش.

### التنظيم

7. قيام كافة الدوائر، والمديريات في رئاسة أركان الجيش ووزارة الدفاع بتثبيت واجباتها، وسياقات عملها، وتحديد الدرجات الوظيفية لكل عنوان في محيطها، على أن تجري المتابعة من قبل الدائرة المعنية بالتنظيم، وكذلك من دائرة التفتيش العسكري.

8. السعي الى تصحيح واقع التجربة التنظيمية المعمول بها حالياً، وفقاً لخطوات تتدرج باتجاه تحقيق الآتي:

- أ. إيقاف التداعي الحاصل في العملية التنظيمية "قرار".
  - ب. تشخيص الخلل الحاصل "دراسة وبحث".
  - ج. الشروع بالإصلاح على، وفق مبادئ التنظيم "خطط".
9. استثمار التوجه لتشكيل حرس وطني في المحافظات لإعادة النظر بالتدريب لوحدات الجيش من خلال سحب فرقة، أو لواء لعدة أشهر، تكمل تدريبها وتجهيزها وتزج لاحقاً بالمعركة.
10. الالتزام بضوابط (عسكرية نفسية) لاختيار القادة، والأميرين بخصائص مهنية صارمة.

11. مأسسة القوات المسلحة بخطوات بينها:

- أ. الالتزام بالعمل القيادي الهرمي (سلسلة مراجع دقيقة).

- ب. ايكال مهمة القيادة الميدانية الى عسكريين أكفاء، وانهاء توجهات القيادة والإدارة على أساس الفزعة.
12. الشروع بتنفيذ برنامج توصيف المناصب العسكرية لكافة المستويات.
13. دمج الدوائر الموجودة في الوزارة مع نظيرتها في رئاسة أركان الجيش والتي تكون اختصاصاتها متشابهة.
14. التأكيد على المؤسسات التدريبية بضرورة الاهتمام بالكادر التدريبي، وانتخابه على وفق ضوابط صارمة.
15. العودة الى السياقات العسكرية السابقة، والعمل على أن تكون وزارة الدفاع جهة تنفيذ سياسة الدولة الدفاعية، ورئاسة أركان الجيش تقود الجهد العسكري القتالي.

#### الحيادية الوطنية

16. عزل المؤسسة العسكرية تماما عن تأثيرات السياسية، وذلك من خلال:
- أ. تشريع قانون، لا يسمح لمنتسبي القوات المسلحة المستمرين بالخدمة المشاركة في الانتخابات.
- ب. تشكيل هيئة مؤقتة بالوزارة مناظرة لما موجود في رئاسة الوزراء للنظر في التوازن القومي والمذهبي للمنتسبين.
- ج. متابعة الوضع السياسي العام، ومنع الضباط من تأمين الاتصال الحزبي "المنظم" بالحركات والكتل التي رشحتهم الى الخدمة بالجيش وفقا لقانون الدمج.
17. عدم تسييس أي منصب من المناصب العسكرية، والمدنية الموجودة في الوزارة ورئاسة الأركان باستثناء منصب الوزير.

18. اختيار قادة للفرق والتشكيلات في المناطق الساخنة من بين أبنائها.

19. تعزيز حيادية الجيش من خلال الآتي:

أ. العمل على تكوين عقيدة عسكرية عراقية (دفاعية) تأخذ بنظر الاعتبار، وضع العراق بطبيعته الداخلية متعددة القوميات والطوائف، وظروفه الخارجية كبلد محيطة العربي، والإسلامي متعدد مذاهبا وقوميا، على أن تركز هذه العقيدة على مهام للجيش، تبعده عن التدخل في الشؤون الداخلية للدولة، وتبرز دوره في الدفاع عن حدود العراق وأمنه الخارجي، وأن يبدأ تدريس هذه العقيدة بتفاصيلها في الكليات العسكرية، والأركان بشكل مركز.

ب. إرساء قواعد علاقة واضحة المعالم للجيش بالحكومة بعيدا عن التسييس، وفي هذه العلاقة تُثبَّتْ صلاحيات استنفاره، والقرار على إدخاله الحرب، والحركات التي وردت في مواد الدستور.

ج. أن يكون وزير الدفاع من الشخصيات المستقلة، وإذا لزم الأمر باستيزار شخصية حزبية لابد وأن يلزم بالاستقالة من الحزب، أو الحركة التي ينتمي اليها طوال فترة ادارته للوزارة وفقا لقانون يشرع.

20. التركيز على أن تكون حيادية الجيش مطلبا وطنيا، يمكن تطبيقها من خلال الآتي:

أ. تشريع قانون يؤكد حيادية الجيش، ويحميه من التدخل السياسي.



ب. إعادة التأكيد في التعميمات، والنشرات العسكرية، والاورامر بمنع اشتغال العسكر المستمرين بالخدمة في العمل السياسي، ومن يتثبت العكس يحال إلى القضاء، على أن تتابع المديرية العامة للاستخبارات والأمن ذلك بدقة.

21. التدرج في إسناد مناصب القيادة، والركن إلى مهنيين مستقلين (جهد الإمكان) ومن المشهود لهم بالكفاءة، والوطنية، والإخلاص.

22. أن يكون القبول في الكليات، والمعاهد العسكرية في هذه الفترة، والمستقبل القريب على أساس النسبة السكانية للمحافظات، ويستبعد الأساس الطائفي والقومي، على أن يعاد النظر بهذا الترتيب بعد فترة من الاستقرار، ليتم القياس على أساس الرغبة والكفاءة، والوطنية، ومستوى الذكاء، والصحة البدنية والنفسية، ويمكن الاستفادة من تجربة وزارة الداخلية في هذا المجال.

23. الشروع بإعداد دراسات، وتصورات لكيفية تخليص الجيش من عبئ الانحياز السياسي والطائفي الذي استشرى في كافة جوانبه، وبأقل ما يمكن من الخسائر.

24. الشروع بحملة توعية في عموم الجيش، والمؤسسة العسكرية تحذر من أخطار الانحياز الطائفي، والقومي العنصري.

### الجانب النفسي المعنوي

25. إعادة تنظيم مديريةية الاعلام والتوجيه المعنوي لتكون بمستوى مديريةية عامة للتوجيه المعنوي والخدمات النفسية، تأخذ على عاتقها رفع المعنويات وتعزيز المشاعر الوطنية.

26. قيام وزارة الدفاع بوضع خطة لإعادة ترميم المعنويات، والتخلص من حالة الانكسار النفسي وإعادة الثقة بالنفس والمنتسب من قبل العراقيين.
27. العمل على تكوين قناعات ومحتوى أفكار، لدى المنتسبين تنسجم والمهام الوطنية لمكافحة الإرهاب.
28. عدم السماح بممارسة الشعائر الدينية داخل الثكنات العسكرية، ومنع استخدام العجلات العسكرية لغير الأغراض العسكرية.
29. إيجاد تشكيل للحرب النفسية (عمليات نفسية/استخبارات نفسية) في المؤسسة العسكرية، والجيش تنسق مع الجهد النفسي في الأجهزة الأخرى (وزارة الداخلية والمخابرات والأمن الوطني) لتصب جميعها في جهد نفسي قريب من سلطة اصدار القرار.
30. التوقف عن منح المكرمات التفضيلية للضباط القادة.
31. تعيين إدارة مهنية كفوءة للتوجيه المعنوي، تشرع في اعداد خطط التحصين النفسي والحماية من الحرب النفسية المعادية، وتخطيط وتنفيذ مثلها اتجاه العدو في ميدان القتال.
32. قيام رئاسة أركان الجيش بوضع سياقات عسكرية ترفيحية، داعمة للمعنويات، التي شهدت هبوطا حادا بين المنتسبين بكافة المستويات.
33. اتخاذ إجراءات سريعة لإعادة الهيبة، والكرامة، والوطنية إلى الجيش العراقي، بخطوات تعبوية تنسقها قيادة الجيش، مع بعض الاختصاصيين، والباحثين العسكريين، وأخرى استراتيجية تقترحها الوزارة على الحكومة، التي تنفذ بعض بنودها، ويمكن

الشروع ببعض خطواتها الممكنة من قبل القائد العام للقوات المسلحة من خلال:

أ. بقاء القائد العام في موقعه القيادي بمنزلة، فيها المسافة النفسية بينه وبين العسكريين بعيدة نسبيا بحيث تؤمن له وللجيش وضعا مهنيا يتأسس على الآتي:

أولا. عدم التدخل بشؤونهم المهنية.

ثانيا. عدم تحمل أخطائهم القتالية والأمنية.

ب. بمنع القريبين من طاقم القائد العام من التدخل في شؤون العسكر واستغلالهم لأي غرض كان.

ج. مراقبة الجيش وعموم المؤسسة العسكرية عن بعد، بعيون حيادية ثابتة.

د. عدم التهاون مع التجاوز والخطأ.

34. تأمين بعض المزايا التي يستحقها العسكريون، كمكافئة تقدمها كل الجيوش نضير العيش تحت ضغوط القتال والمجازفة بالحياة.

#### الاستخبارات والأمن

35. البدء تدريجيا بتنظيف الجيش من الخلايا الحزبية، وبور النفوذ السياسي.

36. إعادة النظر في إدارة السجون الخاصة بالاستخبارات، ومراقبتها أمنيا وإنسانيًا.

37. تقديم المفسدين والمرتشين والمقصرين، والمعنيين بنكسة الموصل الى المحاكم دون تهاون.

38. عدم اسناد مناصب عسكرية/ أمنية عليا لأقرباء القائد العام/ وزير الدفاع.
39. اعتماد الكفاءة المهنية أساسا في التقييم، واسناد المناصب، واسقاط فلسفة الولاء الانتهازي، واعتماد التدرج الوظيفي المهني.
40. السعي لإقامة مشاريع تعاون عسكري، مع جميع دول الجوار، دون تفريق باستثمار التهديد القائم للإرهاب.
41. دعم الأجهزة الاستخبارية، ومنتسبيها ماديا ومحاسبتهم بشدة سلوكيا.
42. إعادة النظر بموضوع الجهد الاستخباري في المؤسسة العسكرية، وذلك بدمج مديرية الاستخبارات العسكرية مع المديرية العامة للاستخبارات والأمن، في تنظيم واحد تمتد فيه المسؤوليات والتخصصات الى مستوى الوحدات.
43. جعل الأمن والسلاح بيد الدولة (التخلص سريعا من ارث المليشيات).
44. اعادة النظر بأسلوب إدارة أمن الشارع (نظام السيطرات)، مع الأخذ بالاعتبار ضرورة تقليص عدد السيطرات العسكرية الثابتة في بغداد، والاستعاضة عنها بالمتحركة.
45. الایعاز بوضع معايير للتوظيف الأمني الاستخباري.
46. التوازن المذهبي والقومي والطائفي والمناطقى في جميع الأجهزة الاستخبارية.
47. عدم ايكال مناصب استخبارية عليا لمن منح رتبة عسكرية عن طريق الدمج أو الفصل السياسى، الا عبر التدرج المهني.

48. فتح معهد للدراسات الأمنية والاستخبارية قابل للتطوير حسب الحاجة.

49. تحديد مهلة زمنية للبت بقضايا الموقوفين في الأجهزة الاستخبارية، وضرورة الالتزام بعدم التوقيف دون توفر الأدلة.

50. الإيعاز الى الأجهزة الاستخبارية بضرورة وضع خطة استخبارية سنوية، تقوم الوزارة بمراقبة التنفيذ دون التدخل بالتفاصيل.

51. إعطاء مرونة أكثر للاستخبارات في قضايا الصرف الخاص بالجهد الاستخباري والتجنيد.

52. تنظيم تعاون استخباري مع دول الجوار، والدول الاوربية، لتحقيق تحصيل أفضل للاستخبارات عن الإرهاب.

### الحرب النفسية

53. انشاء تنظيم فاعل لادارة الحرب النفسية على مستوى الدولة العراقية، يرتبط برئيس الحكومة مباشرة، وبقدرات مالية وعلمية تمكنه من تنفيذ خطط الحكومة في تحليل وإدارة الصراع، وتزويدها بالمشورة النفسية اللازمة التي تعينها على إدارة الدولة والمجتمع بأقل ما يمكن من الخسائر.

54. الشروع من الآن برصد ودراسة مشاكل ما بعد الحرب، سواء منها التي ظهرت الآن والتي ستظهر مستقبلاً، بالاستفادة من تجارب الدول والشعوب التي خاضت حروب طويلة.

55. تبني مشروع تهيئة كادر نفسي متخصص في العمليات النفسية.





# الخاتمة





1. إن الوضع الذي تطور في العراق، إلى مستوى استخدام السلاح بالضد من الدولة، كان بسبب عدم تأمين الردع النفسي الكافي، مع بدايات التغيير، وكان الجيش أحد أدوات الردع، التي زجت وحداته بمعارك وهي ما زالت في بداية التشكيل، وغير مؤهلة فنيا ومعنويا، رافقها أو تزامن معها عديد من أوجه القصور، في الإدارة والتخطيط حيث لم يعار الجيش الجديد أي اهتمام، ولم يعير قاداته موضوع الخبرة، والكفاءة في إشغال المناصب المهمة الاهتمام، ووقف الكبار أمام الفساد، ورواسبه التي انتقلت من الماضي إلى الحاضر دون أي اهتمام، كما ان التردي في بعض جوانب الحياة دفع العسكريين، الى العودة في بعض المواقف إلى سلوك العشيرة، والمنطقة في التعامل مع مفردات الإدارة والقتال، وسكت بعضهم عن الخطأ، أو تغاضي عن السلب الذي فتك بالمؤسسة العسكرية والجيش، ووسط هذا الفتك:

- أ. بيعت مناصب قيادية.
- ب. تم الاتجار بغذاء المقاتلين.
- ج. قَبِلَ الضباط استلام رواتب بعض منتسبيهم لقاء عدم انتظام دوامهم.
- د. انحاز البعض من الضباط القادة مذهبيا، للحفاظ على مواقعهم وحماية أنفسهم ففتحوا هم بأنفسهم أبواب النقد والاتهام للحكومة على المستويين المحلي والدولي.

٥. تم التعامل مع قوانين المساءلة والعدالة، بانحياز حتى تجزأ الولاء المهني الى مجاميع من القادة تغالي بالولاء الانتهازي، ومجاميع أخرى تغالي بالحق المستور.

2. ان أوجه القصور المذكورة وغيرها مهدت من خلال عملية التفاعل إلى حدوث قدر لا يستهان به من الفوضى، والاضطراب في القيادة والسيطرة، والتلكؤ في تنفيذ المهام، ستبقى آثارها خطرا، إذ لم يتم الالتفات إليها والتعامل السريع معها، من قيادة مهنية مخصصة لوزارة الدفاع ورئاسة الأركان، ومن قادة يتم اختيارهم أكفاء، يتحملون المسؤولية، قادرين على اتخاذ القرار في الوقت المناسب، وحازمين في تطبيقه ومتابعة التطبيق.

3. إن الجيش كمؤسسة اجتماعية، يختلف عينا عن باقي مؤسسات الدولة من حيث الانضباط، وتقبل العيش تحت الخطورة، والضغوط شبه المستمرة، لكنه أحد تلك المؤسسات التي تؤثر وتتأثر بما يحيط بها، وبحركة الحكومة للتطوير والإصلاح، عليه يكون من الأجدى التركيز على مساعدته بكل السبل المتاحة، سعيا إلى إكمال تهيئته عمودا من أعمدة الاستقرار، والدفاع عن العراق وطنا آمنا في وقتنا الراهن، وفي المستقبل البعيد.

#### الإصلاح والترميم

4. يختلط في مخيلة العراقيين عسكريين، ومدنيين في الوقت الراهن مفهوم الجيش المنكسر، حتى أصبح اللفظ مثيرا للاستغراب، أو عدم القبول للمتلقين أحيانا، وخاصة عندما يقارنوا بعض جوانب القوة، والضبط، بين الجيش السابق، وبين الجيش الحالي، فتكون المقارنة في الظروف الحالية حيث الشد والتوتر، ومصاعب الحسم، وسعة

الفساد في غير صالح هذا الجيش "الحالي"، مما يتطلب أن تفهم الوزارة، والقيادات العسكرية الميدانية تباعا هذا الواقع، ويعملوا على وفق خطط نفسية عسكرية، محددة على إزالته من حيز التفكير بالتركيز على الدعم الوطني، ومشاريع إعادة الثقة وتبديل القيادات الحالية، وعمل الاستعراضات، والاحتفالات التي تقرب الجيش مؤسسة وطنية من الشعب الذي يمنح وحده شهادة الوطنية بتقدير.

5. إن عملية التصليح وإعادة الترميم المطلوبة للمؤسسة العسكرية، وجيشها الذي بني في ظروف الحرب والقتال، وادير بقلة كفاءة وانحراف، وتصارع بين الكتل والطوائف، والأقوام مسألة ليست سهلة، لكنها ممكنة عندما تحسن النوايا من قبل الجميع من خارج المؤسسة العسكرية ومن داخلها، وعندما يستشار الخبراء، والمختصين في كل ما له صلة بالجوانب الفنية والنفسية، التي يفتقر إلى بعضها علميا أصحاب القرار السياسي والعسكري في آن معا، وكذلك عندما يقتنع السياسيون المشاركون في الحكم، والموجودون خارجه أن العسكر، وجيشهم الوطني، لا يهدد وجودهم، ولا يستهدف استمرارهم في قيادة البلاد. ويقتنع كذلك عموم العراقيين، أن وجود جيش مقتدر هو الأساس في تحقيق تمنياتهم في الأمن، والاستقرار، وهو الكفيل بحماية الديمقراطية التي يريدون. هذا وان عملية إعادة بناء الجيش ثانية عملية تحتاج الى جهود للإقناع البرلماني والسياسي، واستنهاض للهمم والمشاعر الوطنية، وجهود لإزالة آثار اليأس والانتكاس، التي تمهد إلى إنجاح مثل هكذا عملية صعبة يفترض أن يقودها الضباط القادة، ويكونون مسؤولين عن تحقيقها بجهودهم ودعم القائد العام لهم، وافترض

وقوف السيد وزير الدفاع، ومن بعده رئيس الأركان قدوة في المقدمة، يقودون عملية الهيكلية، والتصحيح وإعادة البناء على أسس وطنية صحيحة وعلمية دقيقة.

6. ان المعركة لم تنتهي، والعدو في ساحة المعركة يقوى بدعم خارجي، والجيش العراقي بشكل عام يضعف بشكل تدريجي، الأمر الذي يتطلب التدخل السريع من قبل الحكومة لدعم هذا الجيش وإيقافه على قاعدة مهنية صلبة من جديد، بعده الوسيلة الكفيلة بالمحافظة على وحدة البلاد وحماية العملية السياسية الديمقراطية من الهدم.



# الملاحق

مشاعر الإحباط في المجتمع  
العراقي  
وسبل التعامل مع الآثار  
المترتبة

15 نيسان 2015





## المقدمة

1. ان تناول موضوع الاحباط في المجتمع العراقي الذي تعرض الى ضغوط مستمرة لفترات زمنية طويلة بحاجة الى التدقيق والتمحيص، خاصة ما يتعلق بالاسباب المباشرة وغير المباشرة المؤدية الى الإحباط، لعدة اعتبارات من بينها:

آ. البيئية الاجتماعية التي يمكن اعتبارها عامل مساعد لوجود الإحباط (1)، فكل شيء يحيط بالإنسان في العيش والامن والاستقرار والطقس يعد مثيراً للإحباط عملياً وبسببها وكذلك بسبب أساليب إدارة المجتمعات التي غالبيتها قسرياً، بات الإنسان هنا أو هناك محبطاً ومحيطه يساعد على حصول الإحباط.

ب. ان تراكم حالة الإحباط عبر الزمن يشكل عبئاً نفسياً مستديماً على الإنسان في أي مجتمع، وعلى هذا فان المجتمع العراقي الذي عانى طويلاً من اثار الاحباط التي تراكمت وأدت الى تغيير بعض معالم الشخصية<sup>1</sup> بمستوى زاد من مصاعب التعامل مع هذه الآثار حكومياً، في ظروف أشعلت فيها الحكومات السابقة حروباً غير مبررة وأدارت فيها البلاد دكتاتورياً، تسلطياً، ووجدت فيها الحكومات التي تعاقبت ما بعد التغيير أنها حشرت في زوايا الارهاب وضرورات اعادة البناء مترافقة مع نقص الخبرة وغياب الكفاءات العلمية..ظروف أعاققت

---

1. انسان المجتمع العراقي يُعرف "شعبياً" بعدم الرضا ولوم الذات والرغبة في تعذيب النفس، فغناه حزين، وطقوسه الدينية فيها حزن، ولبس كباره من النسوة أسود يرمز الى الحزن، وفي العقود الأخيرة بات عدائياً، ميلاً الى تحميل ذاته وزر ذنوب لم يرتكبها، وهذه مؤشرات يدل وجودها على تعرضه الى ضغوط نفسية شديدة ومتكررة لفترات زمنية طويلة، كونت الاستجابة اليها خصائص فيها قدر من الثبات، ولا يمكن عدها نتائج تعود الى الصدفة.

اشباع بعض الحاجات وعززت من وقع الإحباط، وزادت من حجم التأثير السلبي بحدود كبيرة.

ج. ان المتغيرات التي تسهم في انتاج الاحباط كحالة نفسية كثيرة ومتعددة منها ما يتعلق بالناس أنفسهم، "طبائعهم، عاداتهم وخصائصهم الشخصية"، (2) وعملية عزلها وقياس تأثير كل متغير منها مسألة معقدة لا تتم في هكذا دراسات سريعة.

2. لكن الصعوبات في موضوع الاحباط وقياس آثاره وتحديد سبل التعامل معه لا تعني التوقف عن الدراسة والمتابعة، بل على العكس لا بد ان تستنفر الجهود الحكومية والعلمية والبحثية للسير في طريق التقصي والتشخيص والتعامل سبيلاً وحيداً لإيقاف كم التأثير الحاصل على حالة الانسان النفسية وعلاقته بالحكومة.

#### الغاية

دراسة واقع الاحباط في المجتمع العراقي، والقاء الضوء على الجهد المطلوب للتقليل من آثاره المباشرة وغير المباشرة على إدارة الدولة والمجتمع وعلى علاقة الحكومة مع الجمهور.

## معنى الإحباط

الإحباط حالة انفعالية يدرك الإنسان فيها وجود عائق يحول دون إشباع حاجاته (3)، حالة تكون مصحوبة بمشاعر الفشل، تحصل للفرد في موقف معين أو للمجموعة في مواقف محددة، وبمعنى أدق هو الحالة التي تكون فيها الطريق المباشرة نحو الهدف المطلوب تحقيقه مسدودة تماماً أو أن السير نحوها بطيء أو تتخلله عوارض.

من المعروف يتبين أن الإحباط هو النتيجة المباشرة للعجز عن تحقيق الهدف، وهو على هذا حالة عاطفية غير مريحة يكون العجز الذي يتسبب فيه الشعور بالإحباط، من بين الأهداف المهمة في الحرب النفسية إذ أن الجهات المعادية تسعى في تعاملها مع الشعوب المستهدفة إلى تكوين أفكار وتصورات عن عجز إنسان تلك الشعوب وتعمل على أن يقتنع بها وعندما يحصل هذا الاقتناع ينتج الإحباط حتماً، أو أنها تطرح وتشجع أهدافاً "يقتنع بها الناس" يصعب على الحكومة تأمينها لظروف خارج إرادتها. من هذا يمكن الاعتقاد بإمكانية إنتاج إحباط من عجز وهمي أو صناعي ومن أهداف وهمية أيضاً.

إن الإحباط يختلف في شدته من إنسان لآخر ومن جماعة لأخرى وكذلك من ظرف إلى آخر، لذا يمكن تمثيل شدته كنقطة تقع على خط متصل أحد طرفيه الانزعاج العابر الذي قد لا يترك أثراً والطرف الآخر، خيبة أمل تكون أفكاراً واتجاهات بالضد وسلوك عدوان بالضد أيضاً وهو النوع الأخطر على المجتمعات البشرية في تعاملها مع أجهزة الدولة

ومؤسساتها السياسية والضابطة، والناس بطبيعتهم يتوزعون على  
النقاط المتفرقة لهذا المتصل.

اعاقة تامة "خيبة أمل"

انزعاج عابر



## حقائق ذا صلة بموضوع الإحباط

1. الانسان في دأبه الدائم لإشباع مجموعة من الحاجات البيولوجية والنفسية، يشعر بقدر من الرضا في حال تحقيق عملية الاشباع او الاحباط عند الاخفاق في تحقيقها، ويزداد الاحباط كماً في النفوس بضوء كم الاعاقة او بالمعنى الدقيق بمقدار النقص الذي يحسه في الحاجة غير المشبعة، وطبيعة علاقته بمصدر الإعاقة (4).

2. ان الانسان في عالم اليوم يعيش في دول تكون حكوماتها ومؤسساتها طرفاً معنياً في تحقيق الاشباع المباشر لبعض الحاجات الاساسية مثل الأمن والانتماء وغير المباشر لحاجات أخرى "الاجتماعية والفسولوجية"، وفي المحصلة تتحمل مؤسسات الدولة والحكومة التي تديرها على وجه الخصوص:

أ. الحرص على اشباع بعض الحاجات واشراك المواطن في مسؤولية تحقيقها من شأنه ان يخلق علاقة ايجابية بين الدولة والفرد.  
ب. الفشل في تأمين المطلوب ينتج عنه مشاعر وأفعال، ومساعي تعمل على تعميق الاحباط.

3. كما أن ظروف الحياة وطبيعتها تضع الانسان في بعض الأحيان دون تدخل من الدولة وكذلك دون ارادته تحت وطأة التوتر، خاصة في جوانب السياسة والحروب والعلاقات، والأزمات التي تفضي جميعها الى الاحباط في الحالات التي لا يجد فيها الناس مسارب لتصرفه، ومع هذا فإن العداء الناتج عنه كتحصيل حاصل تجنيه الدولة ورموزها العليا على وجه التحديد.

4. ان للإنسان أهداف يريد تحقيقها، والظروف قد تعمل بالضد من ارادته في تحقيقها، الأمر الذي يولد مشاعر إحباط خارج القدرة الذاتية لتجاوزها.

5. ان الحياة الانسانية مليئة بمشاعر الاحباط الذي تختلف شدته من حال الى آخر وتختلف مستويات الاحساس به والتأثر بوقعه من انسان الى آخر، ومع هذا فان قليل من الاحباط أو الفشل في تحقيق الدافع قد يكون نافعا اذ ربما يؤدي الى تحقيق نجاح اثر فشل، لأن مقدار الاحباط من موقف بسيط يمكن أن يكون اثاره كافية لتحقيق الدافع المطلوب "السلوك المرغوب" وتحريض لحصوله، والانسان الفرد وكذلك الشعوب يمكنهم أن يأخذوا عبرة من الاعاقة كافية لتكوين قدرة على تحقيق النجاح، لكنها هنا وان تتأسس على كم الاحباط في الغالب فهي تتعلق أيضا بتعداد مرات الفشل، وبتدخل السلطة الأعلى "الأب، الحكومة، الدائرة" بتوجيه مناحي الاحباط، فالفشل في الحصول على وظيفة أو التكوّن في تمشية معاملة أصولية لأول مرة يمكن أن تدفع صاحبها الى التفتيش عن وسائل بينها التسلح بالمعلومات وزيادة مستويات التحصيل لضمان الوظيفة، وكذلك الحال بالنسبة الى الشعوب التي تخسر الحرب يكون بعضها ساعياً بقوة الى تعويض الخسارة بنجاحات في مجالات الاقتصاد والعلوم والرفاه كما حصل للألمان واليابانيون بعد الحرب العالمية الثانية، وأخرى تستجيب لها سلباً حيث الشعور باليأس والنفور مثل العراق(5)، ومع هذا فان التحول من الفشل الى النجاح بتغيير اتجاهات الاستثارة بالنسبة الى الشعوب، لا يمكن أن يتم الا بوجود قيادات عليا للمجتمع قادرة على ادارة ذلك التحويل وتوجيهه بالاتجاه الكافي لإثارة التحدي في النفوس.

6. ان المجتمع العراقي الذي تعرض للإحباط بشكل متكرر وغير مسبوق بالمقارنة مع الشعوب الأخرى يتميز بما يلي:

أ. الامتداد الزمني. أي الفترة التي عانى منها العراق ضرباً من مهددات الأمن كانت واضحة منذ خمسينات القرن الماضي وربما قبلها بقليل حيث الاستشراء الواسع لمحاولات الانقلاب العسكرية والحركات العسكرية ومساعي التمرد على السلطة وأفعال القتل والسحل(6)، والتركيز فقط على الفترة الزمنية التي أعقبت عام 1979 استيلاء صدام حسين على المركز الأول في الدولة والحزب، وما أعقبها من حرب الثمان سنوات مع إيران واحتلال الكويت، واجهاض الانتفاضة الشعبانية، والحصار، وحرب التحرير عام 2003، وما بعد حرب مكافحة الارهاب المستمرة حتى يومنا هذا، منها نصل الى حقيقة أن ضغوط التهديد الامني قد أستمرت متصلة أكثر من ثلاث عقود ونصف، شعر فيها العراقيون أن حياتهم مهددة وانهم يعيشون توتراً وعدم استقراراً وان الواحد منهم لا يأمن على عائلته ولا على ماله، يخاف الحكومة، ويخشى حزبها، ويتجنب أجهزتها، وهذه اذا ما وضعت الى جانبها التهديدات الناجمة عن الأمن الاقتصادي، وفقدان العديد من العوائل مستوياتها المعاشية والعيش تحت تهديدات العوز والفقر منها نصل الى تصور فيه قدر مقبول من الصحة قوامه أن المجتمع العراقي عاش فترة طويلة تحت اعاقات اشباع حاجته الى الامن والاستقرار،

---

<sup>1</sup> . ستم المحاولة في هذه الدراسة على أخذ الفترة الزمنية التي أعقبت عام 1979 مجالاً للبحث وضرب الأمثلة وتحليل سبل التأثير، لأنها الفترة الزمنية التي شهدت أحداثاً جسام تفوق الفترات الزمنية التي سبقتها وتلك التي جاءت من بعدها، هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن الاجيال التي عاشت زمنها، مازالت تعيش هذا الزمن وهذا يسمح للدارس متابعة الآثار بشكل واضح وعلمي مقبول.



وهي فترة كفيّلة في أن تترك آثارا مباشرة على حياته بصفة عامة،  
ومن بعد على علاقته بالدولة والوطن.  
ب. التركيبة الاجتماعية. وفي جانبها نجد أن المجتمع العراقي يتشكل  
من عدة مكونات، مستوى التجانس فيما بينها ضعيف، وكونه هكذا  
ضعيف مع مستويات الجهل والتخلف وروح البداوة في النفوس (7)،  
جعلته مجتمعا ينزع اعضاءه الى الفردية، وتميل الجماعات فيه نحو  
الخصوصية على حساب العمومية، وبالتالي فتحت ثغرات للتسلط  
والاضطهاد وغيرها تساعد على حصول الاحباط وتعميمه، وأضعفت  
من قدرة المجتمع الكلي لإنتاج التحدي اللازم لتجاوز بعض مستوياته  
البسيطة.

## العوامل المؤثرة في انتاج الإحباط

1. تختلف العوامل المسببة للإحباط تبعا لطبيعة الفرد والجماعة من ناحية وماهية الظروف البيئية والثقافية المحيطة من ناحية أخرى، مما يجعل الإحباط ومديات تأثيره ذات صلة بعدد من العوامل هي:

### أ. العوامل الداخلية.

تلك التي لها صلة بشخصية الانسان أي خصائصه النفسية وقواه الكامنة وثقته بنفسه والطرق التي تعلمها في التعامل مع الضغوط والمخاوف في داخله، وعلى هذا فان الناس الذين يمتلكون طاقة نفسية عالية يتأثرون بنسب أقل بالمشكلات المحبطة، والشعوب التي تعلمت في ثقافتها اساليب صحيحة للتعامل مع المشاكل والضغوط والعلاقة مع الدولة تكون قادرة أكثر من غيرها على إيقاف المشكلات المسببة للإحباط، بل ربما تحولها الى تحد تستفيد منه لتحقيق انجازات وطنية.

### ب. العوامل الخارجية.

تلك التي تتسبب بوجودها الظروف البيئية والاجتماعية المحيطة، مثل الكوارث والحروب، اغلاق الطرق، استئراء الروتين، الفساد، غياب النظام، أخطاء المسؤولين....الخ. وهي العوامل التي لا علاقة للفرد والجماعة بحصولها ولا سلطة حاسمة لهم في تفادي حصولها.

### ج. العوامل المساعدة.

ان مجموعة العوامل المذكورة التي تُحدد نشأة الشعور بالإحباط ومديات التأثير ومقادير الترسيب الانفعالي السلبي في النفوس هي الأساس، لكن الواقع يؤشر وجود عوامل مساعدة وهي وان كانت

تصنف ضمن العوامل الخارجية منطقياً إلا ان الفائدة العلمية تحتم عزلها كعوامل مساعدة بينها:

أولاً. قوة الدافع. شدة المطلب وعلاقته بالحياة الخاصة للفرد والجماعة، فالحصول على وظيفة بعد التخرج من الجامعة مباشرة يشكل دافعاً بقوة تفوق كثيراً التفكير بالعمل أو الوظيفة أثناء الدراسة، وسد الشوارع بالعوائق الكونكريتية يمثل فتحها دافعاً أقوى في نفوس الموظفين الساعين للذهاب الى وظائفهم بالوقت المحدد.

ثانياً. طول مدة الاعاقة. هناك في الحياة اعاقات بسيطة وعابرة، مثل سد شارع لمرور موكب رئيس الدولة مرة واحدة في عدة أشهر وهناك اعاقات ذات أمد أطول مثل سد الشارع يومياً بغية مرور مسؤول حكومي يسكن المنطقة ذاتها، وحصول تأخير في صرف رواتب الموظفين لشهر واحد ولأي سبب كان، يشكل اعاقة ذات أمد قصير بالمقارنة مع تكرار التأخير في صرف الرواتب تحت أي ذريعة، وهنا تجدر الإشارة الى ان طول مدة الاعاقة يزيد من شدة التأثير اذ يعرض الجهاز النفسي الانساني الى ضغوطها "الاعاقة" لفترة زمنية أطول تحتاج خلالها النفس الى آليات للتعايش مع موضوعها بغية تحملها، وخلالها تتجه النفس حتماً الى انتاج أفكار وتوجهات بتكرارات أعلى الأمر الذي يتسبب في حصول آثار ذات وطأة عالية على النفوس.

## 2. مجالات التأثير

أ. الاحباط، مشاعر ضيق تكّون توتراً، وبما انها هكذا فان الانسان يسعى حتما الى التخلص منها بالطريقة التي يراها مناسبة والتي يستطيع تنفيذها، بهدف التكيف مع واقع التهديد والدفاع عن ذاته أي حمايتها من الانهيار(8)، من هذا نجد أن البعض قد يستسلم ويقبل الواقع

بسهولة، فتتحول مشاعر اللوم والعداء الى داخله فيميل الى العزلة والانطوائية، فيما يستمر الآخرون في المحاولات المتتالية للتعامل مع الواقع سعياً منهم الى التغلب على المصاعب الحاصلة بطرق ووسائل مختلفة بينها توجيه مشاعر العداء الى الآخرين من حولهم أفراد أو جماعات أو رموز للدولة، والبعض الآخر يتحدى الواقع وهكذا تبعاً للشخصية والظروف المحيطة.

ب. عند حساب نوع التأثيرات التي يمكن أن يتركها الاحباط على الفرد والجماعة يتم التوجه أولاً الى معرفة الدوافع التي أعيقت ومن ثم الاستجابات السلوكية لهذه الدوافع اي ما حصل للسلوك من تعديل أو تحويل، وعموماً يمكن تقسيم الآثار المترتبة على حصول الاحباط الى نوعين:

أولاً. الآثار الايجابية. ان بعض أنواع الفشل أي الاعاقة في اشباع الحاجات "أول مرة" يمكن أن تستثمر عند بعض الأشخاص والجماعات التي تتميز بالتحدي وعدم الاستسلام للأمر الواقع وتحولها الى معالم نجاح وتفوق وابداع في المجال الذي حصلت فيه الإعاقة، أي أن الفشل تحول الى حافز قوي للنجاح، وهذا هو شأن الانسان في عموم الكرة الارضية، الذي يؤسس سلوكه على حقيقة اذا لم تكن هناك مشكلة فلن تكون هناك حلول، ودون وجود حلول للمشكلات سوف لن تتقدم البشرية. انها حقيقة تستثمرها الدول في اتجاهين هامين:

(1). بناء مجتمعاتها وتطويرها من خلال ادارة بعض الأزمات بطريقة تدفع مواطنيها الى التحدي بالتفتيش عن حلول، والتأسيس على هذه الحلول في الانماء والتطوير.

(2). حشد الجهد المعنوي للتغلب على الخصوم في الحرب، وذلك بتحويل التوتر الناتج عن وجود العدو والخوف منه الى طاقة تحدي نفسية للتفوق عليه وانهاء وجوده، وعلى هذا بات التوتر أو القلق وحتى الخوف بقدر معقول دافع للتغلب على العدو.

لكن الأمر المهم في هذا النوع من التحدي هو أن زيادة القلق أو الخوف عن حدوده المقبولة، سيتسبب في استنزاف جل الطاقة النفسية واستنزافها أو نقصها بالمستوى الكبير يمكن أن يكون أساساً "عائق" يحول دون الاستمرار بالأداء القتالي كما هو مطلوب، وقد تحصل الهزيمة في الحالات الشديدة.

ثانياً. الآثار السلبية. ان الاعاقة الشديدة وتكرارها أي الفشل المتكرر في الطريق الى اشباع الحاجات تترك في الغالب آثاراً سلبية من أكثرها تأثيراً على الاستقرار والأمن الاجتماعي والعلاقة بين المجتمع والدولة هي تلك التي تتعلق بالنظرة العدائية للدولة ورموزها أو الهروب من موقف المواجهة وهي جميعها ذات تأثير سلبي على الانسان والمجتمع في آن معاً.

3. لقد تجاوز البعض من المختصين التصنيف المذكور وأكدوا من جانبهم على نوعين من الآثار هي: الآثار المباشرة والآثار غير المباشرة.

## صورة المجتمع العراقي المحبط

1. ان رصد مشاعر الاحباط في المجتمع العراقي وقواته المسلحة لا تحتاج الى وسائل كشف دقيقة، فالأحداث التي مرت على البلاد واستمرت عدة عقود، أنتجت حالة احباط مستديمة، كما ان مظاهر السلوك السلبي داخل المجتمع تظهر من خلال الميل الى العنف والتجاوز على أملاك الدولة والمال العام ومساعي التسقيط والتفرد وضعف الانتاج وغيرها، وهي انعكاس لحالة الإحباط(9). هذا وان تأثيرات الاحباط في المجتمع العراقي قد اتسعت مساحاتها وانتقلت مجالاتها الى الجماعة عن طريق الحث والعدوى النفسية، اذ وفي ظروف التوتر وعدم الاستقرار "الضغوط" يتجه الناس الى التفتيش عن حلول لما يثير توترهم "إزالة الضغوط من على كواهلهم" وعليه تزيد اللقاءات والاتصالات الكفيلة بنقل المشاعر والاحاسيس المحبطة الى الجماعة الفرعية ومن ثم الى المجتمع الأكبر.

2. ان حقيقة وجود الإحباط في العراق لا مجال لنكرانها، ومع هذا تم التوجه في هذه الدراسة الى المقابلة كوسيلة لتشخيص آثار الإحباط على الانسان والمجتمع والدولة، وقد كونت النتائج صورة عن المجتمع العراقي قريبة نسبيا من الواقع:

آ. مجتمع محبط تجلى فيه الاحباط باعنف صورة منذ نهاية العام 1997، عندما اصبحت الآثار الناجمة عن الإحباط ملموسة، وذلك لأن صدام قد بدأ حكمه بتخويف الناس، فسعى الى استخدام أجهزته الأمنية والاستخبارية المتعددة الى تحقيق

فعل الرعب، واتساع رقعة الاعتقال القسري، والتغييب والاغتيال. فأحس عموم العراقيين بسببها وعوامل أخرى بالإعاقة في موضوع اشباع حاجة الأمن، وزادت قسوته مع الحرب التي بدأ فيها الشك بالولاء والوطنية والانتماء فتكونت مشاعر احباط واسعة، ولأن سلطة أجهزته الضابطة كانت قوية وقاسية ونفذت قوانين تصل حد الاعدام على من يوجه عدوانيته اللفظية باتجاهها (10)، فحولت الغالبية العظمى من العراقيين عدوانيتهم الى ذواتهم، فأصيب بسببها البعض منهم باضطرابات نفسية من جهة واختلت علاقتهم بالدولة التي باتوا يناصرونها عداً دون الافصاح عنه من جهة ثانية.

ب. ان الإعاقة ذات الصلة باشباع الحاجة الى الأمن بين العراقيين قد زادت شدتها بشكل كبير ابان الحرب العراقية الايرانية واستمرت من ذلك الوقت الى وقتنا هذا، بوتيرة تزداد أحياناً وتخف أحياناً أخرى الا انها لم تنته.

ج. ان مشاعر الاحباط التراكمية تركت آثاراً تعد كارثية على المجتمع العراقي من نواحي عدة أهمها:

أولاً. الأداء الوظيفي الذي تدنى بشكل واضح.

ثانياً. الانتاج الفردي والجماعي الذي قل كذلك بشكل واضح.

ثالثاً. التماسك الاجتماعي، الذي ضعف بمستويات كبيرة.

رابعاً. العلاقة مع الدولة التي لم تعد قادرة على حمايته.

لذلك تردت العلاقة بينهما الى المستوى الذي لم تعد أي الدولة تمثل رمزا للمواطن، ولم تعد تمتلك السلطة النفسية للسيطرة على مشاعر المواطن واتجاهاته، وبدلاً من السعي لترميم العلاقة معها واصلاح الخطأ في التعامل مع مؤسساتها والوقوف دعماً لوجودها ورموزها سعى

المواطن المحبط الى أن يتركها نفسياً كجماعة أكبر ويتجه الى الطائفة والعشيرة "جماعات فرعية" كبداية لإشباع الانتماء اليها والحصول على الأمن من خلالها.

د. ان اضطراب العلاقة مع الدولة وضعف التماسك الاجتماعي تسببا في اضعاف روح المواطنة.

هـ. ان الآثار التراكمية ومنذ ذلك التاريخ وحتى وقتنا الراهن وضعت العراقيين في دائرة مغلقة من التأثير والتأثر لما يتعلق بالإحباط الناتج عن عدم اشباع الحاجة الى الامن، اذ ان تأثيراتها السلبية المذكورة على المجتمع فتحت ثغرات في الجدار الأمني الوطني دخلت منها قوى الارهاب والحرب النفسية مهددة أمن المواطن والوطن، وهكذا باتت تنتج مشاعر احباط جديدة تسهم في احداث خروق أمنية إضافية والعكس صحيح، باتت الخروق الأمنية الجديدة تنتج احباطات إضافية، حتى أصبح المجتمع العراقي في دائرة مغلقة أو في دوامة من التأثير والتأثر يصعب الخروج منها.

و. ان الفترة التي تعرض فيها العراقيون الى الاحباط تعد طويلة، وطولها وضع نسبة كبيرة منهم تحت ضغوط الشد والتوتر، فضعفت معنوياتهم، وتصدعت حالة البعض غير القليل منهم نفسياً، فأصبح المجتمع العراقي وجيشه بسببها واهنا، وأصبحت قيادته من قبل الحكومات صعبة. وأستمر حاله هكذا مجتمعا يزرح تحت كم هائل من آثار ونتائج الإحباط.



## الآثار السلبية للإحباط

1. بهدف تسليط الضوء على نتائج الإحباط وآثاره في المجتمع العراقي سنحاول تجاوز التصنيفات المذكورة للنتائج على أساس السلب والايجاب أو المباشر وغير المباشر، ونحاول التركيز على الأثر السلبي الذي ينفع وحده في تقديم الفائدة المرجوة لصاحب القرار في التعامل مع موضوع خطير مثل الإحباط الذي أرهق كاهل العراقيين لفترة زمنية طويلة.

2. الآثار الآتية ان الاستجابات الآتية من المقابلات وتحليل الردود من العينات الممثلة من بغداد والنجف وبابل وصلاح الدين والانبار وكركوك، والبعض من المقيمين في لندن والاردن وأربيل، تؤشر أن أكثر آثار الاحباط شدة وتأثيرا على المجتمع العراقي والدولة في وقتنا الراهن هي:

### أ. العدائية

عندما يحصل الاحباط ويفشل الانسان في التعامل معه تكيفياً تتولد في النفس البشرية شحنات عدوان "لفظي أو حركي" (11) تسري بأحد الاتجاهين:

الأول. نحو الذات لتكون في داخلها نوع من الملامة والابتئاس او الانسحاب وعدم الاكتراث وربما النظر الى الذات نظرة دونية.

الثاني. نحو الآخرين سواء الأفراد والجماعات الموجودين في المحيط القريب أو الرموز الموجودة في الدولة، أو حتى الدولة ذاتها. وفي حالتها يبدأ المحبطون بتوجيه النقد الى الرمز وفي الحالات الشديدة يجد المعنيون أنفسهم مندفعين الى ارتكاب بعض الأفعال كسلوك عدائي

لتصريف الشحنات، مثل التخريب والسطو والتقصير بالعمل أو حتى التآمر، وهذا الاتجاه يعد الأخطر في مجال التأثير الفعلي للعدوان على المجتمع والدولة، خاصة في حال حصوله أثناء التوتر والأزمات التي تكون الحكومات معنية في التعامل معها "كما حصل في العراق عند السقوط عام 2003"، والخطورة في مثل هكذا حالات عندما تجد الحكومة أن جماعات واسعة باتت تعمل بالضد منها ساعية الى تدمير كل شيء في الطريق اليها مدفوعة بمشاعر عدوان تفقد أصحابها العقلانية والقدرة في السيطرة على سلوكهم.

ان الخطورة تتضاعف عندما تقوم جهات الحرب النفسية المعادية باستغلال هذه المشاعر وتضخيمها في العقول المستهدفة وتركيز توجه شحناتها الانفعالية باتجاه شخص معين كأن يكون رئيس الدولة أو القائد العام للقوات المسلحة في أثناء الحروب، كما حصل في العراق ابان الانتفاضة الشعبانية بالنسبة الى صدام حسين، وكذلك ما بعده في أزمة سقوط الموصل بالنسبة الى السيد المالكي في دورته الثانية، هذا وتجدر الإشارة هنا الى أن العدوانية في العراق آفة وجدت بيئة خصبة للانطلاق من مكانها عندما فشلت حكومة البعث البائد من اشعار المواطن بالامن الذاتي، وفشلت في ضبط وقع الأمن العام فدخلت حروب اشعرت الناس بالخطر طوال الوقت، وتعاملت أجهزتها الأمنية خلالها وما بعدها بطريقة وضعت الجميع تحت وطأة القلق الدائم، بعد أن عرفت بقسوتها وعدم رحمتها، وتعاملت كذلك بطريقة بعيدة نسبياً عن الاستخدامات البسيطة للقانون وتطبيقاته فشعر الناس حتى القريبين من الحكومة أنهم متهمون حتى يثبتوا برائتهم، أي أنهم عاشوا تحت التهديد المستمر للحياة، وعلى

العكس من افتراضات العيش بأمان كأحد الحاجات الرئيسية التي تتطلبها الحياة.

ومن هنا أصبح المواطن المحبط مغلوب على أمره، غير قادر على أنتاج اي حل لقلقه، فاتجهت بعض مشاعر عدوانه الى الدولة، والى الحكومة التي تديرها والى رموزها آنذاك رئيس الدولة "صدام حسين" الذي أصبح هو ذاته مثير للإحباط، تخافه الناس وتكرهه كرها لا تستطيع التعبير عنه فتحول الى كره للدولة ومن ثم كره للوطن الذي تصوره المحبطون كيانا غير قادرا على الايفاء بتوفير الأمان. اذا ما تم الأخذ بالاعتبار أن مؤسسات الدولة الرسمية وشبه الرسمية، وإلى حد ما المؤسسات العسكرية، والأمنية قد أديرت إبان حكم صدام حسين بأسلوب المركزية الهرمية التي يكون المرجع فيها رئيس الدولة، القائد العام للقوات المسلحة، أمين سر الحزب، وتكون فيها المسؤولية موزعة من الأعلى إلى الأدنى، وبأسلوب لتنفيذ الأوامر وتميرها قسريا يقترب من أسلوب العسكر، وبقوالب تنظيم فيها المفاصل العليا بعثيون موالون، وأقرباء حميمون لهم حقوق خاصة، وامتيازات عالية، وعليهم واجبات قوامها التنفيذ الحرفي لتوجيهات الرئيس، يتفاعل معهم المجتمع تفاعلا نفعيا فيه سبل تفادي الخطر المحتمل من الأعلى هو الاساس في عملية التعامل مع الحاجة الى الأمن، وهذا بحد ذاته تفاعل محبط يولد العدوان بالضد من مصدر الخطر، رئيس الدولة الماسك بيده كل الأدوات الضابطة. ان مشاعر العداة للدولة والحكومة، لم تنتهي في العقل العراقي الذي أعتاد عليها اذ أننا وجدنا حتى فسحة التهذئة والقبول التي أوجدتها ظروف الانتقال الى النظام العراقي الجديد بعد 2003 بين سكان الوسط والجنوب "الشيعية" وبين الدولة، باتت فسحة هشة قابلة للخرق

من جماعات سياسية دينية وأحزاب وكتل وعشائر وجماعات وان لم تصل الى المستوى الذي وصلته مشاعر العداة عند سكنة المناطق السنية.

وهذا بحد ذاته مؤثر خطير، اذ وعندما واجهت الحكومة عقبات في توفير اشباع مقبول لبعض الحاجات الاساسية لأولئك السكان "الشيعية" انطلقت نسبيا من بينهم مشاعر العدوان باتجاهها ورموزها، وكان هذا واضحا في أحداث البصرة عام 2008 وواضح بشكل أوسع في الأيام الأخيرة للحكومة السابقة عام 2014.

ان العدوانية في النفس البشرية يمكن أن تأخذ أشكالا سلوكية متعددة بينها الهدم العمدي لأعمدة الحكومة ومؤسسات الدولة(12)، وهذا سلوك عدائي واضح عند عدد غير قليل من أبناء المجتمع العراقي يعود الى مرحلة ما قبل السقوط اذ وعندما لم تتمكن الحكومة آنذاك من تحقيق التوافق المجتمعي بمفهوم الرضا والمشاركة في الحكم كما هو مطلوب، ولم تستطع اقتناعهم بقبول هذا الواقع خاصة سكان الوسط والجنوب العراقي "الشيعي"، الأمر الذي تسبب في بقاء شرائح من أبنائها محبطة وبسببها وبسبب عوامل الترسيب للعهود السابقة تكونت في تلك الحقبة الزمنية أفكارا ومفاهيم لدى الكثيرين من أبناء هذه المناطق كانت اتجاهاتها عدائية من الدولة، حتى نادى كثيرين في مجالسهم الخاصة وفي الخفاء "عدوان لفظي" أنها ليست دولتهم وأملأها ليست أملاكهم، ولا داعي للحرص على وجودها وسلامتها، وراح البعض أبعد من هذا الى مستوى عدم تأكيد حرمة التجاوز عليها.

لقد انعكست الحال اثر السقوط عام 2003 اذ وبعد أن تقدم أبناء الوسط والجنوب ليأخذوا أماكنهم في الدولة حسب الاستحقاق السكاني

وقوة دفع التغيير وبعد أن انتهت في داخلهم مشاعر الاحباط من العلاقة بالدولة والخوف من أجهزتها الأمنية الضابطة فقد شعر أبناء مثلث الجزيرة شمال وغرب العراق "السنة" بإحباط من نفس النوع الذي عاناه اشقائهم "الشيعية"، سرعان ما كون في داخلهم أفكاراً عن الدولة والحكومة مماثلة لتلك الأفكار الشيعية السابقة عن الدولة، شجعتها بعض الجهات الدينية والسياسية الداخلية والخارجية وزادت عليها اتجاهات للوقوف المسلح ضد الدولة، إذ أكدت هيئة علماء المسلمين التي تشكلت بعد السقوط مثلاً على عدم العمل في دوائر الدولة وقواتها المسلحة (13)، وتشكلت مجاميع مسلحة باتت تعاقب العاملين في الدولة، وشجعت قوى سياسية انضمت الى العملية السياسية منتسبياً العاملين في الدولة الى اعاقه العمل سعياً منها الى اسقاط الحكومة من داخلها. وبسببها وعوامل أخرى سرعان ما تحول العدوان اللفظي الى هدم وتخريب بعضه واع ومقصود، وبعضه الآخر غير واع، فزاد حجم الهدم الذي لم يتوقف في الأصل، لأن أبناء الوسط والجنوب الذي تخلصوا من مشاعر الاحباط في العلاقة مع الدولة قد اكتسبوا طوال الفترات الزمنية السابقة عادات غير صحيحة في التعامل مع الدولة، فهم وان أحسوا أن الدولة دولتهم لكنهم لم يتخلصوا من عادات التخريب غير المقصود لأركانها الأساسية. وفي هذا المجال لاحظ العراقيون والعالم أنه وبعد أن سقطت الدولة وفقدت السيطرة على المجتمع انطلق الكثيرون وعلى الرغم من غياب مصدر الاحباط "شكل الحكم" الى السطو على أملاكها بطريقة الفرهود، واتجه البعض لتهديم مقرات الدوائر والمؤسسات العسكرية والأمنية، بطريقة لا يمكن تفسيرها على

أساس العوز فقط وان كان ذا صلة، وانما بتعود التعامل السلبي مع الدولة.

هذا وإذا ما أضفنا إلى هذا الواقع السلبي، الوجود الفعلي لتجاوز بعض رموز الدولة على المال العام واحتكار النفوذ والمال لما قبل السقوط وبعده كنوع من العداء المكبوت يمكن الوصول الى جملة حقائق بينها:

أولاً. ان الهدم والتخريب كان قائماً في العقل العراقي وما زالت له فسحة في هذا العقل، حتى باتت الدولة بمؤسساتها ودوائرها هي الناصية الأسهل لتصريف مشاعر العدوان الناتجة عن الاحباط.

ثانياً. لم تنجح الحكومات المتعاقبة بعد السقوط في تجاوز جميع الآثار السلبية المترسبة لميول الهدم كمسرب من مسارب العدوان، لكنها وبعد أن اتجهت في محاولاتها للتجاوز وحشدت جهداً للتصالح وجدت نفسها بمواجهة قوى ارهاب دولية تسللت من بين المحبطين "السنة" فضاعفت عندهم من شدة الافكار الخاصة بالعلاقة السلبية مع الدولة عند بعض "السنة" وزادت من سعة قبولها وانتشار رقعتها، أضافت لها الصراعات السياسية واساليب الادارة غير الصحيحة والنفوذ الاجنبي وقوداً كَوْن هدماً وصل الى حدود الاستشراء وأقترب من أن يكون منظماً طوال السنوات التي أعقبت السقوط وحتى الوقت الراهن.

ثالثاً. إن حكومات ما بعد التغيير وجدت نفسها بمواجهة أزمة عدم توافق فيها قدر من الإعاقة والتهديد أشد كثيراً من تلك التي كانت موجودة تحت الستار ومسيطر عليها بالقوة قبل التغيير قوامها:

تناقض في النظرة إلى الخسارة، والربح من عملية التغيير إذ أحس سكان الوسط والجنوب أنهم تخلصوا من ظلم الحاكم وتفرقتة وزحفوا

إلى المواطنة درجة أولى أشعرتهم بالتخلص من بعض مشاعر الاحباط "التهديد من الدولة" وكذلك الحال بالنسبة إلى الأكراد الذين اندفعوا هرولة الى الأمام حدود التفكير بالاستقلال، على العكس من السنة الذين وجد الكثير من أبنائهم مسرحون من عملهم في الجيش ودوائر الأمن، والاستخبارات، ومراكز القيادة العسكرية والسياسية، وأشعروا من الجهات السياسية والدينية التي تمثلهم أنهم مهمشون فأحسوا الخطر يتهدد مواطنهم التي كانت هي الأولى وضياع مكاسب عديدة دفعتهم الى حدود الاحباط، ودفعت غالبيتهم الى توجيه مشاعر العداة الناتجة عنه سلوكاً تخريبياً واحياناً ارهابياً بالصد من الحكومة ومؤسسات الدولة، مشاعر ومواقف استثمرتها الحرب النفسية المعادية ودوائر الاستخبارات الاجنبية واسهمت في تعميمها بالتدريج لتكون شبه شاملة في المناطق المذكورة. وبسببها اي الخسارة عاود الشعور بالخيبة "احباط" منتجاً للعدوان، الذي تسبب في:

(1). اندفاع عدد غير قليل منهم الى الوقوف العلني ضد الدولة، والترحيب بالجهد الارهابي المضاد للدولة "كما حصل في انتكاسة الموصل وصلاح الدين" وانخرط بعض شبابهم في هذا الجهد.

(2). ترك البعض وظائفهم كتصريف لمشاعر الاحباط من خسارة افترضوها موجودة عملياً، وعلى حكومة اعتقدوا "بدفع من الحرب النفسية" أنها سبب هذه الخسارة.

(3). عدم انسجام البعض الآخر مع نهج الحكومة والعمل معها وإن استمروا مشاركين في تركيبها تحت تأثير المصالح الذاتية والضرورات والضغط المحيطية.

ب. الانسحابية

ان الاحباط وكما ورد أعلاه ينتج سلوكا عدائيا ويمكن في الوقت ذاته ولبعض الناس أن ينتج سلوكا معاكسا أي انسحابيا (14)، والسلوك الانسحابي يتضمن عدة مستويات تمتد من الاستسلام النفسي الى الواقع الحاصل حيث الشعور وكما يقال "لا حول ولا قوة"، فيسلموا أنفسهم لا ارادياً أما الى:

الاضطرابات النفسية حيث الاكتئاب والتوتر والقلق التي تنعكس على الحياة والاداء وسبل العيش وعلى العلاقة بين الفرد والجماعة من جهة والدولة من جهة أخرى، وهذه حالات تكون أكثر وضوحاً في الحروب واضطرابات الخروق الأمنية.

أو الاتجاه الى أنواع سلوك أخرى بينها:

أولاً. الفتور. الرتابة "النمطية"،<sup>1</sup>حالة تأتي كنتاج للانسحاب من الموقف المحبط، إذ وعند اشتداد الإحباط يبدأ اليأس بالظهور، فيتجه خلاله الانسان الى غلق منافذ الأمل فكل شيء عنده بلا جدوى ولا فائدة، فالحل مستحيل والفرج كذلك مستحيل، والمشكلة هنا عندما يتبنى الفرد السلوك الرتيب يصبح سلوكه هذا عادة من الصعب تغييرها، على العكس من وقع الحياة التي تحتاج الى الحماس الذاتي لغرض الانجاز، والحماس بطبيعة الحال لا يمكن أن يتأمن في الظروف التي يسود فيها الاحباط بالنسبة الى العاملين في الوظائف الحكومية والقطاع الخاص وكذلك بالنسبة الى العسكريين أثناء القتال، اذا ما تم الأخذ بالاعتبار أنه أي الحماس بطبيعته يخفت في عموم الحالات النفسية السلبية، وهذا الفتور

---

<sup>1</sup>. الفتور، وهن يوصف بالحالة الواعية التي يمر بها الانسان في موقف تتضمن أوصافاً متعددة تتراوح بين الخمول العام في نشاط الفرد إلى أنواع محددة من الشعور بالتعب أو الوهن النفسي، وضعف الهمة وهو منتشر في واقع الأمر بين العراقيين بشكل ملموس في حياتهم اليومية، يظهر جلياً في حالات التعرض الى ضغط العمل أو القتال خاصة في ظروف الإعاقة وكثر الخسائر(15).



بالإضافة الى الوهن واذا ما استمررا لفترات زمنية طويلة سيؤديان الى التدني في مستوى المهارات بالنسبة الى العمال وبعض الوظائف الفنية، وحتى السياسيين، فالسائق تقل قدرته على المناورة والتعامل مع المطبات الارضية في طريق سيره، والحارس تقل قدرته على الرصد والمتابعة، والسياسي، يجد نفسه عاجزا عن الاقناع وغير قادرا على المناورة مع خصومه في الميدان وكذلك الطيار والبحار وغيرهم اذ يحصل في حالاتهما ضعف في الهمة مما يؤثر في المحصلة على مستوى المهارة، وبالتالي على الانجاز في مجمله(16).

ان الفتور الناتج عن الإحباط حالة يمر بها الانسان الفرد والجماعة قوامها الكسل أو الخمول العام في النشاط الحياتي أو الوظيفي أو العقلي ففي أثناء تأدية مهام العمل في الدائرة والمؤسسة وأحيانا في البيت على سبيل المثال يشعر أثناء تأديتها المعني بعدم الرغبة في اداء العمل أو عدم الميل الى الاستمرار به واكماله، وأكثر من هذا قد يجد نفسه في أحيان أخرى عاجز عن تأدية أبسط الأعمال الروتينية التي اعتاد انجازها في الأيام العادية بدون جهد يذكر، وعلى وفق هذا التوصيف نرى في الواقع أمثلة عديدة على مستويات من الفتور يصاب بها الانسان العامل في مواقف العمل والحياة، منها على سبيل المثال موظف لا يهتم بمكتبه، فتتكدس الاوراق عليه دون انتظام، يتكاسل من حفظ الوارد منها في الأضابير الخاصة، يزيدا بعثرة عند التفتيش عن الاوليات في منظر يجد فيه نفسه متوترا، ويجد المقابل له في الموقف أن التوتر قد أنتقل اليه وباتا كليهما محبطان، مثل هذه المواقف كثيرة في البيئة الوظيفية العراقية في الوقت الراهن، وهي على بساطتها فان تأثيراتها قد امتدت الى المجتمع اذا ان الموظف يتكلم عن عمله يائسا، والمراجع يتكلم عن

الموظف عاتبا مبتئسا بطريقة تنتقل الى المجتمع بشكل واسع، وآخر يترك دائرته مبكراً بحجج كثيرة ويترك المعاملات مكدسة والمراجعين ينتظرون.... الخ من أمثلة كثيرة تنطبق على سلوك الأفراد العاملين في مناحي الحياة المتعددة، يمكن تجميعها في صورة أشمل داخل المجتمع الإداري أو الصناعي أو الطبي والأكاديمي والعسكري والأمني لأن عدوى الانسحاب الناتج عن الاحباط تتسع لتشمل شريحة واسعة. ومع هذا ومهما تكن شدة الفتور لا يصح علمياً التعميم على جميع القطاعات وجميع الأفراد والجماعات نفس مستوياته، إذ أن الواقع يوشح وفي خضم هذا الوهن نجد ان القطاع الأمني فيه الفتور أقل مثلاً عن البلديات، وضمن هذا القطاع نجد موظفين في دائرة أقل تأثراً بمثيرات الاحباط من غيرهم في نفس الدائرة وبالتالي فان مستويات الفتور تقل عندهم عن غيرهم من باقي الموظفين، ومع هذا عند التكلم عن الفتور الشامل، يتم الأخذ بمتوسطات السلوك ويهمل في حالتها أولئك الأفراد المختلفين سلبياً أو ايجاباً.

أن الفتور "ضعف الهمة" حالة تنتج عن الإحباط أو الملل أو المرض أو قلة النوم. وقد يكون للحالة أسباب كيميائية كالتسمم أو نقص المعادن والفيتامينات الضرورية في الجسم، بالإضافة إلى فقدان كميات كبيرة من الدم في حالة الإصابة بجروح بليغة.

ويمكن أن تحصل بسبب ضغوط العمل أي عندما تزيد عن الحدود المألوفة، حيث التحميل غير المبرر للجسم بأكثر مما يستطيع تحمله.

كما يمكن أن يكون الفتور ناتج عن الضغوط والاختلالات النفسية التي تؤدي الى التشكي من عدم القدرة على الانجاز، وضعف الهمة، وبطئ الاستجابة، وهذه تفضي الى عدم الرغبة وضعف القدرة وتجنب الخوض

في تفاصيل الأمور كذلك عدم المبادرة للقيام بأي عمل من الاعمال، وهو في هذه الحالة يعد نوع من الوهن النفسي الذي لا يعرف المعنيين أسبابه، وان عبروا عن حصوله ووصفوا حالته.

هذا واي كان منشأ الحالة فانها يمكن أن تصيب الإنسان مقاتل كان أم عامل في مصنع يتسبب حصوله في اقلال القدرة البدنية على تنفيذ مهمة ما مثل اكمال تصميم هندسي أو تنفيذ هجوم قتالي أعتاد المعني انجازها في الظروف الاعتيادية (17).

ثانياً. اللامبالاة. ان السلوك الانسحابي الناتج عن الإحباط يمكن أن يصيب بعض الافراد باللامبالاة التي يكون فيها عدم الاهتمام واضح ومصحوب في بعض الأحيان بقدر من التسفيه، وهنا قد يكون الانسان المحبط حزين أو متجهم بدل من أن يكون غاضب أو متحدي.

انها عدوانية على الذات "مثبطة" من أمثلتها الواضحة في حياتنا اليومية هو الصمت كأن يقول المعني " لا دخل لي " " الامر لا يعني " " وكان الذي يحدث في البلاد لا يعنيه أو انه يحدث في بلاد أخرى، وهذا النوع من الناتج يأتي كإأس من إمكانية وجود حل لأزمة ضاغطة.

ثالثاً. الهروب النفسي. إذا ما أردنا التقرب أكثر لتفسير السلوك الانسحابي يمكن القول أنه وعندما يحصل الفشل في التعامل مع الاعاقة بدرجة شديدة يتجه البعض دون وعي منهم الى الهروب النفسي من الموقف الذي هم فيه "خاصة مواقف القتال وأثناء الكوارث"، ويكون الهروب باتجاه مناحي الحياة الأخرى، لكن الهروب بطبيعته وخاصة في المجتمعات الشرقية يكون معيباً أو مخزياً ولكي يكون مقبولاً من الناحية

النفسية وغير مؤذياً يتم عن طريق الاسفاف في آليات الدفاع النفسية<sup>1</sup>، وأكثرها شيوعاً في حالات اللوم الآتي عن الهروب المحبط هي:

(1). النكوص. هناك ناتج آخر للسلوك الانسحابي يتجه فيه الانسان الى النكوص أي الانحدار والعودة الى الماضي، الى السلوك البدائي وكأن الانسان هنا يسعى للعودة الى فترة الماضي الامن (18)، أو الى البدائية من مراحل السلوك الإنساني. أي التوجه الى معطيات الماضي البعيد لتجاوز ضغوط الفشل أو عدم القدرة للعيش في الواقع الجديد كما في بعض الجماعات الدينية خاصة السلفية التي تحاول العودة الى ضوابط وقوانين الماضي حجة لتجاوز عدم القدرة للتعامل مع الحاضر.

(2). الاسقاط. السعي غير الواعي الى نسب ما في الداخل من عيوب ومشاعر سلب الى الآخرين في المحيط، كما هو الحال بالنسبة الى الجماعات والكتل السياسية التي تسعى الى الصاق تهم الفشل بغيرهم، والسعي الى تسقيطهم سبيلاً الى البقاء "القبول" بوضع الفشل.

(3). النكران. حماية الذات من حقائق مؤلمة من خلال رفض الاعتراف بوجودها، وهذا واضح في تبرير الأخطاء والكذب التي تستشري ابان الأزمات، وإذا ما تكررت وبفترات زمنية متقاربة يمكن أن يتحول الكذب الى عادة ظاهرة للعيان بين الأفراد والجماعات الفرعية والرئيسية، حتى ان المجتمع ومن كثر الاسفاف في موضوعه يجد تبريرات لشيوعه، مثل وصفه أحياناً بالكذب الأبيض.

---

1. الآليات الدفاعية أو ميكانزمات الدفاع، أو الحيل الدفاعية، عمل لا ارادي تقوم به الذات الانسانية من أجل تكوين حالة توازن بين مكونات الجهاز النفسي وهو نوع من السلوك الانساني يرمي دون وعي من أصحابه الى تخفيف حدة التوتر النفسي المؤلم والقلق والضيق التي تنشأ جراء عجز الانسان عن التغلب على العوائق التي تعترض اشباع دوافعه "الاحباط" هدفها حماية الذات والدفاع عنها والمحافظة على الثقة بالنفس وتحقيق ما يمكن تحقيقه من الراحة والأمن النفسي(19).

### ج. اضطرابات ما بعد الصدمة

ان مواقف الاحباط الناتجة عن الاعاقة الحاصلة لإشباع الحاجات الإنسانية كثيرة في المجتمع العراقي، وبهدف الحصر سعيا الى تحقيق الفائدة سنحاول هنا التركيز على الحاجة الى الأمن كمثال يمكن تعميمه على باقي الاعاقات، وفي مجاله أي الخروق الأمنية، نتلمس أن المفخخة التي تنفجر وسط تجمع للعمال والانتحاري الذي يفجر نفسه وسط متطوعين ومداهمة مليشيا لعائلة بهدف اختطاف أحد أفرادها، وغيرها من المواقف تترك أثارا قد تكون شديدة الوطأة على بعض الناس، الا أنه وعلى العموم وفي مثل حال العراق الذي استمر فيه وقع الضغوط الآتية من خرق الأمن لما يقارب الاثنا عشر عاما، فان تراكم الاثر سيكون موجودا أي أن الذي لم يتأثر بالفعل الاول يمكن أن يحس قدرا بسيطا من الأثر في الفعل أو الموقف الثاني وبالتتابع نجد تراكما من الآثار تترك بصمتها النفسية على الذات الفردية والجماعية، يمكن عدها أثارا مباشرة لإحباطات الخروق الأمنية.

ان الآثار النفسية المباشرة التي يمكن تلمسها لفعل الاعاقة الأمنية تتفاوت شدتها من التوتر والضجر وتعكر المزاج ومن ثم الاكتئاب البسيط كإصابات نفسية الى الاكتئاب الانفعالي وذهان الهوس الاكتيبي كاضطرابات عقلية، ومع هذا فقد أفرد علماء النفس لآثار الضغوط البيئية عموما والذي يأتي فعل الخرق الأمني من بينها بابا من الآثار تحت مسمى اضطرابات ما بعد الضغوط الصدمية (PTSD). (20)

ان اضطرابات ما بعد الضغوط الصدمية تحدث عادة للأفراد والجماعات التي تعيش تحت وطأة التهديد بالخطر" أو الحدث المفاجئ الذي يحسه المستجيب خطرا على حياته، كما هو حال العراق الذي

يعيش ابناءه عموما ضمن ساحة قتال مع الارهاب ترقى الى مستوى حرب بوقع شديد وتهديد وان تفاوتت نسبه من منطقة الى أخرى ضمن العراق، الا انه يمكن عد ضغوطه شاملة لعموم العراقيين.

اذ لو تم النظر الى ساحة القتال العراقية يرى الناظر بوضوح أنه من اقصى الشمال الى أقصى الجنوب بات ساحة قتال، تتفاوت في دائرتها العامة كم وشدة الخروقات الامنية التي يحدثها الارهاب، ففي الوقت الذي تقل فيه كثيرا حوادث الخرق في محافظات اقليم كردستان، تقل الخروقات في محافظات الجنوب بشكل ملموس، بينما تتركز غالبيتها في المحافظات غرب وشمال الوسط وضمن هذه المحافظات هناك تفاوت أيضا، فالموصل بعد 2014/6/10 أحتلت المركز الأول في التهديد وشدة الخطورة تأتي بعدها الانبار تليها صلاح الدين وديالى ومن بعدها بغداد. ان تلك المخرجات المتأتية من فعل التهديد ولفترة زمنية طويلة، استنزفت خزين الطاقة النفسية ودفعت الكثير من أبناء العراق الى أن يعيشوا حالة خاصة قوامها الشعور بتهديد الوجود "احباط" في عموم البلاد، خاصة وان الجميع وُضعوا أهدافا للتهديد الآتي من الإرهاب دون أي استثناء، ولهذا عم الشعور بالاستهداف داخل البيت ومحل الإقامة وفي المقهى والشارع والثكنة العسكرية والدائرة الحكومية والمزرعة والجامع والحسينية. والعيش تحت ضغوط التهديد والخطر كما هو معروف، عادة ما يعرض المعنيين الى الاصابة النفسية باضطرابات ما بعد الصدمة، اصابة في العراق كانت بعض أعراضها واضحة على السلوك العام مثل:

أولا. الشعور بالكرب وتكرار الأحلام المزعجة والكوابيس.

ثانيا. سرعة الانفعال، وبطيء الاستجابة، وأحيانا الاكتئاب.

ثالثاً. عدم الثبات على الرأي أو التقلب في مجاله، ومن ثم دوام الشكوك بالنفس والآخرين.

رابعاً. الشعور بالسأم وسرعة الانزعاج وتجنب العلاقات الاجتماعية واللجوء الى العزلة عن الناس (21).

ان مثل هكذا أعراض لا تعني أنها موجودة لدى جميع الذين يتعرضون الى الضغوط، وتعني علمياً ان بعض منها موجود حتماً، وشدة وجوده تمتد من البسيط الذي لا يشكل اعاقاً الى الشديد الذي يشل الحياة النفسية بشكل تام.

### الاحباط القتالي

1. في حياة الشعوب والدول ومنها العراق تمر بظروف وأزمات غير متوقعة بينها الحرب التي عادة ما تكون تأثيراتها سريعة وشديدة الوطأة، الا أن العقل الذي يتشبع خلالها بالمشيرات المحبطة، يسعى في الجانب المقابل الى مقاومة تلك المشيرات "تقليل الأثر" ولأن المفاتيح الخاصة بالحلول وهكذا أنواع من الاحباط لا علاقة لها في الغالب بالجهود الذاتية، أي انها عادة ما تكون بيد الحكومة، فيتجه الناس في حالتها صوب الحكومة يصوغون آمالاً لتحركها يريدون منها تحقيق هذه الآمال، وعندما لا تستطيع الحكومة من تحقيقها سيفقد الأمل عندها يحصل الإحباط، ففي الحروب على سبيل المثال يتأمل الجمهور من الحكومة وجيشها تحقيق النصر على العدو "كاشباع للحاجة الى الأمن أو تحقيق الذات الوطني" خاصة وان النصر ومهما كانت درجته بسيطة

سرعان ما يصرف مشاعر العدوان باتجاه العدو، ويسهم في تحقيق الآتي:

أ. تغير المزاج العام للجمهور من الاكتئابي الى المفرح.

ب. ازاحة بعض مثيرات الاحباط.

ج. رفع مستوى المعنويات.

د. زيادة قوة الدعم الشعبي للجيش والحكومة.

هـ. ابقاء الأمل وسيلة مقاومة فاعلة للإحباط الناتج عن استمرار الحرب.

و. ادامة اتجاهات العدوان نحو العدو (22).

اذ ان الحرب وبهدف المحافظة على المعنويات والحصول على الدعم المستمر يصبح من المهم جداً توجيه مشاعر العدوان الجماعي باتجاه العدو، لكن هذا أمر ليس يسيراً ولا يمكن أن يتحقق آلياً، بل ومن خلال عدة خطوات تبدأ بخطوة هي الأهم، التي تتأسس على تبرير حالة الحرب، واقناع الجمهور بمسؤولية العدو عن بدأها.

وتأتي لاحقاً خطوات التلاعب نفسياً بالآمال الموقفية خلال معاركها، أي خلال مسيرة القتال أثناء الحرب يمكن أن تصوغ الأجهزة النفسية المختصة آمالاً ممكنة التحقق لمعارك ناجحة تسهم في تقليل التأثيرات المحبطة للحرب، وتديم اتجاهات الشحنات النفسية العدائية باتجاه العدو.

2. هنا تجدر الإشارة الى أن العقل الجمعي وفي حالات تحقيق الفوز بأي معركة من معارك الحرب يتجه الى تفسير هذا الانجاز الايجابي أمل قد تحقق... تفسير يسمح بإنتاج آمال جديدة تقوي عناصر المقاومة النفسية. ان الأمل كآلية نفسية لتقوية هكذا نوع من المقاومة وعلى الرغم من أهميتها وحقيقة وجودها، لكنها في الوقت ذاته تعد خطيرة من جانبين:



آ. الأول. في الحروب هناك اخفاقات محتملة، لأن الحرب بطبيعتها مجموعة معارك ينتصر فيها جيش الدولة أو جزء منه مرة وقد يفشل مرات أخرى، ونجد هنا وبعد كل حالة فشل تتحول سريعاً مشاعر العداء المتأتية من الاحباط "الاعاقة الأمنية والمعيشية" وبشكل تلقائي باتجاه الحكومة "رأس الحكومة، القيادة العليا للجهد القتالي". وهذا من شأنه وخاصة عند التكرار سيقفل من القدرة على المقاومة، على هذا نجد أنه وفي حالات الحروب والأزمات أن المشاعر من الحكومة ورمزها عادة ما تكون:

أولاً. متذبذبة، ايجابية مرة وسلبية أخرى وحسب مسارب الاخفاق في تحقيق الآمال.

ثانياً. لا يمكن التأسيس عليها في دوام التقييم، كذلك لا يمكن التأسيس على ديمومة المشاعر المتكونة أثنائها من الحكومة والجهات السياسية التي تدير الحكومة في حساب التأييد أو الرفض.

ب. ان الأمل من بين الأهداف التي تضعها الحرب النفسية المعادية في حساباتها للتعامل مع المجتمع المستهدف، فتحشد جهودها لتكوين آمال داخل بنية الحرب ومعاركها الدائرة وظروفها الجارية، يصعب تحقيقها، وعند الاخفاق في تحقيقها ستقود أجهزتها الجهد المتاح لتضخيم مشاعر العدوان وتركيز اتجاهاتها باتجاه راس الحكومة أو قائد الجيش، على وفق المبدأ النفسي "تفريد الخصم".<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>. ان من بين أهم مبادئ الحرب النفسية وأهدافها هو تفريد الخصم(23)، أي عزل أحد أعلى المسؤولين في الدولة "الرئيس أو القائد العام" وتركيز الجهد باتجاه ابرازه قائداً أعلى كخطوة نفسية أولى، تعقبها خطوات لتحميله مسؤولية الحرب والقتال، ومن ثم وضع وزر الفشل أو الخطأ والخسائر على كاهله شخصياً، وهذا هدف في حال النجاح في تحقيقه سيعزل القائد الاعلى عن المجتمع وسيجعله النقطة التي

## الاحباط السياسي

1. الأزمة "المشكلة التي يصعب حلها" سياسية أو غير سياسية تعني اخفاقا ينتج إحباطا، والأزمة السياسية يمكن أن تحصل في أي دولة من الدول وحصولها يجعل الحكومة التي يفترض أن تتعامل مع موضوعها أنها:

آ. محشورة على الرغم منها في زوايا الحرج السياسي الشديد، لنفاذ سبل الحل الملائم.

ب. أنظار المجتمع وآمال الجمهور ومشاعر العدوان الناتجة عن مهددات الأزمة مجموعة "حزمة" ضد، موجهة نحوها مباشرة، خليط يزيد من شدة الاضطراب.

2. في اطار الأزمة وكما ورد في أعلاه وعندما يحس الجمهور بعدم قدرة الحكومة على تنفيذ آماله في الحل يتجه الى وضع أفكار وآمال أخرى باتجاهات أخرى، أي انه يحول توجهات الآمال باتجاهات غير الحكومة<sup>1</sup> قد تكون داخلية وأحيانا خارجية، وهنا وكلما أتجه الجمهور في آماله الى الغير "داخليا وخارجياً" كلما تضاعف العدوان باتجاه الحكومة كمصدر اخفاق متناسب طردي، وهكذا نوع من الأزمات لا تنتهي الا بتخلي الحكومة عن ادارتها في المجتمعات المتحضرة والديمقراطية، وبفرض المزيد من القهر واستخدام القسوة في المجتمعات الديكتاتورية.

---

تصوب نحوها كل مشاعر العدوان، وسيهيئ نفسيا أشخاص في منظومته ممكن التفاهم معهم في حال التفاوض على شؤون الحرب وشروطها.

<sup>1</sup>. إن الآمال التي تتكون في الأزمات يمكن أن يتجه أصحابها الى الروحانيات "آلية هروب"، فنرى في اشتداد الأزمات على سبيل المثال تكثر النذور ويتسع التشبث بالطقوس الدينية، وبالسحر وقراءة الطالع التي يبدأ الانسان المحبط الثقة بها بديلا عن الثقة بالدولة والحكومة ومؤسساتها العملية(24).

## دراسة حالة

### مثال واقعي عن حالة أزمة.

1. لقد دخل العراق انتخابات عام 2014 وفاز ائتلاف دولة القانون بالأصوات الأعلى، واستطاع منطقياً أن يستقطب كتل وأحزاب أخرى ليجمع ما يكفي دستورياً لتكليف رئيسه السيد المالكي بتشكيل الحكومة، لكن معوقات داخلية ظهرت في الأفق مثل الموقف الكردي، والسني وبعض الأحزاب الدينية الشيعية، وجزء من الشارع الشيعي العلماني وتدخلات حصلت خارجية، مثل الضغط الأمريكي وضغوط الدول العربية السنية، حالت دون إصدار أمر التكليف، فزاد الأمر تعقيداً وبات الجميع في أزمة تتأسس على اتجاهين حادين متناقضين لا يمكن تنفيذ أي منهما دون خسارة كارثية لجميع الأطراف:

أ. التمسك بنتائج الانتخابات وضوابط الدستور.

ب. الإصرار على عدم تجديد الولاية. وفي حالتها تكونت أفكار عند الناس العاديين والسياسيين بعدم وجود حل لهذه الأزمة، إذ أن الإصرار على التطبيقات الصحيحة للدستور لم يغير الموقف، وإصرار الكتلة على رئيسها لم يغير الموقف أيضاً، فوجد العراقيون أنفسهم في أزمة ضاغطة بفقدان الأمل في تحقيق الحل، أزمة مثيرة للقلق، عندها انحرفت اتجاهات الآمال في طلب الحل من الحكومة المعنية بالحل نحو:

الأول: الخارج، أمريكا ومن بعدها إيران.

الثاني: الداخل، المرجعية الدينية في النجف الأشرف.

ومع هذا بقيّ الائتلاف الفائز "القانون" صامداً، يحاول كسب الوقت وتدخل عوامل جديدة في صراع قوي باتت اتجاهاته متعددة، فجاء سقوط الموصل على أيادي داعش سهلاً وغير متوقفاً وليس له أي تفسير في

العلم العسكري "أزمة داعمة للأزمة الحاصلة". ومع هذا يلاحظ الدارس أن الحرب النفسية التي أسقطت الموصل في تلك الفترة قد ركزت جهودها آنذاك على السيد المالكي كقائد عام للقوات المسلحة محملة إياه كل المسؤولية على وفق مبدأ "تفريد الخصم" وفوق هذا تركته وحيداً في ساحة الحرب وهي العارفة تماماً أن القوات المسلحة التي خسرت الموصل لا يمكن أن تعيدها دون دعم خارجي، وبدأت بتسريب الأخبار من أن الدعم الدولي سوف لن يحصل بوجوده على رأس الحكم شخصياً، واتجهت في ضغوطها أكثر عندما مدت في الرقعة التي احتلتها داعش لتصل إلى عموم صلاح الدين مهددة بغداد بالسقوط.

## طبيعة الأزمة.

2. لو أخذنا الأزمات التي مرت بالعراق منذ السقوط نجدها عديدة ومع هذا نجد أن أزمة الانتخابات لعام 2014 ومشكلة الانتقال بالسلطة هي الأكثر وضوحاً وتأثيراً وهي انسب الأزمات الممكن أخذها مجالاً لدراسة حالة احباط ناتج عن أزمة سياسية، لأن حصولها كون وبسرعة عالية الآتي:

أ. شحنة عداء بأعلى درجات الشدة توجهت الى الحكومة وبالذات رئيسها، هددت المجتمع العراقي والنظام السياسي القائم بالتفكك، وقد ساعدت الحرب النفسية على تضخيم الأزمة واليأس من إمكانية حلها في العقول وحصرت المسؤولية باتجاه رئيس الحكومة كما ورد في أعلاه، محملة إياه كل تبعات المسؤولية.

ب. وضعت الحكومة في زاوية الحرج، ونأى الجهد الدولي عن تقديم المساعدة فزادت شدة الأزمة، ولزيادة العجز أو الاخفاق في ايجاد الحلول أسهم جهد الحرب النفسية الدولي في اسقاط الموصل بأداة ارهاب دولي "داعش" التي لم ترق قدراتها العسكرية الاساسية لتحقيق فعل الاسقاط في معركة كانت فيها القوات المسلحة العراقية تتفوق على هذا التنظيم بالعدة والعدد عشرات المرات، مما زاد من التأزم أو انتاج أزمة مركبة يصعب حلها.

ج. قبول الحل الذي بات وكان هناك اتفاق في مجاله بين رؤى الخارج والداخل، حتى عده الكثيرون القريبون من سلطة الحكومة أنه مخرج فيه الخسارة أقل من الاصرار على البقاء دون حل.

## مآل الأزمة.

3. ان الضغط الذي كونته الأزمة من وجهة النظر النفسية يعد شديداً، حيث لم يبق للائتلاف الفائز من فرص لتحديه وقبول الخسائر المتوقعة، فقبلوا الحلول الآتية من خارج الحكومة والتي تتأسس على عدم تجديد ولاية السيد المالكي<sup>1</sup>. وهو قبول وبالوقت الذي أسهم في رفع الضغط النفسي عن كاهل العراقيين، وقدم الى الحكومة الجديدة فرص مناسبة لتأسيس علاقة نفسية ايجابية مع المجتمع العراقي فقد فتح من أمامها مجالاً لتكوين علاقات سياسية ايجابية مع الدول التي وقفت بالضد من العراق كذلك أسهم بشكل مباشر وغير مباشر في تحقيق الآتي:

أ. إيقاف زخم العدوان الشعبي الناجم عن احباط الأزمة الذي كان متوجهاً صوب الحكومة، وتقديمها "الحكومة الجديدة" بالصورة التي يمكن أن يثق الشعب بقدرتها على تقديم الحلول المناسبة لمشاكله.

ب. تخفيف حدة الجهد النفسي العربي وغير العربي السني المضاد للحكومة، وهنا لا بد من الإشارة الى ان كم الجهد النفسي الذي كان مصوباً بالضد من العراق من قبل السعودية وقطر ومن بعدهما تركيا ودول الخليج بدرجة أقل كان كبيراً جداً ومؤثراً.

ج. دعم جوي دولي يعطي فرص الى القوات المسلحة من أجل تحقيق انتصارات ميدانية محدودة تعيد المعنويات وتعالج بعض معالم الانكسار، وان كانت الجهات العسكرية العراقية لم تبادر من جانبها في استثمار هذا المتغير الهام.

---

<sup>1</sup>. يرى المتابعون وبشكل واضح كيف تغيرت لهجة العامل الخارجي من العراق وبالتحديد من السيد رئيس مجلس الوزراء، حيث توجهت الدول الى فتح باب الدعم خاصة في مجال الطيران والمعلومات، وكذلك في السياسة، من هذا يمكن القول أن الأزمة التي تكونت عام 2014 انتهت بالطريقة التي حددها العامل الخارجي مدعوماً بتوجهات العامل الداخلي غير الحكومي وبات أثر العاملين في دائرة صراعها هما الأقوى.

د. أعطى الحكومة المشكلة حديثا المجال مناسباً للتحرك في الساحة الدولية بشكل أكبر ومرونة أوسع لما يتعلق بشراء الأسلحة وحشد الجهد السياسي الداعم للعراق في حربه ضد الإرهاب.

هـ. تقريب المسافة النفسية التي تأثرت سلباً بالأزمة بين حزب وكتلة رئيس الحكومة الفائز بأعلى الأصوات والمجتمع العراقي المحبط.

و. عودة الدعم الروحي المعنوي الآتي من المرجعية الدينية في النجف الأشرف الى الحكومة أو بالمعنى الدقيق فتحت مجالات لحصول هذا الدعم، وبات التدخل الناصح كعنصر ايجابي.

ز. فتح مجالات ثقة بين العراق الذي كان شبه معزول وبين محيطه الإقليمي "السني".

تأثيرات الأزمة.

4. إن التوجه النفسي بالأمل في الحصول على الحلول اللازمة لأزمة الانتخابات المذكورة الى خارج الحكومة، يتبين أنه ترك أثراً في العقل المتأمل أحتلت في مجاله أمريكا المركز الأول وأقل منها الأمم المتحدة التي قل التوجه النفسي اليها لعدم امتلاكها سلطة فرض الحلول بالمقارنة مع أمريكا، ومع هذا فإن الجانب الطائفي للمكونات الاجتماعية فرض واقعاً في رسم صورة الجهة القادرة على الحل في العقل العراقي فنجد أن الكتل والجماعات السنية اتجهت ناحية السعودية وتركيا والخليج بالإضافة الى أمريكا متأملة الحل راغبة في الاستقواء بها في الوقت نفسه، واتجهت الجماعات الشيعية في غالبيتها الى ايران لنفس الغرض.

أما على المستوى الداخلي فقد برزت المرجعية الدينية في النجف الأشرف مجالاً لاستقطاب الآمال بإيجاد الحلول المناسبة للآزمة الحاصلة، على هذا أصبح التوجه في طلب الحلول "الأمل" بشقيه

الخارجي والداخلي وأي حل يُفرض منهما العامل الأكثر تأثيراً على العلاقة النفسية للحكومة بالجمهور للاعتبارات الآتية:

آ. لقد رفع الحل الآتي من الضغط النفسي المسلط على العقول المتأملّة أي خفض التوتر، والخفض هنا راحة تدفع الانسان من حيث لا يدري الى الاعلاء من شأن مصدرها، واعلاء الشأن لمصدر الحل الأجنبي أو حتى الداخلي يأخذ في الواقع من الشأن الحكومي، وعلى هذا وان لم يحصل إحصاء دقيق لكم المأخوذ من حصة الحكومة فان كم التأييد الشعبي لها أثناء الأزمة كان تضاوله واضحاً حتى وجدت نفسها أي الحكومة وعلى الرغم من كل قدراتها في الحركة والعلاقة أن الجمهور قد أبتعد عنها خطوات عديدة في هذه المرة. على وفق حقيقة مفادها أنه وفي كل مرة يتلقى الجمهور حلاً لأزماته من الخارج يبتعد مسافة عن الحكومة، وهكذا وبتكرار خطوات الابتعاد تكون الحكومة في موقف صعب، إذ لا يمكن الاستمرار بالحكم دون جمهور مؤيد بنسب مقبولة، وإذا ما لجأت الى الحكم دون حساب الجمهور ستتجه حتما الى التعامل معه قسرياً.

ب. ان خفض التوتر الناتج عن الحلول المقدمة من خارج الحكومة له ثمن مهما كانت النوايا سليمة وأبسط ثمن في هذه الأزمة هو اتساع النفوذ الخارجي خاصة الإيراني الى المستوى الذي بات فيه يشكل قلقاً لغير الشيعة من جهة ومادة للحرب النفسية المعادية لما يتعلق منها في موضوع السيادة وخطوات الحكومة الذاتية في ادارة الدولة والمجتمع من جهة اخرى.

تطورات ما بعد الأزمة.



5. ان التطورات التي أعقبت حدوث الأزمة وتقديم الحلول الملائمة لتجاوز آثارها وحرف مآلها، قد حصلت خلال المرحلة الزمنية التي أعقبتها متعددة بينها.

آ. ان فترة الأشهر القليلة التي أعقبت تشكيل الحكومة وهي وان خففت من وقع الضغوط النفسية الا انها لم تزيلها بشكل نهائي، أي أبقت جذور قابلة للنمو في أية فرصة تحصل فيها ضغوط أخرى.

ب. يبدو من خلال المتابعة وكأن العقل الجمعي المحبط المتأمل وعندما يقبل الحلول وتنخفض شدة الضغوط النفسية، يبقى متحفزا في نظره الى الحكومة وكأنه يعيش هدنة معها ينتظر منها الحلول المؤجلة لبعض الأزمات الطرفية.

## ادامة زخم الفرص لتطويق آثار الإحباط

1. ان الاحباط وبالتأسيس على ما ورد مسالة نفسية تحصل بين الجمهور في المجتمعات البشرية حتماً يمكن أن تبقى آثارها ضمن حدود السيطرة حيث التبديد التدريجي لها من خلال إيجاد مؤثرات أمل أخرى وأشباع حاجات أخرى تسهم في التخفيف الى المستوى الذي تكون فيه غير مؤثرة، ويمكن أن تكون آثارا شديدة الوقع مثيرة لمشاعر العدوان، تترك آثارا سلبية تحرف السلوك الجمعي عن المألوف في علاقته مع الحكومة ومؤسسات الدولة.

2. ان الآثار المترتبة المحدودة والشديدة، خطورتها في حال استغلالها من طرف ثالث، شعبي أو سياسي داخلي معارض لنهج الحكومة أو جهات للحرب النفسية المعادية التي تضع العراق ضمن أهدافها المحسوبة عندها تستغل المشاعر الناجمة وفعل التأثير العدائي الناجم عن الأزمات لضرب الحكومة ومؤسسات الدولة، وما دام الأمر كذلك فلا بد وأن تأخذ الحكومة في الحسبان رغبة الآخرين أعداء كانوا أم أصدقاء أو محايدين في ابقاء بعض جذور الأزمات فاعلة بقدر ما وان كانت غير مرئية، أي أن على الحكومة أن لا تعبر من على وقع تلك الأزمة وما ترتب عليها وتركن الى الهدوء لأن من كون أزمة أو أسهم في تكوينها يضع هو مساريها في حسابات اللعب عليها ثانية لغايات اخرى.

3. ان الأزمات التي تسهم الحكومة في الوصول الى حلول ما لمعالجة مثيرات الاحباط الناتجة عنها أو تلك التي يتدخل العامل الخارجي والداخلي غير الحكومي أحيانا في حلها كما حصل في هذه الأزمة التي

اتخذت عنوانا لدراسة الحالة، فان جميعها بحاجة الى حشد الجهد المادي والنفسي الحكومي الى ادامة زخم الفرص المتاحة لتطويق الآثار الحاصلة والحيلولة دون حصول أخرى محتملة، لأن فتح المجالات في الحرب النفسية الدولية ولما ورد عن السعودية وتركيا على سبيل المثال فانه لا يعني حتمية اصدار أوامر اليهما لتغيير اسلوبهما وطريقتهما في التعامل مع العراق، ولا تعني أن السعوديين قد تركوا الى الأبد توجهاتهم في دعم الحركات الاسلامية المتطرفة بالمال كاستجابة لتوجيهات صدرت من جهة اقتنعوا بها فجأة، ولا تعني كذلك تغيير تركيا لمواقفها مع داعش بشكل دائمى وجذري، لكن الاتفاقات السياسية وتوجهات الحرب النفسية عادة ما تهيب ظروف "بينها ضغوط، تحذيرات، تنبيهات، تلميحات" مدعومة بجهود سياسية واعلامية تهيب المجتمعات المستهدفة أو تدفعها باتجاه تقريب المسافة بين الدول والشعوب، مسافة تكون فيها قادرة على أن تجلس وتتفاهم وتتبادل المصالح وتزيل بعض الشبهات، خطوة باتجاه التفاهم على تبادل المصالح بما يحقق أعلى قدر من الفائدة وأقل ما يمكن من الخسائر، لذا فان هذه المسافة النفسية التي سمحت ما بعد 2014 لإيجاد تفاهم بين العراق والدول الأخرى السنية منها على وجه الخصوص بحاجة ماسة جدا الى جهد ليس لأن يبقيا بذات السعة التي سمحت بالتفاهم بل وبتقريبها أكثر الى مستوى التقارب والتحالف المرحلي على أقل تقدير.

## الاستنتاجات

ان النتائج المترتبة عن الإحباط المذكورة ضمن وقائع هذه الدراسة تساعد على استنتاج الآتي:

1. بسبب زيادة الإحباط في المجتمع العراقي، وشدة المثيرات المتأتية من حصوله، يتبين أن هناك ترسبات جعلت المجتمع العراقي حساساً، أي قابلاً لأن يحبط ويصاب بالآثار المترتبة بسهولة.

2. ان القاء نظرة بسيطة على سلوك الموظفين في دوائهم، والعسكريين في ثكناتهم والناس في بيوتهم تبين وجود فتور حد الوهن النفسي في عموم المجتمع العراقي ناتج عن استمرار مشاعر الإحباط، ووجوده بهذا الكم التراكمي يصبح من بين الأسباب التي تحول دون تحقيق خطى البناء كما يجب.

3. إن معالم الأثر المذكورة للاحباط على السلوك الجمعي العراقي وإن لم تستطع الحكومة الوصول إلى مستوى المجاهرة برصدها وتحليلها لكنها موجودة من الناحية المنطقية وبالمستوى الذي باتت تشكل فيه أكثر أنواع السلوك خطورة على إدارة الدولة والمجتمع وعلى الأداء الوظيفي، وكذلك على مستقبل البلاد.

4. ان اضطراب ما بعد الصدمة الذي تم التنويه عنه في متن الدراسة والذي يسبب انزعاجاً واضحاً أو خللاً في الوظيفة الاجتماعية والمهنية أو غيرها من الوظائف الحياتية، لو تمت مطابقته على الحالة النفسية العامة للمجتمع العراقي نصل الى استنتاج منطقي أن هذا النوع من الاضطراب شائع وسعة شيوعه تشمل كافة فئات المجتمع، وهذا استنتاج تؤيده دراسة قدمت عام 2004 لقياس مدى الاصابة باضطراب ما بعد

الضغوط الصدمية آنذاك والتي بينت أن 174 من بين 196 في العينة الجامعية التي درست في بغداد مصابون بهذا النوع من الاضطراب، فيها نسبة الاناث تفوق الذكور، وبينت أيضا ان هذه النسبة تعد كبيرة جدا وأنها تدلل على أن لدى المعنيين مناعة نفسية قليلة تجاه الصدمات (25). هذا وإذا ماكانت نسب الإصابة بهذا القدر الكبير قبل عدة أعوام، فما بالها في وقتنا الراهن عام 2015 التي زادت فيها شدة القتال وتكررت الخروقات الأمنية، الامرالذي يؤشر منطقيًا ازدياد نسب الإصابة بحدود كبيرة.

5. ان تكرار التوجه الى مصادر من غير الحكومة لحل الأزمات، أكسب الشعب العراقي عادة النظر الى الخارج على حساب الداخل وبالتالي زاد من ضعف الروح الوطنية وزاد من تبعثر المجتمع وتشظي مكوناته، وسيجعل الشعب العراقي الهش في علاقته بالدولة سهل الانقياد من أية جهة خارجية.

6. ان تكرار الازمات العسوية في العراق تقود الى الاعتقاد بانه اصبح بؤرة أزمات دولية، الأمر الذي يفرض على الدولة والمجتمع التهيؤ الدائم لقبول الأزمات والاستعداد للتعامل معها بأقل ما يمكن من الخسائر التي باتت موجودة ولا مفر منها.

7. ان مشاعر الإحباط في الأزمات الشديدة بينها الأزمات السياسية والحرب، تصيب آثارها العموم وان لم يدرك البعض تأثيراتها المباشرة لكن شحناتها النفسية كافية لأن تصيب الجميع، وانعكاساتها ستكون مباشرة على جهود إعادة بناء الدولة وأساليب ادارتها.

8. تؤكد تراكمات الإحباط في النفس العراقية أن الحكومات المتعاقبة جرت على التعامل مع الأزمات والآثار بطرق تنتج أزمات يتسبب

الإخفاق فيها الى إنتاج احباط متوالي وهكذا بقى العراق مجتمع أزمات وضغوط تنتج الإحباط المنتج للأزمات، كما هو الحال في التعامل مع العشائر على سبيل المثال التي يراد لها أن تسهم في حل الأزمة الأمنية، فنتج قيمها العشائرية في الثأر أزمة أمنية، وكذلك الحال بالنسبة الى الميليشيات التي تسهم في القتال لصالح الدولة وسد الثغرات الأمنية، فتسبب بعض قواعدها في احداث خروق أمنية.

9. ان الأزمة التي تكونت في الانتقال الى الحكم عام 2014، تعد أزمة تأسست على أركان أزمات أخرى عززت من وجودها وقويت عناصر التأثير لمثيراتها، فكان هناك أزمة علاقة مع الاقليم " كردستان " وأزمة فساد وفشل اداري، واضطراب علاقات مع المكون السني وخروقات أمنية، جعلت المجتمع العراقي بؤرة أزمات يسهل في محيطه استثارة مشاعر الاحباط، وحثمت على الحكومة لأن تكون جاهزة باستثمار الفرص المتاحة للتقليل من الآثار، والحيلولة دون وجود آثار أخرى تزيد من الفوضى والاضطراب.

10. وجود هذا الكم من آثار الإحباط في النفس العراقية، وهذا الكم من التأثير على السلوك، يدل على عدم وجود رؤية نفسية لادارة الدولة والمجتمع، وبدلاً من وجود رؤية تم التوجه الى التعامل مع الوقائع على أساس المحاولة والخطأ وهذا تعامل سيمد من تاثير الإحباط على سلوك العراقيين وحالتهم النفسية.

## التعامل مع الإحباط

1. ان الإحباط ومن خلال المعطيات المذكورة يكون نهج حياة للإنسان في المجتمع الذي يعيشه، وما دام هكذا فان التعامل مع حصوله يتركز على جوانب التخفيف من آثاره، ودفع الانسان الى التعود على تحمل بعض آثاره الممكن تحملها، أي العيش معها بقدر من القبول. لكن الإحباط الناجم عن الازمات الشديدة والتي تكون فيها الإعاقة لاشباع الحاجة الى الأمن والعيش المستقر كذلك شديدة وان يتحرك الانسان من جانبه للتعامل معه "الإحباط الناتج" بضوء قدراته النفسية والمادية، فسيكون تحركه غير كافيا لتجاوز الآثار المترتبة، على هذا تبقى الدولة ممثلة بالحكومة الطرف المناسب للتجاوز أو التخفيف من الآثار وكذلك خلق معالم آمال جديدة يمكن تحقيقها، ففي ظروف الحروب التي تشكل إعاقة لاشباع الحاجة الى الأمن "احباط" مثلا تظطر الحكومة الى سن قوانين لمنح رواتب للشهداء وإعطاء الهبات والقبول في المعاهد والكليات وغيرها بقصد التخفيف من شدة العدوان الموجه الى الحكومة. والعمل على دعم عوائل العسكريين وتدفع لتشكيل جمعيات ونوادي وتجمعات لأفرادها من أجل قبول الواقع وتعود العيش مع القلق المحبط. وعلى هذا تصبح الحكومات في أوقات الأزمات والحروب مستنفرة لتقديم ما يرضي ويخفف، ويقلل ويحرف وكأنها في عمل مستمر لا يتوقف، وبعكسه ستجد أن شحنات العداء قد توجهت اليها بشدة قد تسهم في تصدعها، والتأثير على مديات تحقيق أهداف الدولة في الحرب.

2. ان المقابلات التي حصلت لأغراض هذه الدراسة أشرت ان أكثر معالم الإحباط تأثيرا على الجمهور هي الاحباطات الناتجة عن الأزمات

السياسية والامنية، وفي حالتها تتحمل الحكومة التي تدير السياسة  
العبئ الأكبر في مجال التعامل مع نتائجها، والتعامل الاعتيادي مع  
الإحباط الناتج عن هكذا أزمات يأخذ المناحي الآتية:



## أ.حرف مسار العدوان.

خلال فترة وقوع الأزمة وتفاعلها، يتكون الإحباط وتتكون بسببه مشاعر عدوان تتجه كما ورد أعلاه الى الذات والخارج "الحكومة في الغالب" وهنا لابد من التحرك حكوميا وبشكل سريع لحرف اتجاهات العدوان الآتي اليها من اتجاهات أخرى، أي تسهم من جانبها في تغيير الاتجاهات، وفي هذا المجال يمكن أن تختار الأجهزة الحكومية المعنية جهة محددة وتركز جهودها النفسي الإعلامي عليها حيث يسحب تكرار التركيز "الاستهداف" اتجاهات المشاعر العدائية نحوه، ففي مثل أزمة انتخابات عام 2014 التي قدمت كدراسة حالة كان يمكن أن يتم التركيز باتجاه جهة أخرى داخلية "سياسية" أو خارجية "الدولة الأكثر فاعلية في أثارة الأزمة" والتركيز هنا يسهم في تكوين أو أعداء للمجتمع تتوزع باتجاههم مشاعر العدوان، الأمر الذي يخفف من الكم الموجه بالضد من الحكومة ورئيسها، وهنا تجدر الإشارة الى أن العرب في تعاملهم مع أزماتهم لأكثر من ست عقود مثلا تعودوا وعودوا جمهورهم في الغالب باختيار إسرائيل هدفا لحرف العدوان.

## ب. انعاش الأمل.

ان فقدان الأمل أو الإعاقة التي تحول دون اشباع حاجة أساسية مثل الأمن، تحصل في المعتاد خيبة أمل "احباط" وعندما تتدخل عوامل خارجية أو داخلية لحل الأزمة، كما حصل في أزمة الانتخابات المذكورة تتكون وتتحقق آمال توقف التدايعيات السلبية المنتجة للعدوان، ومع هذا فان الأزمات السياسية كتلك التي أخذت معيارا للدراسة يكون فيها الحل مؤقتاً أو حلا لجانب من جوانب الأزمة... حل يدخل العقل في هدنة مع الجهات المعنية أصلا بالحل أي الحكومة، وكأنه يعطيها مجالا للتحرك،

يجدد الأمل في قدراتها على انتاج الحلول المستديمة، لكنه ومع هذا لا يعطي المجال مفتوحا الى الأبد، انه عطاء مؤقت. هذا وتبين وقائع هذه الدراسة وأدبيات الإحباط أن أشهر بمتوسط الستة فترة هي التي يمكن أن يعطيها العقل المحبط كهدنة معقولة لانتاج الحلول أي تحقيق الآمال التي بقيت معلقة، ومن بعدها يبدأ أي العقل بالانجرار تدريجيا صوب الشعور بالخيبة ومن ثم أنتاج الإحباط الخفيف الذي تشتد لمستوى تكوين مشاعر عدوان توجه الى الحكومة تبدأ خفيفة وتشتد بالتدرج، وهذا يمكن مشاهدته بشكل واضح على تطور وتغير اتجاهات عموم العراقيين من الحكومة أثناء حل الأزمة المذكورة حتى وقتنا الراهن " بعد أشهر على فرض الحل " اذ وصف الغالبية من العراقيين وبينهم السنة المعترضين أصلا على شكل الحكومة السيد رئيس الحكومة الجديد بالهادئ، العقلاني، الأكاديمي، المدني، غير المتحيز... الخ من أوصاف أطلقت كأستجابة لقبول الحل وتكوين آمال جديد لوضع حلول مستدامة لأزمات متداخلة متشابكة، لكن بعض استجابات الناس في هذا الوقت أظهرت تغيراً بدأ يطفوا على السطح في الاتجاهات من الحكومة ورئيسها، وظهرت أوصاف على النقيض وبدأت تظهر اتهامات ونعوت وأوصاف بعضها غير صحيح وغالبيتها على العكس مما سبق، ظهور يدلل على ان الهدنة أو الانتظار الذي أعطاها العقل الجمعي العراقي الى الحكومة قاربت فاعليتهما على الانتهاء. وان تغير في الاتجاه يمكن أن يحصل مع أي أزمة محتملة. علما أن الانتهاء سينشط من مشاعر العدوان المكبوتة ويعيد اتجاهاتها الى الحكومة، عندها ستجد أنها وقد أصبحت في موقف يصعب ترميمه. هذا وللحيلولة دون الوصول الى

الصعوبة تتجه الحكومات ورئيسها وطاقم العمل القريب في المعتاد بمساعي تجديد الأمل 1من خلال.

أولا. إيضاح دقيق للمعوقات الفعلية. تواجه الحكومات في سياقات إدارتها لشؤون الدولة والمجتمع مصاعب في التعامل أي حل بعض الأزمات التي يتكون بعضها من خارج ارادتها، فالحرب على الإرهاب التي تدور حاليا فرضت على وفق حسابات دولية خارج إرادة الحكومة والدولة العراقية، والتدخل الخارجي في شؤون العراق في ظروف هذه الحرب وإعادة البناء هي خارج ارادتها أيضا، مما يعني أن الحل ذا الصلة بإيقاف استمرار هذه الأزمات هو ليس بيد الحكومة ولا يمكنها التعامل معها باتجاه إيقاف التأثير وهي ومهما أمتلكت من وسائل يبقى الجزء الأكبر من الموضوع مرهون بأهداف تلك الأطراف التي كونت الأزمة، عندها لم يتبق للحكومة من مجال في التعامل سوى الاستمرار في محاولة التعامل مع الازمة وبما يقلل من الأثر دون توقف أي أن لا تستسلم وأن لا تيأس، لأن حصول اليأس مسالة نفسية تنتقل سريعا الى الجمهور فتثيره بالضد من عجزها. وكذلك السعي الى تزويد الجمهور بالمعلومات الصحيحة المناسبة عن الواقع وايضاح المصاعب والمشاكل المترتبة لهذا الجمهور الذي يطالبها بوضع الحلول، علما أن تزويد الجمهور بكل التفاصيل قد يربك تفكيره، كما ان تزويده بالمعلومات غير الصحيحة سواء المغالى بها أو الأقل من حقيقتها يزيد من عدوانيته،

---

<sup>1</sup> . لا يمكن أن يعيش الانسان دون أمل في إيجاد حل لأزماته ومصاعب العيش والحياة، إذ ان العيش دونه سيصيبه بالاضطراب النفسي (26)، ولكي لا يصاب يلجأ من عنده في بعض الأحيان لتكوين تفسير وصياغة آمال تحمي عقله من الاضطراب مثل "اتركها على الله سبحانه، لله حكمته، الصبر مفتاح الفرج... الخ" على هذا يكون الأمل من بين الأهداف التي تصيغها الجهات الحكومية لمساعدة الانسان على تقليل أثر العدوان والاصابة النفسية.

وخير مثال على هذا هو المعلومات ذات الصلة باعداد الإرهابيين وأساليبهم في إدارة القتال، اذ تعتمد الأجهزة الأمنية والاستخبارية في المبالغة بذكر أعداد المقتولين منهم، مما يثير لدى الجمهور حيرة وارتباك يعيده على شكل اتهامات للحكومة.

ثانيا. ادامة الزخم النفسي لتقديم الحلول. عدم ترك الجمهور لفترة طويلة دون تزويده بحلول تمد من فترة الهدنة التي أعطاها العقل الجمعي الى الحكومة، وهذا ينطبق بشكل واضح على الأزمات المركبة، مثل أزمة تشكيل الحكومة وأزمة مقاتلة الإرهاب، التي تتضمن في محيطها أزمات متعددة فالأزمة الأخيرة "الارهاب" على سبيل المثال تحوي في محيطها جملة أزمات مثل الأداء القتالي، الولاء الوطني، الفساد الذمي، الالتزام المهني، التدخل السياسي، النفوذ الميليشياتي ... الخ من أزمات تكاد تكون مرتبطة بأزمة القتال تتأثر بها وتؤثر عليها، وفي مجالها يكون السعي من قبل الحكومة "الجهات الاختصاصية القريبة من رئيس الحكومة" واجبا لوضع خطط لتقديم "ضخ" بعض الحلول لقسم من الأزمات الضمنية كل فترة، أي أن لا يترك الجمهور في حيرة تدفعه لاتهام الحكومة ورئيسها بالعجز والتقصير وربما التعمد والانحياز، خاصة وان العقل المحبط يكون غير عقلائي في انتاجه الاتهامات، ويكون قابلا لتصديقها بشكل غير عقلائي ايضا، فعزل القادة غير الكفوئين والفاستدين كحل لأزمة فرعية ضمن الأزمة العامة على سبيل المثال ينعش الآمال "يقلل الخيبة المثيرة للاحباط"، لكن فاعليته عادة ما تكون محدودة بفترة زمنية، على هذا تكون وجبة أخرى من العزل لغير الكفوئين بعد عدة أشهر كافية لمد الفترة الزمنية للهدنة النفسية فترة أطول، وكذلك الحال بالنسبة الى المفسدين، ووضع ضوابط لتقليل

الروتين .. الخ لأن تقديمها التتبعي يشعر الجمهور بأن الحكومة مستمرة بمشاريعها للحل وأنها ليست ضعيفة أو مقيدة لما يتعلق بخطتها في تقديم الحلول، وهذا بطبيعة الحال لا يسقط فروض السعي لتقديم الحلول للأزمة الرئيسية. أي تقتضي الحاجة الى تنشيط وإدامة لهذا الزخم الذي تكون في البداية كجرع نفسية، تتم بالاستمرار في محاسبة المقصرين والفاستدين والاحالة الى التقاعد للفائضين وغير المناسبين، وغيرها من المجالات التي يفترض تقديمها مجزأة بالتدرج سبيلا ممكناً في ظروف لا يمكن التأسيس فيها على الرفاه وسبل العيش والتنمية كمجالات أو جرع مناسبة للتقليل من الإحباط بسبب ظروف العيش واضطراب الاقتصاد.

ثالثاً. ادامة الظهور بمظهر القوة. ان القوة على وفق مفهوم علم الاجتماع السياسي كل قدرة يمكنها أن تحدث أثراً (27)، فهناك القوة الاجتماعية أو السياسية أو الاقتصادية، أو الدينية وغيرها، وتعني ضمناً كل دافع فعال يؤدي إلى عمل في المجالات المذكورة، وإذا ما تجاوزنا لأغراض هذه الدراسة معيار القوة الاجتماعية على مستوى الفرد التي تعني إرادته في ترجمة خياراته ومطالبه إلى واقع عملي في الحياة الاجتماعية الحقيقية التي يعيش فيها ويتعامل معها، أو مدى نجاحه في تحقيق إرادته حتى لو تناقضت وتضاربت مع إرادة الآخرين في المجتمع، واتجهنا الى مستوى الدولة التي يمثل في مجالها مفهوم القوة ركيزة رئيسية في دراسة وإرساء العلاقات، فقوة الحكومة تعني إرادتها في ترجمة خياراتها الى واقع عملي ومدى نجاحها في تحقيق الإرادة "الصحيحة" وان تناقضت مع إرادة آخرين في محيطها، وان القوة هنا أو فرضها يؤثر في قدرة الحكومة على جعل الآخرين يستجيبون

لأفكارها، وتسمح لها بفرض إرادتها على الآخرين، وهي في المقابل تحد من توجهات الآخرين في فرض أهدافهم<sup>1</sup>.

ان مفهوم القوة لما يتعلق بالإحباط يكون في دفع الجمهور الى احترام سلطة الحكومة وتنفيذ ارادتها "مطالبها" وهي في مجتمعنا العراقي مسألة مهمة اذ تعود المجتمع على تنفيذ أوامر السلطة القوية "كبت مشاعر الإحباط" والتمرد على الضعيفة منها "سهولة اخراج مشاعر العدوان" على هذا يمكن القول أن معالم القوة التي أمتلكتها الحكومة الحالية في بداية التشكيل وعززتها ببعض الإجراءات البسيطة "تنحية بعض من غير الكفوين" بدأ زخمه يخفت بالتدرج اذ أن المجتمع يعي جيدا أن هناك مئات من غير الأكفاء وهناك آلاف من الفاسدين، لا بد من تنحيهم والابطاء أي كان سببه سيضعف من قوة الحكومة ويدفع الناس الى توجيه الاتهامات لها بالضعف أو المحاباة، وكان هذا واضحا في إشاعة ظهرت بحدود شهر آذار الماضي قوامها "ان الحكومة الحالية تأتمر بأوامر المالكي" استغلتها الحرب النفسية لتعزيز أهداف الاشاعة باظهار الحكومة بمظهر الضعف اذ ظهرت كتابات في الغرب تصب بنفس اتجاهات الاشاعة المذكورة.

رابعا. تقوية الذات العراقية لاستيعاب مؤثرات الاحباط. لقد فقد المجتمع العراقي ذاتيته التي تجزأت الى ذاتيات متعددة وأنتقل الولاء بسببها من

---

1. قوة الدولة هنا أو الحكومة تعني القوة القانونية للدولة، "شرعية القوة أو القوة المشرعة" حيث الاعتقاد الفردي والجماعي بوجود طاعة الدولة، وبحقها في ممارسة القوة والنفوذ على هم إن القوة السيساسية هي مدى التأثير النسبي الذي تمارسه الدول في علاقاتها المتبادلة داخليا وخارجيا، وبحسب هذا الحجم تتحدد إمكاناتها في التأثير السيساسي في مواجهة غيرها من الدول والجماعات، حتى قيل أن السياسة هي القوة، هذا وان القوة من منظور شامل يرتبط بها كل سلوك إنساني يتصل بعملات التواصل والتأثير المتبادل، وهي على هذا تتخلل كافة الأنشطة الاجتماعية(28).

العراق كجماعة كبيرة الى ولاءات مجتزأة للجماعات الفرعية، عندها أصبح المجتمع متفرقا لا تقوى نفوس أبناءه على تحمل شدة الإحباط الموجهة اليه من الجماعات الأخرى أو من جهات داخلية وخارجية باتت تستهدف كل جماعة على حدة، وعندما دخلت الجماعات الفرعية في صراعات اثبات الذات الفرعية الخاصة باتت الجماعة منتجة للإحباط، وبات بعضها يسعد بوجود آثار للإحباط على غيره، فدخلت الجماعات في دائرة مغلقة للإحباط لم تسلم منه جماعة معينة، على هذا يصبح من الضرورة التفكير بالكيفية التي يمكن فيها تقوية الذات العراقية دون انكار وجود عدة ذوات فرعية.

## التوصيات

ان دراسات من هذا النوع، تعد المادة التحليلية الواردة ضمنا في متنها أحد جوانب فهم الموضوع والتعامل معه، حيث بإمكان المعني في الحكومة والمؤسسة والدائرة أن يستنبط الحلول من هذه المادة التي شخّصت وأشارت ونوهت، ومع هذا يمكن درج أهم التوصيات التي تراها الدراسة للتعامل مع الموضوع، تعاملًا مباشرًا بينها:

1. العمل على اظهار معالم القوة في الدولة والحكومة، وهي معالم شاملة ومتعددة الأوجه، تبدأ من فرض سلطتهما حازمة، مروراً بعدم التردد في اتخاذ القرار ومن ثم عدم التنازل عن القرارات التي تتخذ وتمتد الى حسم الاستحواذ على أملاك الدولة ورفع التجاوز على الشوارع والأرصفة وعلى الكهرباء والماء وغيرها.
2. الشروع في عملية اصلاح النظام الإداري وذلك بوضع ضوابط لتجاوز الاعاقة العمدية والروتين التي تعد من بين مثيرات الإحباط.
3. ادامة زخم المحاسبة والتقشير من خلال الاستمرار بإصدار وجبات الإحالة على التقاعد للفاستدين والكبار عمرا غير الكفوئين في كل مؤسسات الدولة، ويفضل في هذه الحالة أن تصدر قوائم دورية حتى وان تضمنت شخصا واحداً.
4. اختيار قضية فساد كبيرة نسبيا أنتهى التحقيق في موضوعها، والتمهيد الى اعلان تفاصيلها على الجمهور، بغية حرف العدوان من على الحكومة وتوجيهه الى آخرين وان كانوا ينتسبون الى مؤسسات الحكومة، واضهار الحكومة بمظهر القوي الملتزم بالبرامج التي وضعتها.



5. تقديم شرح تفصيلي الى مجلس النواب عن وضع القوات المسلحة من حيث القدرة والامكانيات والحالة المعنوية لاشراكهم في المسؤولية من جهة ولتخفيف تحميل القائد العام العدوانية الناتجة عن الخروق الأمنية والإخفاق في بعض المعارك من ناحية اخرى.

6. العمل على حل موضوع إخفاق القوات المسلحة أو بعض وحداتها في القتال سعيا الى سد أحد منافذ العدوان الذي يتوجه في نهايته الى الحكومة والقائد العام.

7. البدء في العمل لتجاوز حالة الفتور الوظيفي على أن يكون الشروع من الأعلى الى الأدنى.. عمل يشمل توزيع الأنشطة في إدارة الدولة والمجتمع، أي عدم البقاء في دائرة الحرب فقط واهمال باقي الأنشطة، فالنظافة مثلا مهمة وتبليط شارع بشكل صحيح مهم وانعاش مشروع زراعي مهم وحسب الإمكانيات المتاحة، على أن تتحمل الجهات العليا مسؤولية المتابعة الخاصة بالتنفيذ وحسن الانجاز.

8. العمل على إيجاد ضوابط لمواكب المسؤولين في الشوارع وداخل المنطقة الخضراء، وحثهم على ان يتحملوا من جانبهم تبعات ومسؤولية المنصب، وان لا يكونوا طرفا في اثاره الإحباط ونتائجه العدائية.

9. الاقلال جهد الإمكان من الترف الوظيفي لمفاصل الإدارة الحكومية خاصة في جوانب التأثيث، والسفر والسيارات.

10. التنسيق لتأمين مجالات الأمن كافة فهناك بالإضافة الى الأمن العام الأمن الغذائي والأمن النفسي والاجتماعي والصحي والتربوي، جميعها بحاجة الى أن تكون مؤمنة بقدر مقبول للحد من جعل الاعاقات في مجالها وسيلة لحصول الاحباط.

11. تكليف الجامعات ومراكز البحوث والجهات الحكومية المختصة، بدراسة كيفية إعادة وثوق المواطن بالحكومة وإرساء قواعد علاقة قوية بينهما تحد من توجيه عدوانيته عليها.

12. لا بد من التفكير بإيجاد مجالات تحدي داخل المجتمع العراقي، ففي الحرب هناك تحدي إذا ما احسن التركيز على العدو فسيتجه المواطن والعسكري جميعا لتحديه، وفي الطبيعة هناك مجالات للتحدي القابلة على امتصاص أو تقليل من زخم الإحباط.

13. كسر حاجز الخوف من أجهزة الدولة الضابطة المثير للعدوان عليها والحكومة، إذ ان التوقيف على الشبهة دون دليل، وعلى التشابه في الأسماء، واستخدام التعذيب المفرط وسيلة وحيدة لانتزاع الاعترافات مثلا يكون خوفا شديدا من هذه الجهات وينتج في نفس الوقت احباطا بين المعنيين والجمهور القريب نتیجته دفعات من مشاعر العدوان بالضد من الحكومة، والسبيل الوحيد هنا العودة للالتزام بالقانون واجراء المحاسبة، وعدم إطلاق اليد الأمنية دون ضابط.

14. السماح بل وتشجيع الترويج الشعبي العام لتفريغ مشاعر الإحباط وشحنات العداة المتكونة بسببه في فعاليات وأماكن ترويج بدلا من حشدها باتجاه الحكومة، وهنا يمكن السماح بعودة نشاط النوادي الترفيهية والنقابات بضوابط تضعها الحكومة دون أن تتدخل بها بشكل مباشر على وفق فلسفة تقليل الوصاية التوجيهية للجمهور.

15. السعي الى النزوح جماهيريا الى العراقية، وذلك بتقليل الحشد الإعلامي الطائفي، وتقليل مظاهر العرض الأحادي الطائفي،

فالصور والبوسترات واللافتات والاعلام الخاصة ونعي الشهداء وغيرها أمور تملأ الشوارع فيها نزوع واضح الى الجماعة الأصغر "الطائفة، العشيرة"<sup>1</sup> مثير لإحباط الجماعات الأخرى، على هذا يكون رفعها أو تنظيمها بضوابط وقوانين يقلل من هذه النزعة خطوة تعقبها خطوات لاحقة لانتاج مشتركات تصب باتجاه الوطنية العراقية.

16. تكييف إدارة الحرب الدائرة بالضد من الإرهاب لانتاج الروح الوطنية العراقية، من خلال جعل الجهد المقاتل تحت راية الدولة، وابعاد الجهد المليشياتي الذي لا يأتى بأمر الحكومة، وتكوين جهد شعبي سني لأن ينظم الى جهد الحكومة ويكون بأمرتها.

17. حشد الجهد الشعبي والنفسي العراقي العام باتجاه عدو محدد، يمكن أن توجه مشاعر العدا بالضد منه، بدلا من توجيهها الى الحكومة، على وفق الحقيقة القائلة إن العدوان البشري لا بد وان، يوجه الى جهة معينة.

18. إيجاد هيكلية تنظيمية لجهد الحرب النفسية قريب من رئيس مجلس الوزراء قادر ان يقدم المشورة المباشرة ويتلقى الأوامر المباشرة.

---

1 . الشخص أو الجماعة العاطفية تتجه الى تعليق صورة رمزية أو كتابة شعارات في عاشوراء على سبيل المثال، وهذا حق لها، لكنها وفي حالات ليست قليلة تتركها في امكانها الى ما بعد أنتهاء المناسبة، وتبدأ الصورة والآية القرآنية بالتلف والتمزق، فيكون تأثيرها في بعض الأحيان سلبيا، كما ان استخدام الكثير منها في الشارع والمحلة قد يعطي استتارة عكسية لدى البعض، وقد يستغل في غير مكاته اذ يتجه البعض أحيانا الى استخدام الصور واللافتات الرمزية وسيلة للتعامل مع حاجات محددة، فالمتجاوز على الرصيف يرفع علما دينيا، والمستولي على دار حكومية يرفع لافتة دينية وصاحب البيت الذي أصبح الرصيف المقابل له مكبا للزباله يضع صوراً ولافتات دينية في المكان للحيلولة دون ان يبقى مكبا، وهذه جميعها تأتي بنتائج سلبية محبطة بتكوينها اقتران شرطي بين الصورة والمكان والحدث والجمالية تكون في الغالب ليست في صالح صاحب الصورة.

19. إعادة تنظيم الجيش العراقي الذي تعرض لآخفاقات متتالية بعد تحديد الأسباب، والدفع في أن يكون جيشا للدولة.
20. توجيه وزارة الصحة بضرورة التركيز على تكوين مراكز خاصة لمعالجة عقابيل ما بعد الصدمة التي تنتشر كاصابات نفسية في المجتمع العراقي.

## الخاتمة

1. ان الشحنات الانفعالية ومجاميع النقاط الايجابية في العقول لا تبقى على قوة الزخم ذاتها، اذ أنها تتناقص بالتدرج محدثة قدر من الاحباط الذي ينتج عداً ضد الحكومة ورئيسها على وجه الخصوص، وهذا ما يحصل في الوقت الحاضر اذ أن فجوة حصلت بين إجراء الحكومة السابق "عمليات التطهير" والوقت الراهن الخالي من أي إجراء، فجوة طويلة زمنياً، كفيلة في تبيد زخم الشحنات الانفعالية الايجابية في العقول، والبدء في السير على طريق النقد خطوة باتجاه التجريح وربما العمل بالضد بتناسب عكسي اذ وكلما ضعفت الشحنات وقلت النقاط في العقول كلما زاد التوجه بالضد قولاً ومن ثم فعلاً.

2. ان الحكومة والمسؤوليين وأعضاء برلمان وبعدها لمسوا ردود الفعل الايجابية من الشارع لاجراءات التطهير الحاصل قبل أشهر من الآن، اتجهوا الى اطلاق الوعود بمزيد من الاجراءات للتنحية والاحالة والعزل والتحقيق، لكن مثل هذا الاجراءات لم تحصل كما هي الحاجة الى حصولها حتى الوقت الراهن "لأسباب كثيرة" مما دفع العقل الجمعي الى التوجه صوب الاحباط، علماً أن استمراره هكذا سيفتح أمام الحكومة ورئيسها ثغرات أمنية نفسية تزيد من عقبات وتعقيدات الادارة العامة وتبعده شخصياً عن الجمهور كعامل مهم في تسويق القرارات وتحديد اتجاهات الشحنات الانفعالية لصالحه والحكومة.

3. ان عدم التعامل السريع مع الخطأ في المجتمع العراقي أدى الى تراكمه بكم يثير الإحباط باتجاهيين متعاكسين، فالتجاوز على أراضي

وأملك الدولة كون على سبيل المثال أعشاش من السكن العشوائي  
مثيرة مناظرها للاحباط وعندما تكاثرت وأصبحت واقعا يصعب  
التعامل معه بات أي إزام المواطن لفض أو انهاء التجاوز قانونيا  
مثير لإحباط أهلها، وهكذا واقع سيبقى من بين المجالات المنتجة  
للاحباط والمشاكل والخروق والاضطرابات النفسية.



الانهيار الأمني المعنوي  
لمعركة الموصل  
الآثار وسبل التعامل

20 حزيران 2014





## عام

1. سقطت الموصل يوم 10 حزيران 2014 دون قتال، بمعركة لم تكن متوازنة عسكرياً ومعنوياً، كان العدو فيها بضع آلاف قدرت بين (2-3) وكانت القوات المسلحة العراقية أربعة فرق مضافاً إليها قطعات متفرقة. كان العدو فيها مهاجماً، بأسلحة خفيفة، وآليات اعتيادية، والقوات العراقية تدافع بكامل معداتها من الدروع والمدفعية والعتاد. يمتلك العدو معنويات عالية، وهدف يسعى إلى تحقيقه، في حين لم يمتلك العسكري العراقي أية معنويات، ولم تكن في مخيلته صورة هدف يقاتل من أجله أو وطن يدافع عنه.
2. رغم عدم التكافؤ بين الكفتين الذي لا يتوافق، وأبسط المعايير العسكرية للهجوم الذي يتطلب تفوقاً للمهاجم لا يقل عن (3 - 1)، لكن العدو تفوق خارج هذه الضوابط وأسقط الموصل بمعركة نفسية نتج عنها انهياراً أمنياً معنوياً بكل المقاييس.
3. ان قوة الدفع المعنوية التي حصلت عليها داعش، والانهيار النفسي المعنوي الذي أصيب به العسكريون العراقيون، أعطى هذه الفصيحة الإرهابية وقوى أخرى معادية جرعة دفع معنوية جعلتها تستثمر الفوز النفسي، لتتقدم باتجاه صلاح الدين ومن ثم حدود سامراء حتى ليلة 12/11 حزيران، في محاولة واضحة لخرق دفاعات بغداد.
4. المعركة برمتها تعد معركة خرق أمني نفسي، هيأ لها العدو بشكل جيد واستخدم أساليب نفسية، بينها إرسال عملاء له قبل المعركة يلفون على بعض نقاط السيطرة، يشيعون بسقوط وحدات، ليدفعوا إلى ترك المواضع، كما استخدم أساليب الاتصال المسبق، ببعض الضباط الكبار،

وربما ارشء بعضهم " وان لم تتأكد " لىتركوا مواقعهم القيادية تمهيدا  
لإحداث فعل الانهيار.

## ماهية التدهور الأمني الحاصل

حصل تدهور أمني نفسي سريع، تمثلت طبيعته بالآتي:

1. ارتباك القادة الميدانيون الكبار، وتركهم لمقراتهم، تبعهم الضباط بالمفاصل القيادية الأدنى، ومن بعدهم المنتسبين، الذين تخلوا عن أسلحتهم صالحة، ومعداتهم سليمة وعتادهم وفير، إذ لم يجهدوا أنفسهم لتدميرها أو تعطيلها على أقل تقدير.

2. التجاوز على معايير المهنة والشرف العسكري، عندما أقدم قسم غير قليل من الضباط خلع ملابسه ورتبه العسكرية، وارتداء ملابس مدنية بدلا عنها بقصد التخفي مع الناس العاديين، وقبول الهروب من ساحة المواجهة.

3. استخدام القادة الكبار ناقلات أشخاص مدرعة بقصد الهروب، معطين انطباع سيئ لجنودهم الذين غضبوا عليهم وسارعوا لتقليدهم، في محصلة سلوك أخرج الحكومة والقائد العام للقوات المسلحة الذي أعتمد عليهم.

4. توجه القادة بآلياتهم والمنتسبين بأرجلهم مشيا الى كردستان، فتعامل الامن الكردي معهم بطريقة، قللت من قدر الدولة وهيبة الجيش، وسرعت من وقع التدهور، وتوسيع نطاقه بين عموم الوحدات، ليشكل كارثة عسكرية نفسية سياسية.

5. ترك البعض موقعة في الحراسة والدفاع، قبل أن يصله العدو، أو قبل أن يتلمس وجوده على الأرض بطريقة عجز القادة والآمريين من منعهم، وبدلا من التضحية لاعطاء مثلا للمهنية العسكرية والوطنية

الحقيقية، هربوا أمامهم، فأسهموا سوية في زيادة دافعية العدو لاتمام مهمته في اسقاط المدينة واحداث فعل الانكسار.

### الوصف النفسى لحالة الانهيار

6. كان هناك قلق مسبق في نفوس القادة الكبار، وعدم ثقة بمنتسبيهم، زادت شدتهما عند احساسهم بحصول خسارة لبعض المواقع، فتكونت صدمة أفقدت غالبيتهم القدرة على السيطرة على ذواتهم وباتت الأوامر مرتبكة والسلوك غير متزن.... حالة نفسية، تلمسها المنتسبون في الوجوه، وفي الأوامر، فانتقلت عدواها إليهم بشكل سريع جدا.

7. ان الخسارة المتوالية شكلت صدمة نفسية، لم تتوفر عند المعنيين طاقة نفسية كافية للتعامل معها، عندها لم يجد القائد والأمر قدرة في داخله على الصمود أو التفكير، فامتأ عقله بالخوف الشديد حتى وجد نفسه مدفوعا، الى الهروب دون التفكير بالتبعات أو حتى لم يحسب البعض أية تبعات، لأن حالات مشابهة حصلت في السابق، ولم يحصل لفعالها عقاب فاستسهل المعنيون السير على طريقها.

## أسباب حصول الانهيار

ان الانهيار الأمني المعنوي، وان حدث فجأة فهو في الواقع، نتاج تفاعل تراكمي لعدد من الأسباب أكثرها وضوحاً.

### 1. الفساد الإداري والمالي.

لقد استشرى الفساد في المؤسسة العسكرية، دون أي جهد أعلى للردع حتى وصل حداً بات الأدنى ضابطاً وجندياً يتكلم على فساد قاداته بالاسم، عندها تشوهت صورة القائد فاسداً في عقل المقاتل، وعندما وجد حرجاً في المواجهه مع عدو قاس هرب، وفي بعض مخيلته رغبة في عقاب هذا القائد، وربما الحكومة في آن معا. علماً أن الجندي يقاتل عن الأمر، أو القائد الملموس وجوده قبل الوطن كمشاعر غير ملموسة، وعندما يكون هذا القائد مبتزاً للجندي، وسبباً لتعاسته، لا يمكن أن يقاتل عنه، أو بجانبه مهما كانت النتائج.

### 2. صورة العدو في العقل العسكري العراقي.

لقد كون العسكري ضابطاً وجندياً، بسبب غياب الجهد النفسي المعنوي، في المؤسسة العسكرية، صورة عقلية لعدوه وسمها بالآتي:

أ. قاس لا يتوانى عن القتل ذبحاً.

ب. جاء ليموت رغبة في الدخول الى الجنة.

ج. متشدد يريد إقامة خلافة إسلامية.

د. قوي مندفع ذا معنويات عالية.

ه. طائفي يكره الشيعة لا يتسامح معهم.

ان صورة عقلية بهذا الشكل لم يتدخل جهد نفسي معنوي لتصحيحه، أو على الأقل لاستنفار الحواس بالضد منها بقصد التفوق عليها، سينتج عنها سلوك انسحاب ومعنوي يدفع باتجاه الانهيار.

### 3. الحرب النفسية

كان الجهد النفسي للعدو يتفوق كثيرا على الجهد النفسي الحكومي، غير الموجود أصلا، لا في المؤسسة العسكرية، ولا في الأجهزة الأمنية، فآثر سلبا في أفكار وآراء المنتسبين واتجاهاتهم من الدولة، كما أن موقف غالبية دول المحيط، من الحكم في العراق سلبي، ومواقف بعض الجماعات العراقية المشاركة في العملية السياسية والخارجة عنها مناوئ، حشدوا جميعا جهدا نفسيا مضادا، أضاف عوامل تأثير سلبية، استفاد منها العدو في تشويه صورة القيادة العليا للجهد القتالي، في عقول البعض غير القليل من المنتسبين، ضباطا ومراتب.

### 4. الاخلال بمبدأ وحدة القيادة.

ان مصادر القيادة في القوات المسلحة منذ عدة سنوات باتت متعددة، فمكتب القائد العام مصدر، ووزارة الدفاع ممثلة بالوزير مصدر، ورئاسة أركان الجيش المعنية أصلا بإدارة القتال تنظيميا مصدر (ضعيف) ودائرة العمليات مصدر (قادر على تجاوز سلسلة المراجع والوصول الى المفصل الأعلى للقرار العسكري بسهولة)، وهناك مصادر أخرى قوية نسبيا، وان كانت ثانوية قادرة أيضا للوصول، وتقديم المعلومات والمقترحات، الى الأعلى تجاوزا على المفاصل القيادية.

ان هذه الصيغة غير الصحيحة، في القيادة وطبيعة الشخصية العسكرية العراقية الاستعراضية والنفعية، أربك القرار العسكري من

جهة، وجعله يغير من اتجاهاته أحيانا من جهة أخرى، الى المستوى الذي أضعف عامل الحسم في صيغته، وقلل قدرته على التأثير نفسيا.

5. الاجتثاث.

غالبية القادة العسكريين وبحكم انتمائهم للجيش السابق، وتبوءهم مناصب قيادية فيه، كانوا بعثيين بدرجات متفاوتة، وعندما عادوا، واسندت إليهم المناصب القيادية الجديدة، بات الاجتثاث، سيفاً مسلطاً على رقابهم، وهم وان استثنوا من تبعات القانون، الا انهم لم يطمأنوا، وباستمرار عدم الاطمئنان شعر بعضهم بعدم صيرورته، جزءاً من منظومة القيادة أو الإدارة الجديدة ولا من النظام الجديد، فضعف ولائهم وأختلت مشاعرهم الوطنية، وانتهت في داخلهم دافعية التضحية والايثار، وان ادعى بعضهم غير هذا موارد، أو حاول إظهار العكس.

6. ضعف الروح الوطنية.

لم تكن هناك روحاً وطنية بالمعنى الصحيح، منذ الزمن الماضي الذي فتت المشاعر الوطنية، ولم تتمكن الدولة العراقية بنظامها الجديد بعد 2003/4/9 أن تكون روحاً وطنية عراقية، فضعف بالتدريج الارتباط بالوطن، وتحول أي الوطن من رمزا يضحى من أجله الى مصدر للعيش من خيرات المنهوبة، لذا بات بعض الضباط الكبار يتبعهم بالتقليد صغار، يتهافتون على الرتب والترقيات والأراضي، في تجارة مربحة راس مالها الجندي البسيط، وبات الجنود يلهثون على الراتب مصدر عيش وحيد، وان أعطوا جزءاً منه لديمومة العيش، وتجنب الخطر وتفادي التعب في الظروف الاعتيادية.

7. العوامل العسكرية.



للتدريب حصة كبرى في التأثير السلبي، إذ لم يحض الجندي عند التحاقه، الى وحدته مستجدا سوى بأيام قلانل يتدرب فيها على بعض الأساسيات، ويرمي أحيانا أربع اطلاقات فقط، ليرسل بعدها مقاتلا يطلب منه مواجهة حاسمة، لعدو وضع له صورة مخيفة، فوجد عند المواجهة أنه غير قادر على التصرف معه، سوى بطريق الهروب منه. علما أن القصور في التدريب، وقلة الدورات الخاصة بالتطوير، لم تتوقف على الجنود فهناك ذات القصور لما يتعلق بالضباط.

وفي العوامل العسكرية هناك ضعفا واضحا بالقيادة، إذ وبعد أن تحول الجندي الى مصدر ابتزاز للضابط، وبعد أن اختير الأمر والقائد ضعيفا، في بعض الأحيان أصبحت القيادة، في مجملها موصوفة بالضعف، وأصبحت حالات التمرد الجماعي على أوامرها، تتكرر دون رادع من قريب أو بعيد.

#### 8. اعتماد الولاء على حساب الكفاءة.

بسبب ظروف الإدارة العامة للدولة تم الاعتماد في اختيار القادة، وهيئات الركن على الولاء (للحكومة أو المذهب) فتقدم بسببها البعض، وعرضوا أنفسهم أمام الجهات العليا، وأقاموا علاقات الاتكاء على الأعلى على وفق مفهوم (حائط يتم الاستناد عليه)، فاختيروا دون غيرهم تجاوزا على التدقيق في سجلاتهم الضبطية والعلمية، وبسبب شيوع حالة عرض الذات هذه على المفاصل العليا المتنفذة، بات يسمع بين الضباط والجنود على سبيل المثال كلاما قوامه أن القائد الفلاني محسوب على هذا الحزب، والآخر على ذاك والثالث على أبو فلان، والرابع على سيد فلان، وهكذا تجزأ العسكر، وتقسّموا نفسيا الى فئات كما هي حال السياسية المجزأة، فنقلوا أمراض السياسية الى جسم

العسكر وأضعفوه، علما أن البعض من القادة المتكئين على جهات سياسية، أو يدعون الاتكاء عليها باتوا يتصرفون مثل السياسيين في عرفلتهم معاملات الغير، أو تسهيل أخرى للعرقلة والتقليل من القيمة، واضعاف الغير المحسوب على الغير في عملية فساد سياسي مالي اداري أخلاقي غير مسبوقه.

#### 9. التدوين الظاهري للمؤسسة العسكرية.

يلاحظ في السنوات الأخيرة توجه القيادات والوحدات، الى تقليد المؤسسات الحكومية والمجتمع في مجارات التدوين، من جوانب انتهازية حمايوية، وباتت وحدات وقادة وجنود ودوائر عسكرية ترفع الأعلام، والشعارات الدينية (الحسينية)، في المناسبات، وغيرها وبات قادة وآمرين يغالون في الطقوس الحسينية، لحماية أنفسهم من الحساب، وآخريين يستثمرونها للسرقة والايغال في الفساد، وتوجه مقاتلون لرفع أعلام، وشعارات حسينية على آلياتهم المقاتلة بطريقة توحى أن البعض منهم يحتمي بها، من المحاسبة والبعض الآخر يحتمي بها لتجاوز الخوف في داخله، وبالمحصلة اضطرب الضبط العسكري، وتوجه الجندي لأن يلوذ بأمر خارج سياقات مهنيته التي ضعفت.

ان هذا السلوك تجاوزت آثاره العسكر أنفسهم، وأمتدت باتجاه المجتمع الذي يقاتلون فيه خاصة المجتمع السني الذي تثير بعض العبارات والأعلام، تفسيراً عند مواطنيه من أنهم مقصودون بالثأر، وانهم مصنفون أعداء للمذهب الشيعي، فكونوا أفكار بالضد من الحكومة، وتعاطفوا مع أعدائها واستخدموا ما يقال من شعارات للدعاية المضادة بقصد الطعن بحيادية المؤسسة العسكرية العراقية، ومن ثم تقليل قيمتها في النفس العراقية. بالإضافة الى انهم قد وجدوا أنفسهم

في موقف من الإرهابيين، توزعوا فيه بين متعاطف ومتعاون ومشارك ومتفرج وناظر التطورات، وقليل معارض أو مقاتل بالضد، وهو موقف أسهم بتكوين حواضن ساعدت في تسهيل عملية النفاذ السريع واحداث الكارثة.

## الآثار المترتبة على الانهيار الأمني المعنوي

ان حالة الانهيار الأمني والانكسار النفسي، التي حصلت تعد كارثة عسكرية نفسية سياسية تتمثل أهم آثارها بالآتي:

### 1. اضطراب الضبط العسكري.

ان السائد في العموم هو بات الضابط، يجد نفسه غير قادر على الزام المنتسب على تنفيذ أوامر القتال، ويجد المنتسب بالمقابل نفسه غير مستعد على تنفيذ مثل هكذا أمر، من أعلى يتهمه بالتخاذل، اذا ما أخذنا بنظر الاعتبار أن أصل المشكلة، هي هروب القادة الكبار، الذين شكلوا بهروبهم خرقا لمعايير القيادة، في جوانب القدوة والتضحية والايثار، وكونوا أزمة ثقة بينهم، مصدرا للقرار العسكري، والمنتسبين كمنفذين له.

### 2. تدني مستوى الأداء.

ان الانهيار تصدع في الحال المعنوي فتح ثغرة في الدفاعات العسكرية القائمة استطاع العدو النفاذ من خلالها الى داخل المدن مكونا كرة ثلج ستكبر كلما تم الاقتراب من قوة عسكرية حكومية. علما ان المنكسرين نفسيا سيكونون محبطين، يوجهون مشاعر العدوان في داخلهم لا اراديا نحو:

آ. أنفسهم فيصبحون أكثر ضعفا وانكسارا.

ب. الرمز القيادي، وهو في الحالة هذه القائد العام، يصبون المشاعر العدائية على شخصه، عندها سيضعف حتما، وصل القيادة بينه وبين المنتسبين، وهم أحوج الى وجود قوي للوصول في وقت الانكسار. كما

ان الضعف في وضع القيادة يعني عدم الاستجابة الى الأوامر التي يصدرها بشكل طوعي أو جدي، وهكذا يستمر التداعي الى فترة لاحقة.

### 3. استنزاف الطاقة النفسية الجمعية للمقاتلين.

ان نقص الطاقة واستنزاف الاحتياطي منها، يؤدي الى الاستمرار في حالة الوهن والضعف المعنوي، والاستمرار أيضا في مسلسل الخسارة، الى حين تدخل عوامل معينة لإيقافها حالة سلبية.

4. الحرج السياسي.

ان طبيعة الإدارة العامة للقوات المسلحة دستوريا، تتبع السيد رئيس الوزراء القائد العام للقوات المسلحة، ارتباط من النوع الذي يؤدي الخلل في أحد جوانبه التأثير على الجانب الآخر، مما يعني أن التدهور الذي حصل في الموقف الأمني النفسي العسكري في معركة اسقاط الموصل، انعكس حتما على الجانب السياسي، مكونا حالة حرج شديد قللت بالمحصلة النهائية من الأوراق السياسية التي يحتاجها السيد رئيس الوزراء القائد العام للقوات المسلحة في ادارته للدولة والمجتمع، خلال ظروف تحول من دورة انتخابية أنتهت الى أخرى قد بدأت، هو فيها الأحوج من أي فترة مضت، الى أوراق يمتلكها للتعامل مع خصومه وأتباعه والمحايدين.

### 5. التوازن الاستراتيجي.

يبنى التوازن مع المحيط الإقليمي والدولي، على أعمدة بينها وأهمها القدرة العسكرية الدفاعية، والانهيار الأمني الذي حصل في الموصل، وما بعدها، شوه من صورة العسكر العراقي من جهة، وأضعف كثيرا القدرة الدفاعية العراقية من جهة أخرى، وهذا سيسمح بامتداد التدخل الخارجي في الشأن العراقي الى أمد ليس قصير.

### 6. تشويه صورة الحكم الديمقراطي للأغلبية.

في العراق هناك مشكلة حكم، اذ وبعد أن حكم العراق منذ تأسيس دولته الى عام 2003 بطريقة طائفية فيها تفضيل سني، تغيرت الى ما بعد التاريخ المذكور الى حكم الأغلبية الشيعية في اطار الديمقراطية التوافقية، ومنذ ذلك التاريخ بقي العالم يراقب وكذلك السنة في العراق وخارجه، يرصدون الأخطاء ليثبتوا أن الشيعة غير قادرين على إدارة الحكم لأنهم غير مؤهلين مهنيا، وجاء الانهيار حجة مضافة في هذا الجانب، اذا ما تطور الى الأسوء وهو أمر وارد فانه والحالة هذه سيضيف عوامل فرقة وصراع طائفي كما يريده العدو، وقد يظهر الى العلن مطالبة بالتجزئة والانفصال.

7. تقوية العدو في قتاله بالضد من الدولة.

لقد رافق الانهيار ترك أسلحة ومعدات وآليات في ساحة القتال صالحة للاستعمال، ولأن مع العدو عسكريين سابقين، ولأن افراده مدربون جيدا على استخدام السلاح فسيكونون قادرين على استخدامه، وفي هذه الحالة أسهم المنهاريون بتقوية العدو بالضد من دولتهم، وجيشهم وكذلك منهم شخصا.

8. فتح ثغرات أمنية إضافية.

ان الانهيار الذي حصل في الموصل، امتدت عدواه اللاذعة، الى جميع العسكر والامن العراقي، وهذا يعني أن الاستجابة القتالية، والتركيز المطلوب أثناء الحراسة والقتال والأداء اللازم، لإنجاز مهام القتال، أضعفت جميعها الامر الذي مهد الى حدوث خروق أمنية أكثر شدة وتأثيرا.

## سبل التعامل مع حالة الانهيار

في مثل هكذا ظروف استثنائية، عادة ما يقسم التعامل الى مستويين آني ومستقبلي، وكما يأتي:

1. التعامل الآني مع الحالة.

- تقتضي الحالة التصرف السريع بخطوات متتالية أهمها:
- آ. ظهور القائد العام للقوات المسلحة واثقا من قدراته والدولة على الإصلاح، معطيا آمالا بالإصلاح، ليس على مستوى القوات المسلحة صاحبة المشكلة، بل وفي الجوانب الأخرى للحكومة، التي تصب في حشد الجهد العسكري، للقتال واتمام مهمة الإصلاح العام.
  - ب. تهيئة قوة عسكرية من قوات النخبة لمعركة مسيطر عليها، مدعومة جيدا لضرب قوى إرهاب محددة، يمكن التأسيس عليها إعلاميا لإعادة ثقة المقاتل بنفسه، وقدرته على قتال داعش عدوه اللدود.
  - ج. التفكير بإقامة سدود دفاعية توقف الزحف باتجاه بغداد، أو تعطله لأكبر وقت كافي لأخذ النفس وإعادة الثقة بالحال.
  - د. التوجه بقوة الى العامل الدولي، وتسليط الضوء الإعلامي عليه، لتكوين أمل في نفوس المقاتلين، والمواطنين من أنهم ليسوا وحيدين في ساحة دولية لقتال الإرهاب.
  - هـ. تشكيل زمر لرفع المعنويات من ضباط قادرين على القاء محاضرات الدعم المعنوي، بالاستفادة من، نفسانيين قادرين على تبديد مشاعر الانفعال السلبي في النفوس.
  - و. تقديم القادة العسكريين الكبار الى المحاكمة، كمدنيين يتحملون نتائج ما حصل، وبأسرع وقت ممكن إذ أن التأخير سيأخذ من الجرف النفسي



للقائد العام للقوات المسلحة، الذي يحتاجه الموقف العسكري سليمان النكسة (الحرج) ليظهره بصورة الكفوء القادر على تجاوز الأزمة ومهما اشتدت.

ز. تغيير فوري ومعلن بالقيادات العسكرية العليا بداية، يمكن أن تنزل تدريجيا الى الأدنى في المستوى القيادي.

ح. اسناد مناصب قيادية ميدانية لمزيد من الضباط السنة المعروفين بكفائتهم القيادية (وهم كثر) وتحميلهم جهد المستطاع مسؤولية اعتبارية في المشاركة بحماية الوطن، خطوة لتبديد العداء الشعبي السني للحكومة والعملية السياسية، الذي شكل وجوده الملموس حاضنا مهد لقوى الإرهاب أن تدخل المدن بسهولة، واسهم من جانبه في حصول الانهيار.

## 2. التعامل المستقبلي مع الحالة.

لقد أثبتت التجربة الخاصة بإعادة بناء القوات المسلحة وطريقة ادارتها وتعبئتها، للقتال السنوات الماضية، وجود خلل كبير أدى الى نتائج الانهيار الأمني المعنوي الكبير، وهذا أمر يدفع الى التفكير جديا بإعادة النظر في عموم التجربة من النواحي الآتية:

آ. إعادة النظر بصيغة قيادة مكتب القائد العام للجهد القتالي الميداني، وتدخله في بعض التفاصيل المهنية، إذ أن المكتب الذي لم ينشأ على هذا الأساس حمل رئيس الوزراء والقائد العام أعباء التدخل بالتفاصيل القتالية التعبوية فأرهقه، وقلل من جهده المخصص لجوانب إدارة الدولة الأخرى، وتسبب في حساب الأخطاء التي ترتكب على شخصه مباشرة. ثم ان تحمل المكتب المسؤولية القيادية للقتال، عطل من مفاصل قيادية أخرى مثل رئاسة الأركان ودائرة العمليات والوزارة ذاتها، هذا

بالإضافة الى أن الترتيب القيادي الحاصل للمكتب أثار وسيثير مشاكل سياسية لرئيس الوزراء هو في غنى عنها في ظروف صعبة<sup>1</sup>.

ب. التقيد الحرفي بالضوابط والقيم العسكرية، في جوانب الترقيات الخاصة بالضباط والسعي الى توزيع المناصب على أساس الكفاءة، وليس الولاء فقط، وحل مشكلة الترهل بالرتب العسكرية العليا ليعود الجيش الى سابق عهده:

أولاً. ضابط واحد برتبة فريق أول هو رئيس الأركان.

ثانياً. عدد من الضباط برتبة فريق هم معاونو رئيس الأركان فقط.

ثالثاً. يكون قائد العمليات برتبة لواء، ويكون قائد الفرقة برتبة عميد/لواء.

رابعاً. عدم جواز ترقية الضابط دون توفر الملاك، ودون الرجوع الى تقارير الكفاءة.

خامساً. فتح المجال أكثر الى الضباط السنة، لتسئم مناصب القيادة والركن، وكذلك للقبول في الكليات والمعاهد العسكرية.

سادساً. عدم التهاون مع أي قائد، أو ضابط تحصل حوله شبهة فساد، كذلك التهيؤ من الآن لوضع دراسات جادة، عن الفساد في المؤسسة العسكرية وسبل تقليله ثم الحد منه دون فرض المزيد من القيود على العلاقات والضبط وشؤون العقود.

ج. إعادة النظر في مديرية الاعلام والتوجيه المعنوي التي لم تقدم شيئاً في التحصين النفسي والدعم المعنوي بسبب نقص أو عدم وجود الكوادر

---

<sup>1</sup>. لقد اتخذ السيد رئيس مجلس الوزراء القائد العام للقوات المسلحة الدكتور العبادي خطوة جيدة وجريئة في هذا المجال ويبادر الى الغاء المكتب المذكورة، في أولى خطوات استلامه المسؤولية في الدورة التي أعقبت عام 2014.

النفسية الاختصاصية، وتقييد صلاحياتها في الصرف والتحرك الميداني وبناء العلاقات الإعلامية اللازمة.

د. انشاء تنظيم للعمليات النفسية في الجيش، يبدأ أولاً بجهد بسيط يستعين بخبرات مدنية تخصصية لحين اكمال تهيئة وتدريب منتسبيه.

هـ. إعادة تشكيل الطب النفسي العسكري على وفق صيغ، تقترب من تشكيلاته في الجيش السابق، يتحمل مسؤوليات تحصينية وعلاجية أثناء الأزمات وفي الظروف الاعتيادية.

و. إعادة النظر بالأسلوب الإعلامي لوزارة الدفاع وبمسؤولية الاعلام وايقالها الى شخص يدرك طبيعة الاعلام، وسبل تأثيره وليس لمجرد ضابط لبق قادر على التكلم.

ز. اختيار رئيس أركان للجيش ضابط ركن مهني بخصائص شخصية ملائمة، ومعرفة عسكرية وقيادية جيدة، يدير القتال في الميدان بإشراف السيد وزير الوزير تحت مظلة القائد العام للقوات المسلحة.

ح. التخطيط لأن يكون الاعتماد العسكري المستقبلي على النوع وليس الكم، الأمر الذي يفترض اجراء دراسات دقيقة لتحديد حجم الجيش العراقي الصحيح، وأن لا يكون الجيش مجالاً لحل البطالة بين الشباب.

ط. إعادة النظر بموضوع ضباط الدمج ووضع ضوابط أكثر صرامة لدمجهم بالمؤسسة العسكرية، وتخليصهم من خبرات ارتباطهم بالأحزاب السياسية، التي تبنت ترشيحهم الى الجيش.... ارتباط وبالوقت الذي يشكل فيه ثغرة أمنية فانه بات عامل تجزئة للولاء، نقل بالتدرج من الوطن الى الحزب والكتلة والطائفة.

## الخاتمة

1. ان الازمة التي مر ويمر بها العراق، وقواته المسلحة أزمة كبيرة تفوق قدرته الناشئة على الاستيعاب والتعامل، وستكون عوامل تجاوزها تتأسس على قدر من الشجاعة للاعتراف بالخطأ، ونقد التجربة الماضية، والحزم في اتخاذ القرار العقابي والاصلاحي، وفتح المجال أمام العراقيين جميعا، دون تحسس للإسهام ببناء صحيح لقوات مسلحة مهنية غير سياسية.

وهي أزمة ستمتد آثارها الى المستقبل البعيد، مما يضيف أعباء على الحكومة ومؤسسات الدولة لأن تعمل على إعادة بناء القوات المسلحة بعقيدة قتالية واضحة، تبعتها عن السياسة التوافقية والتدين المظهري، خطوات لتشكيل مهنتها المسؤولة، القادرة وحدها على ارساء قواعد صمود فاعل، في معارك قاسية ستتكرر مستقبلا.

2. ان الضعف الذي أظهره الجيش، وعموم القوات المسلحة يدفع الى أن تفكر الحكومة، بالانفتاح على الدول لبناء علاقات سياسية داعمة، وعقد اتفاقات دفاعية تضامنية، الى حين اكمال بناء القوات المسلحة على أسس صحيحة، بناءً دلت التجربة الميدانية أن أمده سيكون طويل والجهد الذي يتطلبه كبير.



# ظاهرة التسرب من المعركة

دراسة تحليلية للأسباب والنتائج

14 شباط 2013







1. ان إدارة المعارك بطبيعتها ليست سهلة خصوصا في حرب ضد الإرهاب، فهي على مستوى القيادات وأصحاب القرار تتطلب قدرة فائقة على الاستنتاج وتحمل المسؤولية، واستخبارات جيدة لمجهرولية العديد من المتغيرات سواء ما يتعلق منها بالعدو او ما يتعلق منها بحركة وأداء قطعاتنا التي تتطلب ظروف المعارك وطبيعتها المناورة بها، على جبهة تمتد على طول العراق وعرضه. وتتطلب تحرك وحدات وزج أخرى في معارك باتت أحيانا شبه مستمرة وقاسية.

2. ان مثل هكذا مصاعب في حرب ارهاب كونية ستكون مخرجاتها اكثر تأثيرا على السلوك، وعلى نتائج القتال من باقي الحروب التقليدية التي يفترض أن القطعات قد استعدت لها نفسيا، بقدر كاف، وكذلك تدربت على وقعها بشكل مقارب بقدر كاف أيضا، وفق أسس وفترات زمنية تكاد تكون مقبولة بأي حال من الأحوال، يضاف الى هذا ان الحرب طويلة الأمد بطبيعتها تستنزف من طاقات المقاتل الكثير، فالمواقف الضاغطة عديدة وكل موقف فيها بحاجة الى المزيد من الطاقة للتعامل معه، بهدف خلق نوع من التوازن في سلوك المقاتل، لهذا نرى ان مثل هكذا وضع وطبيعة القتال وشكل العلاقات العامة والتداخل في الساحات جميعها أمور باتجاه زيادة الشعور بالتهديد، إذ يتعرض المقاتل (الفرد) لجرعات هائلة من الرعب والفرع بفعل المخاطر التي تهدده، كما ان مشاهد الموت التي يصعب تفاديها والاصابات الجسدية (من تشويه وتمزيق وغيرها) تترك اثارها النفسية الخطيرة على المقاتل، والتي كثيراً ما

تؤدي الى ما يسمى بـ(صدمة القتال النفسية) أو اضطراب السلوك حد الهروب والتسرب.

3. ان لطول فترة الحرب اثر في زيادة الضغوط النفسية، وانعكاساتها الإنسانية والتعبوية الفنية حيث انها تمهد لخلق مناخات تسهم في بروز ظواهر، كالهروب والتسرب وضعف الفاعلية القتالية وقد عانت جيوش عالمية في الحرب الكونية الثانية، من اثار تلك الظواهر كذلك ظهرت العديد من الحالات في الجيش الأمريكي ابان حربه مع فيتنام، وفي جيش العدو الإسرائيلي في غزوه لبنان، كذلك عانى الجيش المصري في حرب حزيران عام 1967 من حالة تسرب جماعية، والجيش العراقي عانى هو الآخر من هذه المشكلة في بعض معاركه الداخلية، وخلال حربه مع ايران التي شهدت تكرارا لسلوك التسرب، اضطر القيادة العسكرية الى تشكيل مفارز ميدان خولت بإعدام المتسربين، كذلك حصلت أكبر عملية تسرب في تاريخ الجيش العراقي عام 1991 ابان حرب الخليج الثانية ومن بعدها علم 2003.

#### الغاية

مناقشة موضوع التسرب في القوات المسلحة بكافة انواعه، واقتراح الوسائل والأساليب اللازمة للحد من حصوله.

## مفهوم التسرب وأنواعه

### شيوخ الاستخدام

1. التسرب مفهوم شاع استخدامه على مستوى القوات المسلحة العراقية خلال فترة الحرب العراقية الإيرانية، وخاصة بعد السنة الأولى منها، عندما تكررت حالات ترك بعض المقاتلين لمواقعهم بدون امر اثناء تعرض الخصم، أو عدم استمرارهم في التقدم خلال عملية التعرض باتجاهه أيضا.

2. بدأت كلمة التسرب تطلق على أي مقاتل، او مجموعة من المقاتلين تترك موضعها اثناء تعرض العدو، وبدون امر تخلصا من بعض الضغوط التي تفرضها ظروف المعركة. حدثت بشكل واسع في الجيش السابق كما ورد في أعلاه، وحدثت في الجيش الجديد بعد عام 2003 حيث شهدت الوحدات تسربا ملموسا منذ الايام الاولى بتكليف الجيش بمهام القتال ضد الارهاب اذ ترك منتسبين وحداتهم عند اصدار أوامر الحركة بالانتقال من قاطعها الى قاطع آخر، هذا وقد شهدت فترة القتال منذ بدايتها وحتى وقتنا الراهن تسربا واضحا كان أكثرها وضوحا وتأثيرا على الأمن الوطني والمعنويات هو التسرب الذي حصل بمعركة الموصل في 204/6/10، ومن بعدها في صلاح الدين من نفس العام، وفي الرمادي بعد عام "مايس 2015".

3. ان التسرب الذي حصل للقطعات في الموصل، لم يتوقف تأثيره عند حدود الانسحاب من ارض المعركة، بل وارتبط بجوانب الأمن الوطني، لأن الموصل تعد المحافظة الثانية في الحجم ضمن الدولة العراقية، وارتبط كذلك بهيبة القيادة التي لجأت الى الجانب الكردي، الذي تعامل

مقاتلوه معها تعاملًا سلبيًا غير ودود، زاد من التأثير السلبي على  
المعنويات وعزز فعل الانكسار في النفوس.

## أنواع ومظاهر التسرب

### الأنواع

ان الحالة النفسية وخشية المحاسبة دفعت العديد من المقاتلين، للتفنن في إيجاد وسائل للتسرب من المهمة الملقاة على عاتقهم وتجاوز الظروف الصعبة، لذلك تعددت أنواع التسرب وبشكل يحتاج المزيد من المتابعة، للحد من اثارها السلبية، والتسرب ابتداءً ينقسم الى قسمين رئيسين:

#### 1. التسرب الفردي.

قيام مقاتل واحد باتخاذ قرار عدم اكمال المهمة، والتخلف عن مجموعته اثناء القتال أو من خلال التحرك الى ساحته.

#### 2. التسرب الجماعي.

ان التسرب الجماعي يمكن أن يكون تسربا واعيا، أي يتفق في حالته مجموعة من المقاتلين بشكل ارادي واعى على ترك وحدتهم، والتسرب بين الوحدات، او المناطق السكنية، وهذا نوع من التسرب عادة ما يحصل في الغالب عند تنقل الوحدة لاستلام مهام جديدة، ويحصل ايضا عند الاستعداد لصد هجوم إرهابي قبل حصول الصدام المباشر.

ويمكن أن يكون لا اراديا، نوع يحصل في المعتاد عند تحقيق الصدام المباشر بالعدو، واختلال المشاعر لمستوى الاصابة بحالة الهلع الجماعي الذي يدفعهم الى ترك مواضعهم الدفاعية أو مواقعهم الهجومية والتسرب الى خارجها.

### المظاهر

ان تسرب فرد او اكثر قليلا من وحدة تقوم بمقاتلة جماعة إرهابية، لا يؤثر تأثيرا ملموساً على القدرة القتالية للوحدة، لان مثل هكذا خسائر تكون مقبولة، الا ان المسألة المؤثرة على القدرة القتالية لأية وحدة هي عندما تسكت العديد من فوهات النارية، الموجهة للعدو دفاعا أو اثناء الصولة، او عندما يكون احد مواقعها هشا امام العدو لقلّة موجوده في لحظة معينة، او عندما تكلف الوحدة او التشكيل بواجب، ويكون موجودها اقل بكثير من القدرة القتالية اللازمة لتنفيذ ذلك الواجب بسبب تسرب المقاتلين، بشكل جماعي على هذا الأساس سيتم التركيز على هذا النوع من التسرب، هذا وان المتتبع لظاهرة التسرب خلال المعارك التي حدثت بين القوات المسلحة والقوى المسلحة والارهابية من العام 2005 وحتى الوقت الراهن يجد ان هناك عدة مظاهر للتسرب مورست، يكون خلالها بالشكل التالي:

#### 1. التسرب أثناء المعركة.

عند تعرض الارهابيون على المواضع الدفاعية، وانشغال الامر المباشر بالقتال او التوجيه يقوم بعض المقاتلين بالانسحاب الى الخلف دون ان يلاحظهم الامر، ولتبرير سلوكهم هذا من الناحية النفسية يلجأون الى:

آ. اطلاق بعض العبارات لا اراديا بهدف التخفيف من الضغط النفسي، وتأييب الضمير لاتخاذهم هذا الموقف المتخاذل او لتركهم البعض من زملائهم واصدقائهم، الذين يتعرضون للخطر ومن هذه العبارات ما يأتي:

\* الكلمة الدارجة (جوكم).

\* ان العدو كثير جدا ولا يمكن مقاومته.

\* الموقع سقط ولا داعي للمقاومة.

\* الأمر استشهد.

\* الوحدة المجاورة جاءها أمر بالانسحاب، فلماذا لا ننسحب نحن أيضا.

\* يتقدم العدو، ووصل الى ...

\* العدو خلفنا، ولا مجال لنا الا الانسحاب.

ب. حث القريبين منهم مباشرة، او بشكل غير مباشر للانسحاب معهم لكي تخف العقوبة عنهم خاصة وان العديد منهم قد تكونت لديهم خبرات في هذا الجانب، مفادها انه عند حدوث التسرب وبأعداد كبيرة لا يمكن محاسبة كل هؤلاء، وهنا تجدر الاشارة غياب الاجراءات الميدانية للتعامل مع الحالة، باستثناء حالة الانكسار التي حصلت في الموصل، حيث جرى تجميع المتسربين الواصلين الى حدود بغداد في معسكر التاجي، خطوة باتجاه ارجاعهم الى وحداتهم أو تعزيز وحدات أخرى. عند اشتداد ضغط العدو وتقربه باتجاه الوحدة المقاتلة، يقوم بعض المقاتلين بالانتقال الى الوحدات المجاورة التي يكون ضغط العدو عليها خفيفا، او ليس عليها ضغط بالمرة.

اثناء قيام العدو بالتوجه للهجوم على وحدة معينة، اذ يؤدي الرمي الشديد، وحالة الترقب والقلق لدى بعض المقاتلين الى قيامهم بترك مواضعهم والتسرب الى الخلف خاصة في المناطق المأهولة بالسكان، حيث الزحمة وقلة السيطرة على المنتسبين، وضعف إمكانات متابعتهم. في حالة شروع الوحدات بالتعرض على مواقع يحتلها الإرهاب سواء كان هجوما مقابلا، او هجوما بقصد احتلال تلك المواقع أو مكانا يتواجد فيه العدو، وكلما تتقدم الوحدة نحو هذا المكان يزداد الرمي المتبادل، وتقل قدرة الامرين على السيطرة، فيتخلف بعض المنتسبين

عن مجموعاتهم كمتسربين وتحدث هذه الحالات خاصة اثناء التجمع للانتقال الى مكان التشكيل او بالحركة من مكان التشكيل، الى خط الصولة.

ان التسرب خلال المعركة بمفاصله المختلفة اكثر أنواع التسرب تأثيرا على سير المعارك، لان الظروف خلاله تكون حساسة وصعبة، فخسارة أداء أي مقاتل إضافة الى الشهداء ستكون مؤثرة على الوحدة، ولا يقتصر تأثيرها على الجانب المادي كقوهة نارية اسكتت، بل يتعدى ذلك الى العدوى النفسية الى المقاتلين الاخرين فهذا السلوك يشجع البعض الاخرين الذين لا يزالون يترددون في اتخاذ قرار التسرب من عدمه، اذ ان أي مقاتل قبل وصوله الى مثل هذه القرارات سيحكم سلوكه اتجاهين رئيسين:

أولهما. الهروب من الموقف الضاغط والمحافظة على الحياة بأي ثمن، حيث يدفعه هذا الاتجاه الى التسرب والابتعاد عن الموقف جهد الإمكان. وثانيهما. التفكير بعواقب سلوك التسرب من حساب عسكري، أو تأنيب الضمير واحتمال الاتهام بالتخاذل، وما سيعقبه من أمور معنوية على المقاتل نفسه، او عائلته الى جانب مسألة المواطنة والالتزام بها.<sup>1</sup> كفتان يكونان في عقل المقاتل في الموقف القتالي المحدد، عادة ما يتخذ أي المقاتل قراره عندما ترجح احد الكفتين المذكورتين، لذلك يؤدي في كثير من الأحيان تسرب مجموعة صغيرة الى تسرب مجموعة اكبر من خلال العدوى، التي تساهم في ترجيح كفة الاتجاه الأول.

1. أن التفكير بالعواقب يأتي من عمليات التوعية والتثقيف بمضامينها خلال فترة الالتحاق الاولى والتدريب الاساسي للمنتسبين، ومن خلال عمليات التثقيف والتوعية المعنوية التي يفترض أن تكون موجودة في الوحدات، لكنها نشاط لم يمارس منذ اعادة بناء الجيش الجديد وحتى وقتنا الراهن، وفي حالتها هذه خسرت المؤسسة العسكرية مجالا مهما لتكوين أساس لتأنيب ضمير يمكن أن يفيد عامل لترجيح كفة البقاء صمودا على التسرب هروبا.



عموماً فإن المتسربين خلال المعارك، يحاولون الاستفادة من ظروفها واللجوء إلى أحد المسالك التالية كمحاولة لتأمين عدم تعرضهم للمساءلة القانونية منها:

أولاً. اللجوء إلى الوحدات المجاورة، أو القريبة والبقاء معها لحين انجلاء الموقف خاصة تلك التي لا تتعرض لضغط العدو.

ثانياً. البقاء في بيت أو مسقف، حتى وصول الوحدة إلى هدفها، أو لحين مجيء وحدات أخرى جديدة، يستثمر وضعها للعودة إلى الوحدة.

ثالثاً. استغلال الأرض الوعرة والبساتين التي تساعد على احتواء البعض بينها، ولحين تغير الموقف.

رابعاً. فقدان السيطرة على النفس والتجوال في المنطقة التي تقع خلف نقاط التماس مع العدو، التي تتعرض لكثافة نارية مركزة دون التفكير بتركها إلى مناطق أكثر أماناً.

خامساً. اللجوء إلى القرى والمدن القريبة ومن ثم إلى البيت ثم التفكير بالعودة إلى الوحدة أو تركها نهائياً<sup>1</sup>.

## 2. التسرب قبل المعركة.

إن الاستعداد لخوض معركة مع الإرهاب يكون في العادة معروفاً لكافة المقاتلين في الوحدة، بدءاً من صدور أوامر الاستعداد (الإنذار) وحتى الوصول إلى القاطع المعني، وحالة القلق أو عدم الاتزان التي يتسم بها بعض المقاتلين تدفعهم للتسرب من الوحدة بأحد الصيغ التالية:

---

<sup>1</sup>. هذا النوع من التسرب هو الأكثر شيوعاً في الجيش العراقي بعد العام 2003 إذ لم يعد لدى المقاتل أدنى شك بالمحاسبة والتعرض إلى العقاب، لذا بات تسربه إلى أقرب مكان أو إلى الطريق العام وفي العلن مسألة دارجة، ولم تشهد الساحة عمليات تهديد باستخدام السلاح من قبل المتسربين كما كان شأنها من قبل، لأن هينات التوجيه المعنوي والانضباط العسكري غير موجودة، ولأن الأمرين يخافون من المقاتلين في مثل هكذا مواقف ويتفادون الصدام معهم.

آ. ترك الوحدة حال التعرف على الأوامر الصادرة، بحركتها للقواطع الأخرى الساخنة.

ب. التسرب من الوحدة اثناء تنقلها لقاطعها الجديد.

ج. التسرب من الوحدة حال وصولها، الى قاطع المسؤولية.

ان هذا السلوك أي التسرب يأتي من تكون قناعات لدى بعض المقاتلين من ان احتمالات اصابتهم في المعركة القادمة، مسألة تكاد تكون حتمية، او على الأقل تحتمل بنسبة عالية، وعموما فإن مرتكبي هذا النوع من التسرب، يلجأون الى احد الأساليب التالية لتأمين تسربهم من وحداتهم:

أولاً. التأخر عن الوصول.

ثانياً. التحجج بوجود عمل خارج الوحدة.

3. التسرب خارج اطار المعركة

الأنواع المذكورة للتسرب انفا هي ناتجة عن ظروف المعركة سواء قبلها او اثنائها ورغم انها هي السائدة، والمؤثرة بشكل مباشر، على القدرة القتالية للوحدات والتشكيلات، الا ان مفهوم التسرب من ناحية أخرى ينطبق على بعض الحالات منها:

آ. ترك المقاتل للوحدة بعد المعركة مباشرة، باستغلال فترة إعادة التنظيم وترتيب وضعها الجديد الذي قد يستغرق عدة أيام، ويحدث هذا عادة لطمئنة العائلة، والترويح النفسي من تعب المعركة.

ب. التمارض حيث يدعي البعض، او يمثل حالة مرضية وخاصة في الجانب النفسي، لإرغام الامرين المباشرين على تركه، وهي في الوقت الراهن، أقل من حيث نسب التكرار من سابق العهد.

ج . مصاحبة الجرحى خلال عملية الاخلاء الى العلاج، ورغم ان هذه الحالة تعد من حيث التصنيف من الحالات القليلة، لكنها موجودة ويمكن أن تتكرر في حال وجود معارك شديدة.

د. مراجعة مراكز الإسعاف او المستشفيات القريبة من المقاتلين، التي تكون إصاباتهم بسيطة حيث يخلون أنفسهم الى الخلف، ويتطلب تضييدهم واعادتهم الى الوحدة ساعات ليست قليلة.

هـ. تأخر بعض المجازين للالتحاق، الى وحدتهم عند انتقالها الى مكانها الجديد، واستنزاف الوقت بالتنقل.

و. قد يحدث ونتيجة هول القتال وشدته ان يبقى بعض المقاتلين، في مواضعهم دون حراك منهم غير قادرين نفسيا على مواجهة العدو، وكما انهم يترددون في الانسحاب الى الخلف مما يضعفون القدرة القتالية لوحداتهم.

ز. قد يحدث في بعض المعارك أحيانا تسلل العدو الى المقرات، وقطع خطوط المواصلات، مما يجعل الوحدة مستمرة في القتال الدفاعي، ولحين نفاذ عتادها او استشهاد أمرها، مما يؤدي الى انسحاب المقاتلين وتسربهم الى الخلف.

وقد يتخذ الامر في بعض المواقف الصعبة قرارا بالانسحاب يتسابق المقاتلين لتنفيذه بشكل غير منظم، ينقلب الى نوع من التسرب، وقد يحدث في بعض المعارك ان يفقد الامر السيطرة على الموقف، ولتفادي اية مساءلة من عدم قدرته على إدارة المعركة، يعرض على المقاتلين بعض الخيارات الصعبة مثل البقاء حتى الاستشهاد، او التملص من العدو نحو قطعاتنا، وهذا يستغرق ساعات او أيام لحين جمعهم ثانية، حيث يعتبر نوع من أنواع التسرب.



## الأسباب الرئيسية للتسرب

### الظاهرة

1. التسرب ظاهرة ليست حديثة بالنسبة لجيوش العالم كافة وقد أطلقت عليها العديد من التسميات فوصفت بالهلع النفسي تارة والهروب الجماعي تارة أخرى وقد عانى منها الإيطاليون في قتالهم الى جانب الالمان في الحرب العالمية الثانية كما عانى منها الجيش الإنكليزي الثامن قبل مجيء مونتغمري لقيادته في شمال افريقيا، وعانى منها الجيش المصري في سيناء خلال حربه مع الاسرائيليين عام 1967 وكذلك الجيش العراقي السابق في حروبه الجبلية شمال العراق وابان الحرب العراقية الايرانية وحربيته مع التحالف الدولي عامي 1991 و 2003.

2. ان التسرب حالة نفسية اجتماعية تعبر عن سلوك انسحابي تتداخل فيه وتقف وراءه مجموعة من الأسباب الكامنة وبالوقت الذي يصعب فيه تحديد كافة الأسباب كذلك يجد المتتبع لهذا السلوك نفسه امام مصاعب تحديد أي من تلك الأسباب يستحق الاسبقية من غيره.

فعدن الإشارة الى الجوانب المادية من تسليح وتجهيز وارزاق وغيرها نرى ان العديد من المقاتلين صمدو في مواضعهم اكثر مما يتصور المراقب، ولم يتحركوا عنها رغم كل تلك المصاعب وعند التطرق الى الامرين وأسلوب قيادتهم لوحدهم نجد ان من بين معيبتهم الكثير ممن لم يتسربوا رغم ابتعاد امريهم عن العلمية والعدالة وغيرها من الجوانب الإنسانية، كذلك الحال عند مناقشة الجوانب الذاتية او الداخلية (النفسية) للمتسربين فيلاحظ ان ممن يتسرب في هذه المعركة

قد لا يتسرب بأخرى وتأتي الصعوبة أيضا في عملية تحديد ماهية التسرب بعد ان كثرت انواعه، وحتى بعد تحديد نوع التسرب تأتي مصاعب ضبط كافة المتغيرات التي تؤثر في الحالة النفسية للمقاتلين وتدفعهم باتجاه التسرب رغم معرفتهم المسبقة باحتمال تعرضهم للعقوبات الشديدة التي تصل الى الإعدام في أثناء المواجهة مع العدو في العديد من الجيوش، وهي من حيث المنطق اشد تأثيرا من الناحية النفسية على المقاتل، وعائلته مقارنة باحتمالات البقاء في الموضع وحتى الاستشهاد فيه، الا اننا نرى ان البعض يكون مدفوعا بحالة الخوف الجماعي او عدوى السلوك الشاذ دون حساب او تقدير للموقف الذي هو فيه، وقد يتصرف اخرون بعدوانية اتجاه من يقف في طريقهم، ويهددونه بالقتل<sup>1</sup>. ان القرار على ترك الموضع او عدم الاستمرار بالمهمة التي يكلف بها المقاتل مسألة ليست سهلة وعادة ما يكون ناتج لا ارادي لتفاعل:

آ. الرغبة بالحياة واستمرارها.

ب. الضمير وما يحمله من قيم واعراف وتقاليد ومشاعر وطنية.

ج. التدريب المكتسب.

د. القناعة بالهدف.

3. ان التسرب يرتبط سلبيا او إيجابيا بالعديد من الضوابط والقيم العسكرية فالمتسرب يكون اقل انضباطا من غيره الى جانب ان وضعه

---

<sup>1</sup>. بالعودة الى بعض وقائع الحرب العراقية الايرانية تسجل مقتل النقيب صالح محمد المشهداني المنسوب الى فرق 11 في معركة الحصاد الأكبر في قاطع فل 3 عندما أطلق عليه النار عدد من المتسربين. وتداول العسكر في حربهم مع الإرهاب أنه ونتيجة تعرض إرهابيين على معسكر كلية القوة الجوية "سبايكر" حاول أكثر من ألف عسكري ترك المعسكر والهروب منه وعندما منعهم أحد الضباط بدأوا بالضغظ عليه حتى أذعن لهم وفتح الباب ووقعوا جميعا في كمانن منصوبة لهم من داعش استدرجتهم اليها فذبحوا وفقدت جثثهم.

المعنوي قد تردى بشكل دفعه للتسرب، لذلك عندما يجري التكلم عن المعنويات الهابطة واثارها السلبية يجد المعني نفسه وجها لوجه امام الأداء المنخفض والانجاز المتدني واحتمالات اعلى للتسرب وبنفس القدر عندما يتم مناقشة التدريب فانه يعني الصبر والتحمل والمطاوله والقدرة على التعامل مع الموقف فنيا ونفسيا وسرعة في رد الفعل..... الخ من الجوانب التي تنعكس على الأداء الفعلي للمقاتل، واي تقصير في التدريب وهبوط في مستوى أداء المقاتل يعطي احتمالات عالية للتسرب.

ولإعطاء تصور أكثر وضوحاً للأسباب التي تدفع المقاتلين الى التسرب يمكن تناولها من ناحيتين:

#### أ. الناحية النفسية

تقوم الرؤية النفسية على حقيقة (الرجل المناسب في المكان المناسب) اذ انه ولكي يستطيع العسكري اتقان عمله، وصيانة سلاحه وتحمل ضغوط العمل والقتال بما ينسجم وطاقته النفسية وامكاناته العقلية والبدنية كما ان الحياة العسكرية واستخدام أسلحة اكثر فتكا من السابق جعلت منتسبها يتعرضون لضغوط نفسية تفوق كثيرا مقاتلي الامس القريب، إضافة الى ذلك فإن الجيوش حاليا وخاصة اثناء الحرب، لم تعد مجموعة مختارة من المتطوعين فقط، بل خليط من كافة المستويات، على هذا نجد هناك عامل الخبرة والتطبع أذ يوجد من أمضى في العسكرية اكثر من عشرة سنوات متصلة، وهناك الفلاح الذي التحق بالأمس، ولم يخبر من الحياة العسكرية ومتغيراتها شيئا، لذلك تصبح مسألة التكيف للحياة العسكرية احد ابرز المشكلات التي تواجه الجيوش العصرية، والتي تتطلب الكثير من الجهود والأموال لمساعدة الملتحقين

حديثاً من خلال تكوين حالة من الانسجام، والتوافق الاجتماعي، الذي يكون ضرورياً لخلق روح الجماعة التي يتغلب المقاتلون بمقتضاها على الضغوط النفسية، ومصاعب القتال، كل ذلك يعطي الجانب النفسي أهمية أكبر لأنها الأساس في كل الانحرافات السلوكية، التي قد تبرز في المؤسسة العسكرية.

ان أكثر العوامل النفسية تأثيراً في موضوع التسرب هو الخوف، هذا الانفعال الغريزي الذي يصاحب الإنسان منذ نشأته، أساسه النفسي المحافظة على البقاء، وهو طبيعي لدى كل الأفراد الأسوياء إذ ان الإنسان عادة يخاف الحيوانات المفترسة ويخشى المجهول وكل هذه المخاوف ينبغي ان تكون بحدود معقولة، كما ان السوء النفسي وغياب الوعي وضعف الإدراك تحدد طبيعة التعامل مع المسائل المخيفة، إذ وعندما يقل الوعي والإدراك سيتعامل المقاتل مع الموقف بشكل أقرب للغريزة منه للعقلانية وقد يجد المقاتل نفسه مدفوعاً للعدوانية باتجاه الهروب للخلف، وقد يساعد على تحويل عدوانية المقاتل التي يفترض ان توجه نحو العدو، باتجاه وحدته وجيشه وامته بسبب مشاعر اليأس والإحباط، واهتزاز الثقة بالنفس، وعبر مظاهر تتخذ طابع الانتقاد والتجريح، مبتدئاً بالأمر المباشر وحتى أعلى مراتب القيادة، وحسب شدة الشحنة العدوانية التي يعيشها ذلك المقاتل وفي تلك الفترة.

والمشكلة الأكثر تأثيراً في هذا الجانب عندما تتكرر حالة التسرب لنفس المقاتل عدة مرات بسبب انفعال الخوف، إذ قد تترسخ في مخيلته بعض الأوهام عن العدو والتي قد يتخذها أول مرة كآليات دفاعية، أو تبريرات لإقناع نفسه والآخرين بسلوكه هذا حتى يجد نفسه مقتنعاً بتلك الأوهام مثل وحشية العدو أو عدم إمكانية مواجهته أو انه لا يرحم،



وغيرها من الأمور التي سرعان ما تنتقل بين المقاتلين، وتسبب في اضعاف معنوياتهم وتزيد من احتمالات تسربهم.

### ب. الجانب العسكري

عند مناقشة الظروف او البيئة العسكرية لا بد من تناول معظم متغيراتها سواء منذ التحاق الجندي الى الخدمة العسكرية متطوعا في مراكز التدريب ومدارس الصنوف وحتى دخوله المعركة، فالأيام الأولى لالتحاقه بالخدمة مهمة جدا لانتقاله من الحياة المدنية وبساطتها الى الحياة العسكرية وضغوطها وقيمها الصارمة، ولا بد والحال هذه من اتخاذ سلسلة من التدابير لمساعدته على الانتقال والتطبع على أسلوب حياة جديدة اذ ان الكثير من الممارسات التي يخبرها خلال مراكز التدريب والدورات التدريبية سترافقه طيلة فترة تواجده بالخدمة، فمن يهيئ نفسه لقبول الحياة العسكرية سيجد ان العديد من ضغوطها يمكن احتمالها والعكس صحيح فالذين كونوا أفكارا مضادة واحاطوا أنفسهم بالمخاوف باحثين عن الخلاص معلقين امالهم على المستقبل سيعانون صعوبات في التكيف وصعوبات في تحمل ابسط الضغوط لذلك يكونون مهينين من الناحية النفسية اكثر من غيرهم، لارتكاب فعل التسرب.

ان التسرب فرديا او جماعيا نوع من أنواع الهلع والرعب، وقد اعتبر من ضمن ردود فعل المعركة وهو سلوك لا ينسجم مع الأعراف والتقاليد والقيم العسكرية والوطنية، واي سلوك خارج المألوف سلبي او إيجابيا يعتبره بعض المختصين متصل اتصالا وثيقا باستعداداته الأساسية وبناءه النفسي، هذا واذا ما أريد للجانب العسكري ان يناقش بشكل دقيق لمتابعة اثاره على التسرب لا بد من تناول محاوره الرئيسية بشيء من التفصيل، منها:

أولاً. الأمرون.

ان الحياة في الوحدة العسكرية أيا كانت طبيعتها او تخصصها تعبر عن أجواء الجماعة التي لها اهداف وحاجات أساسية مطلوب من الامرين تحسسها واشباعها، فزيادة التفاهم وادامة العلاقات بين الجماعة، وإشاعة روح التآلف والانسجام، تقود الى جعل الجماعة مكانا للترويح عن الانفعالات والضغط، والامر هنا مطالب بان يكون بمثابة القدوة في كل شيء، في العمل والسلوك، وفي ادراكه للأمور العسكرية والفنية وغيرها، اذ وبعد تطور شكل الحرب مع الارهاب وافول العديد من القيم العسكرية، وضعف كفاءة ضباط الصف وغيرها من مجالات الخسارة اصبح العبء الأكبر في متابعة المنتسبين على أمر الفصيل صعودا، لان المقاتلين بحاجة الى المتابعة حاليا اكثر من قبل بسبب ضغوط الحرب الطويلة، والشديدة التي افقدتهم الكثير من طاقاتهم الى حد ان بعضهم، يكاد يتصرف بمستوى اللامبالاة لدرجة ان ينسى (عدد الهاون) سلاحه عند تنقله من مكان وحدته الى مكانها الجديد نتيجة القلق الذي أصابه او قد يتناسى بعض من تجهيزاته، لذلك اصبح امر الفصيل مطالب بمتابعة كل هذه التفاصيل التي كان يغطيها امر الحاضرة وعريف الفصيل، او رأس عرفاء الوحدة.

وعموما فان الجيوش قد أعطت الصلاحيات العديدة للامرين المباشرين، (حتى أمر الحاضرة داخل) للتعامل مع سلوك المقاتلين غير السوي مثل التسرب، لان الحسم هنا مسألة ضرورية ففي الفصيل الذي يؤدي واجب التصدي لهجوم إرهابي، يعتمد نجاحه على امر الفصيل، فاذا كان مسيطرا على فصيله وتنبه فورا لحالة أحد منتسبيه الذي يهم

بترك موضعه وتدخل بالكلام فقط، قد يحسم موقف الصراع الذي عاشه المقاتل آنذاك لصالح الصمود.

### ثانيا. التدريب

التدريب وبكافة اشكاله يعني اكتساب مهارة فنية كانت ام بدنية نتيجة التعرض لمواقف تدريبيه محسوبة،، وهذه المهارات تعين المقاتل في التعامل مع ظروف المعركة بدون الحاجة لاستنزاف المزيد من الطاقة، فاتقانه مهنة الميدان ومعرفته للتقدم بالنار والحركة تساعده على اخذ وضع الانبطاح فور قيام العدو بالرمي باتجاهه وكما ان تبادل الاسناد بين الرشاشة الخفيفة والحضيرة اثناء الهجوم تجعل عدد الرشاش يقوم بعمله اليا دون ان يحتاج المزيد من الجهد والوقت خاصة وان اضاءة لحظات في مثل هذه المواقف قد تؤدي الى تغيير الموقف برمته وفي الظروف الصعبة تؤدي الى عدم المعرفة المتقدمة بالعمل الى الارتباك فاذا جرى توقف في البندقية اثناء الرمي مع ضغط المعركة ومتغيراتها قد يفقد المقاتل جانبا من اتزانه ويكون مرتبكا وقد يصعب عليه اصلاح التوقف اذا لم يكن ملما تماما ومتدربا لمعالجته منذ فترة، هذا بالنسبة الى الجانب الفني للتدريب وهناك جوانب اخرى تعين المقاتل على تحمل ضغوط المعركة ومصاعبها مثل التدريب على التحمل الذي يساعد المقاتل على تجاوز حالة التعب بسبب تنقله المتواصل من البصرة جنوب العراق مثلا الى الموصل في شماله بمرحلة واحدة، يطلب حال اكمالها القيام بهجوم على اِرهابيين اُحتلوا مخازن عتاد أو قاعدة عسكرية دون ان تتاح له فرصة للراحة او اخذ وجبة من الطعام كما ان ظروف المعركة وملابساتها قد تجبر القيادات الميدانية على تغيير المهمة المكلف بها التشكيل لعدة مرات يوميا وقد يؤمر بالدفاع عن موضع معين وقبل

وصوله اليه يؤمر بالانتقال الى مكان اخر ثم بعد وصوله ذلك المكان،  
يؤمر بالالتفاف على القرية التي يحتلها.

اما بالنسبة الى التدريب على الضبط فهو مهم أيضا حيث يتعود الفرد  
المقاتل وجهازه العصبي للاستجابة الفورية للأوامر الصادرة اليه  
وتنفيذها دون ان يعتبرها ضغوطا مضافة فوق طاقته على التحمل  
وخاصة في الظروف الشديدة حيث تكون بعض الأوامر من الصعوبة  
لأنها تتعلق بحياة المقاتل نفسه، وبذلك يكون التدريب عاملا مساعدا  
على الصمود والالتزام باتجاه تجاوز الخلل في سلوك المقاتلين.

ثالثا: الأمور الإدارية.

لكي يستمر المقاتل بواجباته ويتحمل التعب عليه ان يتناول طعامه  
وبسعات حرارية<sup>1</sup> مناسبة والصائم عن الطعام في رمضان يجد نفسه  
متعبا بعد الظهر، يميل اكثر الى النوم وتركيزه يضعف حتى حلول  
الإفطار، كذلك الحال بالنسبة للمقاتلين فهم بحاجة الى الطعام نوعا، وكما  
كلما اشتدت المعركة لان في الطعام أحيانا يجد المقاتل متنفسا لانفعالاته  
إضافة الى ديمومة الطاقة التي يكون في اشد الحاجة اليها لذلك ينصح  
القادة العسكريون ومن خبرات الحروب في العالم الى إعطاء وجبة حارة  
قبل الشروع بالعمل القتالي، وفي فصل الصيف يحتاج المقاتلون الذين  
يعملون في الوسط والجنوب العراقي على سبيل المثال الى المزيد من

---

1. كانت سياقت التزود بالأرزاق في الجيش العراقي قبل 2003 تتم عن طريق التخصيص الكمي والنوعي  
للأرزاق وحسب استحقاق مثبت، الأمر الذي يمكن أن يكون هناك دور للأمر أو الشؤون الادارية للتدخل  
في تخصيص وجبة حارة أو منح وجبة إضافية يستدعيها الموقف العسكري ، لكن الامر قد اختلف بعد  
ذلك التاريخ، وتوجه الجيش لإعطاء التغذية الى شركات أهلية تزود المقاتلين بوجبات محددة متأثرين  
في هذا الشأن بالجيش الامريكي الذي أشرف بداية على اعادة تشكيل الجيش العراقي، ومن بعدها بطريقة  
الاكتفاء الذاتي وهذا واقع يفضي الى عدم جدوى الخوض في جانب الارزاق الذي يشكل واقعه عينا على  
المقاتلين غير الراضين في الغالب على الكم والنوع.

الماء عند قيامهم بالتعرض على مواقع العدو وعند نقص الماء او فقدانه سوف يؤدي ذلك الى الإصابة بالجفاف عضويا وبالانهيارات النفسية، ويساعد على التسرب لذلك يتطلب حساب ذلك جيدا في أي عمل عسكري في مثل هذه الظروف.

ان الارزاق والماء ليسا هما الضروريات فقط لدعم المقاتل، وتحسين صموده وقناعته بل ان التجهيزات ونوعها، أيضا مهمة وذات تأثير، إذ أن نقصها يكون أرضية خصبة للتشكي والوهن الذي يقود الى التسرب لاحقا.

رابعاً: ظروف المعارك.

لا يمكن ان تدار المعارك بنفس الصيغ والأساليب دائما إذ لا بد ان تكون هناك معارك ناجحة ومعارك أقل نجاحا وأخرى تخفق فيها الوحدة او التشكيل، وفي هذه الحالة تكون ظروف النجاح نفسه عامل تعزيز ايجابي للوضع النفسي يرفع المعنويات، فعندما تحقق وحدة مجاورة على سبيل المثال نجاحا في إزاحة مجموعة من الارهابيين تسللوا الى ناحية واحتلوها يكون ذلك عاملا مساعدا لمنتسبي الوحدات الأخرى في سعيهم الى تحقيق نجاحا مماثلا، يضاف الى ذلك فان المعارك الفاشلة تنعكس نتائجها السلبية على الوضع النفسي لعموم المقاتلين، وإذا ما واجهوا مصاعب وخسارات وضغوط متواصلة من العدو، في المعركة الدائرة فقد يكون هناك احتمالات لحدوث تسرب، وإذا ما طوقت هذه الوحدة التي عانت الفشل من قبل مجاميع ارهابية وصدر لها الامر بكسر الطوق والانسحاب، فان الوضع قد يتحول الى تسرب خصوصا اذا ما رافقه ذلك استشهاد الامر.

خامساً: الدافعية

ان الدافعية للقتال او كما يطلق عليها أحيانا إرادة القتال هي جميعا مفاهيم متداخلة وهي اكثر المفاهيم اثاره للجدل بين المختصين والعسكريين، من حيث درجة تأثيرها ويبدو ان الفرق الشاسع بين أداء المقاتلين، واندفاعهم البطولي أحيانا او تبدل سلوكهم أحيانا أخرى، حدا يصل الى مستوى ترك البعض أسلحتهم صالحة في ارض المعركة، معضلة تسرب أو انكسار دفعت المختصين الى دراسة أكثر العوامل تأثيرا على صمود المقاتلين في الظروف الضاغطة واندفاعهم او تصديهم لعدوهم بروح عالية ملؤها التفاؤل والامل، والذي اصطلح على تسميته الدافعية.

ان الدافعية هي كل اشكال السلوك التي يؤديها الفرد سعيا وراء هدف، وتشمل كل ما يفعله المقاتل وما يلاحظه وما يفكر فيه بصورة متكاملة الى حد كبير في سعيه نحو هدف معين. وهي حالة تعباً فيها الطاقة وتوجه بصورة انتقالية الى الهدف الموجود في البيئة الخارجية، ويقال عن الكائن الحي انه مدفوع حيث يكون فقط في حالة تعبئة للطاقة، وموجها في سلوكه نحو هدف يفضله على ما عداه من اهداف.

ج. إمكانات العدو ورتله الخامس.

لكل طرف من اطراف الحرب مسعاه في تجنيد كل إمكاناته، للحصول على التفوق على خصمه، والسعي لكسب الجولة لصالحه، ولا يستثنى من ذلك أحد من الخصوم، وخير مثال على هذا قوى الارهاب المتعددة الاشكال، التي تحاول جاهدة من خلال استخدامها لوسائل نفسية للتأثير على الوضع النفسي لقطعاتنا في الميدان، او باستخدام الرتل الخامس<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>. في الحرب مع الارهاب متعدد الاشكال وضح فعل الرتل الخامس بشكل جلي، خاصة وان القتال الجاري يصنف قتالا داخليا للبعض من أطرافه امتدادات الى الوحدات العسكرية والى ساحة المعركة، وان تركيبة

وبعض عملائه لنشر الاشاعات والاقاويل، في عموم الداخل وقد يكون لهم امتداد في القوات المسلحة من بعض المأجورين والعملاء يحدد واجبهم النفسي باتجاهين:

أولاً: دفع المقاتلين الى حالة اليأس والتردد ومن ثم التأثير على دافعيتهم قبل بدء المعارك وخلق أجواء مناسبة للممارسات السلبية خلال المعركة نفسها.

ثانياً: مراقبة الموقف جيداً اثناء المعركة، والتحرك سريعاً لدفع وتشجيع البعض من المقاتلين على التسرب سواء من خلال الحث المباشر او غير المباشر عن طريق البدء بالتسرب امامهم او بإطلاق بعض العبارات التي شاعت في المعارك والتي يصعب في الغالب تحديد مصدرها الأصلي لطبيعة الظرف وشدة المعركة، اذ تنتشر مثل هذه الكلمات سريعاً بين المقاتلين عندما يتسم وضعهم النفسي بالتوتر وعدم الاتزان، ومثل ذلك يكون اشد فتكاً من قنابل العدو اذا اطلقت في الوقت الملائم، وعندما يكون البعض من المقاتلين مهزوزاً او حائراً في قراره او في غياب سلطة الامر المباشر سواء بضعف سلطته او استشهاده فان ذلك يزيد من حالة الرعب والهلع الجماعي ويدفع المقاتلين الى التسرب.

---

الجيش والقوات المسلحة خاصة والمجتمع العراقي عامة هي تركيبة غير متجانسة فيها قدر عال من عدم الرضا للبعض من الجماعات والاشخاص، وهذا واقع سهل على العدو الذي تحاربه القوات المسلحة للدولة أن ينفذ الى صفوفها وينشر اشاعات وأقاويل أو يعطي احداثيات وينقل أخبار ومعلومات، وهذا واقع حال لا يقتصر وصفه على جماعة محددة دون أخرى اذ حصل مثل هذا في الانبار والموصل وحصل في البصرة ابان صولة الفرسان وكذلك في بغداد، الأمر الذي يجعل تأثير الرتل الخامس من اكثر العوامل تأثيراً على المعنويات والدافعية في القتال.

التسرب من وجهة نظر المقاتلين أنفسهم

### الاستبيان المفتوح.

1. ان المتابعة الميدانية لموضوع التسرب أسبابا ونتائجها، مسألة مهمة لتعزيز الجانب النظري الاكاديمي الذي يعتمد التحليل والاستنتاج وارااء الخبراء والمختصين، ورغم الشائبة التي قد تصاحب الاستفتاءات والاختبارات التي تطلب رأي المقاتلين علنا، لاحتوائها بعض الإجابات غير الدقيقة خشية الحرج والمساءلة، الا انها تلقي الضوء على بعض المؤشرات التي يمكن الاستفادة منها للتعامل مع هذه الظاهرة.

تماشيا مع هذه أهداف هذه الدراسة، فقد تم الاستفادة من احدى الدراسات الميدانية المتعلقة بهذا الجانب، والتي اعتمدت على استبيان مفتوح يحدد استجابة المستفيين، يتكون من سؤالين هما:

آ. الأول. بعض الجنود ينسحبون من الموضع الدفاعي بدون امر عند تعرض أماكنهم الى هجوم من قبل الارهابيين فما هي الأسباب من وجهة نظرك؟.

ب. الثاني. ماهي مقترحاتك لمعالجة موضوع الانسحاب بدون أمر؟.

2. بعد توزيع هذا الاستبيان على عينة تكونت من "300" ثلاثمائة مقاتل من المراتب وضباط الصف جرى تحليل الاستجابات حسب تكرارها، ونسبها المئوية وكما مبين بالجدول التالي:



## أسباب التسرب من وجهة نظر المقاتلين

النسبة	تكرار	السبب	المجال
%9,50	27	عدم معاملة الامرين المقاتلين بصورة جيدة	النفسي
%3,52	10	ضعف الروح الوطنية والمعنوية	
%3,52	10	مشاهد القتل	
%2,81	8	عدم زيارة الامرين لمنتسبيهم	
%2,46	7	عدم الثقة بالنفس	
%2,11	6	عدم تكاتف المقاتلين	
%2,11	6	ضعف النفس	
%0,35	1	عدم التمييز بين المقاتلين الجيدين وغيرهم.	
	75		
%5,28	15	توقف الأسلحة أثناء الرمي	التدريب
%3,17	9	عدم كفاءة المقاتل.	
%2,11	6	عدم كفاءة بعض الضباط وامري الفصائل والسرايا	
%1,05	3	عدم فهم الأمر للموقف العسكري	
%1,5	3	ضعف الضبط العسكري	
%0,35	1	تسلم الجنود أسلحة لا يجيدون استخدامها	
	37		
%8,09	23	ضعف الاسناد الناري من قبل الأسلحة الساندة	التعبوي
%4,57	13	اصرار العدو على اجتياح الموضع أو المكان	
%4,22	12	عدم حصانة المعسكرات والمواضع ونقاط السيطرة	
%3,87	11	عدم وصول قوة الهجوم المقابل في الوقت المناسب	
%1,76	5	عدم تلقي الأوامر بصورة جيدة من الأعلى	
%1,76	5	غياب الاسناد المتبادل	
%1,76	5	تأثير النيران الصديقة	
%0,35	1	شدة تأثير الرمي المعادي	
	75		
%9,15	26	قلة العتاد ونفاذه	
%7,75	22	عدم إخلاء الجرحى والشهداء وقلة العناية الطبية	
	16	قلة الموجود أثناء	

			الاداري والقيادي
%3,87	11	تكرار الواجبات وبقاء المقاتلين في الحراسة والدوريات مدة طويلة	
%3,52	19	عدم وصول الأرزاق	
%3,52	10	تأخر الاجازات	
%0,70	2	استشهاد الأمر المباشر	
	97		

## الآثار المادية والنفسية للتسرب

### طبيعة الآثار

للتسرب آثاره وانعكاساته على الوحدة وامرها ومنتسبها ثم على التشكيل صعودا للفرقة ثم الجيش بأسره وقد يتسبب تسرب منتسبي وحدة تدافع عن قرية أو تتواجد على ارض حاكمه الى تغير طبيعة القتال الهجومي أو الدفاعي، وعلى وجه العموم يمكن اجمال الآثار التي تحدث عنوانين رئيسيين هما:

### 1. الآثار المادية

ان الدفاع عن مدينة أو قضاء أو منطقة يقتضي تعبئة القطعات مسبقا لتتكامل الأسلحة في ساحة قتالها بشكل يؤمن تفوقا على القوى الارهابية المهاجمة، وأعدت أماكن حاکمة وحصنتها بشكل يمكنها من تفادي الاسلحة المباشرة ثم ان في ظروف القتال الحالية لم تكن الوحدة أو الوحدة الفرعية ما كثة لوحدها في منطقة معزولة اذ أن هناك وحدات في يمينها ويسارها لتشكل جميعها قدرة قتالية على مساحة جغرافية محددة، لذلك عند قيام منتسبي الوحدة بالتسرب وخاصة إذا كانت النسبة عالية ستؤدي الى:

أ. تخلخل القدرة القتالية للتشكيل والفرقة.

ب. ترك بعض الأسلحة وخاصة السائدة منها ليستفيد منها العدو<sup>1</sup>.

---

1 . من أكثر الآثار قسوة على تسرب المقاتلين أثناء المواجهة مع العدو هو ترك الأسلحة صالحة اذ اشارت بعض المصادر أنه وفي معركة الموصل استطاع العدو الحصول على أكثر من ألفي آلية غالبيتها مدرعة، وفي التسرب ابان معركة الرمادي 2015 تركت آليات مدرعة ومدفعية ثقيلة، والمشكلة ان هذه الأسلحة خاصة المدرعة منها، شرع العدو باستخدامها في هجماته الانتحارية اذ يزيد من تدريجها ويحملها بالمتفجرات ويسلمها الى انتحاريين يهفجرونها حال وصولها الدفاعات العسكرية، فتسببت في اربك وخسائر كبيرة.

ج. ترك التحصينات المعدة جيدا والانسحاب الى الخلف يعرض المقاتلين للإصابة بنسبة أكبر.

د. ترك المواضع والنقاط المحصنة جيدا والانسحاب الى الخلف يعني قيام العدو باحتلالها وتحصنه فيها وإعطاء أفرادها فرص مضافة لإبداء المقاومة في حال الهجوم عليهم بقصد ازاحتهم.

هـ. التسرب يعني ارتباك ويعني احتمالات ترك العتاد للعدو لكي يستخدمه ضد المتسربين أنفسهم.

و. ان ترك الوحدة لمواضعها يتحتم قيامها بمحاولة استعادة تلك المواضع وبذلك سيتكبد المتسربين خسارة أكبر كثيرا مما لو بقوا في مواضعهم السابقة.

ز. ان التسرب من الموضع يؤدي الى حصول العدو على موطن قدم قد يمكنه من استثمار الفوز واحتلال مناطق أخرى مهمة.

ح. اذا لم تفلح الوحدة في الصمود امام العدو وتسرب منتسبيها ولم تستطيع استعادة مواضعها فان ذلك يؤدي الى قيام وحدات أخرى بالهجوم المقابل وقد يتطور الموقف الى تدخل عدة تشكيلات كان يمكن تفادي تدخلها وارهاقها او تجنب خسائرها لو لم يترك المقاتلين أماكنهم أصلا.

ط. ان التسرب اثناء قيام القطعة العسكرية بالتعرض على العدو يتسبب في اقلال الفوهات النارية الموجهة ضده، وبالتالي تقلل فرص التفوق والنجاح المضمون.

ي. التسرب في جميع أنواع القتال يضعف من قدرة الامريرين او القيادات الميدانية في متابعة حساباتها ويؤدي الى ارتباك الخطة، واحتمال الخطأ في جوانب أخرى.

ك. التسرب في الدفاع عن منطقة معينة يعني تخلخله، ويتطلب ذلك سرعة تحريك الاحتياطي الذي قد يحتاجه الامر او القائد في مواقف اكثر حرجه.

ل. تسرب بعض المقاتلين يعطي فرصة لعناصر العدو، بالتسلل بين قطعاتنا وربما خلف مقراتها ويهدد هذا معظم الوحدات في المنطقة.

م. انتشار المتسربين بين الوحدات يؤدي الى ارتباك كل الوحدات، ويحول دون تمييز العدو المتسلل خلالها وخاصة في العمل الليلي، والقتال في المناطق المكتظة بالسكان<sup>1</sup>.

ن. تسرب المقاتلين من أماكنهم وقيام العدو باحتلالها، يعطي العدو قوة مضافة، اذ يتحول من المهاجم الواهن الى المدافع القادر على المقاومة.

س. والمسألة المهمة هنا ان المتسرب هو هارب اثناء مواجهة العدو، ومخالف قانونيا ويبقى في نظر الاخرين متخاذلا جباناً.

## 2. الاثار النفسية.

ان الاثار النفسية للتسرب لا تقل عن الاثار المادية له، بل قد تزيد عن ذلك لأنها قد تبقى مع المقاتلين لفترة أطول، وتلازمهم لمعارك لاحقة، وهي عموماً تتركز في الآتي:

آ. تسرب القليل من المقاتلين يؤدي الى تسرب أكثر منهم، عند عدم القدرة على الحد منها فوراً بسبب عدوى الهلع الجماعي.

---

<sup>1</sup> . لقد استغل العدو هذه الهنات، وبات يُلجس بعض أفراده بدل مثل التي يرتديها منتسبو قوات الشرطة ومكافحة الإرهاب والجنود العاديين ويستفاد منها للتسلل بين الوحدات التي تعاني مشاكل تسرب واختلال الدفاعات.

- ب. ان التسرب يعني اضعاف قوي لمعنويات الصامدين في مواضعهم، او المستمرين بمقاتلة العدو لان مثل هذا السلوك يثير تساؤلات من جانبهم عن جدوى تضحياتهم، في وقت لا يفعل الآخريين مثلهم.
- ج. تسرب المقاتلين أو معظم منتسبي الوحدة يؤدي الى زيادة عدم ثقة الامر بمعيتة، وكذلك عدم ثقة المقرات الأعلى بهذه الوحدة، ويفقد هم أي تقدير او احترام لها.
- د. التسرب يشجع العدو، ويزيد من معنوياته واندفاعه لاستثمار الفوز.
- هـ. عند تسرب المقاتل، ونجاحه للمرة الاولى سوف يتعزز في داخله سلوك التسرب مرة ثانية وثالثة، حتى يدفع حياته ثمنا لهذا السلوك.
- و. ان تسرب البعض وترك الزملاء من المنتسبين لوحدهم امام مواجهة العدو، قد يخلق مشاعر بالذنب لدى المتسرب لاحقا، وينعكس على وضعه النفسي.

## الاستنتاجات

من خلال العرض المتقدم لهذا الموضوع الحيوي يمكن الوصول الى الاستنتاجات التالية:

1. التسرب حالة شاعت في الجيش العراقي سابقا وحديثا ولم يسمح الوقت والظروف ان يحدد لها المشرعون مفهوما محددا حتى الان.
2. رغم ان القرار بالتسرب يكون في الغالب انيا وحسب طبيعة الظروف، يتخذ المقاتل نتيجة وضعه النفسي الا ان للقيادة والسيطرة، الأساس في الحد من توسعه وانتشاره إذا ما تدخلت بالوقت المناسب.
3. التسرب سلوك يؤثر كثيرا على القدرة القتالية للوحدات والتشكيلات، وبشكل ملحوظ وقد يغير من نتائج المعارك عندما لا يحسب القادة والأمرون ذلك جيدا.
4. ان الكلام او المحاضرة التي تسبق تكليف المقاتلين بواجباتهم، غير كافية لتغير سلوك المقاتلين وازعاف ميلهم للتسرب في المعركة، وهي بحاجة لان يقدم الأمرون الدلائل في القدرة على إدارة المعركة والثقة بالنفس والمعية والتعامل الإنساني، من خلال السلوك وكل ذلك يقرب المقاتلين نفسيا من امريهم، ويجعلهم يترددون كثيرا قبل التفكير بالتسرب.
5. تبين من بعض حالات التسرب ان العديد من الامرين، لم يستطيعوا إيضاح الأهداف الأساسية للمعارك بالشكل الذي يستثير الهمم، ويستنفر طاقات المقاتلين ودافعيتهم.
6. لا تزال عالقة في اذهان بعض المقاتلين مفاهيم مغالى فيها عن العدو، سواء ما يتعلق منها بالقسوة، أو القدرة على الاقتحام والرغبة

بالموت، وغيرها من الأمور التي تثير قلق أولئك المقاتلين وتساعد على تسربهم اثناء الاشتباك.

7. ان حالات التسرب التي تبدأ عادة بشخص او اثنين لتصل الى مجاميع، تؤثر ضعفا في كفاءة الحلقات الدنيا من القيادة، وخاصة بمستوى امري الحضائر والفصائل والسرايا.

8. ان التسرب بالصيغة التي عرضت تشير الى ان الامرين بمستوى السرية فما دون، غير قادرين على تنفيذ الأوامر الصادرة من القيادات الأعلى في التعامل مع المتسربين، والتي تساعد على الردع الفوري.

9. رغم التحفظ الأمني والنفسي في التطرق الى بعض الظواهر السلبية في الجيش الا ان موضوع كالتسرب بحاجة الى مناقشته بوضوح اكثر حتى يعرف المقاتلون آثاره المادية والنفسية عليهم وعلى وحداتهم وذويهم، خاصة وان الأساس في دراسة أي مشكلة يعني الاعتراف بوجودها مسبقا.

10. تدلل خبرة الجيوش وبينها الجيش العراقي سابقا، أن الردع الذي يحصل بعد ارتكاب فعل التسرب غير كاف لوحده في التقليل من حدوثه، لذلك تصبح الحاجة ملحة لإجراءات تتمحور حول الآتي:  
أ. الحيلولة دون الحدوث.

ب. السيطرة على الموقف قبل حصول عدوى الانتشار.

11. التسرب ظاهرة نفسية اجتماعية تتداخل في انتشارها العديد من العوامل وللحد منها ينبغي التدخل في الوقت المناسب بشكل يوازن بين حالة الهلع او الرعب الذي يعيشه المعني واستثارة الضمير، والتخوف من المستقبل واجراءاته الرادعة لإعادة الوعي والثبات الى المقاتل، قبل فقدان السيطرة على الذات.



## التوصيات

بالتأسيس على ما ورد في مواد البحث يتعين الانتباه الى التوصيات التالية:

1. ان يتحمل الامر ابتداءً من الحاضرة وحتى الوحدة المسؤولية المعنوية مع إعطاءهم صلاحية أكبر لكي يتسنى لهم التعامل مع التسرب بفعالية تتناسب طرديا وقربهم من المقاتل، وان يتم التركيز على التعامل مع المتسربين اقرب ما يمكن الى الحافات الامامية وبنفس وقت حدوث التسرب.

2. ان يتحرك أمر الحاضرة / الفصيل / السرية بفاعلية أكبر قبل بدء المعركة الهجومية او الدفاعية محاولا الاستفادة من بعض المؤشرات التي تحدد المقاتلين الأكثر استعدادا للتسرب والمذكورة في سياقات هذه الدراسة ليكلفهم بواجبات خلف الحافات الامامية عند الدفاع وخلف خطوط الصولة عند الهجوم على ان تكون تلك الواجبات مهمة ويمكن النجاح فيها لإزالة حالة القلق والخوف.

3. في حالة الدفاع وعند شعور امر الفصيل ان هناك من بين المقاتلين عدد ممن لديهم استعداد للتسرب يسارع الى توزيعهم على الحضاير او المجموعات التي يحتمل ان يكون صمودها مضمونا او قد يضع كل واحد منهم بجانب أحد المقاتلين الشجعان المجريين دون ان يشعروا بذلك.

4. ان يثبت امر الوحدة / السرية / الفصيل رباطة جأشه واخلاصه وقدرته على الإدارة بالسلوك وليس بالكلام لان الكلام الكثير قبل المعركة قد يكشف حالة من القلق، والمقاتلين في مثل هذه الحالات اكثر قدرة على التحليل من غيرهم.

5. يمكن ان يكلف امر الفصيل عريف الفصيل بمهمة رصد ومراقبة الموقف من مكان مشرف لكي يتدخل بالزجر والتهديد وحتى الرمي ضد حدوث اية حالة تسرب، لان الوضع النفسي للمقاتل في هذه اللحظات أكثر تقبلا للتدخل في اتجاه تعديل السلوك، اما عند حدوث التسرب وبعد مرور وقت ثم بعد زيادة عدد المتسربين يبدأ المقاتل نفسيا بالدفاع عن قراره هذا حماية لنفسه ولمن معه من المتسربين.

6. التزام القيادات الميدانية بدراسة المواقف جيدا لضمان النجاح النسبي في العمل العسكري وعدم اللجوء الى زج الوحدات والتشكيلات في مواقف احتمالات الخسارة فيها عالية لأنها تساعد على التسرب وعلى تعاطف الامرين أحيانا مع المتسربين للخروج من الموقف الضاغط سريعا.

7. دراسة التسرب قانونيا ووضع تعريف اجرائي له مع تحديد العقوبات والصلاحيات اللازمة للتعامل معه وبشكل يعرفه الجميع.

8. قيام الوحدات الامامية بإيجاد صيغ صحيحة لتقسيم وقت العمل للمقاتلين وخاصة في الظروف التي تسبق المعارك او اثناءها بحيث يضمن المقر وجود جماعات اخذت قسطا وفيرا من الراحة وهي مهينة للعمل حال الحاجة اليها.

9. الاعتناء بنقاط الرصد والمراقبة والحراسة لتجاوز حالة الخدر والسعي لإعطاء انذار مبكر موثوق به.

10. التدريب على الحراسات وفق سياقات ثابتة وافية لتجاوز حالة الحيطة والحذر التي تتكرر دائما والتي تستنزف طاقة المقاتلين قبل حدوث هجوم للعدو.

11. لا بد من إعطاء فسحة أكبر لراحة الوحدات قبل زجها في الهجمات المقابلة لتجاوز حالة التعب عند التنقل لمسافات طويلة.
12. عدم تأخير إجازة المقاتلين حتى لا يعطون فرصة للتفكير في توديع ذويهم أو إيصال النقود إليهم عند الامر بنقل التشكيلات من منطقة الى أخرى.
13. ان يعي الآمرون المباشرين ان أي تغير في سلوكهم اثناء المعركة او عند التهيو لها كالانفعال والعصبية التي اعتاد عليها المقاتلون الى الوداعة ومحاولة كسب الود او العكس يكون مثار تساؤل وتندر في تلك اللحظات وهو يبعد المقاتلين عنه ولا يقربهم اليه.
14. يبقى التدريب عامل مهم لتحسين المقاتلين في كافة الظروف وهو العامل الأساسي والحيوي لبناء المقاتل تربويا ونفسيا لمواجهة أصعب الظروف وتعزيز روح التحمل والصبر لديهم، لذلك يصبح من الضروري استغلال كل الفرص المتاحة لتطبيق مناهج التدريب وبما يتلاءم مع الطقس ومع قدرة المقاتلين على التحمل.
15. عدم نقل المقاتلين الذين تثبت اصابتهم نفسيا (وبتقارير طبية) كذلك المصابين وتعافوا الى الوحدات الفعالة، وإذا ما وجدوا لأي سبب كان لا بد ان يكلفهم الامرين بواجبات خارج اطار المعركة لانهم سيزيدون من احتمالات التسرب.
16. تقليل هامش المجهول امام المقاتلين وخاصة اثناء الاشتباك بالعدو او عند التمهيد بذلك، من خلال الاطلاع على الموقف بشكل واضح دون الاخلال بالأمن العسكري.
17. تكثيف التدريب وبكافة المستويات على قهر الخوف في نفوس المقاتلين من خلال:

- آ. زيادة ساعات التدريب الليلي.
- ب. ان يشمل العمل القتالي للوحدة جميع المقاتلين دونما استثناء أي أن يشارك أكبر عدد ممكن من المنتسبين في الدوريات والكمائن ونقاط الرصد والحراسة.
- ج. زيادة القدرة البدنية من خلال التدريب على التحمل.
- د. ان تشمل خطط التدريب كافة المنتسبين في الوحدة بهدف الاستفادة من اكبر عدد ممكن من الفوهات النارية عند الضرورة.
18. اعداد خطط توعية بتوجهات الارهاب وأساليب الارهابيين القتالية.
19. تنفيذ برامج تحصين نفسي لعموم المقاتلين.
20. تشكيل تنظيمات على مستوى الوزارة ورئاسة الاركان تعنى بالجانب النفسي للمقاتلين، تحصينا ودعما للمعنويات.
21. دراسة وضع مديرية الاعلام والتوجيه المعنوي من النواحي التنظيمية والاداء والمهام والعمل واعادة تطوير واقعا تنظيميا وفنيا.

## الخاتمة

1. التسرب معضلة قديمة حدثت في كل الجيوش وفي كافة الأزمنة عزاها البعض الى ضعف الايمان وسطرها البعض تحت عناوين القيادة والسيطرة، بينما بحثها اخرون ضمن حالات الهلع وفقدان الاتزان النفسي. وهي ظاهرة مهمة حتى أن الإسلام أولاها اهتماما خاصا لخطورتها واثرها في مستقبل الامة واستقرار الدين الحنيف معتبرا التخلف عن المعركة جريمة وصفها القرآن بانها من الكبائر قال عنها تعالى ((يا أيها الذين امنوا اذا لقيتم الذين كفروا زحفا فلا تولوهم الادبار)).

2. ان التسرب بشكل عام سلوك شاذ أسبابه كثيرة وممتدة بين المجتمع والوحدة يصل البعض منها الى الثقافة المجتمعية والى تربية الفرد واستقراره النفسي وقناعاته التي تتأثر هي سلبا وايجابا بالعديد من المتغيرات كذلك الحال بالنسبة الى اثاره المادية والنفسية فهي ليست قليلة قد يدفع المقاتل نفسه ثمنا لها وقد تتحمل الوحدة العديد من المصاعب والخسائر بسبب هذا السلوك لمنتسبيها.

3. لقد اعتمدت الحلول المقترحة للتعامل مع هذه الظاهرة في معظمها على مسألتين مهمتين:

آ. التهيئة النفسية للمقاتلين منذ مرحلة التدريب والهدوء النسبي قبل الدخول الى المعركة سواء ما يتعلق منها بالتطبع للعسكرية او التدريب على تحمل ضغوطها ثم اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب وإيجاد القناعات الملائمة ثم توضيح الهدف من العمل العسكري للحصول على دافعية مناسبة.

ب. القيادة والسيطرة وما يقع ضمنها من أمور تتعلق بالأميرين وقدراتهم العملية وامكاناتهم النفسية في السيطرة على منتسبيهم ثم دافعيتهم في العمل كقدوة للجميع في الظروف الصعبة، لذلك بات من الضروري مناقشة هذه الظاهرة من كافة الوجوه ضمانا للقدرة القتالية والتفوق على الارهاب الساعي لتدمير البلاد.

4. في حرب مكافحة الارهاب التي زاد امدها عن اثنتا عشر عاما بذل العراقيون جهدا ودفعوا ثمنا وقدم منتسبيو القوات المسلحة دماء زكية لإبقاء العراق بلدا ديمقراطيا موحدنا ينعم أبناءه بالهدوء والاستقرار وبهدف الاستمرار باتجاه تحقيق النصر لصالح العراق يكون لزاما ان تناقش كل الظواهر بينها التسرب بنفس علمي صريح وبمنتهى الوضوح والدقة.

# عسكرة المناصب المدنية في وزارة الدفاع

10 كانون الثاني 2014





عام

1. لقد أعيد بناء وزارة الدفاع بعد السقوط على وفق التجربة الامريكية الاوربية، التي تنحو باتجاه تحديد غالبية المناصب الموجودة ضمن هيئات الوزارة للمدنيين لأسباب أهمها:

آ. جعل قرار الحرب محسوبا ليس من الجانب العسكري فقط، بل وكذلك من جوانب السياسة والتوازن والاجتماع والقدرات العامة للدولة.

ب. تقليل الكلفة المادية اذ أن الضابط وبكافة مراحل الرتبية، يحتاج الى اعداد وترقية وترفيه ومميزات ودورات ومحاضرات وامتحانات وفحوص، ليكون مؤهل لمناصب القيادة والركن، بينما لا يحتاج المدني الآتي من التخصص الأكاديمي والفني، الا القليل ليواكب المنصب المكلف باشغاله تبعا لاختصاصه الموصوف مهنيا.

بداية العمل في الوزارة

2. كانت البداية في مجال المناصب والمفاصل المدنية بوزارة الدفاع تقترب من النصف، وان أعطى الامريكان رقماً لها في الهيكلية التنظيمية يصل الى 80%، الا أن سيطرة العسكر القديم على خطوات اعادة البناء، وفقدان الرؤيا الاستراتيجية للعمل، والجهل بخطى الديمقراطية وترجيح المصالح الخاصة تسبب في حصول الآتي:

آ. عسكرة المناصب المدنية، تجاوزا على التوصيف المدني للوظائف، بحجج أن المدنيين لا يفقهون بالشؤون العسكرية المهنية.

ب. توجه الضباط الذين تعينوا بصفة مدنية، الى استغلال علاقاتهم بالعسكر القديم وبقيادة الوزارة (العسكرية)، لتبديل صفتهم المدنية الى عسكرية، بهدف الحصول على امتيازات الضباط الكبار.

ج. اصرار البعض من الضباط القادة، الذين تولوا المسؤولية القيادية في الوزارة، الى التعامل مع العسكر لتنفيذ أوامره دون نقاش باهمال المدنيين، الذين يتعاملون بالصيغ العلمية التي تتأسس في بعض جوانبها على النقاش، فرجحوا بالتالي العسكرة على التوصيف المدني.

د. توجه العسكر الى عملية ملئ المناصب، تجاوزا على السياقات العلمية والحاجة الاكاديمية، مثال واضح يتعلق بكلية الدفاع الوطني الذي يتوزع منهج الدراسة فيها على العلوم السياسية والعلاقات الدولية والنظم السياسية والجوانب الاقتصادية والاجتماعية، بينما لا يحوي ما يتعلق بالشؤون العسكرية الا القليل الذي لا يتعدى عدة محاضرات غير منهجية. ورغم هذا فقد نسب عميدا لها عسكري، وجميع هيكلها القيادي عسكريون، حتى تكاد تخلو من جهد مدني يقوم بالتنسيق مع الجامعات، ومراكز البحوث التي تعد الرافد الاساسي للمحاضرين. علما أن كليات الدفاع الوطني في دول العالم الآخر يكون فيها العميد استاذًا مدنيًا، للتعامل مع المناهج والجامعات والمحاضرين والاشرف العلمي، ويوجد أمر لكلية عسكري يتعامل مع شؤون القيادة والضبط والشؤون الادارية.

### خطوات التنفيذ

3. ان العسكرة بطريقة الزحف التدريجي سائرة بخطى، شملت الهيكلية التنظيمية للوزارة، التي لم تستقر، بعض منها على سبيل المثال:  
أ. تغيير ارتباط مديريات من الأمين العام الى دائرة العمليات مثل:  
أولاً. المديرية العامة للاتصالات.  
ثانياً. المديرية العامة للتسليح والتجهيز.

ب. تغيير ارتباط مديريات من الامين العام الى أمانة سر وزارة الدفاع  
مثل:

أولا. المديرية العامة للموازنة والبرامج.

ثانيا. مديرية العلاقات العامة.

ثالثا. مديرية الاعلام والتوجيه المعنوي.

ج. تغيير ارتباط مديريات من الامين العام الى رئاسة أركان الجيش  
(الميرة) مثل:

أولا. المديرية العامة للعقود والمبيعات.

## سلبيات تغيير التوصيف المدني

4. ان عملية التغيير السريعة تجاوزا على معطيات الحاجة الفعلية،

أظهرت بعض السلبيات بينها:

آ. ان العسكرة بهذه الطريقة التي تقترب من العشوائية، أو المحاولة والخطأ تعني:

أولاً. تغير في اسلوب القيادة والسيطرة للدوائر الإدارية، والخدمية والفنية، يكلف الوزارة جهداً ومالاً واعاقة في التنفيذ.

ثانياً. تكدس في الرتب العسكرية العليا (ترهل رتبي) يرهق ميزانية الوزارة، هذا وان التكدس أي الكثرة تقلل من هيبة القادة، وتخفف من مستويات قدراتهم على فرض الضبط والسيطرة، علماً أن الجيش العراقي في الوقت الراهن يعاني ترهلاً، غير مسبوق وغير موجود في جميع الجيوش العربية والعالمية، وهذا الكم من الرتب العليا، لا تتناسب مع الاداء القتالي والمعنوي المحسوب متدنياً بالمعايير العسكرية.

ب. ان تغيير التوصيف الوظيفي من المدني الى العسكري (العسكرة) تسبب في حصول الآتي:

أولاً. تكوّن منافذ عمل للضباط الكبار غير منافذ القتال، التي أعدوا من أجلها وبذا بات العديد من الضباط الكبار يسعون للحصول على هذه المناصب المُعسكرة، بعيداً عن سياقات العمل الحربي، تحسب لهم خدمة، ويحصلون على نفس التقدير والامتياز لضباط أقران لهم يقاتلون في ساحة الحرب.

ثانياً. توجهات لدى الضباط الكبار لحماية مناصبهم من خلال الاتصال، وتكوين علاقات باحزاب وحركات سياسية، مما شكل ثغرة أمنية، اذا ما

تم الوضع في الحسبان امكانية استغلال قسم من هؤلاء الضباط،  
لاغراض وتوجهات تلك الاحزاب عندما لا تنسجم وتوجهات الحكومة.  
ج. ان هذا التوجه غير العلمي لتغيير التوصيف، أنتج وبشكل غير مباشر  
أو غير منظور سلوكا قياديا غير صحيحا قوامه:

أولا. تحسس بين العسكريين والمدنيين، يخسره المدنيون، خسارة تقلل  
من مستوى الاداء والمعنويات، وقد تجر الى الفساد وعدم الالتزام.  
ثانيا. استنثار العسكر بالعائد الداعم، مثل الاراضي والمخصصات  
والايفادات وغيرها بطريقة تثير من حنق المدنيين، فتشعرهم بالدونية  
(سلوك سلبي) في الوقت الذي تشعر العسكر بالاستعلاء القيادي، في  
أجواء عمل معادلته الايجابية توافق، وانسجام وتفاعل، ينتج قرارا  
عسكريا صحيحا وتنفيذا قتاليا مناسباً.

د. ان التغيير في المناصب المدنية الى عسكرية، جعلها بابا لترقية  
الضباط الى رتب عليا وجعلها حكرا على، البعض دون الآخر، فتكون  
خللا بالتراتب العسكري، وتكتلات بين الضباط واتجاهات نقد للمؤسسة  
العسكرية، يمتد أحيانا الى الحكومة، فيشكل خرقا للامن النفسي ويضعف  
الاداء والمعنويات.

#### الاستنتاجات

5. مازال الاتجاه المائل في الوزارة لعسكرة المناصب المدنية (الخدمية،  
والفنية والمالية) قائما وهذا اذا ما أستمر بنفس الوتيرة ستخلو الوزارة  
في المدى القريب من المدنيين، عندها ستواجه اي الوزارة والدولة  
العراقية حرجا في خطوات بناء الديمقراطية، إذ أن العسكرة تتنافي  
وخطوات الديمقراطية، خاصة وان الدول المتحضرة، تضع عملية تمدين

المناصب غير القتالية معيارا للمجتمعات المدنية، وأساسا من اسس الديمقراطية، والعكس في حال عسكرة المناصب الخدمية والفنية.  
6. ان العسكرة بهذه الطريقة تخل بالتوازن المدني العسكري، بالمستوى الذي يؤثر سلبا على القرار العسكري المتخذ سياسيا.  
التوصيات

7. رفع الموضوع بصياغة مناسبة الى السيد القائد العام للقوات المسلحة.

8. اعلام وزارة الدفاع بالآثار السلبية للموضوع بصياغة تناسبها.  
9. تشكيل لجنة في مستشارية الامن الوطن مع وزارة الدفاع (مدنيين وعسكريين) لدراسة الموضوع من كافة جوانبه.

الملحق هـ

# الترقية الآنية الى الرتب الأعلى

25 تموز 2013

عام

1. رقيّ أخيراً أربعة ضباط برتبة فريق من وزارة الدفاع الى رتبة أعلى فريق أول، وقد صاحبها لغط بين الضباط وتقولات ترقى الى مستوى الأشاعات عن علاقات لهم بالمستويات الأعلى، ومن ثم زعل عند بعضهم الآخر أقرب من الاعتكاف أو التكاثر بالعمل وهبوط المعنويات. 2. ان الترقية التي تمت بصيغة التكريم جاءت في ظروف صعبة، لم تحسم فيها القوات المسلحة القتال في الزمن التقريبي الذي تريده الحكومة، مما جعل التكريم في وقت وان رأته الحكومة من جانبها مقبولا لاعتبارات قد تقدرها ضرورية من وجهة نظر قيمية الا أن عموم الضباط في الرتب الكبيرة وبعض المنتسبين لا يرونها كذلك خاصة وانها أي الترقية قد تمت دون وجود ايضاحات كافية عن أسباب حصولها.

ردود الفعل السلبية

3. ان الترقية خارج الملاك المحدد للرتب وكذلك خارج جدول الترقية قد بدأت في الجيش العراقي زمن حكم البعث خاصة صدام حسين، وتكرارها الآن ولأي سبب كان يكون في العقول المتلقية ما يسمى بالاقتران الشرطي بين الفترتين الزمنية، نتيجته الحتمية تقولات وأحيانا اتهامات في غير صالح الحكومة ومساعدتها في بناء القوات المسلحة. 4. ان الترقية المفاجئة لاغراض التكريم تبين خبرة الجيوش انها وان ترفع معنويات أصحاب الشأن أي المشمولين بها الا انها من جانب آخر تسهم في هبوط معنويات الآخرين حتى قيل في القياسات المعنوية أن تكريم عشرة عسكريين ترقية يمكن أن يؤدي الى هبوط المعنويات لمئات غيرهم من المنتسبين، على هذا درجت الجيوش المتقدمة الى ايجاد ضوابط صارمة لما يتعلق بعموم التكريم (لحاساسيته) على وفق الآتي:



آ. السماح بالحصول على مكرمة الترقية لمن يستحقها حصريا.  
ب. حماية القائد المخول باصدار قرار التكريم من أية اقاويل بالضد منه شخصيا.

ج. انعكاس فعل التكريم ايجابيا على الاداء العسكري والمعنويات.  
د. أن يكون التكريم للفعل الذي أداه العسكري المكرم، وبالمستوى الذي يسهم تلقائيا في تبرير حصوله أي التكريم.

5. ان الترقيات السريعة التي تحصل لضباط المقر العام أي لهؤلاء الضباط الذين لم يعملوا قادة ميدانيين كأحد الشروط المهمة للترقية، ستجعل الضباط يتنافسون على العمل في المقرات العامة قريبا من سلطة اصدار القرار، ويهملون العمل في الميدان الذي يتكفل وحده بحماية أمن البلد.

#### التقولات المصاحبة

6. ان ترقية ضباط في غير المنصب المحدد للرتبة الأعلى، تثير باقي الضباط الاقران من دوراتهم وآخرين من الدورات القريبة منهم بالضد من السيد القائد العام للقوات المسلحة ومن ثم السيد وزير الدفاع كجهات معنية، عندها ستكون مثل هكذا ترقيات سببا للتقول والتلفيق وربما الاتهام التي تضعف المعنويات كأحد أهم العوامل المؤثرة في قتال الارهاب، علما أن التقولات التي رافقت ترقية الضباط المذكورة في أعلاه تمحورت حول الآتي:

آ. وجود علاقات خاصة للضباط المكرمين ترقية مع القربين من السيد القائد العام.

ب. استمرار الترفيعات على هذا النهج سوف يهدم البنية المهنية للمؤسسة العسكرية.

ج. عاد القادة العسكريون الكبار الى اساليب كانوا يستخدمونها زمن صدام.

د. الجيش الحالي هو جيش الفرقاء.

ه. سوف يتسابق الضباط الكبار على اقناع القائد العام للحصول على ترقية الى رتبة مهيب.

و. الترقيات ذات دوافع طائفية.

أسس الترقيات العسكرية

7. أوجد المعنيون والمشرعون في الجيوش وبينها الجيش العراقي منذ تاسيسه ضوابط للترقيات تقوم على الآتي:

آ. توفر الملاك للرتبة التي يتم الترقية اليها.

ب. وجود الخبرة القيادية والكفاءة اللازمة لقيادة المنصب الذي تتم الترقية اليه.

8. ان قلة المناصب القيادية العليا وأهميتها في القرار العسكري جعلت المشرع يزيد من المدة الأصغرية للترقية من رتبة الى أخرى ويضع بعض التقييدات كلما تم الصعود الى أعلى في الرتب القيادية (لواء، فريق، فريق أول) وهي ضوابط تحقق الآتي:

آ. ضمان وصول الضابط الأكفأ الى المناصب الرفيعة.

ب. تحديد عدد الرتب العليا بما يمكّن المؤسسة العسكرية من التعامل اللائق مع هذه الرتب التي تمثل الصورة القيادية الأعلى للمؤسسة العسكرية.

التضخم الرتبي في المؤسسة العسكرية العراقية

9. ان الضباط القادة في المؤسسة العسكرية المعنيين ببناء الجيش الجديد، اتجه البعض منهم الى التركيز على رتبهم الكبيرة من حيث

الترقيات، والمخصصات والحمايات، واتجه البعض الآخر متجاوزا على الضوابط والمحددات التي وضعوها للترقية على وجه الخصوص مما تسبب في حصول الآتي:

آ. تضخم رتبي غير مسبوق في تاريخ الجيش العراقي، تزايدت على وفقه الرتب العليا (لواء، فريق، فريق أول) حتى أصبحت الرتبة القائمة فعلا أعلى من الرتبة المحددة للمنصب أصلا في حالات غير قليلة، وهذا يدفع بشكل غير مباشر أن يرى البعض من الضباط أنفسهم أكبر من المنصب، وبالتالي يفكرون بالأكبر وبطرق قد يشكل قسم منها خطرا أمنيا لا تحسه الحكومة بسهولة.

ب. ان قسم من الضباط يحصلون على ترقيات سريعة أي قبل أكمال الخبرة اللازمة للمنصب الأعلى، وهذا يؤثر سلبا على الإدارة العامة للمؤسسة العسكرية التي ستكون بتقادم الزمن واهنة غير قادرة على التوازن مع مثيلاتها في الدول المجاورة الأمر الذي يشكل تهديدا للامن الوطني العراقي.

ج. ان تكرار حصول الضباط الكبار على ترقيات دون ضوابط أو بخرقها سيفتح شهية الضباط الآخرين للضغط على السيد وزير الدفاع وعلى السيد القائد العام للقوات المسلحة، وسيتجهون الى واحدة أو أكثر من الاحتمالات بينها الانتماء الى أحزاب سياسية أو التوسط عند برلمانيين وسياسيين لغرض الحصول على ترقيات الى الرتب العليا تجاوزا على الاستحقاق أحيانا، خاصة رتبة فريق. وهذا من جانبه سيزيد من حجم الترهل بالرتب العليا ويقلل من قيمة العسكر العراقي في نظر المجتمع وفي نظر الجيوش المجاورة التي تضعه ضمن حسابات التوازن.

الآثار السلبية للترهل الرتبي

10. ان الترهل في الرتب العليا وعدم وجود مناصب لاستيعابها وبالإضافة الى ما تسببه من كلفة مادية هائلة على ميزانية الدفاع (حمايات، عجلات، مخصصات... الخ)، فان لها آثارا جانبية من أهمها:  
آ. ارباك سياقات الادارة واضطراب مفهوم القيادة والسيطرة.

ب. تعدد الرتب العليا وكثرتها، يقلل بالتدرج من قيمة الرتبة العسكرية مما ينعكس سلبا على بناء قوات مسلحة تكون قادرة على صيانة الامن الوطني العراقي كما يجب.

ج. ان الترقية الطارئة للبعض دون البعض الآخر تدفع الى استظهار العدوانية في النفس العسكرية ومن ثم توجيهها باتجاه القائد العام للقوات المسلحة شخصيا عن طريق توجيه الاتهامات الكاذبة ونشر الاشاعات المغرضة وغيرها.

د. ان سهولة الحصول على ترقية الى رتبة عسكرية تعد الأعلى سيدفع قسم غير قليل من الضباط الكبار الى التوجه الجاد للاتكاء على جهات سياسية متعددة للاستعانة بها في عملية الحصول على ترقية، وفي حال عدم حصولها يمكن أن يتكتل ضعاف النفوس منهم بالصد من الدولة، ويمكن أن يكونون بوق دعاية مضاد للحكومة والقائد العام، وهذه وان يصنف وقعها تحت الاحتمالات القليلة، لكنها ممكنة الحصول، وما دامت هي هكذا محتملة فانها ستشكل خرقا للامن الوطني.

#### التوصيات

11. لاهمية الموضوع وانعكاساته المباشرة وغير المباشرة، على المعنويات، وعلى هيبة القائد العام للقوات المسلحة وإرادة القتال، يمكن الايصاء بالآتي:

آ. عرض الموضوع بسلبياته وإيجابياته على أنظار السيد القائد العام للقوات المسلحة .

ب. اشعار وزارة الدفاع (مجلس الدفاع) ومكتب القائد العام بضرورة التقيد في مسائل الترقية الخاصة بالضباط بضوابط: أولاً. توفر الملاك.

ثانياً. العمل القيادي الميداني السابق.

ثالثاً. التركيز في الترقيات على الضباط العاملين في الوحدات الفعالة أكثر من المقر العام، لأنهم يبذلون جهداً قتالياً أكثر ويتعرضون إلى خطر أكبر.

ج. ضرورة إصدار جدول سنوي للاحالة على التقاعد، بهدف التقليل من حجم الترهل الرتبي الحاصل وفسح المجال إلى الأجيال الشابة أن تأخذ أماكنها المناسبة.



## جدول المحتويات

6.....	الخلاصة
6.....	مصاعب أنتجت وأبقت الخلل
6.....	واقع الجيش الحالي
8.....	المعوقات
8.....	الجهد الاستخباري
8.....	الجهد المعنوي
9.....	الجهد البحثي العلمي
9.....	القضاء العسكري
10.....	الهيكلية التنظيمية
10.....	الحيادية الوطنية
10.....	الاستنتاجات
10.....	التوصيات
11.....	الخاتمة
13.....	الفصل الأول
13.....	نظرة إلى الواقع
15.....	البداية
17.....	المشاركة في القتال قبل اكتمال الجاهزية
19.....	تدخل الجهات الأعلى
21.....	تبعات الجيش السابق
25.....	الغاية
27.....	الفصل الثاني

27.....	أوجه الخلل في البنية العامة للجيش
29.....	أوجه الخلل
29.....	ماهية الخلل
32.....	العامل الدولي
34.....	التأثيرات الجانبية لبنية الدولة
36.....	اتجاهات الهدم في العقل العراقي
39.....	الاحباط
41.....	الاحباط القتالي
45.....	الفصل الثالث
45.....	واقع الجيش حتى منتصف عام 2015
47.....	الواقع الفعلي للجيش
47.....	تفاعل المؤثرات
49.....	الكم والنوع
49.....	عوامل التأثير على الحسابات
51.....	التقييم والقياس
57.....	الإمكانات والمهام
57.....	الركون الى الكم
63.....	الخوف
63.....	تعميم الخوف
67.....	غياب التخصص للتعامل مع الحال
69.....	الضبط العسكري
69.....	التأثير على الضبط
73.....	التخطيط



73.....	المحاولة والخطأ
76.....	إرادة القتال
76.....	الاستعداد النفسي القتالي
77.....	الشعور بالعزل
80.....	اضطراب معنى الحياء العسكري
81.....	ضعف الضمير المهني
82.....	الاعياء القيادي
84.....	المشاعر الوطنية
84.....	تصارع المشاعر الوطنية
84.....	أ. اختلال الروح الجماعية.
85.....	ب. السكوت عن الخطأ، وعدم الرغبة في الإصلاح.
86.....	ج. التحرك النفعي
88.....	اتساع دائرة الشك
91.....	الأمن
91.....	التداخل في العمل والمهام
93.....	الثقة الاستخبارية
97.....	الفساد
97.....	المنحى العام
100.....	التمادي
102.....	الفصل الرابع
102.....	معوقات العمل
104.....	اتجاهات التعويق
105.....	الهيكلية التنظيمية

105.....	النقل الحرفي
109.....	الاجتهاد المزاجي
113.....	التكامل المؤسسي
113.....	عدم كفاية الجهد المؤسسي
115.....	التقويم السلوكي المؤسسي
117.....	الجهد النفسي المعنوي
117.....	المهام
117.....	القصور
119.....	النهج المعنوي
121.....	الاعلام
122.....	الإدارة المعنوية الحالية للجيش
124.....	الجهد البحثي
124.....	غياب البحث العلمي
126.....	الحاجة الى البحث والدراسة
127.....	القيادة والسيطرة
127.....	تعدد المراكز
130.....	التدخل والتداخل في انتاج القرار
133.....	الاخلال بالشروط
138.....	الحيادية الوطنية
138.....	أثر الماضي
140.....	النفوذ الحزبي
143.....	المحاصصة
144.....	الآثار الجانبية للعملية السياسية

146.....	الفصل الخامس
146.....	الاستنتاجات
148.....	تنويه
148.....	الاستنتاجات
161.....	الفصل السادس
161.....	التوصيات
163.....	تمهيد
163.....	الإدارة العامة
165.....	التنظيم
166.....	الحيادية الوطنية
168.....	الجانب النفسي المعنوي
170.....	الاستخبارات والأمن
172.....	الحرب النفسية
175.....	الخاتمة
177.....	الأبعاد العامة
178.....	الإصلاح والترميم
182.....	الملاحق
183.....	مشاعر الإحباط في المجتمع العراقي
183.....	وسبل التعامل مع الآثار المترتبة
185.....	المقدمة
186.....	الغاية
187.....	معنى الإحباط
189.....	حقائق ذا صلة بموضوع الإحباط

193.....	العوامل المؤثرة في انتاج الإحباط
194.....	2. مجالات التأثير
197.....	صورة المجتمع العراقي المحبط
200.....	الآثار السلبية للإحباط
214.....	الإحباط القتالي
217.....	الإحباط السياسي
218.....	مثال واقعي عن حالة أزمة
220.....	طبيعة الأزمة
220.....	مآل الأزمة
222.....	تأثيرات الأزمة
223.....	تطورات ما بعد الأزمة
225.....	ادامة زخم الفرص لتطويق آثار الإحباط
227.....	الاستنتاجات
230.....	التعامل مع الإحباط
232.....	أ.حرف مسار العدوان
232.....	ب. انعاش الأمل
239.....	التوصيات
244.....	الخاتمة
247.....	الانهيار الأمني المعنوي لمعركة الموصل
247.....	الآثار وسبل التعامل
249.....	عام
251.....	ماهية التدهور الأمني الحاصل
253.....	أسباب حصول الانهيار

1. الفساد الإداري والمالي.....253
2. صورة العدو في العقل العسكري العراقي.....253
3. الحرب النفسية.....254
4. الاخلال بمبدأ وحدة القيادة.....254
5. الاجتثاث.....255
6. ضعف الروح الوطنية.....255
7. العوامل العسكرية.....255
8. اعتماد الولاء على حساب الكفاءة.....256
9. التدوين الظاهري للمؤسسة العسكرية.....257
- الآثار المترتبة على الانهيار الأمني المعنوي.....259
1. اضطراب الضبط العسكري.....259
2. تدني مستوى الأداء.....259
3. استنزاف الطاقة النفسية الجمعية للمقاتلين.....261
4. الحرج السياسي.....261
5. التوازن الاستراتيجي.....261
6. تشويه صورة الحكم الديمقراطي للأغلبية.....261
7. تقوية العدو في قتاله بالضد من الدولة.....262
8. فتح ثغرات أمنية إضافية.....262
- سبل التعامل مع حالة الانهيار.....263
1. التعامل الآني مع الحالة.....263
2. التعامل المستقبلي مع الحالة.....264
- الخاتمة.....267
- ظاهرة التسرب من المعركة.....269

269.....	دراسة تحليلية للأسباب والنتائج
272.....	المقدمة
272.....	طبيعة المشكلة
273.....	الغاية
274.....	مفهوم التسرب وأنواعه
274.....	شيوخ الاستخدام
276.....	أنواع ومظاهر التسرب
276.....	الأنواع
276.....	1. التسرب الفردي
276.....	2. التسرب الجماعي
276.....	المظاهر
277.....	1. التسرب أثناء المعركة
280.....	2. التسرب قبل المعركة
281.....	3. التسرب خارج اطار المعركة
284.....	الأسباب الرئيسية للتسرب
284.....	الظاهرة
286.....	آ. الناحية النفسية
288.....	ب. الجانب العسكري
295.....	التسرب من وجهة نظر المقاتلين انفسهم
295.....	الاستبيان المفتوح
296.....	أسباب التسرب من وجهة نظر المقاتلين
298.....	الاثار المادية والنفسية للتسرب
298.....	طبيعة الآثار

298.....	1.الاثار المادية
300.....	2. الاثار النفسية
302.....	الاستنتاجات
304.....	التوصيات
308.....	الخاتمة
310.....	عسكرة المناصب المدنية في وزارة الدفاع
312.....	عام
312.....	بداية العمل في الوزارة
313.....	خطوات التنفيذ
315.....	سلبيات تغيير التوصيف المدني
316.....	الاستنتاجات
317.....	التوصيات
318.....	الترقية الآنية الى الرتب الأعلى
319.....	عام
319.....	ردود الفعل السلبية
320.....	التقولات المصاحبة
321.....	أسس الترقيات العسكرية
321.....	التضخم الرتبي في المؤسسة العسكرية العراقية
322.....	الآثار السلبية للترهل الرتبي
323.....	التوصيات