

التحول إلى قائد متكيف

الرائد . هارولد ووشين، جيش الولايات

المتحدة الأمريكية



يعرف الكثير من ضباط الجيش قصة المقدم نات ساسمان، حتى أولئك الذين لم يتعرفوا عليه شخصياً أو سمعوا بالاسم فقط . غالباً ما يتذكرون المقالة التي كتبت عنه في جريدة النيويورك تايمز بعنوان ” سقوط الملك المحارب“، والتي تسرد كيف كان ساسمان جماً متألماً في سلك الضباط وكيف أُجبر على الاستقالة بسبب تضاويه عن قيام بعض الجنود تحت قيادته بأغراق عراقيين اثنين في نهر دجلة لانتهاكهم حظر التجول¹ وقد تمكن أحد المدنيين من السباحة والنجاة بينما لم يعرف عن مصير الآخر.

عندما علم ساسمان بالحادث والتحقيق الذي كان ملزماً ووشيكاً، اقترح على رؤوسه أن يخبروا المحققين القصة برمتها وبالتفصيل منذ اعتقالهم للمدنيين العراقيين فيما عدا الجزء الذي يتعلق بالقاء المدنيين في نهر دجلة . إلا أن محققي الجيش اكتشفوا من خلال التحقيق المخطط بأكمله وتم معاقبة عدد من المتهمين لسلوكتهم وكذبهم ، بينما ترك ساسمان ومعه آخرين الجيش.

هذا ليس المثال الوحيد لإخفاق القيادة في العراق. هناك أمثلة أخرى من ضمنها فضيحة الإساءة إلى المسجونين بسجن أبو غريب والتي حصلت على دعاية واسعة وكذلك التقارير التي وردت عن قتل المدنيين بدون مبرر وتدمير الممتلكات الشخصية بغير سبب.

كانت هذه وقائع وأحداث منفردة ، إلا أن الدارسين للقيادة العسكرية يجب أن يتساءلوا عن الأسباب التي تدفع بعض القادة وخصوصاً المعروفين منهم مثل ساسمان أن يتبنوا مناخاً قيادياً يساند الأفعال الغير قانونية ويوافق على

الصورة في اليسار: عام 2006 مناورة للقوات الميكانيكية خلال تدريب ميداني في مركز التدريب الوطني. فورت إيرين، كاليفورنيا عام 2006. الصورة في اليمين سيركا 2001. الجنود التابعين للواء الأول، الفرقة الثالثة مشاة، يقومون بحماية البوابة الأمامية للقاعدة الأمامية (التخليعية) دالاس من متظاهرين خلال مهمة ”الإستعداد“ التدريبية في فورت ستيفارت، جورجيا، إستعداداً للانتشار القادم في العراق. الجيش الأمريكي - جوهان شارلز فان بوريس).

التصرفات الغير أخلاقية والمخالفة للقيم العسكرية.

كان ساسمان يلقي الاحترام من كبار الضباط وكان قدوة لمؤسسيه² كان اختيار ساسمان كقائد كتيبة دليلاً على تفوقه كقائد سرية وكضابط أركان. أكمل ساسمان دورات التدريب والتعليم المطلوبة والتي يراها الجيش ضرورية لتولى قيادة كتيبة مشاة تتألف من حوالي 800 جندياً. وكالعديد من زملائه، أمضى ساسمان غالبية حياته العملية في الاستعداد لمحاربة قوات جيدة التجهيز وفي معارك قد تأخذ نطاقاً واسعاً في الميدان. كما أنه حصل على تدريب مبسط – أو ربما لم يتلق أو يحصل على أي تدريب- في عمليات مواجهة المتمردين. حيث أن الجيش قد وضع جانباً أساليبه وتدريباته الخاصة بمواجهة المتمردين وذلك بعد حرب فيتنام. ومع ذلك، فإن كتيبة ساسمان الأولى من اللواء الثامن مشاة، كانت تشكل جزءاً من قوة أكبر كان لها الدور الأكبر في القتال ضد المتمردين والذي نشب يعد فترة قصيرة من احتلال القوات الأمريكية لبغداد.

وقد تمكن بعض القادة من التكيف والتصرف بصورة جيدة في القتال ضد المتمردين. بينما احتفظ آخرون مثل ساسمان بتوجه فكري وعقلي للعمليات الحركية، في عالم في حاجة إلى عمليات بناء الأهم والمحافظة على السلام. و مثل القصص الحديثة عن إخفاق بعض قادة الجيش، فإن إخفاق ساسمان كان نتيجة لعدم قدرته على التكيف مع المتغيرات في ميدان القتال في العراق. توضح قصة ساسمان لماذا يحتاج القادة العسكريين إلى التدريب على القيادة المتكيفة من أجل النجاح في مواجهة تحديات بيئة العمليات المعاصرة.

القيادة المتكيفة

لنتفهم فشل القادة العسكريين في التكيف لمواجهة الظروف الغير مألوفة، يجب أن نعرف أولاً معنى القيادة المتكيفة التصرف. يُعرف قاموس مريام- وابستر كلمة "التكيف" على أنها " الملائمة لأستخدام وضع جديد، عادةً عن طريق التطور"³.

وعلى هذا فإن جوهر القيادة المتكيفة هو تطوير الشخص وجميع أفعاله وتصرفاته وفقاً للظروف.

ويخبرنا ليونارد ووج في دراسته المعنونة: تطوير القادة المتكيفين: بوتقة تجرية عملية تحرير العراق: " يتعلم القادة المتكيفين معاشنة ما لا يمكن التنبؤ به. فهم يقضون وقتاً أقل في الشكوى من عدم القدرة على فرض الروتين أو التحكم في المستقبل، ويركزون أكثر على استغلال الفرص المتاحة"⁴ بمعنى آخر، الوصفة الخاصة بالنجاح في عمليات الاستنقرار تعتمد على تقبل الاحتمالات التي تخلقها البيئة المتغيرة. هذا التركيز على استغلال الفرص

الرائد هارولد ويفين ضابط
مخابرات الكتيبة الأولى. فوج
الطيران رقم 11، في فورت روكر،
ولاية ألاباما. هو حاصل على
بكالوريوس العلوم من
الأكاديمية العسكرية
الأمريكية، وبكالوريوس العلوم
من جامعة مسيسيبي. كان
قد خدم في عدة مناصب قيادية
في هيئات الأركان افي الولايات
المتحدة الأمريكية و جزيرة
هاواي.



العقيد فريدريك رودوشيم أمير فريق قتال اللواء الثالث -فرقة المشاة الرابعة - معسكر كارسن- ولاية كولورادو . يجيب على أسئلة بعض الصحفيين خلال المؤتمر الصحفي الحي الذي نقلته محطات ال س ن ن . سامراء - العراق 17 ديسمبر/ كانون الأول 2003.

في غياب الخبرة والمنهج، اجتهد القادة للعثور على طريقة لقياس درجة التقدم أثناء عملية تحرير العراق. قام القادة باستخدام التقارير الخاصة بعدد القتلى من المتمردين، الأسلحة التي تم الاستيلاء عليها، المنازل التي تم تطهيرها ولجأوا حتى لرسم معدلات جرائم القتل في المدن العراقية بيانياً.

واليوم، يكافح القادة من أمثال ساسمان للحصول على الصيغة الصحيحة للنجاح. ومع هذا، فإن هؤلاء القادة إذا خيروا بين التكيف أو الثبات على حالتهم الفكرية والعقلية الحالية، فإن العديد منهم سوف يختار الاختيار الأخير دون أي تردد، وعادةً ما يؤدي ذلك لنتائج سلبية.

مع أن الكتاب أمثال ووج كانوا قد بينوا الاحتياج إلى القيادة المتكيفة في الجيش، إلا أننا نجد أن نسخة عام 1999 من دليل الميدان 22-100، القيادة في

يبدو وكأنه يسير في اتجاه مضاد للمفاهيم مثل عملية اتخاذ القرارات في الجيش وإجراءات قيادة الجنود.

يسارع قادة الجيش في البحث عن كتيبات دليل الميدان أو كتيبات الأنظمة لمعرفة ما هي الخطوة التالية المفروض اتخاذها تحت أي ظروف .

ويساعد هذا الكم من الكتابات بطريقة مدهشة في إرشادهم في الأعمال المألوفة مثل الإعداد للقتال.

يمكن لأي شخص عسكري بداية من رتبة الجندي إلى رتبة اللواء أن يتناول كتيبا ويقرأ ما هو مطلوب لإجراح أي مهمة ، سواءاً من التدريبات الرياضية إلى إجادة التصويب بالبندقية الآلية. ولكن خلال المراحل الأولى من عملية تحرير العراق، لم يكن هناك كتيبات عن القيام بحملة لمواجهة المتمردين، ولم يكن هناك معايير لقياس النجاح.

لأول وهلة. ومباشرة. في الواقع. المبدأ ككل يبدو وكأنه شئ سهل ومع هذا. فإن القدرة على ممارسته هي عبارة عن فن أكثر من كونه علماً. يجب أن نستكشف كل من هذه المكونات حتى نتمكن من تفهم معنى القيادة المتكيفة.

إدراك التغيير

ينص دليل الميدان 6-22 على التالي "يجب على القائد أن يكون شديد الملاحظة بصفة خاصة حتى يتمكن من إدراك الدلائل على أنه حدث تغيير بصور غير متوقعة في البيئة المحيطة به."¹¹ في حياتنا اليومية. عادةً ما نغفل عن ملاحظة المتغيرات الدقيقة حولنا. قد لا نلاحظ أن الشجرة الموجودة أمام مقر قيادتنا قد تم تقليصها أو أن زوجتنا قد أعادت ترتيب الصور في مدخل المنزل. هذه الأمثلة توضح كيف يمكننا أن نغفل عن ملاحظة التغيرات الغير متوقعة. إذا ما أخبرنا الرقيب الأول (العریف) أن يتأكد من أن موقف السيارات نظيف انتظاراً لزيارة القائد المتوقعة. فسوف نلاحظ بسرعة امثاله للأمر ونلاحظ بصورة أسرع عدم امثاله. وعلى هذا. لنصبح قادة متكيفين. يجب أن ندرج أنفسنا على البحث عن المتغيرات الغير متوقعة. إلى هذا الحد. يجب علينا أن نراجع أفكارنا التي كنا نؤمن بها. وكمثال آخر. تسنح الفرصة لكثير من ضباط الجيش لاختبار مفهومهم لفن العمليات عندما يحاولون تصور تصرفات العدو في ألعاب الحرب ومناوراتها. عادة ما يتوقع الضباط الجدد أن تخرب فصيلة الدبابات المعادية بالضبط كما تخرب فصيلتهم ولكنهم سرعان ما يتعلمون أن توقعاتهم غير صحيحة بعد أول مواجهة مع القوات المعادية. يجب عليهم أن يتكيفوا مع مبدأ "فكر كما يفكر العدو."¹² بالإضافة إلى مراجعة افتراضاتنا. يجب علينا أن نبحث عن "المواقف الجديدة والغير مألوفة."¹³

الجيش. يورد كلمة "التكيف" ستة مرات فقط خلال جميع صفحاته البالغ عددها 278 صفحة.⁵ يذكر دليل الميدان ضمناً أن مثل هذه المرونة هامة ولكنه يخصص مساحة صغيرة لمناقشة هذا الموضوع. ولذا يجب ألا نفاجأ بأن ضباط الجيش يخفقون في ربط هذا الاصطلاح بالنجاح في القيادة العسكرية. لحسن الحظ. لاحظ بعض قادة الجيش غياب مبدأ القيادة المتكيفة في سياسة الجيش.

إثر التغيير الكبير وإعادة الهيكلة في الجيش. تم تخصيص فريق لإعادة صياغة دليل الميدان 7-0. تدريب القوات. ودليل الميدان 6-22. قيادة الجيش.⁶ فقامت هيئة المراجعة بتغيير إحدى مبادئ التدريب لدليل الميدان 7-0 من "قم بتدريب وتطوير القادة" ليصبح "قم بتدريب القادة والوحدات على التكيف."⁷ بالإضافة إلى ذلك. تم إضافة قسم جديد بعنوان "أدوات التكيف" لدليل الميدان 6-22.⁸

تدل هذه التغييرات ضمناً على أنه يجب على قادة الجيش أن يتكيفوا مع تغير مهام وحداتهم في وقت السلم و وقت الحرب. ومن المهم جداً أن يقوموا بتدريب وإرشاد مرؤوسيهم ليصبحوا مرنين. أو كما تذكر المراجعة المقترحة لدليل الميدان 7-0. "درب القادة على كيفية التفكير وليس على ما ينبغي عليهم التفكير فيه."⁹

المكونات الهامة في القيادة المتكيفة

لكي يصبح القادة متكيفين ويقومون بتدريب الآخرين ليصبحوا مثلهم. يجب على هؤلاء القادة أن يتفهموا المعتقدات الأساسية للقيادة المتكيفة. طبقاً لدليل الميدان 6-22. القائد المرن والتكيف لديه القدرة على "إدراك التغيرات في البيئة والتعرف على العناصر الهامة للوضع الجديد وطرح وتنفيذ التعديلات بناءً على ذلك لمواجهة المتطلبات الجديدة"¹⁰ هذه المكونات الثلاثة بسيطة كما تبدو

سانشيز المشكلة كالتالي: « كان الوضع العام في مايو/ أيار 2003 يبدو وكأن الحرب قد انتهت ولكن في خلال بضعة أيام، بدأنا ندرك أن العدو مازال هناك.»¹⁵ العدو كان هناك ولكنه لم يكن العدو التقليدي الذي استعدت الوحدات الأمريكية لمحاربهه. عرف ساسمان ومعه آخرين ذلك ولكنهم لم يدركوا أنه يجب عليهم تغيير أساليبهم وتكتيكاتهم.

و للإنصاف، فإنه عندما أدرك المقدم ساسمان التغيير المطلوب، فلربما فهم منه أن الأمر يتطلب إجراء تدريب لقواته على عمليات في بيئة المدن و تحري العواقب الغير سليمة لما يمثل احتلال دولة ذات ثقافة وقيم اجتماعية غريبة له كما أنها قديمة، وفي الحقيقة فإنه كان قد أعترف بعدم معرفته أو بأنه لم يكن مستعدا للقيام بعمليات مكافحة تمرد.

و قد علق ساسمان مرة أنه كان يتمنى « لو كان هناك أناس أكثر ممن لديهم المعرفة بأمر إعادة بناء الأمم.»¹⁶ وقد قام ساسمان بنجاح بتنظيم مجلس المدينة وقام بتنظيم انتخابات محلية.¹⁷

قام ساسمان بجهود منسقة للقضاء على متمردين في مناطق مثقلة بالعنف الطائفي بين الشيعة والسنة. ولسوء الحظ، مع خبرته المحدودة بعمليات محاربة المتمردين وبدون منهج محدد لعقيدة عسكرية يسترشد بها، لجأ ساسمان إلى عمليات تقليدية لشن قتال غير متناسق أو مدروس. على سبيل المثال، في إحدى المرات، وقبل دخول سامراء لمحاربة المتمردين، علق ساسمان بقوله أن قواته سوف «تحدث عنفا بالغ الشدة.»¹⁸

و يبدو أن توجهه العقلي والفكري التقليدي والإحباط في منع استمرار عمليات المتمردين أثارتته الى اللجوء إلى الأعمال الغير قانونية كالتى حدثت في يناير/ كانون الثاني عام 2004. لو كان بإمكان ساسمان التنبؤ بالمتغيرات التى حدثت في

الكثير منا كقادة سرايا لم يختبروا التدريب على القوافل بالذخيرة الحية بدون اتخاذ احتياطات سيطرة شديدة. في عام 1990، كان القادة لا يرغبون في التعرض للمخاطر لدرجة أنهم كانوا غير مرحبين بإجراء تدريبات واقعية. عندما تجرى تدريبات

يجب على القائد أن يكون شديد الملاحظة بصفة خاصة حتى يتمكن من إدراك الدلائل على أنه حدث تغير بصورغير متوقعة في البيئة المحيطة به.

باستخدام الذخيرة الحية، فإن اتخاذ إجراءات سيطرة لهذه التدريبات يجعل حدوث إصابات غير وارد، ولكن في نفس الوقت تصبح الاستفادة من التدريب قليلة، فيما عدا رفع مهارات التصويب.

الآن، وبعد العمليات في العراق وأفغانستان، أصبح الجيش أكثر رغبة في إجراء مثل هذا النوع من التدريبات التي تبعد الجنود عن منطقة الراحة وتدفعهم لإدراك والتكيف مع المواقف الجديدة.

أثناء الاستعداد للعمليات في العراق، شاركت كتيبة التي يقودها ساسمان في دورة المركز القومي للتدريب، حيث تدرت على طرق قتال قوة معادية تقليدية.¹⁴ وأمضى ضباط أركان الحرب ساعات عديدة في التخطيط للاشتباك مع تشكيلات مدرعة ضخمة للعدو، مثلما حدث في معارك عاصفة الصحراء منذ وقت طويل مضى. هذه الاشتباكات حدثت بالفعل في المراحل الأولية لعملية تحرير العراق. ولكن الوضع كان قد تغير في الوقت الذي وصل فيه ساسمان.

في يونيو / حزيران 2004، لخص الفريق ريكاردو

الجديد. يجب على القادة أن يظلوا مرنين ومتكيفين حتى يمكنهم استخدام أفضل الحلول المناسبة. لتوضيح هذا المفهوم، خذ في الاعتبار عملية مكافحة متمردين بسيطة كمثال. يلاحظ أحد قادة الكتائب في العراق زيادة في أعمال العنف في منطقة عملياته. من الواضح أنه أدرك التغيير الذي حدث. قامت القوات العراقية في منطقته بالإبلاغ عن وصول شيخ جديد إلى هذه المنطقة وأنه يحرض المواطنين على حمل السلاح في مواجهة الأمريكيين. يدرك القائد أنه ليس من الحكمة اعتقال الشيخ مع أنه من المحتمل يساهم في زيادة أعمال العنف. يقرر القائد أن العنصر الهام الذي ينبغي عليه التعامل معه للحد من أعمال العنف هو استياء المجتمع من نقص الخدمات العامة. وعلي هذا، يختار القائد أن يضمن للمواطنين توفير الخدمات العامة مثل المياه، ومعالجة مشكلة الصرف الصحي والكهرباء.

هذا المثال المبسط يوضح مفهوم تحديد سبب التغيير والتعرف على العناصر الهامة لضمان النجاح في البيئة الجديدة، ويوضح أيضاً أهمية التحلي بالمرونة لتقبل الحلول البديلة. كما سبق وذكرنا أن المقدم ساسمان أخفق في إدراك حجم التغيير الذي حدث في البيئة المحيطة به، ولكنه كان سريعاً في إدراك العلامات التي ظهرت مثل تصاعد أعمال العنف وانتهاكات حظر التجول.

في الواقع، كان ساسمان قد توقع هذه المتغيرات وكان مستعداً لمواجهةها. إلا أنه لم يحاول في أغلب الحالات أن يحدد العوامل التي كانت سبباً في زيادة أعمال العنف بل على العكس، قرّر أن التصرف الحاسم والضروري للنجاح هو الرد على العنف بمثله.

قال ساسمان في مقابلة على قناة CNN التلفزيونية: «ينبغي عليك أن تواجه الاعتداء

العراق، فرما كان بإمكانه دراسة مبادئ الحرب ضد المتمردين والتكيف معها بالتفصيل والقيام بعمل طرق تدريب جديدة لمنح جنوده معرفة أفضل ببيئة القتال الجديدة والتصرفات الضرورية للنجاح في هذه البيئة. وإذا كان الجيش قد توقع التمرد العراقي، فرما كان قد زود ساسمان والآخرين بتدريبات إضافية لإعدادهم لمواجهة التعقيدات البيئية.

لم يكن ساسمان القائد الوحيد في العراق الذي لم يقدر حجم التمرد التقدير الصحيح، كما أنه لم يكن الوحيد من وجد أن التكيف مع بيئة العمليات الجديدة يشكل تحدياً له، ولكنه تلقى صدمة قوية نتيجة إخفاقه في توقع وإدراك، ومن ثم، التكيف العقلي والتصرف وفق هذه المتغيرات.

التعرف على العناصر الهامة

عندما يلاحظ القائد حدوث تغيرات في بيئة العمليات، فإنه يجب عليه تحديد العناصر الهامة في الوضع الجديد.¹⁹ وهذه الخطوة والجدل بشأنها تعتبر الأكثر تحدياً في رحلة الوصول لتكوين شخصية القائد المتكيف. قد يتمكن القائد من رؤية التغيير إلا أنه قد لا يمكنه تحديد العناصر الأساسية لهذا التغيير.

للتعرف على هذه العناصر الهامة، يجب على القائد أن يحدد أولاً سبب التغيير. في بعض المواقف، قد يكون هناك سبباً واحداً يسهل تمييزه ويدعو لهذا التغيير. بينما في مواقف أخرى، قد تكون هناك مجموعة أسباب ساهمت في حدوث التغيير. في أي حال، يجب على القائد أن يفهم أن هذه الأسباب قد تكون محدودة في قدرتها على إحداث سبب أو أسباب التغيير، حتى لو كان ذلك سوف يحل المشكلة.

بالإضافة لما سبق، فإن التعامل مع سبب أو أسباب التغيير قد لا يؤدي بالضرورة إلى النجاح في الوضع

بالعنف المنظم . العديد من الناس سوف يقولون أن العنف يؤدي إلى مزيد من العنف وأنا أقول لكم أن العنف المسيطر عليه يؤدي إلى وقف المزيد من العنف.²⁰ تكشف فلسفة ساسمان «العين بالعين» عن إخفاقه في تقدير العوامل الهامة لتأمين النجاح في هذه البيئة. بدلاً من ذلك، قام ساسمان بالتركيز على الحل الذي كان هو وجنوده مستعدين تماماً لتنفيذه ولجأ أيضاً إلى اتخاذ أقصى الإجراءات للحد من أعمال العنف. أمر ساسمان جنوده بوضع الأسلاك الشائكة حول قرية. بعد مقتل أحد جنوده، وأصدر أمراً يتطلب من جميع مواطني القرية حمل بطاقات هوية مكتوبة باللغة الإنجليزية عند الدخول إلى القرية.²¹

كان رد فعل العراقيين سلبياً. قال الصحفي دكستر فيكينز في تقريره أن أهل القرية «قارنوا أنفسهم بالفلسطينيين». الذين يواجهون مثل هذه الإجراءات الأمنية بصورة اعتيادية لأن الإرهابيين يعيشون بينهم.²² رغم أن العنف قد قلت حدته بصورة مؤقتة بعد قيام الكتيبة بتنفيذ أوامر ساسمان، إلا أنه اكتسب عداة السكان.

اختار قادة آخرون في المحافظات طرق عمل إستراتيجية مختلفة. على سبيل المثال، في محافظة ديالى، كللت مجهودات العقيد دانا بيترد في التشاور و مواصلة اجتماعاته مع السكان بالنجاح الباهر. ويعزو بيترد النجاح الذي حققه جنوده إلى التصرفات التي صممت «لكسب ثقة وأمان السكان». مثال على ذلك، كان الأطفال العراقيون يشيرون للجنود الأمريكيين بطريقة غير لائقة، فأمر بيترد جنوده بالتحدث مع آباء هؤلاء الأطفال وإخبارهم بما يقومون به. أظهر بيترد بإتباعه هذا الأسلوب الاحترام الكامل لسيادة العراقيين في وطنهم.

لو كان ساسمان قد أخذ بعض الوقت للتفكير ولتقييم العوامل الهامة التي تشجع التمرد، كان بإمكانه قمع العنف في منطقة عملياته عن طريق استخدام وسائل أكثر نجاحاً في الأمد الطويل. وإنصافاً لساسمان، فهو لم يكن القائد الوحيد الذي لجأ لاستخدام اجراءات غاية في الشدة والعنف ولكن إخفاقه في تحديد العوامل الضرورية لتأمين نجاح وحدته أدى في النهاية إلى حادثة غرق المواطن العراقي .

ولربما لن يكون بإمكاننا أن نعرف الظروف المعقدة التي رافقت الحوادث والمواقف التي مرت بساسمان أو ما هو السلوك الآخر الذي فكر في اتخاذه، ولكن يجب على القادة العسكريين دراسة هذه الحالة ليتعلموا كيف يمكن تطبيق القيادة المتكيفة في المواقف المستقبلية.

إستخدام البواعث

ورد في دليل الميدان 6-22 " عند الأقرار بالحاجة الى أهمية التكيف ، فكيف يمكن الوصول له ومتى يتم التكيف وتحديداً كيف ستتكيف القيادة."²⁵ ففي النهاية القصوى ، تكون سمة عقيدة القيادة المتكيفة هي القدرة على إحداث تغييرات لمواجهة المتطلبات الجديدة. هذا يشبه تماماً اطلاق حدث معين لتحديد متى يتم مهاجمة قافلة من الدبابات بمدفعية الميدان، ولذلك فأنا معرفة متى نقوم بعمل تغييرات في العمليات أمر حاسم جداً وخصوصاً في المهام المعقدة مثل عمليات الاستقرار.

في بيئة العمليات المعاصرة، يجب على القائد المرن والمتكيف الموازنة بين استخدام القوة وكبحها. التعقيدات البيئية قد تفرض حلاً سلمياً تحت ظروف معينة، وحل آخر عنيف تحت ظروف مشابهة تماماً للظروف الأولى. ونظراً لاختلاف المواقف، فقد لا



الفريق ريتشارد مايرز، في المنتصف، يستمع إلى شرح العقيد فريد رودسهام، إلى اليمين، والمقدم نات ساسمان، إلى اليسار، في مقر قيادة الكتيبة الأولى، الفوج الثامن مشاة - بلد، العراق، 28 يوليو / تموز 2003. يقف خلف مايرز قائد فرقة المشاة الرابعة اللواء ري أودينو

القائد أتباعها لتقييم وحدته بالنسبة لما سبق هو مراقبتهم أثناء التدريب. يحتاج القائد لعمل تدريبات واقعية لاختبار قدرة وحدته على التحول من كبح الجماح إلى وسائل العنف. هذه التدريبات سوف تطور انضباط الجنود وقدرتهم على ترجمة البواعث. مثل هذا التدريب يتيح للقائد التدرب على رؤية الأفعال المحتملة بناءً على مستوى كفاءة وحدته.

وكبقية الوحدات المجهزة للانتشار في العراق، نفذت الكتيبة الأولى من اللواء الثامن مشاة تمرينات تدريبية استعداداً لهذه المهمة العسكرية.²⁷ وخلال دورتهم بمركز التدريب الوطني، قام ساسمان وأركان حربه بتحسين إجراءات التصويب الخاصة بالأسناد الجوي وطيران الجيش والمدفعية ولكنهم قضوا وقتاً قصيراً، أو أغفلوا ذلك تماماً، في مراجعة كيفية

يستخدم القائد نفس التكتيك العسكري مرتين. القائد الذي قام بتقييم الظروف وقام بتحديد العناصر الهامة للنجاح تحت الظروف الموجودة، سوف يكون في موقف أفضل لمعرفة أي أحداث تتطلب منه وحدته رد فعل سريع وأي أحداث لا تتطلب أي فعل. هناك عنصر آخر هام لتحديد علامة التغيير وهو قدرة القائد على تقييم نقاط القوة والضعف داخل وحدته.²⁶

إذا ما أدرك القائد أن وحدته تميل لاستخدام العنف، وجب عليه التخطيط لمزيد من القيود لمنع أي تصاعد غير ضروري للعنف. وعلى العكس، يجب عليه تقييم ميول جنوده لكبح جموحهم في بعض الظروف وأيضاً ضمان قدرتهم على القيام بتصعيد العمليات عند الضرورة. نظراً للتغير السريع في بيئة العمليات، فأن أحسن وسيلة يستطيع

التكيف والتصرف عند القتال ضد متطرفين. ولربما كان هذا الإغفال أو الأهمال يعود الى درجة كبيرة نتيجة تركيز الجيش على عمليات القتال التقليدية. وعندما وصل ساسمان الى العراق. قام بنشر قواته بالطريقة التقليدية بدلاً من التكيف لمواجهة بيئة العمليات. كان باعته الأساسي هو عنف وأجرام المتطرفين. وكمثال على ردود فعله لما تقوم به جهات التمرد هو: عند اندلاع أعمال عنف ، كان عادةً يوجه أمراً الى جنوده بالقبض على رؤساء عشائر من المذهب السني و سجن عراقيين لتقدمهم معلومات استخباراتية غير مؤكدة. وعندما تصاعدت أعمال العنف ضد الأمريكيين. كان رد فعل ساسمان هو تصعيد العنف من جانبه أيضاً.²⁸ ومن الأدلة المتوفرة. يبدو أنه لم يكيف تكتيكاته لتلائم مع البيئة المتغيرة ولكنه على الأصح استخدم مستويات متعددة من العقاب في محاولته لمنع العنف.

بعدما دفع جنود ساسمان بأثنين من المواطنين العراقيين في نهر دجلة. أعترف أفراد وحدته بأن ساسمان أورد مثل هذه الأفعال ووافق عليها ضمن نطاق الاستخدام المرخص للقوة غير القاتلة. لقد تصرف الجنود بالطريقة التي أحسوا أنها متوافقة مع نية ما يقصده قائدهم.²⁹

ومع إخفاقه في تقييم ميل وحدته للعنف ووضع الحدود بناءً على ذلك. فإن ساسمان في الواقع سمح لمؤسسيه أن يقرروا متى وكيف يكون رد فعلهم للأحداث التي يواجهونها خلال الدوريات وأعمال البحث وواجبات الحراسة. ومع ذلك لاأظن أن المقدم ساسمان. سيترك قرار الأسناد الجوي لجنوده ومؤسسيه الذين هم تحت إمرته للهجوم على قافلة من الدبابات العدو في حالة القتال التقليدي. لو كان ساسمان قد قام بدراسة المتغيرات في بيئة القتال وقام بتقييم نقاط القوة والضعف في وحدته. ثم

أرسى قواعد الأستخدام المتوازن بين استخدام القوة وكبح الجموح والذي يتوافق مع نوع الأحداث التي واجهها جنوده. ربما كان بإمكانه تجنب إخفاقه في القيادة والذي أدى إلى تقديمه لاستقالته من الخدمة.

كيف يصبح ضابط الجيش قائداً مُرنًا ومتكيفاً؟

في العراق ، كان ساسمان في موقف صعب في المنطقة المحيطة بمنطقة بلد المثقلة بالعنف . ولأننا لم نواجه الأحداث اليومية التي واجهها. فإنه من الصعب الحكم علي كل جانب من جوانب عملياته وردود فعله. ومن الواضح والضروري أيضاً أن نبين بأنه من الخطأ قيام الشخص بالتخطيط لإخفاء المعلومات عند بدء التحقيق وخلالها . ولكن قيمة هذا التحليل تكمن في تعلم كيف سيكون تصرفنا في أي موقف مشابه. هل كنا سنحيط القرية بالأسلاك الشائكة إذا قتل فيها أحد جنودنا؟ هل كنا سنرد على العنف بعنف متزايد في كل مرة؟ أم كنا سنفكر في اختيارات أخرى ونتكيف حسب الحاجة؟ نحن نحتاج للقدرة على التكيف حتى يمكننا اتخاذ أفضل القرارات في مواجهة التحديات.

أولاً. يجب أن «نتعلم التكيف بالتكيف فعلاً»³⁰ يجب أن نضع أنفسنا في مواقف صعبة وغير مألوفة أو مريحة. كضابط ركن حديث، فقد قمت بتنفيذ عدة مهام للتحرك لغرض الأشتباك أثناء التدريب. وفي كل حالة تقريباً ، كان أمر العمليات يتطلب عبوراً أمامياً لمرور فريق قتال الكتيبة لأستمرار القتال. ولكنني لا أتذكر أننا نفذنا حقيقة هذه المرحلة من العمليات. بدلاً من ذلك. كان الأمر بتنفيذ عبور الخطوط الأماميين يعقبه صمتاً لاسلكياً ثم نداء إشارة «انتهاء التدريب» لإنهاء المهمة.

وقد كنت أستغرب وأتعجب دائماً : لماذا لم نكن

التحول إلى قائد متكيف

المتعارف عليها بينهم.³¹ لأننا سنحارب دائماً كقوات ائتلاف مشتركة ومتعددة الجنسيات، ولهذا يجب علينا أن ننشئ بصورة فعالة فرص التدريب والعمل مع فروع القوات المسلحة والأمم الأخرى. عندما تسنح لنا هذه الفرص، يجب علينا أن نبذل قصارى جهدنا لنحيط علماء بثقافات وقيم صنوف القوات المسلحة الأخرى و«حلفائنا».

في العراق، سوف نستمر في العمل مع وجود وكالات أجهزة حكومية وغير حكومية متعددة، ولذا يجب علينا أن نستفيد من فرص تعلم كيف تعمل هذه المؤسسات والأجهزة والوكالات المختلفة. باختصار، يجب علينا أن نجتهد للحصول على أكبر قدر ممكن من المعرفة الثقافية وقيم البلد الحضارية لنتمكن من التكيف والنجاح في ميدان المعركة المعاصر.

ننفيذ ما كان يبدو أصعب جزء من المهمة؟ وباستعادة الأحداث، أجد أننا لم يكن لدينا المال أو المكان الواسع للمناورة وتنفيذ هذه العملية باستخدام لواء كامل، ولكن السرية كان يمكنها استخدام قوة أصغر لتمثيل التحدي المتضمن في تخطي وحدة أمامية أثناء الاشتباك.

بدأت الآن أدرك أننا لم ننفذ مثل هذا العبور لأنه كان مصنفاً على أنه «شديد الصعوبة في التنفيذ» كنتيجة، فقد ضحينا بفرصة تدريب عظيمة وذلك بعدم وضع أنفسنا في منطقة غير مألوفاً وغير مريحة، ونحن كقيادة عندما نتدرب، يجب أن نبحث عن المواقف الصعبة بالنسبة لنا ولتشكيلاتنا والإسئاف في أول خطوة من خطوات المسار الصحيح لنصبح قادة متكيفين.

ثانياً، يجب أن نتعلم «كيف نقود عبر القيم الثقافية للشعوب الأخرى والعادات والتقاليد



أطفال ينظرون خلال سور الأسلاك الشائكة المنتشرة قرب قرية أبو هيشما، 75 كيلومتراً شمال بغداد . تم وضع السور بواسطة جنود الكتيبة الأولى، الفوج الثامن، في محاولة لمنع الهجمات على الجنود من داخل القرية. 14 يناير/ كانون الثاني 2004.

متكيفين ويمكننا أن نتفوق في الحرب الحديثة ضد التمرد.

تعطينا قصة المقدم نات ساسمان مثالا واحداً لسبب احتياجنا للقادة المتكيفين. لن تنتهي العمليات في العراق وأفغانستان في القريب العاجل ومن الوارد أن تظهر أمامنا فرص أخرى يفرضها واقع الحرب ضد الإرهاب وتتطلب منا التفوق. يجب علينا أن لا نتجاهل الدروس التي تعلمناها عن الحرب التقليدية لأننا بتجاهلنا مبدأ الحرب التقليدية، قد نجد أنفسنا نعدُّ لشئ مثل هذه الحرب. الأفضل أن نتمسك بمهارة بكل جوانب مهنتنا، بغض النظر عن كون استخدامنا لهذه المهارة قد لا يكون أمراً محتملاً. فهذا هو جوهر عمل القائد المتكيف. 

أخيراً، يجب علينا القبول بالتحديات ونبحث عنها.³² وعلينا الأتقان والكفاءة في مهارة أوجه الشعب في عملنا، كما يجب أن يكون تفهمنا للجوانب الأخرى لمهنة القوات المسلحة عنصرهما جداً لنجاحنا على المدى البعيد. يجب علينا البحث عن المهام الصعبة والغير عادية وأن نجد طرق جديدة وفريدة لتدريب وحدتنا. وكما هو مبين تفصيلاً في دليل الميدان 6-22، فالقدرة على التكيف تزداد بزيادة واتساع الخبرة.³³

الخاتمة

عندما ندرك التغيير في بيئة العمليات، ونقوم بتقييم عناصر التغيير الهامة ثم نقوم بتعديل تصرفاتنا لتتكيف مع التغيير، عند ذلك نصبح قادة

الملاحظات

1. المرجع السابق.
2. فيكينز.
3. دليل الميدان 6-22، قيادة الجيش، 8-10.
4. نيك روبرتسون، نسخة المقابلة التلفزيونية [www.cnn.com/2004/wOrId/meast/04](http://05Iraaq.robertson.sasman/www.cnn.com/2004/wOrId/meast/04)
5. المرجع السابق.
6. المرجع السابق.
7. فيكينز.
8. المرجع السابق.
9. المرجع السابق.
10. دليل الميدان 6-22، 8-10.
11. المرجع السابق.
12. المرجع السابق.
13. المرجع السابق.
14. المرجع السابق.
15. المرجع السابق.
16. المرجع السابق.
17. المرجع السابق.
18. المرجع السابق.
19. المرجع السابق.
20. المرجع السابق.
21. المرجع السابق.
22. المرجع السابق.
23. المرجع السابق.
24. المرجع السابق.
25. المرجع السابق.
26. المرجع السابق.
27. المرجع السابق.
28. المرجع السابق.
29. المرجع السابق.
30. المرجع السابق.
31. المرجع السابق.
32. "سقوط الملك الحارب" بقلم ديكستر فيكينز، النيويورك تايمز، 23 أكتوبر / تشرين الأول 2005.
33. المرجع السابق.
34. قاموس ميريام وبستر بشبكة الإنترنت، www.m-w.com/dictionary.htm
35. ليونارد ووج، تطوير القادة المتكيفين: بوتقة تجربة عملية تحرير العراق، دراسة لكلية الحرب التابعة للجيش الأمريكي، يوليو/ تموز 2004، 11.
36. دليل الميدان 22-100، قيادة الجيش، (واشنطن، العاصمة، مكتب مطبعة الحكومة الأمريكية، 1999).
37. دليل الميدان 7-0، تدريب القوة (واشنطن، العاصمة، مكتب مطبعة الحكومة الأمريكية، 2002)، 9-2.
38. فريق مراجعة دليل الميدان 7-0، ورقة مسألة المبادئ رقم 2، 14، www.us.army.mil
39. دليل الميدان 6-22، قيادة الجيش، (واشنطن، العاصمة، مكتب مطبعة الحكومة الأمريكية، 2002)، 9-2.
40. دليل الميدان 7-10.
41. دليل الميدان 6-22، قيادة الجيش، 8-10.
42. المرجع السابق.
43. المرجع السابق، 9-10.
44. المرجع السابق.
45. فيكينز، 5.
46. المرجع السابق، 6.