Military Review

الطبعة العربية

الربع الثاني 2010 — 2nd Quarter 2010

العرض العسكري

ساحة المعركة داخل الأسلاك: عمليات الاعتقال تحت اللواء دوغلاس ستون 2

رائد بحرى فاسيليس تاسيكاس، قوات حرس السواحل الامريكية

إدارة ثورية: دور ثورة فورزس ارماداس في الاقتصاد الكوبي 31

تيري ل. ماريس، دكتوراه

الكفاءة مقابل الشخصية؟ لا بد من كليهما! 39

المقدم جو دوتي، الجيش الأمريكي، دكتوراه، والرائد والتر سودين، الجيش الأميركي

تعزيز الجسور: بناء قدرات الشراكة 71

العميد جيمس جي. ستافريديس من البحرية الأمريكية والعقيد بارت هاورد من الجيش الأميركي

COMBINED ARMS CENTER, FORT LEAVENWORTH, KANSAS

http://militaryreview.army.mil

الربع الثاني 2010 — 2nd Quarter 2010

Military Review

الطبعة العربية

بإذن من الكاتب

قائد اللواء الثلاثين التابع للشعبة الثامنة في الجيش العراقي يعطي ردود فعل لكتيبته الأولى بعد هجوم في النعمانية جرى في عام 2008.

PB-100-10-4/5/6

Headquarters, Department of the Army

PIN: 100159-000

Approved for public release; distribution is unlimited

Military Review

2 ساحة المعركة داخل الأسلاك: عمليات الاعتقال تحت اللواء دوغلاس ستون

The Battlefield inside the Wire: Detention Operations under Major General Douglas Stone

رائد بحرى فاسيليس تاسيكاس، قوات حرس السواحل الامريكية

Lieutenant Commander Vasilios Tasikas, U.S. Coast Guard

لقد دفعت العمليات العسكرية في أفغانستان والعراق قضية عمليات الاحتجاز الى مقدمة خطابنا القومي. ولم تلعب مسألة الاحتجاز في زمن الحرب مثل هذا الدور الهام في صياغة سياستنا الخارجية والإستراتيجية العسكرية وهيكلنا الدستوري منذ اعتقال الآلاف من الأمريكيين اليابانيين أثناء الحرب العالمية الثانية.

12 الفريق العسكري الانتقالي: سنة مع أفضل شعبة في الجيش العراقي

MiTT Advisor: A Year with the Best Division in the Iraqi Army

العقيد تيموثي ديد، احتياطي متقاعد في الجيش الأمريكي

Colonel Timothy Deady, U.S. Army Reserve, Retired

لقد قام الجنود الامريكيون بتقديم المشورة للجيش العراقي منذ عام 2004. [1] خلال تدريب فريق العسكري الانتقالي (MiTT) في فورت رايلي في أواخر عام 2007، يرجع تاريخ المراجع القليلة التي تصف خبرة المستشارين على مستوى الأقسام أو أعلى إلى أيام حرب فيتنام. وتعاملت المقالات التي تغطي خبرة تقديم المشورة الأخيرة في العراق بشكل رئيسي مع المستوى التكتيكي.

31 إدارة ثورية: دور ثورة فورزس ارماداس في الاقتصاد الكوبي

Revolutionary Management: The Role of the Fuerzas Armadas Revolucionarias in the Cuban Economy

تيري ل. ماريس، دكتوراه

Terry L. Maris, Ph.D.

للعالم الخارجي التحالف الكوبي- السوفياتي في حقبة الحرب الباردة يبدو صلبا ، ولكن في الواقع ، انها كانت بثبات يفسد لسنوات عديدة. عندما أطيح الحكم الاستعماري البرتغالي في انقلاب أنغولا عام ١٩٧٤ ، برزت ثلاثة فصائل في السعي من أجل السيطرة على البلاد. تناسق منتظم مع الخصائص العرقية والعنصرية ، هذه ثلاث حركات البارزة المتمردة جاءت فصاعدا : الحركة الشعبية لتحرير أنغولا والاتحاد الوطني للاستقلال التام لانغولا ، والجبهة الوطنية لتحرير أنغولا.

39 الكفاءة مقابل الشخصية؟ لا بد من كليهما!

Competency vs. Character? It Must be Both!

المقدم جو دوتي، الجيش الأمريكي، دكتوراه، والرائد والتر سودين، الجيش الأميركي

Lieutenant Colonel Joe Doty, U.S. Army, Ph.D., and Major Walter Sowden, U.S. Army

تصور جيشا لا يحضر فيه الجنود ابدا اية صفوف دراسية ولا يطالعون رزما من الشرائح باور بوينت حول الأخلاق والقيادة. تخيل جيشا من دون صفوف تركز فقط على قيم الجيش السبعة. تصور جيشا تكون فيه تنمية الشخصية جزءا متعمدا من كل شيء نقوم به. هل يبدو ذلك بعيد المنال أو غير معقول؟ لا ينبغي أن يكون الأمر كذلك.

Lieutenant General
Robert L. Caslen, Jr.
Commander, USACAC — Commandant, CGSC

COL John J. Smith
Director and Editor-in-Chief

LTC Gary Dangerfield
Deputy Director and Executive Editor

Major Sharon Russ
Executive Officer and Production Manager

English Edition

Marlys Cook
Managing Editor

Peter D. Fromm
Supervisory Editor

John Garabedian
Associate Editor

Nancy Mazzia
Books and Features Editor

Julie Gunter
Visual Information Specialist

Linda Darnell
Administrative Assistant

Foreign Language Editions

Miguel Severo
Supervisory Editor Foreign Language Editions

Paula Severo
Translator Assistant

Michael Serravo
Visual Information Specialist / Webmaster

Ronald Williford
Spanish Translator

Albis Thompson
Spanish Translator

Shawn Spencer
Portuguese Translator

Flavia da Rocha Spiegel Linck
Portuguese Translator

Consulting Editors for Foreign Language Editions

Colonel Douglas Bassoli
Brazilian Army, Brazilian Edition

Colonel Cristian E. Chateau
Chilean Army, Hispano-American Edition

Cover Photo:
جندي الجيش الوطني الافغاني يوفر الأمن خلال دورية مشتركة في مقاطعة زابول . وأفغانستان . 30 نوفمبر 2009. مهمة الجيش الوطني الأفغاني هو للحفاظ على استقلال ووحدة أراضي البلاد
الولايات المتحدة سلاح الجو . الرقيب التقني ايفرين لوبيز

Arabic Edition
THE PROFESSIONAL JOURNAL OF THE U.S. ARMY
Published by:
COMBINED ARMS CENTER
Fort Leavenworth, Kansas 66027-1293
VOLUME 5 — 2ND QUARTER 2010, NO. 2
http://militaryreview.army.mil
email: leav-milrevweb@conus.army.mil

50 تطوير المفكرين المبدعين والناقدين

Developing Creative and Critical Thinkers

عقيد/ تشارلز د. آلين، الجيش الأمريكي، متقاعد; و عقيد دكتور/ ستيفين ج. جيراس، الجيش الأمريكي، متقاعد

Colonel Charles D. Allen, U.S. Army, Retired; and Colonel Stephen J. Gerras, Ph.D., U.S. Army, Retired

في نيسان 2009، قام وزير الدفاع روبرت جيتس بزيارة كلاً من كليات الخدمة العليا من أجل تقديم تصوره لتوصيات الموازنة للرئيس. يمكن أن نتوصل إلى أن غرضه كان توصيل الأولويات الهامة لموازنة الدفاع الوطني للسنة المالية 2010 بشكل مباشر إلى كبار قادة الخدمات المسلحة الجديدة.

59 التعاطف : مهارة القائد الحقيقي

Empathy: A True Leader Skill

بقلم : المقدم هاري سي كارنر. عسكري متقاعد من الجيش الامريكي

Lieutenant Colonel Harry C. Garner, U.S. Army, Retired

في مقالٍ له في مجلة هارفرد للاعمال في عام ١٩٩١ وتحت عنوان ، " القيادة في ساحة المعركة" ، يوضح المقدم كاس باكوينز الطريق للوصول الى قيادة فعالة وذلك عن طريق التركيز على تنمية أثنتين من الخصال الاساسية للقيادة وهي الخبرة والتعاطف. لا يختلف الكثير من المهنيين العسكريين على أنه يتوجب على القادة ان يكونو كفوئين على مستوى إدارة الانظمة ولكن ماذا عن التعاطف ؟

71 تعزيز الجسور: بناء قدرات الشراكة

Strengthening the Bridge: Building Partnership Capacity

العميد جيمس جي. ستافريديس من البحرية الأمريكية والعقيد بارت هاورد من الجيش الأميركي

Admiral James G. Stavridis, U.S. Navy, and Colonel Bart Howard, U.S. Army

قال العميد مايك مولين "ان تطوير علاقة في ساحة المعركة مع شخص لم ألتق به من قبل وفي خضم الأزمة هو أمر قد يكون في غاية الصعوبة... يجب أن يتم بناء الثقة مع مرور الوقت. ليس بالامكان تدفق الثقة مرة واحدة.

78 المبادئ التوجيهية لتحقيق الاستقرار وإعادة الإعمار

Guiding Principles for Stability and Reconstruction: Introducing a Roadmap for Peace

استحداث خريطة الطريق للسلام

بيث كول واميلي هسو ، المعهد الامريكى للسلا

Beth Cole and Emily Hsu, U.S. Institute of Peace

إذا كان التاريخ ذو دلاله، يمكن أن نكون على يقين من أن العقد القادم سوف يجلب العديد من التحديات الجديدة في السلام والأمن، وليس فقط في أفغانستان، بل وأيضا في أزمات جديدة في جميع أنحاء العالم.

مجلة العرض العسكري العربية تصدر ربع سنوياً وهي تُنشَرُ (باللغة العربية) (0313 – 1559ISSN) من قبل مركز الأسلحة الموحد للجيش الأمريكي CAC بمعسكر ليفن ورث، كانسس . يتم دفع الرسوم البريدية بشكل دوري بواسطة معسكر ليفن ورث في كانسس ومكاتب بريدية أضافية أخرى. وللمراسلات أرسل العنوان الصحيح الى عنواننا البريدي أو ألألكتروني: Military Review, 290 Stimson Ave., Unit 2, Ft. Leavenworth, KS 66027 -1293

Military Review (Arabic) first published in September 2005 (ISSN 1559-0313) is published quarterly by Military Review at 290 Stimson Ave., Unit 2, Ft. Leavenworth, KS 66027-1293. Application to mail at periodicals postage rates is pending at Leavenworth, KS and additional mailing offices. POSTMASTER: Send address changes to Military Review, 290 Stimson Ave., Unit 2, Ft. Leavenworth, KS 66027-1293.

ساحة المعركة داخل الأسلاك
عمليات الاعتقال تحت اللواء دوغلاس ستون

رائد بحرى فاسيليس تاسيكاس، قوات حرس السواحل الامريكية

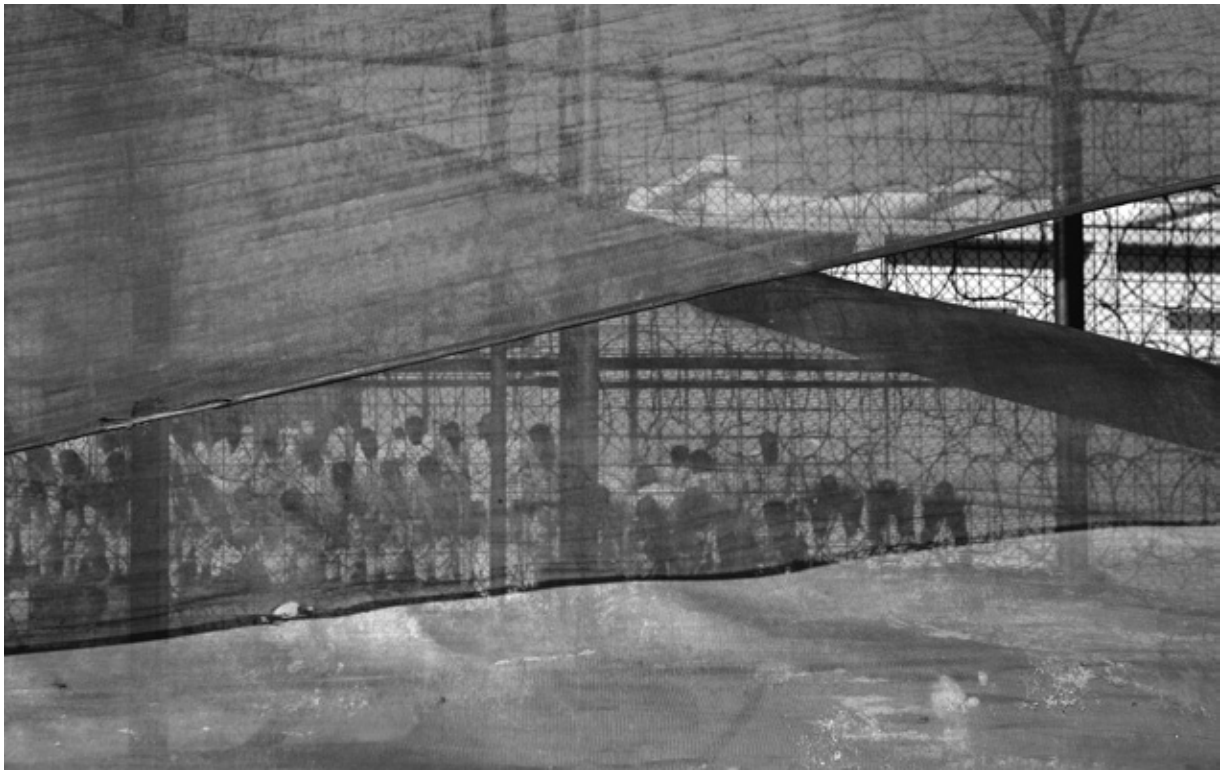
الآراء التي تم الإعراب عنها هنا هي أراء المؤلف ولا تعبر بالضرورة عن آراء وزارة الأمن الوطني أو وزارة الدفاع.

لقد دفعت العمليات العسكرية في أفغانستان والعراق قضية عمليات الاحتجاز الى مقدمة خطابنا القومي. ولم تلعب مسألة الاحتجاز في زمن الحرب مثل هذا الدور الهام في صياغة سياستنا الخارجية والإستراتيجية العسكرية وهيكلنا الدستوري منذ اعتقال الآلاف من الأمريكيين اليابانيين أثناء الحرب العالمية الثانية. بعد سبع سنوات من الصراع المسلح، تبقى مسألة من يمكن احتجازه أثناء الأعمال العدائية وبموجب أي ضمانات إجرائية دون إجابة. وغدت الأمور القانونية والأخلاقية التي كانت واضحة في الماضي معقدة ودقيقة. وتتم عمليات الاعتقال في مستنقع من الخلافات السياسية، وتشوبها أعمال مشينة من القسوة وسوء المعاملة، وتختلط في متاهة لا نهاية لها من التقاضي، مخلفة الكثير من التشويش والآمال الخائبة في أوساط العديد من صنّاع السياسة وأعضاء الخدمة العسكرية.

لقد ركز السياسيون ووسائل الإعلام والأوساط الأكاديمية اهتمامهم على المحتجزين في خليج غوانتانامو، وعلى اعتماد مذكرات التعذيب المشينة التي تصرح باستخدام «تقنيات استجواب معززة» لتنفيذ الترحيل الاستثنائي والإذلال وسوء معاملة السجناء في سجن ابو غريب. لكنهم لم يولوا إلا القليل من الاهتمام لآلاف المعتقلين تحت رعاية الولايات المتحدة والمحتجزين في العراق. علاوة على ذلك، فإن معظم المواطنين والنقاد ليسوا على علم بالسياسات الحديثة والبرامج التي ثبت أنها ناجحة للغاية في عمليات الاعتقال وجهود مكافحة التمرد الأوسع في العراق.

بالرغم من مشاركة الآلاف من أفراد القوات المسلحة في العراق - بما في ذلك الحرس العسكري والمحققين وممثلي النيابة والقضاة - في النجاحات غير المعلنة المتعلقة بعمليات الاعتقال في العراق، يعزى الدافع والزخم وراء ذلك كله إلى فرد واحد فقط وهو اللواء دوغلاس ستون، وهو شخصية جذابة وفرد من أفراد مشاة البحرية

الملازم اول القائد فاسيليس تاسيكاس هو قائد عام في قوات حرس السواحل الامريكية في خليج كتر موبايل. كان الضابط المسئول في مركز العمليات القانونية للمحتجزين في معسكر بوكا، العراق، الذي أشرف على العمليات اليومية لمجلس المراجعة للقوة المتعددة الجنسيات وترأس أكثر من 18,000 جلسة استماع لمراجعة قضايا المعتقلين. حصل على شهادة الدكتوراه من جامعة إنديانا، كلية الحقوق، وماجستير في القانون من مركز ومدرسة الجيش القانوني، وعلى شهادة الماجستير من كلية الحرب البحرية الامريكية.



(الصورة للأسوشيتد برس، مايا ألبوروز)

الصورة: المعتقلون وهم يمرون عبر سياج أثناء أداء صلاة الظهر في مركز الاعتقال الامريكي في معسكر كروبر في بغداد، العراق، 10 نوفمبر 2008.

الملهمين الذي اشرف على عمليات الاعتقال من أيار/مايو 2007 الى يونيو/حزيران 2008 بصفته نائب القائد العام لشؤون عمليات المعتقلين والقائد العام للفرقة 134. ومن خلال رؤيته وروح المبادرة التي يتمتع بها، تبنى القائد ستون منهجا في عمليات الاعتقال تم صميمه واعتماده لدعم استراتيجية مكافحة التمرد، ولكن تم تنفيذه بصورة تعمل على حماية وتعزيز كرامة الإنسان، وهي إحدى مثل امريكا العليا.

ساحة معركة العقل

تحتجز القوات الامريكية حاليا أكثر من 14,000 معتقلا.[1] ويمثل هذا العدد انخفاضا من ذروة بلغت أكثر من 26,000 معتقلا في تشرين الأول من عام 2007.[2] وقد جاءت هذه الذروة نتيجة لإستراتيجية زيادة القوات أشرف عليها القائد ديفيد بترايوس.[3] عموما، مر أكثر من 100,000 محتجزا من خلال مراكز الاعتقال التي تديرها القوات الأمريكية في العراق منذ بدء الحرب.[4]

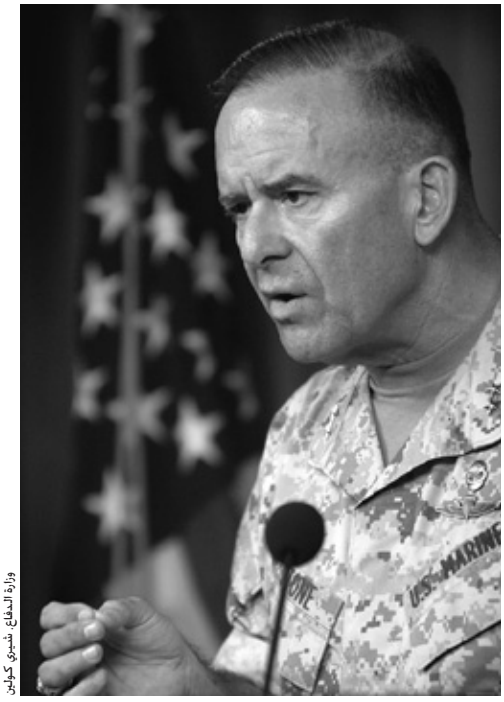
ويتم إيداع المحتجزين في مرفق من مرفقين من المرافق الأساسية في مسرح العمليات. ويتسع معسكر كروبر، الذي يقع بالقرب من مطار بغداد الدولي، لأكثر من 2,000 معتقلا، وهو مركز اعتقال لاحتجاز المعتقلين المهمين والأحداث. ويتواجد معظم المعتقلين في معسكر بوكا الذي يقع بالقرب من مدينة البصرة في جنوب العراق بالقرب من الحدود الكويتية. ومعسكر بوكا هو مرفق شاسع بمساحة اثنين ميل مربع ويتسع لأكثر من 20,000 معتقلا.

حتى بعد التغييرات التي أدخلت نتيجة للفشل الذريع في سجن أبو غريب، بقي السجل القاتم لعمليات الاعتقال في العراق. وكان معسكر بوكا مرفق اعتقال مختلا من الناحية الوظيفية. وكانت مراكز الاعتقال فيه مكتظة وكانت اعتداءات السجناء على الحراس الأميركيين و أعمال العنف ما بين المعتقلين والمحتجزين أمرا اعتياديا وكذلك أعمال الشغب داخل مراكز الاعتقال.[5] واختاط المتطرفون مع المعتدلين في كل معتقل، مما حوّل معسكر

بوكا الى ما وصفه ستون «بالجامعة الجهادية.» [6] وزادت من تفاقم الوضع حقيقة أنه كان هناك اتصال ضئيل مع المحتجزين. ولم يعرف معظمهم مكان تواجدهم وسبب اعتقالهم وموعد إطلاق سراحهم.[7]

لدى وصوله، قام ستون بإدخال مجموعة من التغييرات على عمليات الاعتقال. ولم يقتصر الأمر على أن عدد المعتقلين بدأ في الانخفاض، بل شهد سجل العنف داخل مرافق الاحتجاز انخفاضا حادا. والأهم من ذلك، أصبحت احتمالية دخول المعتقلين القتال بعد إطلاق سراحهم أقل بكثير، وأصبحوا أكثر عرضة لإعادة دمجهم في المجتمع العراقي بصورة سلمية ودعمهم للحكومة العراقية وقوات التحالف، أو على الأقل دون معارضة الحكومة وقوات التحالف بصورة فاعلة.

ارتكزت استراتيجية اللواء ستون التشغيلية الرئيسية على مفهوم أن هناك "ساحة معركة للعقل." 8 واستخدم تدابير للتعرف على المتطرفين المتشددين في مرافق الاعتقال وفصلهم عن المعتدلين. بادر بإدخال البرامج التي أعطت المعتدلين قنوات تمكين فكرية التي ساعدت على تهميش تأثيرات المتعصبين في مجمعات الاحتجاز وفي أحيائهم ومساقط رأسهم. وكانت المنافع المصاحبة لذلك هي عبارة عن فصل «أسوأ الأسوأ» من المعتقلين عن الآخرين وإعطاء المتمردين المتشددين فرصة أقل لنشر ايديولوجيتهم الحاقدة.



وزارة الدفاع، شيري كولين

اللواء دوغلاس م. ستون، فيلق مشاة البحرية الأمريكية، يعقد مؤتمرا صحفيا حول جولته المؤلفة من 14 شهرا كنائب القائد العام لشؤون عمليات المعتقلين مع القوات المتعددة الجنسيات في العراق، البنتاغون، 9 يونيو 2008.

لماذا القتال؟

وقد تحدت أولى الأوامر التي أصدرها ستون الافتراضات المعتمدة من زمن طويل. في حين أن المخططين الاستراتيجيين والباحثين الأكاديميين قد ناقشوا جذور التمرد، إلا أنه كان هناك القليل من الخطاب حول دوافع المقاتلين الفرديين في العراق. مالت الحكمة التقليدية السائدة إلى الاعتقاد بأن المسلحين في العراق هم متعصبون دينيون مدفوعون بدافع التطرف والغرائز المذهبية. وقد خلصت دراسة قام بها المعهد الأميركي للسلام إلى أن دافع الجندي الجهادي العام هو ايديولوجي وقبلي أو ديني. [8] وقد جزم خبراء آخرون بأن المتمردين هم من الموالين للنظام السابق يقاتلون من أجل وطنهم الأم. [10] وقد افترض مسئولون في الجيش الامريكي وإستراتيجيون في الحكومة على حد سواء أن معظم المسلحين كانوا من الجهاديين الأجانب - متطرفون دينيون غير متزوجين وغاضبون مضطرون للقيام بأعمال العنف ومدفوعون في المقام الأول بدافع الحماس الاسلامي والكراهية لأمريكا. [11]

بشكل بديهي، أدرك ستون أن هذه الانطباعات العامة عن العدو، بالرغم من أنها قد تكون في بعض الأحيان دقيقة في وصف الجوهر الأعمق للعديد من الجماعات المتمردة، لا تصور بدقة المتمرد العراقي العادي. ولاحظ ستون "ان المحاربين يقاتلون المحاربين." ولكن "هناك فرق ما بين شخص متشبث نفسيا بمذهب تنظيم القاعدة، وشخص كان عاطلا عن العمل وأجبر على الذهاب الى الحرب."

[12] ولم تشكل افتراضاته فقط تحديا لآراء المسئولين العسكريين الأمريكيين في العراق، ولكن أيضا تحديا للإستراتيجية الشاملة لمكافحة التمرد المستخدمة في عمليات الاعتقال.

بناء على أوامر ستون، قام مرشدون اجتماعيون وعلماء النفس السلوكي ورجال الدين المعتدلون العراقيون بتقييم كل معتقل على نطاق واسع. [13] وقامت هذه التقييمات بتحديد المستوى التعليمي ومستوى التدريب والخبرة في العمل والمصالح المهنية، فضلا عن المعتقدات الدينية والاتجاهات لكل معتقل. وقد جردت هذه التقييمات الصور القطعية وكشفت عن وجود صورة متعددة الأوجه للعدو لم تكن متوفرة من ذي قبل.

بعبارات عامة، اكتشفت القوات الأمريكية ما يلي فيما يتعلق بالأسرى العراقيين. ما يقرب من 85 في المائة من المعتقلين في الحجز كانوا من العرب السنة، الذين يشكلون الاقلية في العراق؛ فيما كان ما يقرب من 15 في المائة من الشيعة. [14] ولم يكن معظم المعتقلين من الشباب الغاضبين الذين يوجهون حماسهم الديني أو الوطني؛ في الواقع، كان معظمهم متزوجين ولديهم أطفال، فيما كان لدى أكثر من ربع من جميع المحتجزين خمسة أطفال أو أكثر. [15] والمثير للاهتمام أن العديد من المتمردين المشتبه بهم لم يواظب على زيارة المساجد. [16] وقد كشف الكثير منهم انهم تعاطوا الكحول بصورة مستمرة. [17]

إن الحقيقة الناصعة عن أنماط المتمرد العادي هي أن الحافز الذي دفعه إلى الانضمام للقتال كان إما ماديا أو ماليا للحفاظ على الذات. وكان الحافز الرئيسي هو تحقيق مكاسب مالية. وقد أظهرت الحقائق أن المتمردين كانوا إما عاطلين عن العمل أو أنهم شغروا وظائف متدنية الأجر، ورأوا في التمرد وسيلة للحصول على بعض المال الإضافي لتكملة دخلهم الهزيل. [18] وكان الدافع الثانوي التالي هو إما القسر أو الخوف الذي بثته حفنة من المسلحين في الأحياء. وقد أجبرهم المتمردون على الانخراط في الأنشطة المناهضة للتحالف عن طريق التهديد الشخصي أو عن طريق تهديد عائلاتهم. [19]

وقد حمل بعضهم السلاح لأجل المثل العليا. وقاتل البعض الآخر انطلاقا من مفهوم القومية- وهي استجابة متوقعة للغزو والاحتلال العسكري الأجنبي، أو رغبة منهم في إعادة النظام القديم إلى الحكم - وقد جذبت هذه الحركة أعضاء حزب البعث السابقين وضباط الجيش العراقي والمسئولين الأمنيين الذين خدموا في عهد صدام حسين. [20] وقد شكلت الرغبة في الانتقام دافعا أضيق لدلى غيرهم من المسلحين. وأراد هؤلاء القتال ببساطة بسبب الأصدقاء أو الأقارب الذين قتلوا او جرحوا على يد قوات التحالف. [21] بيد أن هؤلاء المعتقلين هم الاستثناء لا القاعدة.

وقد كان الحماس الديني مجرد دافعا هامشيا فقط. ولم تدعم الغالبية العظمى من الاشخاص الذين اعتقلوا جماعة متمردة أو إرهابية مثل القاعدة. وادعى أقل من 2,000 معتقلا، أو وجد أن لدى هذا العدد من المعتقلين بعض الولاء أو رابطة حقيقة أو علاقة تربطهم بمجموعات التمرد المنظمة. [22]

وباختصار، فإن الغالبية العظمى من المعتقلين لم تكن مدفوعة بدوافع دينية أو ايديولوجية ، وضلع عدد قليل من المشاركين في الأعمال العدائية ببساطة للدفاع عن وطنهم الام. عوضا عن ذلك، قام معظم المحتجزين الذين شاركوا في النشاط المناهض للتحالف، سواء بزرع عبوة ناسفة أو بإخفاء مخبأ للأسلحة أو العمل كمراقب للمقاومة، أو إيصال أسلحة مسروقة، عن إكراه، لا بمحض إرادتهم. في الحقيقة، شعر المقاتل العادي بأنه مضطر للقتال بدافع الضرورة المالية أو ببساطة بسبب الإكراه الغاشم.

كسب القلوب والعقول

للأسف، لقد اعتمدت القوات الامريكية نموذجا في عمليات الاعتقال افترض أن هؤلاء المعتقلين كانوا «جميعا أشرار» يجب «احتجازهم» لمدة غير محددة من الزمن ومن ثم إطلاق سراحهم بصورة عشوائية للالتحاق بمجموعات عشوائية. لم يكن هذا النهج ساذجا وقصير النظر فقط ، بل كان خطرا أيضا؛ وكما هو متوقع، فقد غذى التمرد داخل مراكز الاعتقال.

آمن ستون أن المحور الرئيسي لإستراتيجية ناجحة يتطلب معرفة من هم المعتقلون ودوافعهم، وأعلن عن رفضه لمفهوم الاعتقال على أنه «احتجاز» للمتمردين. واستنادا إلى استراتيجية الجنرال بترايوس لمكافحة التمرد، قام بتطبيق الدروس التي تم تعلمها في ميدان القتال على ميدان المعركة داخل معسكرات الاحتجاز.

في الواقع، سمحت معرفة دوافع المعتقلين الفردية (بدلا من الاعتماد على افتراضات عامة مبنية على القوالب النمطية) لمراكز الاحتجاز بفصل المتطرفين الأيديولوجيين عن المعتقلين المعتدلين. وقدم المركز لهؤلاء المعتقلين الفرصة للمشاركة في سلسلة من البرامج الجريئة، وهو أمر غير مسبوق في عمليات الاعتقال، ليوفر لهم التعليم ومهارات العمل، وبالتالي السماح لهم باختيار أعمال مدنية سلمية ومنتجة، عوضا عن العودة إلى العمل مع المسلحين والضلوع في أعمال العنف بعد الإفراج عنهم.

بالإضافة إلى توفير الرعاية والاحتجاز من الدرجة الأولى، بتوجيه من ستون، قامت الولايات المتحدة بتوفير فرص التعليم الاساسي والعشرات من دورات التربية المدنية التطوعية للمعتقلين العسكريين. كان نحو 40 في المائة من المعتقلين من الأميين، وكثير غيرهم لم ينه تعليمه بعد الصف الثالث الابتدائي.[23] وقام مدربون معتمدون من قبل وزارة التربية العراقية بتدريس فصول محو الأمية في اللغة العربية والانجليزية والعلوم والرياضيات؛ وأصبح بإمكان المعتقلين الحصول على شهادة الابتدائية وحتى شهادة الثانوية أثناء احتجازهم من قبل الولايات المتحدة.

وقدمت أكبر منشأة اعتقال في معسكر بوكا التدريب المهني الذي هدف إلى تحسين فرص العمل بعد اطلاق سراح المحتجز في نهاية المطاف. وكشفت التقييمات عن أن الغالبية العظمى من المعتقلين كانوا عاطلين عن العمل أو أنهم عملوا في وظائف جزئية.[24] وللتصدي لهذا الواقع الديمغرافي، قدم للمحتجزين التدريب وفرصة اقتناء الخبرة على رأس العمل والخبرة في التبليط والبناء والزراعة والنجارة والطلاء والبناء - وجميعها مهن مطلوبة ويمكن أن تؤدي إلى عمل مربح. ولكن الأهم من ذلك أنه أتيحت للمعتقلين فرصة لكسب سبل عيشهم، مما قلل من الحوافز المالية التي تلقوها للمشاركة في التمرد، كأدنى حد، منحتهم الأمل في المستقبل.

كما جلب الجيش الأئمة لتدريس التفسيرات المعتدلة والتيار الرئيسي للإسلام وتسليط الضوء على المبادئ الإسلامية التي تمنع قتل الأبرياء. آمن ستون الذي يتحدث العربية بطلاقة ويقرأ القرآن يوميا، أن القرآن كان أفضل سلاح متوفر للجيش الامريكي في جهوده الرامية لإعادة تأهيل المعتقلين. وأكد ستون أنه "ستكون مفاجأة لمعظم الأميركيين إذا ما عرفوا أن... المعتقلين أنفسهم لا يبدو أن لديهم فهم عميق للقرآن".[25] واستنتج أنهم كانوا "بصورة أو بأخرى يتبعون ما يطلب منهم إمام مسجدهم المحلي القيام به."[26] وكانت هذه الدورات الإسلامية طوعية، ولكن ثبت أن لها شعبية واسعة. وجرفت الدروس الأساطير التي طالما استخدمها المتطرفون للتلاعب بهم. في الواقع، وبعد سنة أو سنتين في الاعتقال، وبعد أخذ دورات محو الأمية، أصبح العديد من المعتقلين قادرين على قراءة القرآن بأنفسهم لأول مرة في حياتهم.

وكان عنصر آخر حاسم في استراتيجية ستون تعزيز الروابط الأسرية من خلال الزيارات في الموقع، والمحادثات الهاتفية بالفيديو وكتابة الرسالة. كان هذا النهج

نقيض للأساليب التي اتخذها المسئولون في خليج غوانتانامو في كوبا وقاعدة باغرام وأفغانستان، حيث لم تكن الزيارات العائلية مسموحة. اعترف ستون بأهمية الاتصال مع الأسرة الممتدة في الثقافة العراقية. واعترف أيضا بالحاجة النفسية للاتصال مع العائلة المباشرة، ولا سيما أثناء وجود الفرد في الحبس. بدلا من تجاهل أو إنكار الحقائق الثقافية والنفسية، استخدم ستون هذه العوامل لصالحه في العمليات.[27] وبمساعدة من اللجنة الدولية للصليب الأحمر، والتي عوضت الكثير من الأسر عن تكاليف السفر والزيارات العائلية، سجلت الزيارات العائلة مستويات غير مسبوقة. وبحلول صيف عام 2008، بلغ معدل الزيارات العائلة للمعتقلين في معسكر بوكا في المتوسط 2,000 زيارة في الأسبوع.[28]

من خلال هذه البرامج، تمكن ستون من قلب عمليات الاعتقال رأسا على عقب. وتم التخلي عن نموذج "المستودع" المحدود النطاق في ساحة المعركة من داخل الأسلاك الشائكة. وفيما تم احتجاز كل المعتقلين بشكل جماعي مع الحيلولة دون أي مشاركة هادف، تحولت أماكن مثل معسكر بوكا إلى ساحات تمرد صغرى وأرضا خصبة للجهاديين. وقام المتطرفون بتجنيد عراقيين آخرين تم القاء القبض عليهم وتم تجنيد معظمهم عن طريق الإكراه وتم تلقينهم باستخدام برامج التدريب المنظمة على أساس الدراسة الاسلامية المتعصبة. وقام السلفيون السنة الذين يمارسون الشريعة الاسلامية بصورة متطرفة المعروفة باسم التكفير، بفرض العقوبة على المرتدين من المحتجزين عن طريق قطع ألسنتهم واقتلاع أعينهم وذبح أجسامهم. قبل وصول ستون، كان معسكر بوكا في الاساس تحت سيطرة المتطرفين الدينيين والمحاكم التكفيرية غير الشرعية.

أدرك ستون عن حق أن مرافق الاعتقال شكلت جبهة أخرى في الكفاح ضد التمرد. بدأت القوات الامريكية بشكل استباقي بحماية السكان المحتجزين من خلال تحديد وعزل المتطرفين المتشددين، وكما سبق ذكره، أصدر تعليمات إلى القوات الامريكية بالاختلاط مع المعتقلين باستخدام عمليات الاحتجاز كفرصة لتثقيف وتمكين العراقيين المعتدلين من خلال مجموعة كاملة من البرامج التثقيفية. فهم ستون نفسية المقاتل العراقي العادي وأدرك أنه إذا كان بإمكان القوات الامريكية تأمين بيئته وتفهم محنته، فإنها ستتمكن من توفير مسارات بديلة للمقاتل العراقي والتأثير على سلوكه في المستقبل.

الجيش الأمريكي، الجندي من الدرجة الأولى إيمي جي ماكميلان

مدربة تقدم دروسا للمحتجزين في مرفق الاعتقال في المسرح في معسكر بوكا، العراق، 8 أبريل 2008

مجالس المراجعة

وكان أكبر تغيير كبير أدخل على معظم عمليات الاعتقال هو إنشاء مجالس المراجعة للقوات المتعددة الجنسيات، والتي حددت ما إذا كان يتوجب الاستمرار في الإبقاء على المعتقلين رهن الاحتجاز أو اطلاق سراحهم. ولم يطعن المهنيون القانونيون في قانونية اعتقال هؤلاء الرجال (وعدة مئات من الأحداث).[29] وفي زمن الحرب، يمكن لقوة عسكرية اعتقال وحجز مقاتلي العدو، سواء كانوا نظاميين أم لا. وكان السؤال الحقيقي هو كيف يمكن دفع استراتيجية عسكرية مع استخدام نظام شرعي وإنساني في المراجعة.

الجيش الأمريكي، الرقيب كارلوس فينسين

معتقل يتحدث مع أفراد مجلس المراجعة للقوة المتعددة الجنسيات في معسكر بوكا، العراق، 10 يناير 2008.

لم يتمتع أسرى المقاتلين المدنيين في العراق بصفة أسرى الحرب (POW)، كذلك لم يكونوا مجرمين مدانين في محكمة قانونية (على الرغم من أنه تمت في نهاية المطاف إحالة نحو 8 في المائة من المدنيين الذين تم اعتقالهم إلى المحاكم الجنائية العراقية).[30] بدلا من ذلك، كانوا "معتقلين أمنيين" حسب التعريف الوارد في اتفاقية جنيف الرابعة والمعاهدات التي تنظم حماية الأشخاص المدنيين في زمن الحرب.[31] عندما غزت الولايات المتحدة العراق في مارس 2003، من حيث الصفة القانونية، شكلت اتفاقية جنيف الرابعة أساسا لاعتقال المدنيين، وبعد نقل السيادة في حزيران/ يونيو 2004 الى الحكومة العراقية المؤقتة، قامت الولايات المتحدة بتطبيق اتفاقية جنيف الرابعة كسياسة.[32] منذ تسليم السلطة السيادية، استندت القوات الأميركية إلى قرارات مجلس الأمن الدولي ومذكرة سلطة التحالف المؤقتة رقم 3 (المنقحة) والمادة 3 المشتركة من اتفاقيات جنيف باعتبارها الأساس القانوني لاحتجاز المدنيين من "المعتقلين الأمنيين."[33] بيد أن الأحكام المعمول بها في اتفاقية جنيف الرابعة تحكم العمليات وظروف ومعايير الاحتجاز.[34]

تنص المادة 78 من اتفاقية جنيف الرابعة بشكل واضح وصريح على أنه يحق لسلطة الاحتجاز حرمان الشخص من حريته "لأسباب أمنية قاهرة". وعلى النقيض من أسرى الحرب، حيث يكون السجن الجماعي مبني على أساس الانتماء إلى قوة عسكرية معترف بها، لا يمكن أن يكون اعتقال المدنيين إلا على أساس التقييم الفردي للأعمال التي ضلع بها هذا الشخص، أي ببساطة، يحظر احتجاز المدنيين المحاربين بشكل جماعي. وحيث يسمح النظام القانوني لاحتجاز الأسرى بالإعادة الجماعية للمقاتلين في نهاية الصراع، تتطلب المادة (78) "مراجعة دورية. . . كل ستة أشهر، من قبل الهيئة المختصة" لحالة كل معتقل. ويجب أن يتخذ قرار بشأن كل من القرار الأولي بشأن الاحتجاز وأي قرار لاحق للاستمرار في الاعتقال على أساس الحقائق وظروف كل فرد تم القبض عليه.

قبل مجيء اللواء ستون، قامت الولايات المتحدة بتلبية متطلبات المراجعة كل ستة أشهر من خلال عقد لجنة مراجعة في بغداد ومجلس المراجعة والإفراج المشترك المؤلف من ستة مسئولين عراقيين مجهولي الهوية (ممثلان عن كل من وزارتي العدل والداخلية وحقوق الإنسان) وثلاثة من كبار ضباط الجيش الامريكي. واتخذ مجلس بغداد قراراته بعد مراجعة ملف ورقي يصف الظروف المحيطة باعتقال المحتجز؛ ولم تتوفر للمجلس معلومات حالية عن سلوك المعتقل أو موقفه أثناء وجوده في الحبس. ولم يكن لدى المعتقل علم بان قضيته خضعت للمراجعة، أو ما هي المعايير التي كان المجلس يبحث عنها لاتخاذ قرار بشأن الاستمرار في احتجازه أو الافراج عنه. إذا تم اعتماد قرار المجلس بالإفراج، قام حارس المعسكر بتسليم قطعة من الورق إلى المعتقل بطريقة غير رسمية ودون أي تفسير. إذا قرر المجلس أن يستمر في احتجاز المعتقل، لم يتلق المعتقل أي رد؛ ولم يعرف حتى ان المجلس قد اجتمع وتوصل إلى قرار بشأنه.

تغيـر ذلك مع ابتكار آخر قامـت لجنة المراجعة المتعدد الجنسـيات بإدخاله تحت قيادة ستون في تموز/يوليو 2007. كان هدف اللجنة هو توفيـر الإجراءات القانونية الواجبة لجميع المعتقلين من قبل الولايات المتحدة وتحت سيطرتها بصورة متسـقة في إطار مبـادئ اتفاقية جنيف الرابعة، وفي الوقت ذاته، دعم الأمن والاستقرار في العراق.

واستعرضت اللجنة قضية كل معتقل على حده مرة كل أربعة إلى ستة أشهر. وتألف كل مجلس من ثلاثة من أعضاء الجيش الامريكي - ضابط ميداني وضابط في رتبة ضابط سـرية وضابـط كبير غير مكلـف؛ وكثيرا ما كان أفـراد الخدمة هؤلاء أعضاء في الوحدات الميدانية العاملة فـي المنطقـة التي تم القبـض فيها علـى المعتقل أصلا. وتمتـع كل عضو في المجلس بحق متسـاو ومسـتقل في التصويـت، وقرار تصويت الأغلبية ما اذا كانت سـيوصي المجلس بإطلاق سـراح المعتقل أو الاسـتمرار في اعتقاله. وقعت سلطة صنع القرارات النهائية على عاتق ستون.

وبما يتفـق مع اتفاقية جنيف الرابعـة، لم تكن اللجنة محكمة جنائية تحاول تحديد الجـرم القانوني في كل حالة. وتلقى أعضاؤها تعليمات محددة لتحديد ما إذا كانت هناك أسباب معقولة للاعتقاد بأن المحتجز يمثل في الوقت الراهن «تهديدا مؤكـدا على الأمن.»[35] كما تلقـى أعضاء اللجنة تعليمات بالتركيز على مـا إذا كان المعتقل يشكل تهديدا حاليا، وعدم الاسـتناد في قرارهـم فقط إلى ما إذا كان المعتقل يشـكل تهديدا في البدايـة عندما تم اعتقالـه، آخذين بعين الاعتبـار الظروف التي ادت الى الاعتقال الأولي، وكذلك أداء المعتقل أثنـاء الاحتجاز: سـلوكه ومواقفه ومخالفاته التأديبية ومشاركته في التدريب المهني والفصول التعليمية ومجموعات المناقشات الدينية.

على وجه الخصـوص، أصبح بإمـكان المعتقلين المثول أمام المجلس للإدلاء بشـهاداتهم. وأصبح بإمكان المعتقل الدخول إلـى الغرفة حيث يقرأ له رئيـس المجلس حقوقه ويشـرح له طبيعة الإجراءات، ويحلفـه اليمين القانوني ويقـرأ له الادعاء المقـدم ضده. ومن خـلال مترجم، تمكن المعتقل من لعب دور نشـط في إطلاق سراحه عن طريق سرد قصته والمرافعة في قضيته.

إذا ما وافق المجلس على الافراج، توجب على المعتقل التوقيع علـى تعهد علني ينبـذ فيه أي عنف ويعتنق السـلام قبل ان يعود الى مجتمعه. وقـد تم التوقيع على هذا التعهد في احتفال رسمي بحضور قاضي عراقي وضامن من المجتمع الذي عادة ما يكون رئيس القبيلة أو من كبار أفراد الأسرة.

ولم يكن الهدف هو زيادة عدد الأشخاص الذين تم إطلاق سـراحهم في حد ذاته، ولكن تعزيز الإجـراءات القانونية الواجبة أثناء نزاع مسـلح دولي، وذلك لإشراك المحتجز في عملية اطلاق سـراحه وللتحقق من المفرج عنهم بصورة افضل. وثبت أن العملية حققت نجاحا ملحوظا.

وقد وصفت السـلطات العسكرية في معسكر بوكا العمليـة الجديدة علـى أنها العامل الوحيـد الأكبر الذي تسـبب في خفض أعمال العنف في المعسـكر.[36] وبعد بدء البرنامج، لم يشهد معسكر بوكا بالرغم من تواجد

مشاة البحرية الامريكية، الضابط البحري من الدرجة الأولى ملفين جي. ديزيل

اللواء دوغلاس ستون مع المؤلف في مركز عمليات المعتقلين القانوني في معسكر بوكا، العراق، 2 مايو 2008.

ضعف عدد المحتجزين فيه سوى خمس الاضطرابات التي شهدتها مرافق الاعتقال الأخرى.[37] وغدت العملية حافزا لحسن السير والسلوك، وذلك لأنه تم إخطار كل معتقل بالمعايير الموضوعة للإفراج عنه وأن المجلس سينظر إلى سلوكه أثناء وجوده في الاعتقال. وهذا يجعل المعتقلين طرفا في العملية ويمنحهم الأمل.

بحلول الوقت الذي تخلى فيه ستون عن قيادته في حزيران/يونيو 2008، انعقد ما يقرب من 30,000 مجلسا.[38] وبعد سنة واحدة وإطلاق سراح أكثر من 13,000 معتقل (الذي يمثل نسبة إطلاق سراح بمعدل 40 في المائة)، كان هناك أقل من 100 شخص تمت إعادة اعتقالهم- وهو أقل من 1 في المائة من معدل الانتكاس. خلال العملية السابقة، بلغ معدل اطلاق سراح المعتقلين 8 في المائة فقط.[39] كما بلغ معدل الانتكاس المرافق 10 في المائة.[40]

الطريقة الاميركية في القتال

لم تسر كل عمليات الاعتقال بشكل جيد، ولكن، للأسف، في مواقع وأماكن أخرى، استخدم المسئولون إجراءات قاسية ومهينة بحق المحتجزين والمعتقلين وحرموهم من أي حق في التمثيل القانوني العادل. إن اعتماد سياسة القسوة أو عدم وجود ضمانات إجرائية ذات مغزى يضر بإستراتيجيتنا العسكرية في العراق ويعوق سياستنا الخارجية في الشرق الأوسط ويفسد روحنا الوطنية.

بصفته أحد جنود مشاة البحرية، كان ستون على وعي كامل بضرورة الحفاظ على اليمين الذي أقسمه بالحفاظ على الدستور. واستند إلى هذه القيم عندما أشار إلى إعلان الاستقلال لإثبات فلسفته الكامنة في عمليات الاعتقال. وتساءل «ما هي المظالم التي عانى منها أجدادنا؟» وردا على سؤاله الخاص، قال إننا كشعب «لا نريد أن يؤخذ مواطنونا في الخارج وأن يتم احتجازهم دون توجيه أي تهم لهم.»[41] لم يكن ستون يقدم مجرد مساعدة لفوز الحرب، كان يحاول أيضا الحفاظ على المثل العليا الاميركية حول كرامة الإنسان والحقوق الأساسية للفرد.

إن لدستورنا النابع من وثيقة إعلان الاستقلال أهمية كبيرة في الحفاظ على حرمة الفرد، ويركز بصورة خاصة على الكرامة المتأصلة لجميع الناس ويعترف بأن كل فرد يتمتع ببعض الحقوق الأساسية بطبيعة الحال. الدستور هو وثيقة هامة جدا تستند إلى الإيمان بأن الحكومة لا تمنح فقط الحقوق الأساسية لرعاياها، ولكن تعترف بحقوق الإنسان كحق غير قابل للتصرف. إن المساس تلك الحقوق التي وهبها «الخالق» لا يمكن ان تسلب بموجب مرسوم أو قانون أو أمر تنفيذي. وتصون مثل هذه الحقوق وتحمي كرامة الإنسان- بصورة شاملة. وبسبب هذه الحقوق، نحن كشعب (ليس كمجرد امريكيين) نؤمن أن العملية القانونية مستوجبة بسبب ما نحن عليه. إن العقوبة القاسية وغير العادية محظورة- ليس مجرد كمسألة قانونية، ولكن أيضا من حيث المبدأ.

لم يكن ستون يسعى الى تطبيق أحكام الدستور لغير المواطنين في الأراضي الأجنبية خلال الحرب. لقد كان آمن عمليا بحقوق الفرد، وأعرب عن اعتقاده بأن دستورنا والفلسفة السياسية الكامنة من ورائه ينبغي أن تنطبق حتى على عدو الحرب. وأكد انه «من الصعب حقا في مكافحة التمرد، حيث يتعرض أصدقاؤك للقتل. ولكن في نهاية المطاف، هنالك أشياء كثيرة في الحياة صعبة للغاية. وعلينا أن نتأكد من أننا لا ننتهك المبادئ الأساسية التي نستند إليها.[42]

الهوامش

1. وزارة الدفاع، القوة المتعددة الجنسيات في العراق، قوة المهام المشتركة 134 عمليات الاعتقال، تصريح صحفي، « عدد المحتجزين لدى قوات التحالف ينخفض إلى حوالي 14,500 معتقل» ، 16 شباط/ فبراير 2009 متوفر على www.mnf-iraq.com/index.php?option=com_content&task=view&id=2>

<5423&Itemid=128

2. كيفين فيريس، "كيف يمكن وضع حد لخلق المتطرفين" فيلادلفيا انكوايرر، 12 أكتوبر 2008، C01 (الذي يشير إلى أن عدد السكان في الاعتقال بلغ ذروته عند 26,000 في تشرين الأول 2007). وانظر أيضا غوردون لوبولد، "هل تولد السجون الامريكية في العراق المسلحين ؟" كريستيان ساينس مونيتور، ديسمبر 2007، 01 (تشير التقارير إلى أن عدد السكان بلغ ما يقرب من 30,000 محتجزا).

3. اللواء دوغلاس ستون، نائب القائد العام، عمليات الاعتقال والقوة المتعددة الجنسيات في العراق، في المؤتمر الصحفي، 23 مارس 2008 (ينص على أن «حجم السكان اليوم ازداد بوضوح نتيجة لتصاعد وازدياد العمليات الحركية.»).

4. اميت ر. بيلي «في العراق، سجن مليء بالأبرياء من الرجال،» واشنطن بوست، 6 ديسمبر 2008، A01.

5. اليسا ج. روبن، "الولايات المتحدة تعيد ترتيب السجون في العراق، ولكن المكاسب معرضة للخطر"، نيويورك تايمز، 2 يونيو 2008 ، A01. برادلي غراهام، "انتفاضة الأسرى في العراق تكشف عن مخاطر جديدة للولايات المتحدة،" واشنطن بوست، 21 فبراير 2005، A01.

6. بيلي.

7. الاذاعة الوطنية العامة، البرنامج الصباحي، «زيادة القوات في العراق تزيد عدد المسلحين المحتجزين لدى الولايات المتحدة،» 16 يناير 2008 (الذي يفيد بأن «معظم الغضب في مخيمات نبع من حقيقة أن المعتقلين لم تتم إدانتهم بأي شيء ولم تصدر بشأنهم أحكام ثابتة، لذلك هناك شعور بالعزلة واليأس.»).

8. والتر بينكوس، «ساحة معركة العقل في العراق،» واشنطن بوست، 10 ديسمبر 2007، A01.

9. معهد الولايات المتحدة للسلام، التقرير الخاص 134، "من هم المسلحون؟ مقاتلون من العرب السنة في العراق،" نيسان 2005.

10. أحمد س، حاسن ، "التمرد والتمرد المضاد في العراق،" (2008).

11. علي أ. علاوي، "احتلال العراق: كسب الحرب وخسارة السلام،" 185-87 (2007).

12. الين م.. غروسمان، "قيادة الولايات المتحدة في بغداد تعلن عن نيتها في إعادة تأهيل المعتقلين العراقيين،" في داخل البنتاغون، 19 يوليو 2007 (1)، (نقلا عن الجنرال ستون).

13. بينكوس.

14. ثوم شانكر، «مع الزيادة الهائلة للقوات عدد المعتقلين العراقيين يرتفع،» نيويورك تايمز، 25 آب 2007، A01. وفقا لإحصاءات الولايات المتحدة، أقل من 300 من المعتقلين كانوا من الرعايا الأجانب من مصر وسوريا والمملكة العربية السعودية والأردن والسودان.

15. يوخي ج. دريزن، "الولايات المتحدة تبدأ بإطلاق سراح الآلاف من الأسرى في العراق من الاحتجاز،" وول ستريت جورنال، 18 نيسان 2008، A03.

16. بيلي. ("وفقا للإحصائيات الامريكية... 70 في المائة لم يحضروا الصلاة في المسجد كل أسبوع.").

17. دريزن.

18. شانكر. وانظر أيضا سامانثا ل. كويغلي "الدروس المستفادة من السياسات الحالية في معتقل أبو غريب،" يو إس فيديرال نيوز، 2 يونيو 2008.

19. مايك كيلي، «تحويل الأصدقاء إلى أعداء،» نيو جيرسي ريكورد، 23 ديسمبر 2008، A01.

20. المرجع نفسه.

21. الكسندرا زافيس، "اعداد انتحارية،" لوس انجليس تايمز، 21 أغسطس 2008، A06.

22. ستون، في مؤتمر صحفي.

23. كيلي.

24. شانكر.

25. أليكسندرا زافيس، "الصراع في العراق: منهج مختلف" لوس انجليس تايمز، 16 نوفمبر 2007، A12.

26. المرجع نفسه.

27. للإطلاع على سرد مثير عن الحالة النفسية للمدنيين خلال النزاعات المسلحة، انظر بوليميريس فوغليس، أن تصبح سجينا: السجناء السياسيون خلال الحرب الأهلية اليونانية (نيويورك: بيرغهام بوكز، 2002).

28. اللواء دوغلاس ستون، نائب القائد العام للعمليات الخاصة بالمعتقلين، القوات المتعددة الجنسيات في العراق، في مؤتمر صحفي بتاريخ 1 يونيو 2008.

29. الكسندرا زافيس وغاريت ثيرولف، «استخدام الأطفال المقاتلين وهم في سن الرشد في العراق،» لوس انجليس تايمز، 27 أغسطس 2007، 01 (تفيد التقارير ان الجيش الاميركي يحتجز نحو 800 من الأحداث). وانظر أيضا كالة انباء اسوشيتد برس «القوات الاميركية تقول انها تحتجز 500 من الشباب في العراق،» نيويورك تايمز، 20 مايو 2008، A15.

30. أنيكستاد جيمس دبليو. "احتجاز ومحاكمة المتمردين وغيرهم من المقاتلين غير التقليديين." محامي الجيش، تموز 2007، 72.

31. الاتفاقية الرابعة المتعلقة بحماية الأشخاص المدنيين في وقت الحرب، 12 آب / أغسطس 1949 س م أ م 75، 287 (اتفاقية جنيف الرابعة واتفاقية جنيف الرابعة).

32. جاك غولدسميث، استمرار الإرهاب (نيويورك: نورتون وشركاه، 2007) ، 39-42. وانظر أيضا كنوت دورمان وكولاسي لوران، «القانون الإنساني الدولي في الصراع في العراق،» الحولية الألمانية للقانون الدولي 47، 293-342 (2004).

33. «بعد أحداث أبو غريب: الاعتقال والتعذيب في العراق،» منظمة العفو الدولية، آذار/مارس 2006، 19.

34. في كانون الثاني 2009 تم التوصل إلى الإطار الاستراتيجي الجديد بين الولايات المتحدة وعمليات الاعتقال في العراق.

35. مذكرة، لجنة المراجعة التابعة للقوة المتعددة الجنسيات، 16 نوفمبر 2007، اللواء دوغلاس ستون، نائب القائد العام، عمليات الاعتقال والقوة المتعددة الجنسيات في العراق (محفوظ في ملفات الكاتب).

36. ريتشارد تومكينز، «تسريح الأسرى العراقيين المعاد تأهيلهم ،» واشنطن تايمز، 12 أغسطس 2008، A01.

37.ستون، في مؤتمر صحفي، 23 مارس/ اذار.

38. فيريس.

39. زافيس (يفيد بوجود معدل 8 في المائة قبل الافراج قبل MNFRC)؛ جيم مايكلز، "تجدد الآلية العسكرية في المعتقل صحيفة ،"يو اس ايه توداي، 20 مايو 2008، A01 (يفيد بأن هنالك معدل 6.4 في المائة قبل MNFRC).

40. روبين.

41. مارغريت شتين، "البراغماتية في السجون العسكرية في العراق،" مجلة ستانفورد للأعمال، نوفمبر 2008، www.gsb.stanford.edu/news/bmag/ <sbsm0811/index.html>.

42. المرجع نفسه.

The Battlefield inside the Wire
Detention Operations under Major General Douglas Stone
Lieutenant Commander Vasilios Tasikas, U.S. Coast Guard
Originally published in the English September-October 2009 Edition.

الفريق العسكري الانتقالي: سنة مع أفضل شعبة في الجيش العراقي

العقيد تيموثي ديد، احتياطي متقاعد في الجيش الأمريكي

لقد قام الجنود الامريكيون بتقديم المشورة للجيش العراقي منذ عام 2004.[1] خلال تدريب فريق العسكري الانتقالي (MiTT) في فورت رايلي في أواخر عام 2007، يرجع تاريخ المراجع القليلة التي تصف خبرة المستشارين على مستوى الأقسام أو أعلى إلى أيام حرب فيتنام. وتعاملت المقالات التي تغطي خبرة تقديم المشورة الأخيرة في العراق بشكل رئيسي مع المستوى التكتيكي. تركز هذه المقالة على شعبة الجيش العراقي الثامنة (8 أي إي) في عام 2008. لقد اعتبركبار القادة العسكريين الأمريكيين والعراقيين إلى أن هذه الوحدة تمثل أعلى المستويات، ويمكن القول أنها الأفضل في الجيش العراقي من حيث الكفاءة التكتيكية والقدرة على توفير الأمن في المنطقة الواقعة تحت مسؤوليتها أثناء القيام بعمليات تقودها المخابرات العراقية. وقد أشادت قيادة القوات البرية العراقية ووزارة الدفاع بصورة روتينية بالشعبة الثامنة بصفتها الأفضل في الجيش العراقي.[2] كما تمت الإشارة إلى قيادة القائد العام والنجاحات التشغيلية التي حققتها الشعبة وكفاءتها في الإجراءات المتعلقة بشؤون الموظفين والتدريب والخدمات اللوجستية باعتبارها الأكثر تقدما من حيث المستوى في الجيش العراقي. تم اختيار الشعبة كمختبر للمبادرات التي يجري النظر فيها لبقية الجيش العراقي. وفيما حقق المزيد من الشعب العراقي مستويات أعلى من الاستعداد العملي، فمن المرجح أن تتبع هذه الشعب النهج الذي اعتمدته الشعبة 8 أي إي.

(سلاح الجو الأمريكي- الطيار من الدرجة الأولى ماثيو فنك بلو)

الصورة: الكاتب يتحدث مع العقيد حسن، رئيس أركان الشعبة الثامنة في الجيش العراقي، حول الخيارات المتعلقة بالمساعدات الانسانية التي تعود بالنفع على الشعب العراقي، 3 يونيو 2008، في معسكر إيكو، والعراق، خلال عملية حرية العراقي.

واصل حجم ونوعية قوات الأمن العراقية في التحسن وانخفض مستوى العنف في البلاد بشكل كبير خلال عام

خدم الكولونيل تيموثي ديدي فأئد الفريق الانتقالي للشعبة الثامنة في الجيش العراقي من ديسمبر 2007 وحتى نوفمبر 2008. كانت مهمته السابقة قائد لواء للكتيبة الثامنة، الشعبة المائة من جيش الاحتياط الاميركي في أوينزبورو، كنتاكي. كما شغل منصب مراقب كتيبة/ مدرب كتيبة وقائد تدريب فريق في الشعبة الخامسة والثمانين.

العقيد ديدي حاصل على شهادة البكالوريا في العلوم من الأكاديمية العسكرية الأمريكية، ودرجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة شيكاغو، والماجستير في الدراسات الاستراتيجية من كلية الحرب التابعة للجيش الامريكي. تقاعد من جيش الاحتياط في عام 2009 بعد 30 عاما من الخدمة الاحتياطية والنشطة.

2008. أدت التغيرات في الوضع القائم للقوات الامريكية في العراق، إلى جانب الحاجة إلى تواجد القوات الأميركية في أفغانستان، إلى تواجد عدد أقل من القوات الأمريكية في العراق. على الرغم من أنه لم يتم بعد تحديد عدد وتكوين القوات الامريكية المستقبلية في العراق، يبدو واضحا أنه سيكون هناك عدد أقل من الوحدات الأميركية المقاتلة، إلا أن دور المستشارين الأمريكيين سيستمر. ستقدم هذه المقالة بعض الملاحظات التي من المرجح أن تظل لها علاقة وثيقة بعمل المستشارين في المستقبل على مستوى الشعبة وما فوق.[3]

بحلول عام 2008، غدا واضحا أن قوات الأمن العراقية تحتاج الى أخذ زمام المبادرة في تأمين البلاد لتلبية المصالح الامريكية والعراقية على حد سواء. وأصبحت أفضل طريقة لتحقيق ذلك المعيار الذي استخدمته شعبة الفريق الانتقالي في العراق لتنظيم أولويات أعمالها . وكان هدف الفريق هو بناء الشعبة بحيث تحقق مستوى من الاستعداد لا تعود بعده الحاجة قائمة إلى وجود المستشارين.

الشعبة الثامنة التابعة للجيش العراقي

شملت منطقة مسؤولية الشعبة خمس محافظات تقطنها أغلبية شيعية تمتد من الحدود الايرانية في الشرق الى المملكة العربية السعودية في الجنوب الغربي، بالإضافة إلى أجزاء من بعض المحافظات المجاورة.[4] ويغطي هذا القوس من الأرض الممتد ما بين بغداد وميناء البصرة ما يقرب من ثلث البلاد. تم تنظيم جنود الشعبة البالغ عددهم 17,500 جنديا في أربعة ألوية هي أفواج المشاة والنقل والمهندسين، بالإضافة إلى شعبة الإشارة والاستخبارات والشرطة العسكرية ومقر الشعبة. وتواجد مقر كل كتيبة من كتائب الشعبة الأربعة في محافظة مختلفة، فيما كان المقر في محافظة خامسة. في يناير 2008، لم تكن سوى محافظتين من المحافظات الواقعة ضمن تقسيم منطقة المحيط الأطلسي تحت سيطرة عراقية.[5] بحلول اكتوبر تشرين الاول 2008، خضعت جميع هذه المحافظات للسيطرة العراقية. واتسعت الشعبة من 10 كتائب إلى 16 كتيبة للمشاة في عام 2008. وعلى عكس معظم الشعب، بقيت الشعبة الثامنة تابعة مباشرة لسلطة قيادة القوات البرية العراقية.[7]

في عام 2008، بدأ اللواء علي صالح فرهود عثمان سنته الخامسة في قيادة الشعبة الثامنة. وقد حظي بتقدير كبير من قبل كبار القادة العراقيين وقوات التحالف، ورفض اللواء الترقيات لقيادة عمليات البصرة وديالى في انتظار أوامر انشاء قيادة الفيلق التي تضمنت منطقة مسؤولية الشعبة الثامنة القائمة.[8]

في آب/أغسطس 2007، كانت الديوانية وهي عاصمة محافظة القادسية موقع مقر الشعبة الثامنة المركز الرئيسي في العراق لإطلاق النار غير المباشر؛ وتلقت المدينة أكبر قدر من مدافع الهاون والصواريخ الواردة. وتمكنت عملية وثبة الأسد من استعادة السيطرة على المدينة بنجاح في أواخر عام 2007. وعندما واصلت الشعبة وقوات الائتلاف إرساء قواعد الاستقرار في المنطقة، تحولت جهود الفريق الانتقالي من تدريب

...تحولت جهود الفريق الانتقالي من تدريب الشعبة في العمليات القتالية إلى مساعدتها في توليد القوة...

الشعبة في العمليات القتالية إلى مساعدتها في توليد القوة والاكتفاء الذاتي والتدريب. وفي عام 2008، تحولت الشعبة من شعبة تدعمها كتيبة في الشعبة

السابعة التابعة للجيش العراقي إلى تزويد قوات قيادات المحافظات خارج منطقة عملياتها. وفي أوقات مختلفة خلال العام، عملت ست كتائب من كتائب الشعبة خارج القطاع المخصص لها، مما أكسب الشعبة الثامنة سمعة باعتبارها وحدة تتمتع بقدرة على التدخل السريع.

الفريق العسكري الانتقالي للشعبة الثامنة

كان تقسيم هيكل الفريق العسكري الانتقالي القياسي عبارة عن 15 جنديا - سبعة ضباط من نقيب الى عقيد، وسبعة ضباط صف من رقيب أول إلى رقيب - تحت قيادة ضابط برتبة عقيد. خلال معظم عام 2008، كانت موارد ما يزيد قليلا عن نصف الأربعة عشر شعبة في الجيش العراقي موظفة لخدمة فريق عسكري انتقالي قياسي. وكان لدى الفريق العسكري الانتقالي للشعبة الثامنة ستة جنود برتبة نقيب أو رائد وخمسة برتبة ضباط صف وأربعة جنود آخرين، وهو ما جعل الفريق بنفس حجم شعبة الفريق العسكري الانتقالي القياسية لبعض الوقت، وإن خدم فيها جنود صغار في الرتبة.

وكان الفريق العسكري الانتقالي للشعبة الثامنة التابعة للجيش العراقي تحت السيطرة الإدارية للفريق القتالي للواء المشاة الرابع، وهو جزء من مركز شعب القوات المتعددة الجنسيات. وخضع الفريق الذي تواجد مقره في معسكر يقع بالقرب من مقر صدى في محافظة القادسية من حيث السيطرة العملياتية للفرقة المتعددة الجنسيات في المركز والجنوب (الفرقة المتعددة الجنسيات - القيادة الوسطى). وكان الفريق العسكري الانتقالي تحت قيادة الوحدة الامريكية الكبيرة التابعة لأوامر قيادة الفرقة البولندية التي تقود القوات المتعددة الجنسيات- القيادة الوسطى. في أكتوبر 2008، تخلت الفرقة المتعددة الجنسيات- القيادة الوسطى- عن دورها وخضع الفريق للسيطرة العملياتية للفريق القتالي للواء 4/2. وقامت الفرق الانتقالية الأمريكية بتقديم المشورة إلى جميع الفرق الانتقالية الأربعة من ألوية الشعبة وكتائب المشاة التابعة لها. وكانت بعض هذه الفرق فرقا "خارجية" تشكلت في فورت رايلي وتدربت هناك في الكويت والعراق. بعد التدريب، انتقلت الفرق إلى الوحدات التي ملكت ساحة المعركة التي توجد فيها. وكانت الألوية والفرق الانتقالية الأخرى في الشعبة "فرق داخلية" تشكلت من بين الفرق القتالية للواء الأم.

الرائد توماس سي. لوبغ

القائد العام للشعبة الثامنة، القائد العام عثمان ومعه العقيد خادم في لقاء مع رئيس الوزراء العراقي نوري المالكي بعد مناقشة الشواغل الأمنية في جنوب البلاد، عام 2009.

منظمة تتمحور حول القائد

تمركز صنع القرار في الشعبة الثامنة عادة مع كبار الضباط، أكثر مما يمكن أن يكون عليه الحال عادة في وحدة قتال أمريكية. وعقد رئيس الفريق العسكري الانتقالي شراكة مع القائد العام

للشعبة الثامنة ونائبه ورئيس أركان الشعبة. وطلب كل من وحدات قوات التحالف والقيادات العراقية المرؤوسة بانتظام من الفريق المساعدة في الحصول على قرارات وإجراءات من مجموعة قيادة الشعبة. وبسبب ذلك، كثيرا ما اشتركت شعبة الفريق الانتقالي في صنه القرار على المستويات الرفيعة فيما يتعلق بالترقيات والتعويضات لسبب واتخاذ القرارات التنفيذية وتوزيع المعدات وإسناد الوحدات وحماية القوة. وقد كان قائد الفريق في كثير من الأحيان بمثابة الحافز للعمل من مجموعة قيادة الشعبة. وقد اكتسب ذلك أهمية خاصة في منظمة تتمحور حول قائدها بشكل كبير في التخطيط وصنع القرار مثل الفريق العسكري الانتقالي.

دخل المستشارون الآخرون في شراكة مع جميع أقسام الأركان. وكان البت في أمر إشراك أي شعبة من شعب ضباط الأركان للمشاركة في التوصل الى قرار أمرا حاسما لأنه كان من الطبيعي أن يكون ربع إلى ثلث العناصر في إجازة في أي وقت معين. مع التجربة، أصبح واضحا ما هي أنواع القرارات التي تمتع كل ضابط بالسلطة لإصدارها، وأي قرارات كانت من اختصاص رئيس الشعبة. وتعلم المستشارون اتخاذ قرار بشأن ما إذا كان عليهم السعي الى إيجاد حل من ضابط أركان رئيسي أو من رئيس شعبة مرؤوسة، أو من مجموعة القيادة.

ووافق القائد العام بصورة مستغربة على كمية كبيرة من الإجراءات التي من شأنها أن تكون روتينية للأركان في تشكيل من التشكيلات الأمريكية، بما في ذلك طلبات قطع الغيار والإصلاح ومخصصات الوقود.

وأرسل قادة الألوية العراقية أحيانا طلبات من خلال مستشاري الفريق العسكري الانتقالي للمساعدة في استصدار قرارات من القائد العام. ولأن هذا لم يدعم الاكتفاء الذاتي للقوات الامن العراقية، قام المستشارون عموما بتشجيع القادة العراقيين على الاتصال باللواء عثمان مباشرة.[9]

شعبة القوات التي تترأس الإجراءات

لقد تم وصف عملية التخطيط في الجيش العراقي عن طريق المزاح على أنها «شعبة قوات تترأس الإجراءات» و «تأخير وقرار وتقديم وضبط.»[10] وتفيد مثل هذه التعليقات المازحة أن التخطيط في الجيش العراقي هو أقل دراسة وأسرع مما تعود عليه الضباط الاميركيون. وقد علق ضابط في رتبة G3 في الشعبة مرة أمام مستشاره "الكثير من التخطيط يسبب الكثير من المشاكل". وفي سياق آخر، يمكن أن تبدو مثل هذه الملاحظات على أنها ذم. ومع ذلك، فإن هذه التعليقات مفيدة في فهم كيف يبدو تخطيط كل جيش للطرف الآخر.

بالمنظور الأمريكي، يبدو التخطيط العراقي متخلفا ومدفوعا برد الفعل. وبالمقابل، تبدو عمليات التخطيط

الأمريكية معقدة للغاية وتستغرق وقتا طويلا. ومع ذلك، فإن نظام الجيش العراقي مرن وسريع الاستجابة، ويعمل بشكل جيد في الدرجات الدنيا. وباستطاعة كتيبة عراقية أن تستجيب بسرعة للتهديدات الجديدة أو لموقف مستجد. وقد لاحظ ضابط اميركي رفيع المستوى مغادرة وحدة عراقية بعد خمس دقائق من إخطارها بوضع وجود

...تبدو عمليات التخطيط الأمريكية معقدة للغاية وتستغرق وقتا طويلا.

رهائن. وقد تم ذلك في وقت أقل من الوقت الذي تحتاج إليه وحدة نموذجية أمريكية لإكمال عملية صنع القرارات العسكرية المختصرة. وفي هذا الوقت، تكون وحدة للجيش العراقي قد قتلت الخاطفين وعملت على إطلاق سراح الرهائن. في حين أن هذا النموذج يخدم مصلحة التخطيط في الجيش العراقي لمواجهة التهديدات الذي تواجه اليوم، فإنه قد يثبت عدم كفاية هذا النموذج لمواجهة التهديدات المستقبلية والتهديدات على نطاق أوسع. وينطبق هذا الأمر بصفة خاصة على مقر الشعبة، عندما تحصل قوات الامن العراقية على المزيد من الطائرات ومعدات إطلاق النيران غير المباشرة وغيرها من لمعدات الأخرى.

قبل البدء في عملية تقديم المساعدة للنظير في الجيش العراقي في التخطيط لأي عملية أو برنامج، توجب على المستشارين فهم توجيهات القائد العام. المبادرات التي لم تحصل على موافقة من القائد العام لم يكتب لها للنجاح. لتنفيذ المشاريع الكبيرة، كان التسلسل الأكثر فعالية هو اجتماع قائد الفريق بالقائد العام لتحديد مستوى اهتمامه والحصول على توجيه فيما يتعلق بالتخطيط. بعد الحصول على التأكيدات اللازمة، كان من المؤكد أن موظفي الشعبة سيعملون عن كثب مع الفريق العسكري الانتقالي. واجتمع مسئول الشعبة بانتظام مع مستشار الفريق الانتقالي لمناقشة المشروع أو المبادرة.

وكان إجراء استعراض التقدم المؤقت مفيدا بشكل خاص عند العمل مع الضباط الذين يفتقرون إلى الحوافز. وقد كان من شأن أداء ما يقرب من نصف موظفي الأركان أن ينسجم بشكل جيد مع مستوى أداء قوات أركان التحالف. ومع ذلك، دون مشاركة نائب القائد العام ورئيس هيئة الاركان في استعراض التقدم المرحلي، سعى بعض الضباط العراقيين إلى استرضاء مستشاريهم دون تحقيق الكثير من الإنجازات على أرض الواقع. لذلك، كان من الضروري بمكان إشراك كبار القادة لضمان تحقيق تقدم.

في أوائل عام 2008، أصدرت قيادة القوات البرية العراقية تعليمات إلى الشعبة الثامنة لإعادة الكتيبة التي كانت معارة من الشعبة السابعة لعدة أشهر.[11] وعندما علم الفريق الانتقالي بأنة من المقرر ان تعود الكتيبة الى الانبهار (مقرها الرئيسي)، عرض عليها العمل مع الأركان في قسم التخطيط. إلا أن فريق ج 3 للشعبة رفض هذا العرض، مصرحا أن القيادة العامة لم توجه له تعليمات للقيام بذلك. بعد ذلك عرض مستشارو الفريق الانتقالي المساعدة في تطوير مسارات العمل للحفاظ على الأمن بعد رحيل الكتيبة. وقد تم رفض هذا العرض أيضا بأدب لأنه لم يصدر بموجب أمر. وقد افتقر موظفو الشعبة الثامنة إلى القدرة على التخطيط لحالات الطوارئ، وعادة ما اعتمدوا على القائد العام لتحديد مسار العمل قبل البدء في التخطيط.

عدم الالتزام ليس أمرا غير مألوف

ومن أكثر الجوانب المحيرة للعمل مع شعبة الثامنة قدرة الوحدة على تجاهل الأوامر الخطية الصادرة عن

القيادة العليا مع الإفلات من العقاب بصورة واضحة. وقد أظهرت الأحداث المتصلة بعودة كتيبة الشعبة السابعة تفهُّما حول درجة الإبهام التي تحيط بعملية صنع القرار في الشعبة الثامنة. وقبل أقل من أسبوع من عودة الوحدة المقررة، لم يتم اتخاذ أية أعمال تحضيرية لعودة الكتيبة عودة الى مقرها الأصلي. واتصل الفريق الانتقالي التابع لقيادة القوات البرية العراقية ومجموعة مساعدة العراق بالفريق الانتقالي للشعبة للتأكد من أن الشعبة قد قامت بالتخطيط للإفراج عن الوحدة. وبما أن الشعبة لم تقم بالتخطيط لهذا الأمر (لأن القائد العام لم يوافق على ذلك)، أوصى الفريق بأن تقوم قيادة القوات البرية العراقية بإرسال أمر خطي يؤكد على التاريخ المحدد أصلا لإطلاق الوحدة. وقد تم بالفعل اعداد الأمر وإرساله.

بعد يوم من تسلم الأمر، أصبح سبب عدم القيام بالتخطيط أقل إرباكا. سافر القائد العام الى بغداد وشخصيا ناشد وزارة الدفاع شخصيا. وقد أدى هذا إلى تمديد ارفاق الكتيبة بالشعبة الثامنة لعدة اسابيع. وكان من الطبيعي أن يفاجأ المستشارون الاميركيون على جميع المستويات بأن هذا الأمر كان مقبولا في أوساط الجيش العراقي. بعد أسابيع، عندما اقترب الموعد النهائي الجديد، تم وضع خطط لإعادة نقل الكتيبة الى الأنبار وسد مواقعها الامنية في المحافظة. لم تكن هنالك حاجة للتساؤل عما إذا كان القائد العام قد وافق على الخطة، أم لا.

وقد أظهر رفض مماثل أنه حتى وزارة الدفاع ليست معفاة من عدم الامتثال على مستوى الشعب. وقد تبين في وقت ما أنه كانت بحوزة الشعبة الثامنة ملايين من الطلقات من ذخائر البندقية من طراز ايه كيه 47 الزائدة عن الكمية المصرح بها. وأرسلت الوزارة أمرا كتابيا إلى الوحدة لشحن كميات كبيرة من هذه الطلقات إلى المنشآت الأخرى. لكن الشعبة لم تمتثل للأمر.

اتصل مستشارو قوات التحالف لوزارة الدفاع بالفريق الانتقالي للحصول على المساعدة. وأجرت الشعبة الثامنة عملية الفرز المادي للذخيرة، وأفادت أن المقرات الأعلى منها لم تحتفظ بسجلات دقيقة بعدد الطلقات التي استهلكت في سجل عمليات الوحدة. وقد كشف هذا الجرد أن كمية الطلقات الموجودة في حوزة الشعبة كان في الواقع أقل من الكمية الزائدة الأصلية. عندما أمرت وزارة الدفاع من الوحدة شحن نسبة مئوية من هذه الكمية المعدلة إلى مكان آخر، رفضت الشعبة مرة أخرى القيام بذلك. وشارك الفريق الانتقالي قلقه مع المستشارين في المناصب العليا في الشعبة الثامنة. ومع ذلك، بعد فترة قليلة من مثل هذه الطلبات، تخلت وزارة الدفاع ومستشارو قوات التحالف على حد سواء عن هذا الجهد. ولا يبدو أن أي من هذه الحوادث قد ألحق الضرر بالشعبة أو القائد العام.

عن طريق فهمه لمصالح كل فريق، تمكن الفريق الانتقالي من الإسهام في إيجاد حل. في ذلك الوقت، تم تجهيز حوالي 40 في المائة من الشعبة ببنادق M16. في أواخر عام 2007، اوقفت مجموعة مساعدة العراق ايفاد بنادق M16 إلى الشعبة 8 أي إي بسبب وجود عدد من الجنود في صفوفها من الذين لم يكملوا التدريب الأساسي. من خلال العمل مع الشعبة لوقف ممارسة "التوظيف من الشارع" والتواصل بشأن ذلك في رسالة أرسلها الى قيادة القوات البرية العراقية، حصل الفريق الانتقالي على موافقة على استئناف تزويد الشعبة ببنادق M16. بحلول الوقت الذي أصبح في حوزة معظم أفراد الشعبة بنادق M16s، كانت الشعبة قد بدأت عملية تبادل للذخيرة من عيار 7.62 ملم بذخائر من عيار 5.56 ملم، مما حرر مخزون البنادق من طراز ايه كيه 47 لوحدات أخرى في الجيش العراقي لاستخدامها.

لم يكن من المستغرب لمستشاري التحالف أن يُطلب من الفريق الانتقالي للشعبة المساعدة في تأمين التزام وحدة عراقية لأوامر العراقية. وكان رد فعل الفريق المعتاد أن الفريق الانتقالي سيضمن استلام نظرائه العراقيين للمطلوب

بإذن من الكاتب

المؤلف مع أعضاء من أركان الشعبة الثامنة ومستشاري الفريق الانتقالي في مجمع مقر الشعبة الثامنة في أواخر عام 2008.

ومن استيعابهم له. وبالتأكيد، لم يتمتع الفريق الانتقالي بسلطة فرض القرارات العراقية او رغبات قوات التحالف على الشعبة. في الواقع، غالبا ما جاءت محاولات فرض قرار ما بنتائج عكسية، وبالتالي أدت إلى إفساد العلاقات ما بين الأشخاص. في وقت مبكر من عملية تسريح كتيبة الشعبة السابعة، صرح أحد مستشارى الفريق الانتقالي بموقف قوات التحالف بلهجة شديدة أكثر من اللازم وبتكرار أكثر مما يلزم. وكانت النتيجة المتوقعة أن هذا الضابط كان مضطرا لإعادة بناء العلاقة مع نظيره العراقي على مدى الأشهر القليلة التالية.

إعادة التكليف، لا الفصل أو التقاعد

يفتقر الجيش العراقي إلى نظام تقاعد فعال. بدلا من تسريح الضباط الذين لم يعودوا في مقتبل العمر، قامت الشعبة بشكل روتيني بإعادة تكليف هؤلاء الضباط، وأحيانا بإيجاد وظائف جديدة وأدوار جانبية عوضا عن تنحيتهم. وكانت الوحدة تعاني من اكتظاظ فائض عن الحد في الرتب العليا، ولكن لا يبدو أن هذا شكل مصدر قلق في أوساط قيادة القوات البرية العراقية أو في الوزارة.[12] من المنظور الأمريكي، كان الجيش العراقي متسامحا من حيث القدرة على تحمل الأداء الضعيف وتفشي درجة من الفساد في أوساطه.

ومن الأساليب التي نجحت في بعض الأحيان في إزالة الأداء الضعيف من المناصب الرئيسية في الجيش العراقي قيام مستشارو التحالف بتقديم بيانات مكتوبة من قبل أولئك الذين شهدوا سلوكا سيئا. وكان الفريق الانتقالي لكتيبة ما يحاول عبثا إزالة نائب قائد من منصبه لعدة شهور. وكان قد تم التعرف على النائب كشخص فاسد وغير كفؤ ومعاد لقوات التحالف. وقام بسرقة الأشياء بشكل روتيني (عادة من خلال تحميل سيارته بممتلكات الوحدة قبل الخروج في إجازة)، مما حد من فعالية الفريق الانتقالي في التنسيق بين الموظفين. على الرغم من ذلك، ذهبت توصية مستشار الفريق الانتقالي إلى قائد اللواء بإزالة النائب أدراج الرياح. وقد رفض القائد إثارة هذا الموضوع مع القائد العام. وعندما أثار مسئول الفريق الانتقالي هذه المخاوف، بقي القائد العام غير مقتنع بالحاجة إلى إزالة نائب قائد الكتيبة.

ومع ذلك، سجل الفريق الانتقالي ملاحظاته في شهادات موقعة. وفي غضون اسبوع بعد قراءة أقوال الشهود المترجمة، قام القائد العام للشعبة بزيارة الكتيبة. بعد إجراء المقابلات الشخصية مع قائد الكتيبة ونائبه ورئيس قائد الفريق الانتقالي، قرر القائد

العام ان المزاعم كانت ذات مصداقية. وفي غضون أيام، قام بنقل الضابط من منصبه وأعاد تكليفه. كان ذلك الجزاء النموذجي لسوء السلوك من قبل كبار الضباط.

العلاقات

لا يمكن تحقيق إلا القليل دون وجود علاقة متينة بين مستشار ونظيره. وكما لاحظت مارغريت نايديل في كتابها: فهم العرب: دليل للعصر الحديث، فإن «وجود علاقة شخصية جيدة هو أهم عامل منفرد في ممارسة الأعمال التجارية بنجاح مع العرب.»[13] إن العمل على حل المشكلات معا، في ظل وجود الوعي الثقافي والقدرة على رؤية الأشياء من وجهة النظر العراقية، هو أقصر السبل لبناء علاقة مع الجانب الآخر. كما أن القدرة على تقديم شيء ليس بحوزة نظيره العراقي هي أيضا وسيلة جيدة لبناء هذه العلاقة. وبينما لدى الفرق الانتقالي ميزانية صغيرة، تنص القواعد التي تحدد ماذا يمكن للعراقيين شراؤه على بعض القيود، ويمكن للفرق الانتقالية بالمقابل تقديم السلع والخدمات التي تعود بالنفع على الجيش العراقي وبناء التماسك.[14] بعض المبادئ التوجيهية التي طورها مستشارو الفريق الانتقالي للشعبة الثامنة قد تكون بمثابة نقطة انطلاق مفيدة للمستشارين الآخرين:

- ضع توقعات منخفضة. العملات الرئيسية للفريق الانتقالي هي تقديم المشورة والاتصالات.
- لا تقدم الأشياء التي تنتقص من النظم العراقية التي يجري وضعها.
- قم بقياس مستوى اهتمام نظيرك عن طريق معرفة إلى أي مدى هو مستعد لإنفاق الموارد والعمل على ايجاد حل.
- درِّب نظراءك على اتقان نظم الجيش العراقي وعملياته.

في ظل تواجد قوات تحالف من ثماني دول تعمل في مقر قيادة الفرقة المتعددة الجنسيات في الديوانية، تتنوع الخدمات التي تزودها الوحدات التي تعقد شراكة مع وحدات الشعبة الثامنة على نطاق واسع. البعض منها على استعداد لتقديم المواد المتاحة من خلال نظام الإمداد للجيش العراقي. ولأن نظام إصلاح القطع شديد البطء ولا يستجيب للطلبات، كان من المفهوم أن العراقيين على استعداد لقبول مواد من الشركاء. وقامت بعض قوات التحالف بصورة منتظمة بتزويد قطع غيار المركبات إلى إحدى الوحدات العراقية. ومع ذلك، في كل مرة قدمت فيها وحدة من وحدات قوات الائتلاف شيئا متاحا أيضا من خلال نظام للجيش العراقي، فإنها عمدت إلى تأخير تطور قدرة العراقيين على فهم نظامهم المعقد للغاية.

وقد كانت مواد البناء والإمدادات الطبية وقطع غيار السيارات من بين البنود التي تزودها بعض وحدات قوات التحالف بانتظام. وقد قوض ذلك جهود الفريق الانتقالي لحمل الجنود العراقيين على فهم نظامهم الخاص. وقد نجح الفريق في بعض الأحيان بتحييد بعض الطلبات من هذا القبيل من خلال تقديم ردود مثل ، «بصفتنا فريق انتقالي، يمكننا توفير كل ما تطلبون- طالما أنه طلب النصيحة.» وبعد تكرار هذه العبارة مرات كافية بابتسامة، أصبحت الرسالة واضحة. تكرار مثل هذه الطلبات انخفض إلى حد كبير، لكنه لم يتوقف تماما.

... في كل مرة قدمت فيها وحدة من وحدات قوات الائتلاف شيئا متاحا أيضا من خلال نظام للجيش العراقي، فإنها عمدت إلى تأخير تطور قدرة العراقيين على...

حتى عندما كان بمقدور مستشاري قوات التحالف تقديم شيئا ما، كثيرا ما كان من المستحسن إشراك نظرائهم العراقيين «في اللعبة.» وفي إحدى المرات

كان لدى قوات التحالف حصى متاحة لملء المقاطع الموحلة من الطرق المستخدمة في كثير من الأحيان. بدلا من مجرد ملء تلك المناطق، الأمر الذي كان بإمكان قوات التحالف عمله بسهولة، جرى نقاش مثمر بشأن الأدوار. قام الجيش العراقي بتزويد النقل والعمالة اللازمة للمشروع، مما أسهم في بناء قدراته الذاتية، في حين أبدت قوات التحالف استعدادها للعمل معه.

عندما كان الفريق على استعداد لتقديم هذا البند من أجل تجنب الفشل في مهمة للجيش العراقي الحرجة، كان من المستحسن أيضا أن يطلب من الجيش العراقي استكمال وتقديم طلب توريد. حتى لو كان يسفر تقديم الطلب عن الحصول على البند من نظام التوريد الخاص بالجيش العراقي، إلا أنه حقق غايتين. لقد ضمن استيعاب النظراء العراقيين لنظامهم الخاص بهم وإتقانه، ووفر وثيقة يمكن لمستشاري قوات التحالف الذين يعملون مع نظرائهم في نظام الإمداد الخاص قوات بالجيش العراقي تتبعها. هذا «التتبع في الظل» في العقد الأعلى من سلسلة التوريد من قبل أعضاء الفريق الانتقالي كان مفيدا في تحديد ما إذا كانت هناك عيوب أو مشاكل بنيوية في طريقة إعداد الطلبات.

وكان من بين الخدمات الأكثر قيمة التي يمكن للمستشارين تسهيلها الوصول إلى الرعاية الطبية التي تقدمها قوات التحالف. الجيش العراقي، مثل البلد ككل، يعاني من شح في الأطباء. وقد تمكن الفريق الانتقالي للشعبة الثامنة من الربط بين جنود الفرقة وفي حالات نادرة شملت أعضاء الأسرة مع خدمات الدعم الطبي لقوات التحالف. وقد ساعدت كل حالة فى بناء علاقات مع القادة العراقيين الكبار الذين كانوا مهمين لنجاح عمل الفريق الانتقالي للعمل مع الشعبة الثامنة للجيش العراقي.[15]

الاعتبارات والاختلافات الثقافية

عندما طلب نظير عراقي شيئا ما، كان في العادة من الأفضل الرد بالقول:»قد يشكل ذلك مشكلة» بدلا من «ربما» أو «سأتحقق من الأمر». وقد سأل ضابط في الفريق الانتقالي نظيره العراقي: قائلا: «عندما نقول، ربما ‹ أو ‹سنرى›، فإن ذلك يعني في العادة ‹لا›. ولكن عندما اقول «ربما»، أنت تعتبر ذلك بمثابة «نعم». لماذا هذا الفرق؟» فأجاب نظيره: «أنت تنتمي إلى أقوى جيش في العالم. نحن نعرف ان بإمكانك طلاء السماء باللون البرتقالي إذا رغبت في ذلك.» وقد نصح أحد الخبراء بما يلي: «إذا كان الطلب غير معقول أو غير قانوني، أو صعبا جدا، يكون شكل الإجابة الصحيح هو الاستماع بعناية والإشارة إلى أنه بينما لديك الكثير من الشكوك حول النتائج، فسوف تحاول على الاقل المساعدة. وتستطيع في وقت لاحق الإعراب عن أسفك وعرض القيام بشيء أخر بدلا من ذلك في المستقبل.»[16]

لم يكن هناك تردد من جانب الضباط العراقيين، وحتى العقداء الذي كانوا يشغلون المناصب الرئيسية في الشعبة الثامنة إزاء الدخول في شراكة مع صغار قادة الجيش الامريكي وكبار وضباط الصف. وقد تم التعامل مع ضباط الصف الأمريكيين بنفس الدرجة من الاحترام التي حظي بها الضباط. وفي العديد من المناسبات، تناول مستشارو الفريق الانتقالي وجبة العشاء مع العراقيين، وكان توزيع المقاعد حول مائدة الطعام بصفة عامة حسب ترتيب الرتبة. وقد جلس ضباط الصف الأمريكيون في وبين صفوف الضباط العراقيين. في الواقع، بما أن كبير المستشارين جلس عادة مع كبار الضباط العراقيين الموجودين في أي مناسبة، كان مبعث فخر للعراقيين أن يجلسوا إلى جانب المستشارين.[17]

لا يقوم الجيش العراقي بتعيين ضباط صفه أو تكليف ضباطه (من كبار ضباط الصف) بمسؤوليات مماثلة لنظرائهم في الجيش الأميركي. بخلاف العمل المتقطع

مع الرقيب الأول للشعبة، قضى جميع جنود الفريق الانتقالي الغالبية العظمى من وقتهم في العمل مع الضباط العراقيين.

وكانت الاجتماعات تمثل إحدى المجالات التي ظهرت فيها الاختلافات في الثقافات ما بين الجيشين بصورة جلية. لم تتم مشاركة المعلومات الاستخباراتية على نطاق واسع. وبدأت الاجتماعات اليومية بإعادة النظر في الوضع الحالي، بنفس الطريقة التي تعمل فيها الجلسات الإعلامية الأمريكية، ولكن توفرت لدىG2 معلومات أمكن فقط مشاركتها في يوم واحد أو يومين في الشهر. حتى أنه كان عادة تقريرا عن حدث قد وقع، وليس معلومات استخباراتيه يمكن العمل بموجبها. كان من المنطقي أن الأركان ككل لا يتمتعون "بالحاجة الى المعرفة".

وينصح النص الرئيسي عن الثقافة العربية التي تستخدمها الفرق الانتقالية خلال التدريب في فورت رايلي بأن "العرب يولون قيمة كبيرة للمقابلات الشخصية."[18] والمقابلة التي أجراها القائد العام مع نائب قائد اللواء الذي تم تسريحه في نهاية المطاف كان دليلا على ذلك. وقد قامت مجالس الجيش العراقي في بغداد بإجراء مقابلات شخصية حتى مع المرشحين لقيادة الكتيبة.

إن الضباط العراقيون، مثلهم مثل غيرهم من العرب، "واثقون من انه بالإمكان عكس رفض طلب ما إذا ما تم الاتصال الشخصي مع مسئول كبير."[19] ولو أدرك الفريق الانتقالي أن هذه القاعدة الثقافية تسود في بعض الأحيان على المعايير العسكرية بالالتزام بالأوامر، لما فوجئ بهذه الطريقة في كثير من المناسبات المرتبطة بهذا الأمر.

وقد فوجئ المشاركون الجدد في الاجتماعات الجيش العراقي في كثير من الأحيان بنبرة ضباط الأركان في مخاطبة رؤسائهم. ولم تكن الأصوات العالية والمناشدات العاطفية غير مألوفة، ويمكن أن تدفع جندي أميركي إلى التساؤل عما إذا كان شخص ما يضع نفسه في خطر التعرض للطرد. ومع ذلك ومع مرور الوقت، تعلم الفريق الانتقالي أنه في الثقافة العربية، "رفع الصوت وتكرار نقطة ما، وحتى الطرق على الطاولة من أجل التأكيد على نقطة ما قد يعبر عن الغضب، ولكن بالنسبة للمتحدث، فإن ذلك يشير إلى مجرد الإخلاص في التعبير."[20]

وكانت ساعتان هما الحد الأقصى لطول اجتماع مثمر. أي اجتماع أطول من ذلك يخشى أن يتعرض للإنهاء المبكر بناء على اتفاق مشترك (الجيش العراقي). وكانت الاجتماعات مفيدة لتبادل المعلومات وتوفير منتدى للقادة لمخاطبة مرؤوسيهم. وكانت هذه الاجتماعية أقل إنتاجية فيما يتعلق بوضع خطة أو الحصول على أي قرار. ولم يسمح قائد عراقى يقوم باستضافة مثل هذا الحدث لنفسه أن يظهر ضعيفا أو يصرح بالتركيز الواسع على العيوب في مؤسسته. ويمثل في مؤتمر لوجستي عقد في أكتوبر 2008 مثالا على ذلك. دعا جدول الأعمال، الذي تم تطويره بالاشتراك بين الضباط العراقيين ومستشاريهم من قوات التحالف، لتقديم العروض ما بين الساعة 0900 وحتى الساعة 1500. بعد محادثات طويلة غير مخطط لها من قبل ضابط عراقي رفيع المستوى، عاد المؤتمر مرة أخرى إلى الجدول الزمني المعد له بحلول وقت الغداء. وعندما انتهى الغداء، أعلن العراقيون ان الاجتماع قد انتهى وأنه قد تم تحقيق جميع الأهداف. في حين أن بعض المناقشات الموضوعية استمرت في فترة ما بعد الظهر، ضمت هذه المناقشات مجموعات أصغر من النظراء من مختلف المؤسسات، على خلاف الجلسة الصباحية التي تضمنت عراقيين في مراتب تراوحت ما بين ضباط الصف إلى الضباط العامين.

تفسر القيم الثقافية عددا من الاختلافات الأخرى. كما يقال، «العرب نادرا ما يعترفون صراحة بالأخطاء إذا كان ذلك سوف يسبب لهم خسارة ماء الوجه. بالنسبة العرب، الشرف هو أكثر أهمية من الحقائق.»[21] وهذا قد يفسر جزئيا لماذا لم يتم اتخاذ قرارات في التجمعات

بإذن من الكاتب

جنود من اللواء الثلاثين التابع للشعبة الثامنة في الجيش العراقي يجري مراجعة للعمل بعد تدريب للسرية في النعمانية في خريف عام 2008.

الكبيرة. وتكون الآراء التي يتم مشاركتها في مجموعات صغيرة بين أقرانهم أو من قبل ضباط ومرؤوسيهم المباشرة أقل صدامية، والأرجح أن تسفر عن نتائج.

يمثل إجراء استعراضات ما بعد الإجراء ممارسة جديدة في الشعبة. وقد تمت أثناء التدريب، ولكن ليس على مستويات أعلى. عندما طرح مفهوم ما، كان هناك تردد في إثارة أي انتقادات أمام القادة. وكان القادة العراقيون في البداية كارهين لفكرة لتكرار التدريب لتحسين الأداء. ومن خلال العمل بصفه مراقب/ مسئول ضبط في التدريب على مستوى الكتيبة، أقنع المستشارون قادة الشعبة بفوائد تبادل الملاحظات والتوصيات بعد التدريب. وتمكنت الوحدات بسهولة من استخدام الطاولات الرملية خلال الاستعراضات التي أعقبت الإجراءات، وأصبحت تتطلع إلى تحسين الأداء لاحقا من خلال تكرار سيناريو التدريب. قبل العراقيون في نهاية المطاف ا الممارسات التي كانت في البداية مختلفة عن القواعد التي اعتمدوها.

وشأنهم شأن بقية الجيش، عاش ضباط في الشعبة الثامنة في القاعدة بعيدا عن أسرهم، وتمكنوا في العادة من الخروج في إجازة واحدة في الشهر لمدة أربع أيام. في حين أن القادة الثلاثة الاوائل قاموا بتعديل غيابهم المجدول على أساس العمليات والوضع، لم يتمكن معظم أفراد الأركان من القيام بذلك. وقد أدى ذلك إلى نشوب حالات غير متوقعة، مثل غياب ضباط الأركان الأساسيين في الأوقات الحرجة. لقد كان غياب القادة الرئيسيين شائعا خلال تخطيط أو تنفيذ الأحداث الهامة. عندما وسئل قادة الشعبة الثامنة عن ذلك، كان ردهم المعتاد أن النواب المختصين كانوا حاضرين. وقد أدركوا في السنة الخامسة للتمرد أن المرء لا يمكن أن يوقف الحياة الأسرية إلى الأبد. ومن المحتمل أن وجهة نظرهم الثقافية بالنسبة لدور القضاء والقدر لعبت دورا كبير في هذا الموقف تجاه موضوع الغياب.[22]

العلاقات مع المقر الرئيسي

نظم النقل والإمداد وأفراد في الجيش العراقي معقدة وغير مفهومة جيدا، وتزال حديثة نسبيا. ويتطلب طلب قياسي للحصول على ذخيرة للتدريب 12 توقيعا، وهو طلب غير اعتيادي.[1] بالمقارنة مع إجراءات الإمدادات الخاصة بالجيش الاميركي، فإن الاتصالات الشخصية والعلاقات الجيدة مع نظرائهم في جميع أنحاء سلسلة التوريد هي أكثر أهمية لتلبية احتياجات الوحدة من اتباع الإجراءات بدقة.

وبالتالي، يمكن لضباط الجيش العراقي الاستفادة من المحافظة على اتصال منتظم مع زملائهم في المقر الأعلى. وقد نجح مساعد ضابط الأركان بشكل خاص لأنه كان يسافر الى بغداد أسبوعيا لمتابعة مشاكل الدفع والترقيات العالقة وغيرها من الإجراءات المتعلقة بشؤون

الأركان. وقد ارتبطت انجازاته في تحقيق الجيش العراقي افضل سجل في مجال شؤون الأركان ارتباطا وثيقا لهذه الزيارات المنتظمة.

في عام 2008، تمتع أي جندي أمريكي بحوزته بطاقة وصول مشترك بسهولة أكبر في الوصول الى داخل بغداد والمنطقة الدولية المحيطة بها (المنطقة الخضراء سابقا) من معظم الضباط العراقيين باستثناء الضباط الذين يحملون شارات بأعلى الرتب. هذا التناقض كان يعنى أن

... كان هناك ميزة واضحة لضباط الجيش العراقي للسفر مع مستشاريهم.

هناك ميزة واضحة لضباط الجيش العراقي بالسفر مع مستشاريهم. كما أنه خدم مصالح الفريق الانتقالي في لقاء نظرائه من المستشارين في المقر الأعلى.

عند العمل مع ضباط الشعبة الثامنة الذين يتمتعون بقدرة أدنى على اخذ زمام المبادرة، وجد الفريق الانتقالي أنه من المجدي الترتيب لإجراءات السفر لتسهيل الأمر على أفراد الأركان للقاء نظرائهم.[23] كما وجد الفريق الانتقالي أنه من المجدي دعوة كبار قادة الجيش العراقي الى مؤتمرات الشعبة. وفي انعكاس للقيم الثقافية السائدة، حققت العلاقات الجيدة بوجه عام نجاحا أكبر في حل المشاكل أكثر من مجرد الالتزام بالإجراءات.

تنظيم الفريق الانتقالي

بدأ العام وأعضاء الفريق الانتقالي يؤدون وظائف استشارية تضاهى إلى حد كبير الأدوار القياسية على مستوى تنظيم الفريق في التخطيط الهيكلي. وأدى عظم أفراد ي وظائف مماثلة، سواء كان ذلك داخليا، أو في العمل مع الجيش العراقي. على سبيل المثال، خدم مستشار الجيش العراقي (العمليات) أيضا كمسئول للعمليات والتدريب في الفريق؛ فيما خدم مستشار (الأفراد) كمسئول عن ادارة الفريق؛ وقدم طبيب الفريق المشورة للمختصين الطبيين العراقيين.

بعد عام من انتفاضة جيش المهدي، أثبتت الشعبة الثامنة قدرتها على قمع أي مقاومة في المنطقة في أقل من 24 ساعة.[24] وبحلول منتصف عام 2008، كانت شهور قد مرت دون مشاركة الفريق الانتقالي في العمليات القتالية.

وفي أوائل عام 2008 تم شغل أربع وظائف إضافية في الفريق الانتقالي، وبحلول اكتوبر تشرين الاول كان جميع العقداء دون استبدال قد غادروا باستثناء واحد.[25] ولأن قائد الفريق لم يكن جزءا من فريق الكتيبة التي تشكل نواة شعبة الفريق الانتقالي، كانت تواريخ البدء والانتهاء لخدمته مختلفة عن بقية أعضاء الفريق. بحلول فصل الصيف، غدا واضحا أن الشعبة تفتقر إلى الدعم اللوجستي والاكتفاء الذاتي. ومع التحسن في بيئة العمل، والتغيير في الفرق وانخفاض القوة الشاملة، لعب الفريق الانتقالي الوارد أدوارا مختلفة عن الفرق التي سبقته.

وقد ثبت أن أي تغيير في "الإغاثة في المكان/نقل السلطة" كان في صالح الفريق القادم. بدلا من الاعتماد فقط على عملية الانتقال القياسية التي استمرت لعشرة ايام مع نظرائهم المغادرين لغرض نشر الوعي الظرفي، أمضى الفريق القادم عدة أشهر مع قادة الفريق من ذوي الخبرة. وبدلا من اتباع التنظيمات السابقة، قرر القائد هيكلة الفريق بالتركيز على احتياجات الشعبة الأكثر إلحاحا. نتيجة لذلك، توفر لدى الفريق الانتقالي القادم ثلاث مستشارون لوجستيون بدلا من مستشار واحد.

في ظل وجود عدد أقل من الأفراد المعينين، كلف الفريق بعض المستشارين بالعمل كشركاء مع أقسام أركان ووحدات متعددة. وعمل أحد المستشارين مع

العمليات والتخطيط وتدريب الأركان على مستوى الشعبة (العمليات) وعلى مستوى قوات التحالف (التدريب)، اللذان كانا موقعين مختلفين في السابق. وتم تقليص عدد أفراد الفريق من ضابطي مخابرات الى ضابط واحد ، اللذين عملا في شراكة مع كل من قائد الاستخبارات على مستوى الفيلق والشعبة (الاستخبارات) والاستخبارات والمراقبة وقائد سرية الاستطلاع. وكان ذلك من بين الأساليب الأخرى التي ساعدت الفريق في ضبط التوازن الداخلي والخارجي. في فريق على وشك الإعتزال كان لمعظم أعضائه أدوار متساوية تقريبا من حيث الأهمية على جانبي جانبى الجدران التي تفصل بين الشعبة الثامنة ومعسكر ايكو. من خلال تركيز واحد من أعضاء الفريق الجديد على تقارير قوات التحالف والإدارة الداخلية، أصبح معظم أعضاء الفريق القادم قادرين على انفاق المزيد من الوقت مع نظرائهم العراقيين.[26]

ومن الأدوات الأخرى التي نجحت في تنظيم الفريق الذي وصل حديثا اختبار سمت استمر لمدة شهر واحد. كما هو الحال مع أي فريق جديد، كان هناك أمور مجهولة بشأن العلاقات وعبء العمل وإيقاع المعركة. لا يمكن للمرء قياس أداء المستشارين والنظراء والمسؤوليات بدقة استنادا إلى الوعي بالأوضاع في اليوم الأول. لذا أعد الفريق وقام بتنفيذ خطة استمرت لمدة 30 يوما لإعادة النظر في الأدوار والمسؤوليات. وقد زود ذلك جميع أعضاء الفريق بفرصة لتشكيل بيئة عملهم بعد شهر من بناء الوعي الظرفي. وقد حضرت التعديلات التي أدخلت في الأدوار والمسؤوليات وسلسلة التصنيف بعد أول 30 يوما الفريق لتحقيق النجاح في وقت لاحق من العام.

وحدة صغيرة على قاعدة لقوات التحالف

كان الفريق الانتقالي للشعبة الثامنة أحد الوحدات الاميركية الصغيرة المتواجدة في قاعدة يسيطر عليها

بإذن من الكاتب

قائد اللواء الثلاثين التابع للشعبة الثامنة في الجيش العراقي يعطي ردود فعل لكتيبته الأولى بعد هجوم في النعمانية جرى في عام 2008.

حلفاء من غير العراقيين في الغالب. وتمثل التحدي المستمر في كيفية المشاركة لتوفير أكبر قدر من المنفعة الدائمة لمصلحة أفراد الشعبة وسرية منفصلة وكتيبتين عراقيتين دون تواجد الفرق الانتقالي الفعلي في الديوانية. وجد الفريق الانتقالي للشعبة أن إقامة العلاقات الجيدة مع الولايات المتحدة وغيرها من قوات التحالف أدت إلى زيادة فعالية الفريق في مساعدة الشعبه.

خلال عام 2008، ساعدت الشرطة العسكرية الأوكرانية الامريكية التى ركزت في العادة اكساب الطابع المهني على الشرطة المدنية في القادسية أيضا على تقييم استعداد سرية لشعبة الشرطة العسكرية. وقد تم دمج فيصل بوسني للتخلص من الذخائر المتفجرة كان قد قام بالتدريب مع الشعبة الثامنة في التخلص من ذخائر السرية في وقت لاحق مع فوج الهندسة الميدانية في الشعبة الثامنة. وعمل فريق انتقالي بولندي مع إحدى كتائب المشاة العراقية في مدينة الديوانية.

وفي أوقات فراغهم، شارك الجنود وأطقم مركبة من وحدات أميركية أخرى في قوافل ودوريات مكافحة تم تنظيمها مع الفريق. لقد كانت مشاركة هذه الطواقم مجدية بشكل خاص. فكل سيارة وطاقم تم تزويدها بواسطة وحدة أخرى توفر ثلاثة مستشارين من الفريق الانتقالي (سائق وقائد المركبة ومدفعي) للعمل مع نظرائهم العراقيين، بدلا من مجرد المساهمة في ثلاث سيارات والحد الأدنى المطلوب للقيام بأعمال الدورية.

الفرق الانتقالية الفرعية

كان تشكيل عناصر صغيرة من الفريق الانتقالي الصغيرة على اساس المهمة ودمجها مع الجنود والمركبات من وحدات أخرى عبارة عن اسلوب مجد. وسافر الفرق الانتقالية الفرعية إلى قواعد أخرى للعمل مع عناصر مختلفة من الشعبة. في وقت واحد، كان الفريق قادرا على نشر فريقين في وقت واحد في الوقت الذي تواصل العمل مع القادة الرئيسيين في مقر الشعبة. وقام الضابط التنفيذي في الفريق بقيادة ثلاثة جنود من الفريق الانتقالى ومستشار واحد من مستشاري الفريق الوطني العراقي العسكري وفرق مساعدة من الفريق في الكتيبة الأم الى قاعدة التدريب في النعمانية، حيث قاد كتيبة عراقية خلال تدريب المحاربين.[27]

وقد شكل ضباط الصف في وحدة الاتصالات والعمليات اللوجستية مع أحد أعضاء فريق المقاولين وأفراد ومركبات تم اقتراضها من فريق إعادة إعمار المقاطعات في المفرزة الأمنية بتشكيل فريق فرعي آخر. وعملت هذه المجموعة على مركز بسماية للتدريب، وقامت بالإشراف على إيفاد بنادق M16 إلى وحدات أخرى داخل الشعبة. خلال هذه الفترة، واصل مستشار قوات التحالف مع نظيره في مقر الشعبة لحل المشاكل والتنسيق مع الوحدات التي تخضع للتدريب ومستشاريها.

وكان التعاون مع الآخرين مجديا تماما على قاعدة لا تتواجد فيها وحدات أمريكية.[28] تبعت كل وحدة أمريكية في معسكر إكو لقيادة عليا مختلفة تواجدت في مكان آخر. على الرغم من سلسلة التقارير المعقدة، شاركت الوحدات في تنمية الوعي بالظروف مع بعضها البعض لتحسين قدرتها على توحيد الجهود وفعاليتها. أسهم تقاسم الموارد الشحيحة، سواء كانت الأدوات الكهربائية أو الطابعة، أو غيرها من أصول تكنولوجيا المعلومات على تنمية روح التعاون التي ساهمت في نجاح المهمة. مع الوقت، أصبح الفريق الانتقالي قادرا على اقتراض المركبات وأطقم متعددة على شكل قوافل كبيرة بما يكفي لتشكيل فرق انتقالية فرعية.

المستشارون والاتصالات والوعي بالأوضاع

تلقى الفريق الانتقالي المساعدة من فريق مساندة استشاري عسكري مكون من فردين متخصصين من قوات العمليات الخاصة (المتقاعدين من كبار ضباط صف

في القوات الخاصة) واثنين من الجنرالات المتقاعدين برتبة عميد خدموا في السابق كمدربين كلية الأركان التابعة للجيش العراقي. وقد قدم هؤلاء المقاولين الاربعة اسهامات هامة لنجاح الفريق. وامتلك المتعاقدون الأمريكيون نفس المهارات والخبرات التي يتمتع بها نظراؤهم في الخدمة الفعلية. وكان كل منهما قد أمضى عدة سنوات في القيادة المركزية في منطقة العمليات خلال عملية حرية العراق. مع وجود ضابط صف واحد فقط من فرع من فرق المناورة، تمكن المستشارون من توسيع قدرة فريقهم على توفير التدريب.

ساعد مستشارو الجيش الوطني العراقي في التغلب على نفور الجيش العراقي الثقافي من إثارة المشاكل أو إجراء مناقشات موضوعية خلال الاجتماعات الكبيرة.

تمتع المتعاقدون الأمريكيون بنفس المهارات والخبرات التي امتلكها نظرائهم في الخدمة الفعلية.

وقاموا بتزويد ردود الفعل الفورية إلى الفريق الانتقالي عن طريق التأكيد (أو إثارة التساؤلات) على البيانات التي أدلي بها، وقاموا بطرح أسئلة للمتابعة. ونظر اليهم بعين الثقة كقناة محايدة لإثارة المشاكل أو لتبادل الملاحظات حول ما كان يحدث في الواقع. كما قام مستشارو الجيش الوطني العراقي بتوضيح التناقضات بين المصطلحات العسكرية التي تستخدمها الولايات المتحدة والجيش العراقي والتي ولدت خلطا للمترجمين الفوريين للفريق، الذين لم يتمتع أي منهم بخبرة عسكرية تتجاوز الجندية الأساسية. كما وفروا رؤية لكيف كان من المفروض على الجيش العراقي القيام به وحضروا المحادثات غير الرسمية بين الفريق الانتقالي والضباط الرئيسيين في الأركان.

الاتصالات هي ضرورية للنجاح في تنظيم كبير مثل شعبة عراقية. في عام 2008، توفر نظام الانترنت فقط على مستوى الشعبة. لاستكمال الاتصالات، أنشأ الفريق الانتقالي للشعبة فريقا فرعيا لإجراء مكالمات مرة كل أسبوعين حول العمليات اللوجستية/التدريب مع الفرق الانتقالية من الألوية والكتائب التابعة للشعبة الثامنة.[29] وكانت المكالمات الهاتفية محافل مفيدة لفهم الأولويات والمشاكل. وأجرت المقرات العراقية العليا مؤتمرات سمعية وبصرية ومؤتمرات مع نظرائها في الشعبة باستخدام وسائل الاتصال الالكترونية الأكثر تقدما التي امتلكها الفريق الانتقالي.

وقد استضاف القائد العام بانتظام القادة والضباط الكبار من شعب قوات التحالف اوفيلق القوات المتعددة الجنسيات والقيادة الانتقالية الأمنية المتعددة الجنسيات وفريق التدريب الاستشاري التابع لقوات التحالف. ودخلت وحدات العمليات الخاصة وألوية وكتائب قوات التحالف في شراكة مع وحدات تابعة للشعبة الثامنة. ولأن العديد من وحدات قوة التحالف كان على اتصال منتظم مع عناصر من الشعبة، كل وحدة دخلت في شراكة مع الشعبة أو زارتها تمكنت من جمع معلومات عن الشعبة لم تتوفر لدى الفريق الانتقالي.

ولغرض تحقيق الوعي الظرفي، كان الفريق الانتقالي أفضل مصدر واحد لمعرفة ما كان يحدث عبر الشعبة. لذا كان من الضروري بمكان حضور الاجتماعات على المستوى الرفيع من الجيش العراقي وقوات التحالف وتبادل المعلومات مع وحدات التحالف. كانت هناك أوقات كانت فيه المعلومات المتوفرة لدى المستشار وقنوات القوات القنوات كان اكثر تحديثا من تلك المتوفرة من خلال القنوات العراقية. عملت القدرة على تبادل المعلومات مع كل من الشعبة الثامنة وقوات التحالف على تحسين جهود الوحدة الوطنية والوعي الظرفي للجميع. لأسباب تكنولوجية وثقافية، لم تتوفر لدى الشعبة عمليات

الدروس المستفادة من الفريق الانتقالي للشعبة

- تتمثل العملية الحاسمة في تدريب وتعليم وتوجيه قوات الأمن العراقية (قوى الأمن الداخلي) على قيادة أمن بلادها. أي نشاط لا يساند هذه الغاية هو ثانوي، في أفضل الأحوال.
- المحافظة على علاقة جيدة مع نظرائك العراقيين أمر بالغ الأهمية. من دون ذلك، يكون قتالك غير فعالة.
- والهدف من ذلك هو ان تجعل وحدة قوى الأمن الداخلي الخاصة بك جيدة بما فيه الكفاية بحيث لا تحتاج إليك. اعمل بنفسك للخروج من الوظيفة.
- يتركز الجيش العراقي على الزعيم. احرص على عدم تشجيع نظرائك العراقيين على اتخاذ إجراءات غير معتمدة من قبل رؤسائهم.
- تحتاج الفرق الانتقالية للتنسيق مع نظرائها صعودا وهبوطا في سلسلة مستشاري قوة التحالف. انظروا إلى أنفسكم بصفة كمراقبين/ مشرفين مزروعين كجزء لا يتجزأ من وحدة عراقية لمدة عام واحد.
- لا تتوقع من نظيرك في الجيش العراقي قبول الخطأ أو إظهار بخلاف ذلك الضعف في الأماكن العامة. وتوقع من ضباط الجيش العراقي أن يكونوا أكثر تشددا معكم في الأماكن العامة مما هم عليه في الاماكن المغلقة. مفهوم «الشرف» يتفوق على الحقيقة.
- سماع كلمة «نعم» من نظيرك يعني انه سيحاول. «سنرى» و«ربما،» أو أي شيء أقل من كلمة نعم أكيدة تعني «لا» بطريقة مهذبة. ،
- توقع أن يكون التخطيط أقرب إلى مستوى التنفيذ، مع قدر أقل من التفصيل . معظم العمليات تبدو مثل سابقتها؛ حتى عمليات الألوية تبدو على أنها إجراءات تشغيل قياسية. يمكن أن تأتي الأوامر المتجزئة بسرعة مذهلة.
- إن متابعة عمليات الجيش العراقي في كثير من الأحيان غير كافية لتحقيق النتائج. الإجراءات الروتينية (على سبيل المثال، الإمداد والموظفين) من المرجح أن تنجح اذا ترافقت مع اتصالات شخصية مع نظرائك في القيادات الأعلى.
- النداءات الشخصية لسلطة أعلى هي من الأمور الشائعة في الثقافة العربية. توقع من نظرائك تخطي المستويات في سلسلة القيادة عن طريق الالتماس. وينبغي على المستشارين أن يتوقعوا أنهم ستتم معاملتهم على أنهم سلطات استئناف، وخاصة عند زيارتهم لوحدات عراقية تابعة. «هذا قد يكون أمرا صعبا جدا؛ من يتولى عادة مثل هذه الأمور؟» هو عادة إجابة آمنة على طلب غير متوقع.

صيانة على مدار الأربع وعشرين ساعة. واستطاع الفريق الانتقالي تحقيق أقصى قدر من الفعالية عن طريق مطابقة الجداول الزمنية لنظرائه من كبار ضباط الجيش العراقي، بدلا من محاولة الحفاظ على العمليات على مدار الأربع وعشرين ساعة.

النجاح يبني على ذاته

خلال العام، أدت النجاحات التي حققتها الشعبة الثامنة إلى فرص أخرى. كانت الشعبة والفريق الانتقالي سباقة في العمل مع قيادة القوات البرية العراقية ووزارة الدفاع على تحسين الأمور اللوجستية في الوحدة. عندما

قررت وزارة الدفاع ومستشاريها تحقيق انطلاقة سريعة لقدرة الجيش العراقي على إصلاح نظام قطع الغيار الضعيف عن طريق «دفع» قطع الغيار إلى الوحدات. اختارت الشعبة الثامنة لكي تكون الشعبة الأولى التي تتلقى شحنات 27 قطع غيار المنصات من طراز HMMWV.

عندما تم استئناف إيفاد بنادق M16، أعجب كادر القوات المشتركة العراقية وقوات التحالف التي قامت بإجراء التدريب على الأسلحة في بسماية بالطريقة التي تصرف فيها جنود الشعبة الثامنة. وقد يكون القول "أنهم دائما حضروا في الموعد مع المعدات المناسبة، وعلى استعداد للتدريب" بمثابة مديح غير كاف في بعض الظروف، ولكن عن طريق قيامهم بذلك، تمكن أفراد الشعبة الثامنة من التفوق على الشعب الأخرى في الجيش العراقي. وقد أدى أداء الشعبة إلى توفير فرص إضافية لاستبدال بنادق إي كي 47. وانتقلت البنادق الى الطبقة العليا من الوحدات المجهزة ببنادق جديدة كما تم اختيارها لتلقي معلومات استخباراتية واستطلاع ونظام مراقبة جديدة.

"عراق جيد بما فيه الكفاية"

في حين أن مصطلح «عراق جيد بما فيه الكفاية» يبدو في البداية على أنه تحقير، فإنه ببساطة يعترف بأنه لا يمكن للشخص بصورة واقعية استخدام مقاييس الجيش الاميركي مثل تقييم وحدة ا تقارير الحالة وقائمة كفاءة المهام الضرورية، أو معايير برنامج تقييم تدريب وتقييم الجيش لقياس مدى النجاح في بناء الجيش العراقي. تمثل العبارة محاولة الائتلاف في قياس مدى كفاءة الجيش العراقي بصورة كمية. وبالنظر إلى أفغانستان، صرح قائد القيادة الانتقالية الأمنية المشتركة اللواء روبرت كون قائلا: «نحن لسنا بحاجة لجعل رجال شرطة هؤلاء بنفس جودة الشعبة 82 المحمولة جوا. نحن بحاجة فقط إلى جعلهم مرتين ونصف أفضل من العدو».[30]

وفيما يمكن القياس والمقارنة بين عناصر القوة القتالية بين القوات المتماثلة، من الصعب قياس مدى فعالية الجيش العراقي ضد المتمردين والميليشيات الأعداء. ولكن بالرغم من التدني الحاد في كل مقاييس العنف (عدد الهجمات بالعبوات الناسفة والنيران غير المباشرة والانتحاريين، الخ) وارتفاع مؤشرات النشاط الاقتصادي في المنطقة الواقعة تحت مسؤوليتها، فإن الشعبة الثامنة تتجاوز كلا من المعايير النجاح التي تنص عليها عبارتي "عراق جيد بما فيه الكفاية " و"مرتين ونصف أفضل".

... لا يمكن للشخص بصورة واقعية استخدام مقاييس الجيش الاميركي... في قياس النجاح الذي تم احرازه في بناء الجيش العراقي.

من المفيد أيضا أن نتذكر الاقتباس الذي تمت الإشارة إليه في معظم الأحيان خلال تدريب الفريق الانتقالي في العمل مع الجيش العراقي. كما نصح تي. إي. لورانس: "من الأفضل للعرب أن يقوموا بالشيء عن رضى من أن تفعل ذلك نيابة عنهم". يحب على المستشارين الذي يجدون أنفسهم في موقف يغريهم بإقحام أنفسهم في عملية عراقية تذكر نصيحة لورانس قبل التصرف. إذا ما لبت واقعة ما معيار"عراق جيد بما فيه الكفاية" المعايير، من الأفضل في العادة أن ندعها تستمر دون انقطاع وأن نعالج الشواغل والتوصيات في وقت لاحق بعد استعراض العمل. إن إدراج حلول قوات التحالف، لا سيما حينما تكون العملية جارية، يهدد بتقويض الثقة التي تأتي مع الإتقان.

يمكن لمستشاري التحالف المستشارين تقديم المساعدة في مواجهة تحديين من التحديات الثلاثة الرئيسية التي تعرقل تحقيق المزيد من التحسن السريع في الجيش العراقي. ستواصل الفرق العسكرية الانتقالية ووحدات التحالف الشريكة مساعدة نظرائها في تحسين النقل والإمدادات والرعاية الطبية، ولكن لا يمكن أن تساعد في وضع نظام للتقاعد. يجب أن تأتي حصة الأسد من التغيير من التقسيمات في المراتب الأعلى من الشعبة. من شأن التصريح بمخزون قطع الغيار على مستوى الوحدة وإحلال نظام تبادل مباشر بدلا من الطلبات الورقية، لا سيما بالنسبة للسلع ذات الاستخدام العالي، أن يحقق شوطا كبيرا في مجال تحسين الخدمات اللوجستية للجيش العراقي. يفتقر العراق الى الأطباء، وبالأخص في الجيش بعد أن فقد العديد من الاطباء الى وزارة الصحة. ويبقى العيب الرئيسي الثالث المتمثل في وعدم وجود نظام تقاعد عسكري مقرون بمخاوف الزملاء على الكثير من الضباط ذوي الأداء الضعيف والهامشي في المناصب العليا. من الواضح أن القرارات الخاصة بكيفية معالجة هذه المشاكل تقع على عاتق القيادة العراقية المدنية والعسكرية على المستويات الأعلى.

بحكم طبيعتهم، فالمستشارون هم الذين يحلون المشاكل. هذه المناقشة للتحديات التي واجهت الشعبة الثامنة التابعة للجيش العراقي وتغلبت عليها تسلط الضوء على التقدم الذي أحرزته. خلال تدريب المحاربين، تمت الإشادة بإحدى كتائب الشعبة باعتبارها أفضل الكوادر المدربة على الإطلاق. أجبر المدربون على تنقيح سيناريوهات التدريب الظرفية من أجل ضمان استمرار مواجهة الوحدة للتحديات. ومن الواضح أن الشعبة تضع المعيار لبناء جيش جديد في حد ذاته.

خلال عام واحد، حققت الشعبة الثامنة التابعة للجيش العراقي مستوى من الاستعداد سمح بانسحاب المستشارين الأمريكيين. ويحدوني الأمل في أن التجارب المسجلة هنا يمكن أن تساعد الفرق الانتقالية الأخرى في تدريب وتوجيه وتدريس وحداتها الشريكة لتحقيق نتائج مماثلة.

الهوامش

1. اسمه في الأصل فريق الدعم الاستشاري، تمت إعادة تسمية الوحدات التي تقدم المشورة إلى وحدات الجيش العراقي بحيث أصبح اسمها الفرق العسكرية الانتقالية في عام 2005. انظر فيما يتعلق بالنقطة الثانية، الدكتور دونالد رايت والعقيد تيموثي ريس، معهد الدراسات القتالية للصحافة، وفورت ليفينوورث بولاية كانساس، 2008، 462.

2. وزارة الدفاع العراقية (وزارة الدفاع) هي المرادف لوزارة الدفاع الأمريكية. مقر القوات العراقية المشتركة يوازي هيئة الاركان المشتركة. قيادة القوات البرية العراقية هي مقر بثلاث نجوم يعادل قيادة القوات للجيش الامريكي.

3. فرق الحدود الانتقالية ، فرق الشرطة الانتقالية، فرق التدريب اللوجيستي والإمداد والفرق الاستشارية، والفرق التي تقدم المشورة لوزارة الدفاع العراقية ومقر القيادة المشتركة قد تجد أيضا وجهة نظر المستشارين التابعة للجيش العراقي مفيدة.

4. من الشرق إلى الجنوب الغربي، توجد مقاطعات واسط وبابل والقادسية وكربلاء والنجف. وغالبا ما يتم تعريف المحافظات باسم العواصم. باستخدام هذا العرف، هذه المحافظات هي محافظة الكوت والحلة والديوانية وكربلاء والنجف. مدن كربلاء والنجف تحتوي على موقعين من اقدس المواقع في المذهب الشيعي في العراق - ضريح الامام علي في النجف وضريح الامام الحسين في كربلاء. يزور كلتا المدينتين الملايين من الحجاج خلال الاحتفالات الدينية السنوية بما في ذلك، عاشوراء والأربعين والشعبانية، وفي مناسبات دينية أخرى في حياة الأئمة المدفونين هناك.

5. حدد موقع قيادة المقاطعات العراقية للمقاطعات، من بين أمور أخرى، هوية الجهة التي تتمتع بسلطة الموافقة على العمليات العسكرية. في حين أن مذكرة التفاهم الخاصة بكل مقاطعة كانت مختلفة بعض الشيء، عموما عندما خضع إقليم ما لقيادة المقاطعات العراقية، فإن هذه السلطة انتقلت من قائد التحالف الكبير إلى الحاكم.

6. معظم فرق الجيش العراقي تخضع للأوامر التنفيذية، هذه هي القيادة المشتركة، وعادة ما تمارس القيادة السيطرة على وحدات الجيش والشرطة في اقليم يتمتع بأهمية خاصة (مثل بغداد والبصرة وديالى ونينوى). ويمكن أن تكون تحت قيادة قائد الجيش أو الشرطة أو القائد العام أو اللواء الذي يقدم تقاريره مباشرة إلى وزارة الدفاع.

7. يخاطب الضباط العراقيين بشكل عام برتبهم واسمهم الأول (الاسم)؛ هذا هو العرف المتبع هناك. لسهولة الفهم، يشار إلى الضباط العراقيين في المقالة بالرتب المعادلة المستخدمة في الجيش الأمريكي بدلا من الرتب العراقية. تمت ترقية اللواء عثمان إلى فريق في عام 2009. للمزيد حول هذا الأمر، انظر مايكل غوردون في قصة الغلاف في مجلة نيويورك تايمز، 3 أغسطس 2008.

8. يخدم فقط الجنود الاميركيين الذكور في الفرق الانتقالية على مستوى الكتيبة في الشعبة. عملت المجندات في الشعب التي تمر بمرحلة انتقالية وتقديم المشورة لأفواج النقل البري والخدمات اللوجستية في الكتائب.

9. أن يعمل شخص واحد «كوسيط بين شخصين آخرين أمر شائع جدا في المجتمع العربي. النفوذ الشخصي مفيد في اتخاذ القرارات والحصول على إتمام الأمور، لذلك يطلب كثير من الناس في كثير من الأحيان من أشخاص وسطاء استخدام نفوذ لتمثيلهم (باللغة العربية هذه العملية تسمى الواسطة).» مارغريت كي. نابديل، فهم العرب: دليل العصر الحديث (الصحافة بين الثقافات،

2006)، 25.

10. في جيش الولايات المتحدة ، تمثل إجراءات قيادة القوات طريقة حل المشاكل المنهجية التي تستخدم عادة على المستوى السري وما دون ذلك. وبما أن الكتيبة هي أدنى المراتب في كتيبة الأركان، تقع مسئولية التخطيط الأساسية على مستوى السرية على عاتق القائد. تتم ممارسة عملية اتخاذ القرارات العسكرية (MDMP) من قبل الأفراد في مستوى الكتيبة وما فوقها، ويمكن أن تستغرق أياما أو أسابيع. (انظر الفصلين 3 و 4 من إف. إم. 5-0، التخطيط في الجيش وإنتاج الأوامر). دائرة الاستهداف التي يستخدمها مهنيو مدفعية ميدان ومعلومات العمليات هي «الاكتشاف، اتخاذ قرار، التسليم والتقييم». يشير الكاريكاتور أعلاه بشكل صحيح إلى أن الجيش العراقي يبدأ التخطيط أقرب إلى التنفيذ، وعادة ما ينطوي على مزيد من الارتجال وتبدأ العملية مرة واحدة. كان التوجيه الذي أصدره القائد العام للشعبة الثامنة وعادة محددا إلى حد أنه يمكن اعتباره أمرا بإتباع مسار عمل معين.

11. الجيش العراقي لا يملك علاقات قيادة محددة جيدا مثل الرقابة التشغيلية (OPCON) والرقابة الإدارية (ADCON). كلما عملت الكتائب مع الشعب الأخرى، كانت هناك مشاكل روتينية، تلتها مفاوضات حول أي وحدة من شأنها توفير حصص الإعاشة والدعم للوقود، خلال الأيام الأولى من العلاقة الجديدة.

12. تألف مقر شعبة الثامنة من خمسة ضباط برتبة عقيد وتسعة برتبة مقدم، في وقت واحد، كان هناك 14 من ضباط الجيش برتبة عقيد و 33 برتبة ملازم محال. تعيد ممارسة الجيش العراقي الداخلي في منح الإجازات لأضعف الضباط الى الأذهان ممارسة الشركات اليابانية لتحريك الأفراد الذين وجهت اليهم انتقادات من مركز عمل إلى الهامش. في إحدى الحالات، تم نقلها ضابط من الأمور اللوجيستية إلى منصب للإشراف على النقل تم إيجاده خصيصا من أجل إفساح المجال لنائب له أكثر نشاطا. ومع ذلك، يجب على المستشارين عدم المغالاة في مديح نائب قوي مباشرة إلى رئيسه الضعيف. المرؤوسين الأكفاء الذي يتفوقون بشكل ملحوظ على مشرفيهم معرضون لخطر النقله خارج الوحدة.

لا تزال البطالة تشكل مشكلة حقيقية، ويمكن أن تكون عاملا مساعدا. في أواخر عام 2008، قامت الشعبة الثامنة بتسجيل المحاربين القدامى من الجيش في عهد صدام الذين يعيشون في منطقة عملها. من شأن عملية الفرز هذه أن تحدد ما إذا كان هؤلاء الرجال مؤهلين للخدمة في الجيش الجديد أم لا، أو راتب التقاعد في المستقبل. خلال فترة شهرين، تم تسجيل 886 ضابطا من الضباط السابقين وسجل 18,171 من الجنود المجندين السابقين أنفسهم، وهو عدد يفوق عدد من المتطوعين المصرح للفرقة باستيعابهم أو حتى من قوتها الحالية.

13. نايديل، 22. عبر المستشارون عادة عن شعور مماثل فيما يتعلق بنظرائهم العراقيين: "إنهم لا يهتمون بما تعرفه حتى يعرفون أنك مهتم".

14. ألغي صندوق تكامل الفرق الانتقالية في بداية السنة المالية 2009. اقتصرت النفقات التي دفعت من صناديق الاستجابة السريعة التي حلت محلها على المدى القصير لمرة واحدة لمنع فشل المهمة.

15. كانت قوات التحالف قد قدمت الرعاية الطبية لإنقاذ الحياة والأطراف أو البصر لجنود الجيش العراقي. كانت القواعد الخاصة برعاية قوات التحالف الآخرين ا أكثر تقييدا وعرضة للتغيير. وينبغي على المستشارين أن يكونوا على إطلاع بالمعايير والإجراءات للحصول على الرعاية الطبية قبل تقديم المساعدات.

16. نايديل، 18.

17. اختيار وتدريب أعضاء الفريق الانتقالي أمر في غاية الاهمية ، ولكنه يقع خارج نطاق هذا المقال. بينما كانت الشعبة الثامنة ستستفيد بالتأكيد من وجود مستشارين أكثر خبرة، تمتع النقباء وضباط الصف في الفريق الانتقالي للشعبة الثامنة بفعالية عالية في مجال تدريب كبار ضباط الصف من العراقيين.

18. نايديل، 31.

19. المرجع نفسه.

20. المرجع نفسه.

21. المرجع نفسه، 29. التشديد في النص الأصلي.

22. المرجع نفسه، 28. تلاحظ نايديل أنه بالرغم من أن الغربيين يبالغون في كثير من الأحيان في تفسير الإحساس القدري الذي تتضمنه عبارة "إن شاء الله" (لو شاء الله) هو في كثير من الأحيان ". . . انها لا تزال العبارة تحتاج إلى النظر فيها، لأنها تواجه كثيرا ."

23. طلبات الحركة الجوية كانت عبارة عن كيفية طلب الفريق للنقل باستخدام الأجنحة الدوارة. قدمت القوة الجوية العراقية الوليدة أول رحلات جوية إلى الشعبة في أواخر عام 2008.

24. جيش المهدي اسمه باللغة العربية هو جيش المهدي. يشير أعضاء قوة التحالف عادة إليه بـ JAM.

25. عندما وقعت خسارة في الأرواح في أوساط الفريق الانتقالي أو فريق حرس الحدود الانتقالي أو فريق الشرطة الانتقالي أو تم فقدان أحد أعضاء الفريق، تم شغل هذه الوظيفة الشاغرة من قبل جندي في الصف السليم والتخصص من مقاعد "البدلاء"من الجنود المدربين في فورت رايلي. عندما أنهى فريقهم عامه في الخدمة، تم إعادة تعيين الجندي البديل فريق آخر أو منصب في الأركان. تم ملء وظيفة قائد الفريق الانتقالي للشعبة الثامنة عن طريق تعيين ضابط تمت إعادة تكلفته من فريق حرس الحدود. تم ملء ثلاث وظائف في الفريق الانتقالي للشعبة الثامنة من قبل ضباط وضابط صف الذين لم يكملوا بعد عامهم الأول من الخدمة. كلما انخفضت خسائر الفريق الانتقالي، أصبح عدد أقل من هؤلاء متاحا، وانخفضت قوة الفريق الانتقالي للشعبة الثامنة من 15 جنديا إلى 12 جندي.

26. عند مواجه الاختيار لأداء دور مألوف أو غير مألوف، اختار معظم الجنود الدور المريح. عندما كانت لكل عضو في الفريق مجموعة متوازنة من المسؤوليات، أولى بعض أعضاء الفريق الانتقالي المزيد من الأهمية على السفح المزروع على جانب الولايات المتحدة من الجدار الفاصل بين مخيمات القوات الامريكية والعراقية. جعلت إعادة تشكيل الأدوار بحيث أنه كانت لمعظم أعضاء الفريق مسؤوليات أقل في معسكر ايكو من الاسهل على معظم أعضاء الفريق قضاء المزيد من الوقت مع نظرائهم في الجيش العراقي.

27. جمع هذا الحدث الذي استمر لمدة ثلاثة اسابيع ما بين إصدار بنادق M16 و HMMWV والتدريب على الرماية بالبندقية الجماعية على مستوى الكتيبة.

28. حتى وصول فريق اللواء القتالي متأخرا في أواخر عام 2008 ، كان الفريق الانتقالي للشعبة الثامنة أكبر وحدة أمريكية متواجدة في معسكر ايكو وفي محافظة القادسية. كانت أكبر وحدة أمريكية من حيث القوة البشرية فصيلة من سرية 511.

29. الفرق الانتقالية ADCON أو OPCON بالنسبة لكتائب/فرق قوات التحالف هى المسئولة عن الشعب في المحافظات التي توجد فيها. في عام 2008 ، كانت الفرق الانتقالية للشعبة الثامنة تابعة لثلاثة ألوية قتالية مختلفة (BCTs). وبما أن الفرق الانتقالية للألوية لم تتبع الفرق الانتقالية للشعبة (والفرق الانتقالية للكتائب لم تتبع الفرق الانتقالية للألوية)، كان استخدام المكالمات الجماعية والمشاركة اليومية/التقارير الاسبوعية عاملا هاما لنشر الوعي بالأوضاع على امتداد سلسلة المستشارين.

30. يقيم تقرير أوضاع الوحدة قدرة المنظمة على أداء مهمتها على أساس الأفراد والتدريب وحالة المعدات. تعرف قوائم تدريب الجيش وخطط التقييم المهام الرئيسية للمهمة المهام والواجبات التي تقدر كل وحدة على أدائها.

MiTT Advisor: A Year with the Best Division in the Iraqi Army

Colonel Timothy Deady, U.S. Army Reserve, Retired

Originally published in the English November-December 2009 Edition.

إدارة ثورية
دور ثورة فورزس ارماداس في الاقتصاد الكوبي

تيري ل. ماريس، دكتوراه

للعالم الخارجي التحالف الكوبي- السوفياتي في حقبة الحرب الباردة يبدو صلبا ، ولكن في الواقع ، انها كانت بثبات يفسد لسنوات عديدة. عندما أطيح الحكم الاستعماري البرتغالي في انقلاب أنغولا عام ١٩٧٤ ، برزت ثلاثة فصائل في السعي من أجل السيطرة على البلاد. تناسق منتظم مع الخصائص العرقية والعنصرية ، هذه ثلاث حركات البارزة المتمردة جاءت فصاعدا : الحركة الشعبية لتحرير أنغولا والاتحاد الوطني للاستقلال التام لانغولا ، والجبهة الوطنية لتحرير أنغولا. الولايات المتحدة أيد الجبهة الوطنية في حين أن الاتحاد السوفييتي دعم الحركة الشعبية. نظرا لخبرتها السابقة في أفريقيا ، التي يعود تاريخها إلى عقد الستينات ، الكوبيين على ما يبدو كلفوا من قبل زملائهم السوفياتي لتمثيل مصالحها في المجال.[١]

منذ بداية هذا التدخل ، يبدو أن الأهداف السوفياتية و الكوبية قد اختلف. معظم الحساب الكامل تم العثور عليه في كتاب بييرو غليجيسس ، المهام المتعارضة.[٢] استنادا على وثائق سرية سابقة ، تفسيره للأحداث يختلف في عدد من حسابات. الأكثر أهمية هو تأكيده ان فيدل كاسترو قرر ارتكاب القوات دون التشاور مع نظيره السوفياتي ليونيد بريزنيف. هذا الأخير ، تشارك في مفاوضات استراتيجية حد الأسلحة مع الولايات المتحدة ، يعتقد فعل كوبا لتكون متسرعة و موقوتة على نحو رديء.[٣] هذا الحدث كان الريادة للاختلاف في المصالح الكوبية والسوفياتي ومهدت الطريق لمزيد من الضعف في العلاقات الثنائية. نقاط إضافية من تطور النزاع سرعان ما سحبت الدولتان كذلك على حدة.

التحالف المتضارب

أصبح تدهور العلاقات الكوبية السوفيتية أكثر وضوحا بسبب ما كانت لتصبح غير قابلة للحل على عدة قضايا رئيسية. أبرز وجهة نظر متباينة على نطاق واسع كان في إدارة الرئيس ريغان الذي عقد بين البلدين. بينما كان يميل الاتحاد السوفياتي للحصول

تيري ل. ماريس هو المدير التنفيذي المؤسس لمركز الدراسات التجارية الكوبية وأستاذ الإدارة والعميد السابق لجامعة ولاية اوهايو الشمالية كلية إدارة الأعمال. هو ضابط سابق في الجيش الاميركي ، الذي خدم في فيتنام مع فرقة الفرسان الأولى ومساعدة القيادة العسكرية في فيتنام. حصل على البكالوريوس والماجستير ، والدكتوراه من جامعة نبراسكا.

(مجاملة للمؤلف)

الصورة : حي فيدادو، هافانا ، كوبا ، أيار ٢٠٠٩.

على درجة من التقارب مع الولايات المتحدة خلال فترة ريغان الأولى من ولايته ، كوبا كان مذعورا بسبب خطر سياسته الخارجية الحادة على نحو متزايد تجاه أميركا اللاتينية. أصدر مجلس الأمن للبلدان الأمريكية تقريرا في عام ١٩٨٠ تحت عنوان السياسة الامريكية-المشتركة الجديدة للثمانينات. كان هذا التقرير، المعروفة باسم وثيقة سانتا في ، كان قلب السياسة الخارجية لريغان في أمريكا الوسطى. ودعا إلى اتباع نهج العسكرية الصديقة في دعم حكومات أميركا اللاتينية ، بدافع شفاف لتقليل نفوذ كوبا في نصف الكرة الغربية عن طريق وسائل مثل إنشاء راديو مارتي والمبادرة الكاريبية. في نفس الوقت ، السوفييت تجاهل اهتمامات كوبا وافاد على الملأ عزمها على فطم كوبا من اعتمادها الكبير على الجيش السوفياتي. [٤]

كان الازدهار الظاهري للاقتصاد الكوبي في الثمانينات نتيجة الترتيب « الحبيب » للعلاقات بين كوبا والاتحاد السوفياتي السابق. تبادلات البضاعة بين البلدين اشتغل ليس عن طريق البروتوكول المعتاد للتجارة الدولية ، ولكن عن طريق ترتيبات خاصة. صدرت كوبا النيكل والسكر للاتحاد السوفياتي ، التي تدفع في روبل لسعر الذي كان متعددة عظيمة من أسعار السوق العالمية. بدوره كوبا استورد النفط من الاتحاد السوفياتي وبأسعار أقل بكثير من القيمة السوقية. استخدمت معظم هذه الواردات في الصناعة الكوبية ، لكن تم بيع جزء منها إلى بلدان أخرى في الربح. بالإضافة إلى هذه الإعانات الكبيرة ، سمح الاتحاد السوفيتي لكوبا رفع الديون الثنائية الى ما يقدر ب ٢٣.٥ مليار دولار في ١٩٩٠. ٥

كما أصبح كل من الاتحاد السوفياتي ومجلس مساندة التبادل الاقتصادي حظهم الاقتصادي بدأ في الانخفاض ، من الواضح أن الدعم السخي والاتفاقات التجارية لكوبا التي كانت تعتمد عليها منذ مدة طويلة سوف تتأثر سلبا. مع زيادة المشاكل المالية والسياسية في الكتلة الشرقية، كوبا والاتحاد السوفياتي وجدوا أقل وأقل أرضية مشتركة. بمجرد إغلاق الحلفاء في

أنغولا.كوبا والاتحاد السوفياتي وقفوا التعاون العسكري في الدولة الافريقية التى مزقتها الحرب. كوبا أطلقت عدة مبادرات جريئة ، بما في ذلك رفع القارب ماريل لعام ١٩٨٠ ، التقديم لكورا دي تودو ايل بوبلو (الحرب من جميع الناس)، تشكيل قوات ميليشياز دي ترويباز تيريتوراليس (قوات الميليشة الإقليمية) ، و سيستيما دي ديقيشوني باليفيكيشن دي لا ايكونوميكا، نموذج التخطيط الاقتصادي السوفياتي.[٦]

الفترة الخاصة

فيدل كاسترو يتوقع على ما يبدو بحدوث كارثة اقتصادية تشكل في الأفق، لأن ، في أقرب وقت في كانون الثّاني ١٩٩٠، انه اعطاه اسما ، ال بيريودو ايسبيشل أو «الفترة الخاصة في زمن السلم.» انه اعترف علنا اعتماد كوبا على النفط السوفياتي، قائلا انه اذا أوقفت تلك الشحنات تماما أنه أساسا سيجلب فترة استثنائية في زمن الحرب. مع ذلك ، إذا كوبا اعاد اعمار اقتصادها لتسهيل بعض الواردات والصادرات، فإن الوضع لن يكون قاسية ، بالتالي، سيكون فترة زمنية خاصة بالسلام .[٧]

في ١٩٩١ أساس اقتصاد كوبا عانى بأضرار هيكلية خطيرة الناجمة عن التفكك السريع للاتحاد السوفياتي. انهار التضامن العسكري لحلف وارسو والاستقرار الاقتصادي لمجلس التعاضد الاقتصادي . كما الاتحاد السوفياتي تفكك ، أصبح من الواضح أن موسكو لا يمكن الحفاظ على الإعانات الضخمة التي تعتمد عليها كوبا. الإنتهاء المفاجئ لبرنامج «النفط مقابل السكر» أدت إلى ازمات فورية في كوبا. شهدت قطاعات الطاقة التي تعتمد على الاقتصاد ، مثل الزراعة ، والنقل ، والتصنيع ، وقطرات المحفوفة بالمخاطر في الإنتاجية.

حتى قبل « فترة خاصة»، بدأت كوبا لاستكشاف سبل جديدة لتحسين اقتصادها. راؤول كاسترو ، بصفته وزير القوات المسلحة الثورية، صمم ونفذ على الرواية التعليمية وبرنامج التدريب. تحت التوجيه من صديق وثيق لراؤول ، الجنرال خوليو كاساس ريغيرو، ضباط رفيعي المستوى تم اختيارهم بعناية لحضور بعض المدارس التجارية البارزة في أوروبا الغربية لاكتساب المهارات اللازمة للخلاص من الاقتصاد الكوبي.[٨] في تناقض واضح من المبادئ الاشتراكية ، الجيش الكوبي بهدوء اعتنق تعاليم الرأسمالية. هذه الراؤوليستيس قد تأثر بشكل خاص مع حكمة إدارة جورو بيتر دراكر ، العالم الشهير مستشار دبليو إدواردز ديمنج، والاستاذ بجامعة هارفارد جون ب كوتر.[٩] في كتابه الجديد «الاقتصاد الجديد» ، نقلت دمينغ قوله :

> يجب على النمط السائد للإدارة يخضع للتحول. لنظام يمكن ان لا يفهم نفسه. يتطلب التحول وجهة نظر من الخارج.[١٠]

بحلول عام ١٩٩٣، الأثر الكامل لانخفاض الاقتصاد الكوبي تحقق. كان الناتج المحلي الإجمالي (جي دي بي)، معدلا للتضخم، منخفاضا بنسبة ٣٥ في المائة من مستواهه في عام ١٩٨٩، في حين أن نصيب الفرد من

في تناقض واضح للمبادئ الاشتراكية، والجيش الكوبي بهدوء اعتنق تعاليم الرأسمالية.

الناتج المحلي الإجمالي انخفض بنسبة ٤٢ في المئة خلال الفترة نفسها. ارتفع معدل التضخم من ٥. ٠ في المئة الى ٢٦ في المئة. إنتاجية الصناعات الرئيسية انخفضت باندفاع : الأسماك والمحار بنسبة ٦٣ في المئة ، السكر بنسبة ٤٨ في المئة، النيكل بنسبة ٣٦ في المئة ،

الحمضيات بنسبة ٣٢ في المئة. انخفض حجم الصادرات بنسبة ٨٠ في المئة والواردات بنسبة ٧٥ في المئة. هذه الظروف الاقتصادية أدت إلى إعادة العمل بنظام حصص السلع - المستهلكين، انخفاض في قيمة البيزو ، النمو السريع في السوق السوداء، والسخط على نطاق واسع بين الشعب الكوبي. [١١]

في السعي لتحقيق الكمال

لاستبدال نظام الإدارة الاستراتيجية السوفياتية القديمة والغير فعالة ، نظام جديد كامل تم إنشاؤه : ايل سيستيما دي بيرفيشيامينتو ايمبرساريال (نظام كمال المؤسسة). ووفقا للاتيل، النظام كان له ثلاثة أهداف رئيسية هي :

- لتشجيع المزيد من الاكتفاء الذاتي في الجيش الملكي والحد من اعتمادها على الاتحاد السوفياتي.
- لزيادة الكفاءة والإنتاجية في المصانع المنتجة للملابس العسكرية، الأسلحة الصغيرة، السلع الاستهلاكية.
- لتقديم النموذج الذي يمكن اعتماده في أماكن أخرى من الاقتصاد. [١٢]

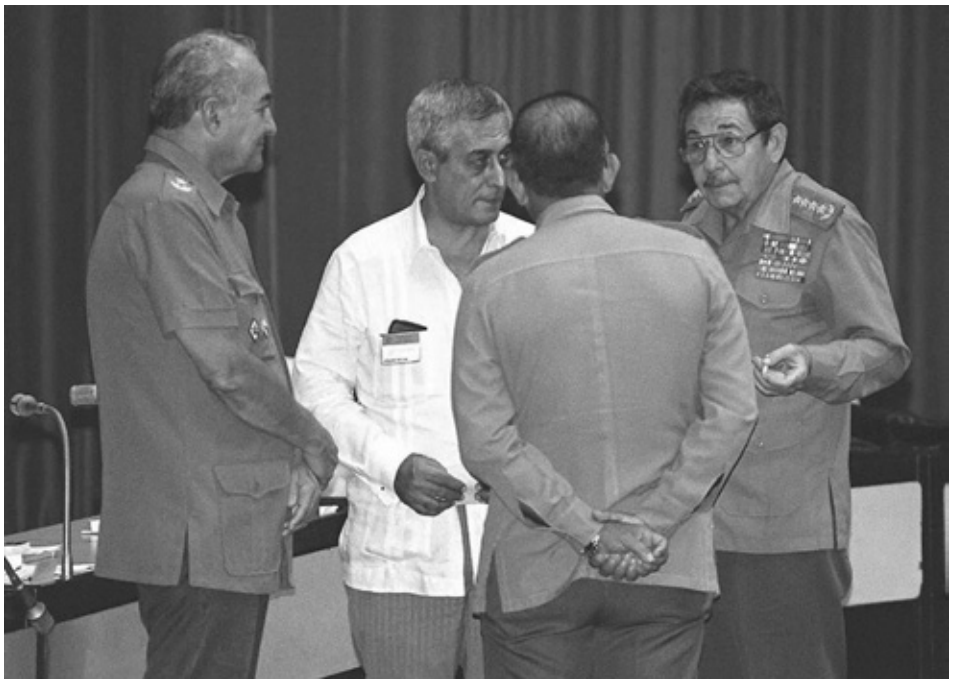
... الاشتراكية الكوبية قد خلق نسخة هجينة من الرأسمالية مع الاستمرار في احتضان الثورة.

فيليس غرين ولكر وصف نظام الكمال المؤسسة باعتبارها امتدادا منطقيا وتفسير مفهوم ده مينغ لإدارة الجودة الشاملة. أنها تصفها ب «الامة تحاول الوصول الى الكمال.» في شرح كيف أن الكوبيين طبقوا عمل ده مينغ لظروفهم الاقتصادية الفريدة من نوعها ، كما تقول لنظام الكمال المؤسسة «، قد حاولت تحسين الرقابة الإدارية على المؤسسات من أجل تحقيق مزيد من الكفاءة والإنتاجية. لتكون قادرة على قول ما هو مختلف عن النموذج الكوبي ، على عكس ما ده مينغ كتب لإدارة الجودة الشاملة في الحقيقة أنا لا أستطيع أن أقول... الكوبيين عندهم... مأخذا من عمله ما تراه له الصلة لحالتهم «. [١٣]

على الرغم من أنه كان واضحا أن النموذج السوفياتي الاقتصادي كان لا بد من التخلي عنها ، فيدل ومستشاريه كانوا مترددين في تبني نظام النموذج الكمال دون تحفظ. قرروا تطبيق المبادئ على أساس تجريبي في واحدة من الشركات الرائدة في يونين جي لا انجاستريا ميليتري (الاتحاد الصناعي العسكري). قد تم اختيار المصنع ارنستو تشي غيفارا في مانيكاراغوا كموقع اختبار. تحت قيادة الشعبة العامة ريغييرو خوليو كاساس مجموعة من «المستشارين» الذي جاء ليكون المعروف باسم كروبو دي بيرفيشويامينتو ايمبرساريال، شرع في تنفيذ تغييرات جذرية في الإدارة وعمليات الإنتاج في المصنع. كانت النتائج مواتية لدرجة أنه في غضون عام ، النظام الممارس طبق في جميع ٢٣٠ مؤسسات في الاتحاد.

كما الثورة نضجت وتطورت ، أصبحت عملية ترسيم الحدود بين دور كل من العسكريين والمدنيين أقل وضوحا. مع القوات المسلحة الثورية لتحتل بذلك مكانة أكثر بروزا في إعادة بناء الاقتصاد الكوبي ، برزت ثلاثة أنواع متميزة من الجنود على التوالي. [١٤]

مباشرة بعد النجاح الأولي للثورة ، ضباط عسكريين تشاركوا سابقا في مسؤوليات عسكرية للرسوم التجارية. كلف بهدف تحقيق الاكتفاء- الذاتي الاقتصادي ، هذه «المدنية من الجنود» يفترض المناصب القيادية في الغالب في الزراعة وإدارة التشييد.



أي اف بي الصورة، أداليبرتو روكي

ثم وزير القوات المسلحة الثورية الكوبية (فار)، الميجور جنرال راؤول كاسترو (يمين)، يناقش قانون الاستثمارات الأجنبية الجديدة مع غيره من أعضاء عسكريين ومدنيين في البرلمان الكوبي خلال العطلة. على اليسار هو الجنرال خوليو كاساس ريغييرو، أول نائب وزير لـ فار، ٢٩ تموز ١٩٩٥.

بعد إدخال النظام، نوع آخر من جندي نشأ. استخدام أحدث الأساليب الإدارية والتنظيمية، «الجندي-التكنوقراطي» يعمل كثيرا مثل معظم المديرين التنفيذيين الذين أكملوا دراستهم في المدارس الرسمية لتعليم الأعمال في الولايات المتحدة والدول المتقدمة الأخرى. بعد النجاح الأولي على نطاق واسع داخل المجمع الصناعي العسكري فطنة إدارتها سرعان ما انتشر إلى المؤسسات الحكومية الأخرى. نموذج أولي لهذا النوع من الجندي الجنرال خوليو كاساس ريغييرو، نائب وزير سابق للقوات المسلحة الثورية، وحاليا وزير الدفاع.

احث نوع من الجنود هو «الجندي- المقاول.» هذه الفئة من الموظفين حاليا طليعة الاقتصاد الكوبي. على الرغم من أن بعضهم موال لراؤوليستيس، عديد اخرى يمثل جيل الشباب، أقل دافعا من الولاء السياسي للحزب بدلا من الجدوى الاقتصادية للمشاريع التجارية الخاصة بكل منها. انهم أكثرعرضة لاتباع تعاليم ماركس من دركر في احتضان الثورة. من المسلم به أن الاقتصاد الكوبي هو صغير جدا مقارنة مع مثيلاتها في الدول المتقدمة في جميع أنحاء العالم، ولكن نموها رائع نظرا للظروف التي ضمن المهام. كتاب الحقيقة لوكالة المخابرات المركزية تقدر إن، بالنسبة لعام ٢٠٠٨، كان الناتج المحلي الإجمالي أكثر من ٥٤ مليار دولار وبمعدل نمو حقيقي بلغ ٣. ٤ في المئة. القوة العاملة لأكثر من ٩. ٤ مليون موظفا في ثلاثة قطاعات رئيسية من الاقتصاد: الخدمات (٦. ٦٠ ٪)، الزراعة (٠. ٢٠ ٪) والصناعة (٤. ١٩ ٪).[١٥]

عالم الشركات الكوبية

مصطلح «الاشتراكية» عادة لا يستحضر صورا من المؤسسات التجارية الكبيرة، التمويل الدولي، مجالس الإدارة. مع ذلك، مع ظهور نظام الممارسات المؤسسة على مدى العقود الثلاثة الماضية، قد خلق الاشتراكية الكوبية نسخة هجينة من الرأسمالية مع الاستمرار

المؤسسات المدنية

أكبر المؤسسات التجارية الكوبية هي كوربوراشن دي انديستريأس ميكستاس دي ايكسبورتيشن. على الرغم من أن الأرقام الحقيقية هي بعيدة المنال، هو يتألف من يزعم أيضا أكثر من ١،٠٠٠ مؤسسات منفصلة مع عائدات سنوية تزيد على مليار دولار امريكي. من بين

أي بي الصور، خافيير غاليانو

الرئيس الكوبي راؤول كاسترو يجلس الى جانب مقعد فارغ لفيدل كاسترو خلال جلسة للجمعية الوطنية للسلطة الشعبية الكوبية التشريعية ، في هافانا ، ١ أب ٢٠٠٩. علقت كوبا على خطط لعقد مؤتمر الحزب الشيوعي عام ٢٠٠٩ وخفضت توقعات النمو الاقتصادي.

العديد من الشركات في الشبكة هي ابداله، استوديو للتسجيل؛ هافاناتور، وكالة سفر، لاميسون، متجر أزياء، ورابيديتوس، سلسلة المؤكولات السريعة. ايضا تضمن اثنين من المؤسسات المالية الكبيرة. بانكو فينانسيرو انترناشينال هي مؤسسة سرية مع ما يقرب من ٢٠ فرعا في كوبا. زبائنها من الشركات الأجنبية التي تفضل الانخراط في المعاملات التي لا تدخل في عملية الاستعراض المرتبطة بالمصرف الوطني لكوبا. مؤسسة مالية لازمة هي بانكو دي انفيرسونز. المصدر لرأس مالها غير معروف ، على الرغم من شائعات عن التأثير الكبير للقطاع- الخاص الإسرائيلي.

المشاريع العسكرية

الـ كروبو دي ادمنيسريشن امبيرساريال تسيطر على تلك الشركات تحت إدارة عسكرية واضحة. على الرغم من أن المشروع برمته يشرف عليه عن طريق راؤول كاسترو، «رئيس المجلس» ل كروبو دي ادمنيسريشن امبيرساريال. «الرئيس» ليست سوى صهر راؤول، الكولونيل لويس البرتو رودريك لوبيز -كاليجاس. بالضبط حجم كروبو دي ادمنيسريشن امبيرساريال ليس معروفا خارج أعضاء القيادة العليا للحكومة كوبا. مصالحها التجارية في المقام الأول مع السياحة والاستثمار الأجنبي المباشر. ممثل عدد كبير من الشركات المربحة يولد ايرادات العملة الصعبة وهي ايروغافيتا، اس أي، النقل الجوي؛ غافيوتا، اس أي.، الفنادق؛ سيرمار، اس أي.، أحواض بناء السفن؛ تينداس دي ركيوبيراشن دي ديفيساس، «مخازن الدولار «؛ و الـ بالاسيو دي كونفينشنز، ادارة الأحداث. [١٦]

بينما كان لمرة واحدة لها قوة ذروة القوات من حوالي ٣٠٠،٠٠٠ في عام ١٩٩٠ ، فإن الجيش الكوبي تخمينيا يتكون الآن من مجرد ٤٥،٠٠٠ فردا. مغتصبا من جانب

مقتضيات المالية الكلية وأوامر مباشرة من فيدل ، حولت القوات المسلحة الثورية نفسها من واحد من القوات المقاتلة الأكثر اختصاصا في المنطقة إلى واحدة من الشركات المختلطة المقاولة في الأمريكتين. اليوم ، تشير التقديرات إلى أن الضوابط العسكرية أكثر من ٦٠ في المئة

... القوات المسلحة الثورية حولت نفسها من واحد من القوات المقاتلة الأكثر اختصاصا في المنطقة إلى واحدة من معظم مقاول شركات مشتركة في الأمريكتين.

من اقتصاد كوبا. مع رغبة راؤول في اقتصاد السوق الحرة ، إلى جانب عدد كبير من المناصب الحكومية الرفيعة التي تحتفظ بها الجنرالات الموالين له ، فمن المحتمل أن السيطرة العسكرية على الاقتصاد ستستمر في الازدهار.[١٧]

الحرب الاقتصادي الغير تقليدي

مجموعة صغيرة لكنها عصابة مصممة من المقاتلين الذين أطلقوا الثورة الكوبية مع الهجوم على مونكادا باراكس في عام ١٩٥٣ نمت إلى جيش عصابات هائلة التي اسقطت النظام الفاسد. برز تصلب من قبل ما يقرب من ست سنوات من القتال في ظل ظروف بالغة التقشف، كادر من الرجال نشأ تحت قيادة الشاب فيدل كاسترو. اليوم ،بعد نصف -قرن، فإن العديد من هؤلاء الرجال أنفسهم يخوضون الآن حربا اقتصاديا غير تقليدية تحت قيادة فيدل الشقيق الأصغر، راؤول. في بعض المعارك عانوا خسائر (على سبيل المثال، السكر)، بينما في البعض الآخر لديهم خبرة انتصارات رائعة (مثل السياحة). ظاهريا «ترتيب معركة،» الـ فرزاس ارماداس ريفوليشنارز تعمل الآن على القوات المسلحة الثورية في القتال على نطاق واسع ، إن كان القتال من الأرصدة المدينة والأرصدة الدائنة بدلا من الرصاص والقنابل. الخيارات التكتيكية والاستراتيجية الذي سيصنعوه بالتأكيد سيؤثرعلى كوبا و التجارة العالمية لسنوات عديدة قادمة.

العقيد اليكس كراوثر من معهد الدراسات الاستراتيجية يفترض خمسة سيناريوهات ممكنة ما بعد فيدل. من الأكثر إلى الأقل من المرجح انهم ـــ

- خلافة مستقرة.
- المستقرة التي تمر بمرحلة انتقالية.
- غير مستقر الخلافة.
- غير المستقرة التي تمر بمرحلة انتقالية.
- فوضى.

كراوثر أنه الرأي الذي ، مع راؤول كاسترو بدون سؤال في السيطرة على الحكومة ، خلافة مستقرة قد حدث بالفعل. مع ذلك ، فإن السؤال هو : "من سيخلف راؤول؟" أي كان فأنه قد يكون في نهاية المطاف ، فمن المرجح أن عملية الاختيار قد بدأت بالفعل تحت العين الساهرة للعسكريين الكبار للقادة الكوبيين. كما أن "الـ فار تولى

مع ذلك ، فإن السؤال هو : "من سيخلف راؤول؟" أي كان فأنه قد يكون في نهاية المطاف ، فمن المرجح أن عملية الاختيار قد بدأت بالفعل تحت العين الساهرة للعسكريين الكبار للقادة الكوبيين.

السيطرة السياسية والإدارية بعد انهيار ديكتاتورية باتيستا" (خلال الفترة الخاصة) ، فإنهم تقريبا بالتأكيد اوركسترا "تغيير القيادة" التالية.[١٨]

التغيير الاقتصادي والسياسي في كوبا بات وشيكا. الخبراء يختلفون متى وكيف أنها بالضبط ستحدث ، لكن ليس إذا كان سيحدث. في ظل أكثر السيناريوهات احتمالا ، سيلعب الـ فار دورا رئيسيا في تحديد من سيقود البلاد في حقبة ما بعد- كاسترو. على الرغم من أن العديد من بين وسائل الإعلام العالمية على ما يبدو إلا في الآونة الأخيرة لاحظت وجود ضباط كبار للجيش الكوبي في المؤسسات التجارية البارزة ، مجموعة من المغتربين الكوبيين، المحللين، العلماء كانوا يراقبون استيلائهم على السلطة على مدى العقود الثلاثة الماضية. هناك الكثير من المتغيرات المستقلة لتكون قادرة على تقديم توقعات دقيقة وصحيحة بشأن المستقبل القريب لكوبا. مع ذلك ، فإن الفحص الدقيق للتاريخ الكوبي يكشف تطور الثورة التي تجسد مبادئ استراتيجية وادارة عسكرية على حد سواء.[19]

تعليقات ختامية

١. لواء تي. بي. سوليفان ، ١٩٨٤ ، السياسة الخارجية الكوبي : الأهداف المشتركة في أنغولا ، متاحة على <http://www.globalsecurity.org/military/library/report/1984/STP.htm> (١٢ أيلول ٢٠٠٨).

٢. بييرو غليجيسيس، البعثات المتعارضة : هافانا ، واشنطن ، وأفريقيا (تشابل هيل : مطبعة جامعة ولاية كارولينا الشمالية ، ٢٠٠٢).

٣. بيتر كارنبلوز ، ٢٠٠٢ ، كتاب مختصر أرشيف الأمن القومي الإلكتروني ، رقم ٦٧ ،هي متاحة على <http://www.gwu.edu/~nsarchiv/NSAEBB?NSAEBB67/index2.html> (١٠ أيلول ٢٠٠٨).

٤. لجنة سانتافي (الثانية) ، مركز وسائل الإعلام والديمقراطية ، هي متاحة على <http://www.sourcewatch.org/index.php?title+committee_of_Santa_Fe> ، (٢ أيلول ٢٠٠٨).

٥. ارشيبالد ريتر، اي دي. الاقتصاد الكوبي في القرن ٢١ (بيتسبرغ : مطبعة جامعة بيتسبرغ ، ٢٠٠٤) ، ٣-٢٤.

٦. دومينغو أموجاستيغوي، ٢٠٠٠ ، فار : اتقان الإصلاحات ، عائدات مصادقة لدراسة الاقتصاد الكوبي ١٠، ٤٣٣-٤١ ، متاحة على<http://lanic.utexas.edu/la/cb/cuba/asce/cuba10/amuchasteguirev.pdf> (٨ أيلول ٢٠٠٨).

٧. أرماندو ماسترابا ، ٢٠٠٠، جنود ورجال أعمال : ال فار خلال الفترة الخاصة ، عائدات مصادقة لدراسة الاقتصاد الكوبي ١٠ ، ٤٢٨-٣٢ ، متاحة على ،http://lanic.utexas.edu.la/cb/cuba/asce/cuba10/mastrapa.pdf> (٨ أيلول ٢٠٠٨).

٨. فرانسيس روبليس ، ٩ أذار ٢٠٠٨ ، "راؤول كاسترو والأعمال الكوبية العسكرية المتوسطة " ، مجلة هافانا ، هي متاحة على ،<http://havanajournal.com/business/print/8128> (٨ أيلول ٢٠٠٨).

٩. ماسترابا ، ٤٢٩.

١٠. دبليو. إدواردز ديمنج، ١٩٩٤، الاقتصاد الجديد للصناعة ، الحكومة، التعليم، هي متاحة على، <http://www.demimg.org/theman/teachings.html> (١٥ أيلول ٢٠٠٨).

١١. كارميلو ميسا -لاغو وجورج بيريز- لوبيز، إحباط الإصلاح في كوبا: آثار سوشونوميك، المقارنات الدولية، والسياسات الانتقالية (غاينيسفيل : مطبعة جامعة فلوريدا ، ٢٠٠٥).

١٢. بريان لاتيل ، الجيش في المرحلة الانتقالية في كوبا (ميامي: جامعة ميامي لمعهد الكوبيين والدراسات الأمريكية، ٢٠٠٣) ، ١٢-١٣.

١٣. جلين بيكر ، ٢٠٠٠، مقابلة مع فيليس غرين واكر، متاحة على، <http://www.cdi.org/ADM/1319/PWalker.html> (٣ أيلول ٢٠٠٨).

١٤. فرانك مورا، ٢٠٠٤، الـ فار ودوره الاقتصادي ، المعهد الكوبي و سلسلة ورقة اتفاقية الدراسات الأمريكية الكوبية، هي متاحة على ، http://www.miami.edu/iccas/mora.pdf> (٢٢ أيلول ٢٠٠٨).

١٥. وكالة المخابرات المركزية كتاب حقائق العالم، الجيش الكوبي، وكالة الاستخبارات المركزية ،هي متاحة على ، <http://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/cu.html#Military> (١١ أيلول ٢٠٠٨).

١٦. ماريا ويرلاو، ٢٠٠٥ ، "فيدل كاسترو المحدودة: شركة عالمية ،" وقائع الجمعية لدراسة الاقتصاد الكوبي ١٥ ، ٣٧٦-٩٥.

١٧. كارمن جينتايل، ٢٠٠٨، «بعد فيدل وكوبا تستعد للاستفادة من الفرص الاقتصادية للطاقة ،» مراجعة السياسة في العالم ، هي متاحة على ، <http://www.politicsreview.com/articlePrint.aspx?ID=1644> ١٢ أيلول ٢٠٠٨). خوسيه دي كوردوبا ، " الجيش الكوبي يضع الاعمال على الخطوط الامامية " ، الجريدة الرسمية لبيتسبرج، ١٥تشرين الثاني ٢٠٠٦ ، هي متاحة على ، <http://www.postgazette.com/pg/06319/wwwpostgazette.com/pg/06319/738513-28.stm> (٣ أيلول ٢٠٠٨).

١٨. العقيد اليكس كراوثر ، ٢٠٠٨ ، بعد فيدل؟ الطوفان؟ معهد الدراسات الاستراتيجية ، متاحة على، http://www.strategicstudies institute.army/mil/pdffiles/PUB856.pdf> (٤ أيلول ٢٠٠٨). فرانك مورا و كيو. ويكتورويكزس، ٢٠٠٣، "الإصلاح الاقتصادي والعسكري للـ: الصين، كوبا، وسوريا في منظور مقارن"، المجلة الدولية لعلم الاجتماع المقارن ٢ ، ٨٧-١٢٨.

١٩. بالإضافة إلى المصادر المشار اليها المؤلف استفاد من مدخلات ضباط العامة في كل من الولايات المتحدة والجيش الكوبي. لأسباب تتعلق بأمنهم الأسماء والألقاب لا تظهر.

Revolutionary Management: The Role of the *Fuerzas Armadas Revolucionarias* in the Cuban Economy

Terry L. Maris, Ph.D.

Originally published in the English November-December 2009 Edition.

الكفاءة مقابل الشخصية؟ لا بد من كليهما!

المقدم جو دوتي، الجيش الأمريكي، دكتوراه، والرائد والتر سودين، الجيش الأميركي

وجهات النظر المعرب عنها هنا هي آراء المؤلفين ولا تعكس وجهة نظر الأكاديمية العسكرية الأميركية أو وزارة أو وزارة الدفاع.

الكفاءة دون الشخصية هي تحريف وتشكل التهديد الأكبر لنا.

-الدكتور جيمس تونير[1]

تصور جيشا لا يحضر فيه الجنود ابدا اية صفوف دراسية ولا يطالعون رزما من الشرائح باور بوينت حول الأخلاق والقيادة. تخيل جيشا من دون صفوف تركز فقط على قيم الجيش السبعة. تصور جيشا تكون فيه تنمية الشخصية جزءا متعمدا من كل شيء نقوم به. هل يبدو ذلك بعيد المنال أو غير معقول؟ لا ينبغي أن يكون الأمر كذلك.

فيما يتطلع جيشنا إلى المستقبل، نحن بحاجة لدراسة الطريقة التي يتم من خلالها تعليم وتطوير الجنود والقادة لكي يتمتعوا بالشخصية والكفاءة التي تشكل عقدا غير قابل للتفاوض بين أمتنا والمهنيين العسكريين. واقتراحنا هو التخلص من كل تدريب وتربية أخلاقية منفصلة لتنمية الشخصية في جميع أنحاء الجيش. لا مزيد من صفوف "التحرش الجنسي". ولا مزيد من حصص "قانون الحرب البرية." لا مزيد من المذكرات القانونية بشأن تضارب المصالح والرشوة. بدلا من ذلك، يرتكز اقتراحنا على ترسيخ التعليم الأخلاقي والشخصية كجزء لا يتجزأ من كل ما نقوم به في جميع أماكن التدريب وجميع الخبرات التعليمية، كجزء من كل شيء على الإطلاق. وهذا التغير الثقافي الهائل لا يمكن إلا أن يؤدي إلى المزيد من الإنتاجية والكفاءة، وسيكون في نهاية المطاف أكثر فعالية وأكثر سلامة من الناحية التربوية وسيحتاج إلى موارد أقل.

ونحن ندرك أن ما نطلبه هو إحداث تغيير هائل وثوري من خلال الدعوة لهذا التغيير الآن. يتوجب على قادة جيشنا أن يغيروا جذريا التفكير والنهج المتبع في

المقدم جو دوتي، دكتوراه، في الجيش الأميركي، هو نائب مدير مركز الجيش للتميز في الأخلاق المهنية العسكرية، الأكاديمية العسكرية الأمريكية. تولى قيادة الكتيبة الأولى سابقا، المدفعية الميدانية السابعة والعشرين (نظام قاذفة صواريخ متعددة)، سلاح المدفعية الخامس في الجيش الاميركي في أوروبا.

الرائد والترسودين هو نائب مساعد قائد الأركان لقيادة الدعم الطبي رقم 807، مركز قيادة العمليات، سيغوفيل، تكساس. قبل توليه منصبه الحالي، عمل كمدير للبحوث والعمليات في مركز الجيش للتميز الأخلاقي والمهني العسكري في الأكاديمية العسكرية الأمريكية. وهو حاصل على درجة البكالوريوس من جامعة ساوث داكوتا، ودرجة الماجستير من جامعة كولومبيا. وشغل منصب قائد سرية في فرقة الخيالة الأولى خلال عملية حرية العراق الثانية.

(وزارة الدفاع الرقيب تيدي ويبا)

الصورة: لقاء حول سلامة الجنود والطيارين لفريق إعادة إعمار المحافظات لمنطقة كابيسا-برافان في قاعدة توجيه التشغيل موراليس فرايزر في مقاطعة كابيسا في أفغانستان، 13 أغسطس 2009، وذلك قبل الخروج في مهمة.

التدريب والتعليم والتنمية من أجل تنمية شخصية جنودنا. ومثل هذا التغيير الثقافي الشامل في كيفية تدريب الجنود وتثقيفهم وتطويرهم لا يمكن أن يكون ممتعا أو سهلا. يجب أن يتم مثل هذا النوع من التغيير في أي منظمة كبيرة ومتنوعة مثل الجيش من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى.

أين نحن الآن؟

لماذا هذا الاقتراح؟ لماذا الآن؟ سيستمر جيشنا في العمل في بعض من أكثر البيئات الغامضة أخلاقيا وتعقيدا في التاريخ- بلا نهاية تلوح في الأفق. ويدعو رئيس أركاننا، الجنرال جورج كيسي، بشكل مناسب هذه الحقبة حقبة من الصراع المستمر. كيسي وغيره من كبار الزعماء الآخرين يدرك أن هذه الحقبة سوف يكون لها تأثير على التنمية المعنوية والأخلاقية وعلى الأجواء التي يعمل فيها جيشنا.

جيشنا هو بلا شك الجيش الأكثر كفاءة وخبرة وتدريبا وأفضل الجيوش تجهيزا في العالم. إن نماذج التدريب لدينا ونظمنا ومراكزنا هي ببساطة الأفضل والأكثر تطورا وأكثرها فعالية في العالم، وتفوقنا التكنولوجي يضاهي هذا القدر من التفوق. إن جيشنا هو جيش «يسود فيه التدريب على كل شيء آخر». وبحق ومع ذلك، ونحن نتطلع إلى المستقبل ونلقي نظرة نقدية على أنفسنا (كمحترفين يتوجب علينا ان نفعل ذلك)، نجد أن هناك حالة من عدم التطابق ما بين الكفاءة والشخصية.

ومن المثير للاهتمام أن هذا الأمر نفسه واجه قبل 12 عاما العقيد المتقاعد داريل غولدمان في «الطريق الخطأ لتنمية الشخصية،» ميليتاري ريفيو، يناير- فبراير 1998. في هذه المقالة، ركز غولدمان أيضا على الحاجة إلى التغيير الثقافي نظرا للطبيعة المجزأة لتدريب «الشخصية» الخاص بنا. ويعلق بشكل صحيح أننا في الجيش، «لا نزود

الشباب بالتدريب والتعليم اللازمين للتنمية المعرفية والتغيير الملائمين،» مما يعني أن الأساليب الحالية لا تحقق النتائج التي نرجوها.[2]

دليل على المشكلة

أظهرت مراجعة أجريت مؤخرا على المنهج الدراسي لتدريب فيلق ضباط الاحتياط (ROTC) أن أكثر من 90 في المائة من المناهج الدراسية تركز على تطوير الكفاءات، في حين أن أقل من 10 في المائة منها تركز على تنمية الشخصية. بالإضافة إلى ذلك، حوالي 5 في المائة فقط من التدريس في قيادة التدريب والعقيدة (TRADOC) في كل من نظام تعليم الضباط والضباط غير المكلفين يركز على الأخلاق والقيادة. هل هذه النسبة التي تتألف من 5 في المائة للشخصية مقابل 95 في المائة للكفاءة هي حقا ما يريد الجيش أن يتبناه؟

وماذا عن التدريب الذي يركز على الشخصية والتعليم في وحداتنا؟ إن عدم تطابق الكفاءة مقابل الشخصية قائم في وحداتنا (من حيث الوقت المخصص لكل منها)، والتجارب تزيد من تفاقمه. على سبيل المثال، لنلقي نظرة على الجدول الزمني لتدريب أي وحدة ونقارن بين الوقت الذي يقضيه الجنود في التدريب على الكفاءة مقارنة مع الوقت الذي نقضيه في تنمية الشخصية. كم من مرة اضطرت فيها فرقة لإعادة التدريب التكتيكي لأنه لم يتم حسب المخطط؟ ولنقارن ذلك بعدد المرات التي اضطر فيها مدرب تنمية الشخصية إعادة صف متعلق بقيم الجيش. ومن الواضح أن هنالك عدم تطابق. بالإضافة إلى ذلك، بدأ الجيش مؤخرا في التخلص من الأوقات المخصصة لرجال الدين في المدارس من خلال خطة لتحويل هذه الحصص المتعلقة بالأخلاق إلى دروس تتم من خلال التعلم عن بعد. لسنوات عديدة، كانت هذه الصفوف مسؤولية رجال الدين. هذه كلها أمثلة على الفشل المنهجي لفهم وتطبيق التعليم الشامل على القيادة الأخلاقية وإستراتيجية التنمية للجيش الأميركي.

ودون قصد، اعتمد الجيش على نموذج الشركات غير الفعال للتدريب على تنمية الشخصية. ومع ذلك، يتعلم الناس بشكل أفضل من التجربة. يتضمن التدريب لتعليم مهارة ما محاولة لحشر كمية كبيرة من الخبرة في فترة زمنية قصيرة. تأتي هذه عادة في شكل محاضرة أو صف. هذا النهج ناجع فقط إذا كان القصد من ذلك هو تسليح المتعلم بمهارة ما. هذا هو أسلوب عظيم إذا كانت النتيجة تعليم الجندي كيفية تحميل وتنظيف السلاح أو تغيير إطارات شاحنة. ومع ذلك، هذا ليس هو الطريق لتطوير شخص ما، ولا سيما في المجال الأخلاقي أو المعنوي. لا يمكنك تعليم شخص ما في صف عن طريق استخدام شرائح باور بوينت على كيفية التعرف على معضلة أخلاقية ووزن الآثار المحتملة لقرار ما، والتصرف بصورة صحيحة من الناحية الأخلاقية. الطريقة الوحيدة التي يمكنك القيام بذلك هي عن طريق تطوير - تغيير - شخص ما.[3]

مثل معظم المواضيع التي ندرسها في الجيش، نحن نعّلم حاليا الأخلاق والقيم بطريقة مجزأة. وهذا واضح عند تفحص الجداول الزمنية لتدريب الوحدات. نشير

... 90 في المائة من المناهج الدراسية [ROTC] تركز على تطوير الكفاءات في حين أن أقل من 10 في المائة من التعليم يركز على الشخصية.

إلى الصفوف التي تندرج تحت مظلة التعليم المعنوي والأخلاقي (الاحترام والأخلاق في الحرب والتحرش الجنسي والعنف في المنزل وفي مكان العمل، وما إلى ذلك)،

باعتباره "التدريب الإلزامي" أو "التدريس المتسلسل." لتنفيذ هذا التدريب، يصدر قادة الجيش عادة محاضرات على شكل شرائح باور بوينت "معلبة" إلى القادة والمدرسين ويأمروهم بتدريب جميع افراد وحدتهم في هذا الموضوع بالذات قبل حلول تاريخ معين. هذه الصفوف هي عبارة عن جلسات تستمر لمدة ساعة مدرجة على الجدول الزمني لتدريب الوحدة. خلال تلك الساعة، يقوم القائد أو أي قائد آخر في الوحدة بعرض التدريب. بمجرد اكتمال التدريب، يتم وضع إشارة "انتهى التدريب" إلى جانب التدريب وتنتقل الوحدة إلى المهمة التالية.

هذه الطريقة ليست طريقة فعالة لتنمية الفرد أو لزرع قيمة ما بشأن ثقافة منظمة ما.[4] في الواقع، فإنه يمكن أن يكون لها أثر عكسي. هذه الطريقة في نقل المعرفة حول هذه المواضيع المهمة ليست فريدة في وحدات الجيش الصغيرة على مستوى السرية. فهي تمثل الطريقة التي يتم فيها التدريب على الأمور المعنوية والأخلاقية في جميع أنحاء الجيش وعلى جميع المستويات. للأسف، أنها لا تعمل، وربما تكون لها آثار عكسية :

> هذا الميل إلى خلق مبادرات جديدة معزولة لمعالجة سوء السلوك في العلاقات البشرية المتنوعة يشكل الفشل الأساسي في الطريقة التي عالج فيها الجيش الامريكي تنمية الشخصية منذ عهد إدارة ايزنهاور. ونحن نفترض دائما أن المؤسسات المنعزلة التي تعالج الأخلاق والآداب العامة أو القيم هي تبعية لمجرد أنها تعطي الانطباع بأننا 'نقوم بشيء ما'. في الواقع، إن هذا الاعتقاد المغالط في المشاريع الجديدة المنفصلة هو دليل على أن ضررها يفوق منفعتها من خلال تحويل انتباه الأشخاص الذين يحتلون موقعا قياديا ممن لديهم السلطة على إحداث التغيير الحقيقي.[5]

... حمل بطاقة مطبوع عليها قيم الجيش، أو القدرة على تسميعها عن ظهر قلب، بعيد كل البعد عن فهم ما تعنيه هذه الكلمات...

في أكتوبر 2008، عقد الجيش قمة للتدريب على منع الاعتداء الجنسي والحد من المخاطر. في مؤتمر القمة (الذي شمل المتحدثون الضيوف فيه وزير الجيش ورئيس أركان الجيش)، أعلن الجيش عن حملته الجديدة بعنوان "أنا قوي" الهادفة إلى المساعدة على منع الاعتداءات الجنسية في الجيش. لماذا الجيش بحاجة إلى معالجة قضايا احترام أفراد الخدمة في عام 2008؟ إن إحدى قيمنا السبعة في الجيش هي "الاحترام". ونحن واثقون من أن معظم الناس في الجيش قد حفظوا قيم الجيش السبعة عن ظهر غيب. ومع ذلك، فإن حفظ هذه القيم هذا لا يكفي. لكي تكون قيم الجيش مجدية، يجب علينا أن نستوعبها وأن نجسدها في أعمالنا وأن نعيش بموجبها. ويمكننا- وينبغي علينا- أن نكون أفضل من هذا.

وقعت حادثة تجسد عقلية «الشعارات الفارغة» التي يتبناها جيشنا في عام 2005 خلال محاكمة عسكرية لجندي بتهمة إجبار عراقي على رمي نفسه من فوق جسر على نهر دجلة. خلال مرحلة إصدار الحكم من المحاكمة العسكرية للجندي، أدلى المقدم نيت ساسمان، قائده الكتيبة، بشهادته بأن كل عضو في كتيبته يحمل بطاقة خطت عليها عبارة «على أساس قيم الجيش» وعبارة «لقد تعلم قيم الجيش- من الداخل والخارج، وفي واقع الأمر، يتبعها بدقة.»[6] ولكن حمل بطاقة مطبوع عليها قيم الجيش، أو أن تكون قادرا على قراءتها، هو أمر بعيد كل البعد عن فهم معنى تلك الكلمات والإيمان بها واستيعابها، وفي نهاية المطاف، تجسيد القيم في والأفكار في مشاعر الفرد ومعتقداته وسلوكياته.

في الآونة الأخيرة، وخلال المقابلات التي أجريت مع 12 من قادة الألوية السابقين الذي كانوا قد قادوا القوات

الامريكية في العراق او افغانستان، وجدنا أن هناك احباط واستياء من الطريقة التي يجري فيها حاليا التدريب والتعليم في الجيش في مجال التنمية المعنوية والأخلاقية. وقد برزت المواضيع التالية من هذه المقابلات:

- إن الجيش لا يقوم بعمل جيد في تطوير الجنود معنويا وأخلاقيا.
- الكفاءة الشخصية لا تقل أهمية عن الكفاءة التكتيكية لمستقبل جيشنا.
- إذا سنحت لي الفرصة أن أقوم بكل شيء من جديد، كنت سأمضي المزيد من الوقت في تطوير الكفاءات الشخصية للجنود.
- تدريب الفصول الدراسية في مجال الأخلاقيات ليس فعالا.

اضطر خمسة من قادة الالوية إلى تسريح أو تأنيب قائد فصيلة أو رقيب فصيلة إما بسبب إساءة معاملته للمعتقلين أو انتهاك قواعد الاشتباك أو تصعيد قواعد القوة. وذكر قائد كتيبة في العراق شارك في تحقيق جرى بموجب المادة 15-6 في الظروف التي أدت إلى حالة من الاختطاف والموت الشنيع أن الامر كان سيحتاج إلى قائد «خاص» لمنع وقوع هذا الحادث المؤسف (بسبب المناخ المنحط الذي كان سائدا في أوساط الوحدة بعد حالة اغتصاب وقتل فتاة عراقية شابة والتي تلقت تغطية إعلامية واسعة النطاق). وعندما سئل عما اذا كان يتواجد في الجيش مثل هؤلاء «القادة المتميزين،» أجاب: «نعم ، ولكن فقط عدد قليل جدا.»[7] كيف لنا أن ننمي ونطور مثل هؤلاء الجنود والقادة المتميزين للعمل في بيئة معقدة وغامضة من الناحية الأخلاقية والتي من المرجح أن تستمر لعدة سنوات قادمة؟

التدريب - التعليم - التنمية

تكمن المشكلة الأساسية في أنه ليس لدى الجيش نموذج لتنمية الشخصية والقيادة. لدينا قائمة تدريب مجزأة تحاول أن تغطي جميع المواضيع إلى القدر الممكن وتحاول تعليم الجنود الشخصية والأخلاق. ونحن نتوقع أن يعطي القادة المرؤوسين «تدريبا على رأس العمل» في الشخصية في ظل غياب نموذج واضح أو استراتيجية ودون تجهيز القادة بالمعرفة والأدوات اللازمة للقيام بهذه المهمة. يجب على جيشنا بأن يقوم بما هو أفضل من ذلك.

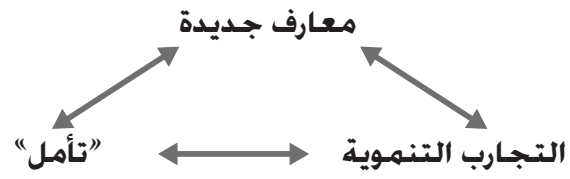
ويجب تنمية الشخصية، لا تعليمها. ينتج التدريب في المهارات ونتائج التعليم نوعا واحدا أو أكثر من المعرفة، فيما ينتج التطوير شخصا جديدا متغيرا. ولذلك، فإن جيشنا بحاجة لتطوير الشخصية والخضوع للتطوير، ويجب على الناس أن يخضعوا لعملية تحول تغير جذري في الطريقة التي يفكر ويشعر ويتصرف فيها الفرد. وباختصار، يجب أن يكون هناك تغيير دائم. على سبيل المثال، يمكننا تدريب (نقل المهارات والقدرات) قائد على أساليب التوجيه. ويمكننا تثقيف (نقل المعرفة) قائد في عملية التنمية البشرية التي تقف وراء أساليب التوجيه نفسها. وأخيرا، يمكننا تنمية (تغييرات دائمة في هوية الشخص ووجهات نظره ونظام إيجاد المعاني) القادة من خلال خلق هوية يرون أنفسهم من خلالها كمعلمين ومطورين للقيادات.[8]

يكشف الجنود عن شخصيتهم من خلال سلوكهم في سياق حياتهم اليومية، وأثناء إظهار كفاءتهم. ومن الاختبارات الجيدة لشخصية الجنود هي كيف يتصرفون عندما لا تسير الأمور على ما يرام. الشخصية لا تكشف عن نفسها في فراغ. تركيبة "الشخصية" واضحة في الأعمال التي نقوم بها في كل وقت (على الرغم من أننا كثيرا ما لا نفكر بهذه الطريقة). على هذا النحو، فإن جيشنا بحاجة إلى تطوير قادة أخلاقيين لحالات الطوارئ المعقدة.

كيف يعمل الناس على تطوير الشخصية؟ البحث في هذا المجال يتألف من مجموعة مختلطة من النتائج والتحليلات. وهناك طريقة تربوية قوية تبناها الدكتور لي

نيفيل كيمب من جامعة كولومبيا تنادي بإخراج الناس من الأوضاع المألوفة لديهم، وجعلهم يشعرون بعدم الراحة من خلال تسهيل المناقشات حول المواضيع التي لا يرغبون في الحديث عنها. تسبب هذه العملية التنافر المعرفي في عقول الأفراد، الأمر الذي يتحدى معتقداتهم ويؤدي إلى التغيير.

الجيش بحاجة إلى اتخاذ نظرة شمولية لتنمية الشخصية. ومن النماذج الشائعة المستخدمة من أجل التنمية:



يجب أن يوجد هدفنا بصورة متعمدة إيجاد الفرص وتهيئة الظروف للجنود لفهم واستيعاب المراحل الأربعة للتنمية الأخلاقية التي وضعها جيمس ريست: [9]

- الاعتراف المعنوي.
- الحكم الأخلاقي.
- النية المعنوية.
- العمل الأخلاقي.

نحن بحاجة لتطوير جنود يكونون أكثر تعقيدا من الناحية الفكرية والأخلاقية ولديهم الشجاعة الأخلاقية للعمل بموجب معتقداتهم وقيمهم. ولعل الدعوة إلى مثل هذا التغيير أسهل من القيام به. إن البرامج الناجحة "تبدأ بنموذج يتضمن أبعادا معرفية ووجدانية وسلوكية... وبرنامج متنوع، مثل توضيح القيم الأخلاقية ومناقشة المعضلات الأخلاقية ولعب الأدوار وتسوية النزاعات." بالإضافة إلى ذلك، هناك أدلة على "أن التنمية الأخلاقية يمكن أن تستمر إلى مرحلة البلوغ، ويمكن أن تحدث التغيرات الهائلة الهامة في مرحلة الشباب في سياق التعليم في المدارس المهنية... يمكن للتنمية المعنوية والأخلاقية أن تحدث في بيئات متنوعة، على الصعيدين الرسمي وغير الرسمي على حد سواء." [10]

جيشنا في حاجة الي توفير هذه الإعدادات والممارسات الرسمية وغير الرسمية (لعب الأدوار والتمرين) والنية

اختبار جيد لشخصية الجنود هو كيف يتصرفون عندما لا تكون الأمور على ما يرام. الشخصية لا تكشف عن نفسها في فراغ.

المعنوية والعمل الأخلاقي. الفجوة الأكبر في نموذج ريست هي الخطوة ما بين النوايا المعنوية والأفعال الأخلاقية. في كثير من الأحيان، جنودنا يعرفون الشيء الصحيح الذي ينبغي عمله، ولكنهم (في كثير من الأحيان بسبب الولاء في غير محله الصحيح) يفتقرون إلى الشجاعة الأدبية لفعل ذلك في الواقع. وهناك أمثلة كثيرة من الصراعات الراهنة لدينا (أعمال الضرب في قاعدة باغرام وأبو غريب وعملية المثلث الحديدي)؛ لقد كان الجنود على علم بالشيء الصحيح الذي ينبغي عليهم عمله لكنهم فشلوا في القيام بذلك. وقد أشار تونير أن هنالك حلا لهذه المشكلة الأساسية: «ثمة مشكلة رئيسية في أخلاقيات التعليم تتمثل في أنه لا يمكن أن تكون مكتظة في مقصورات نظيفة وجميلة السبر من نتائج التعليم المطلوبة. . . ليس هناك ‹رصاصة سحرية› - لا توجد بوصلة أخلاقية صحيحة. ويجب أن نعلم القدرة على التفكير الأخلاقية، لا ‹القيم الأساسية› أو ‹قوائم مرجعية أخلاقية›.»

وقد وصف البرت باندورا اختيار عدم القيام بأي شيء (أو غض الطرف) على أنه «فك الارتباط المعنوي»:

ببساطة، فك الارتباط المعنوي هو ما يحدث للبشر عندما يتم مدهم من الناحية العاطفية والنفسية إلى أبعد من قدراتهم. تنفصل أبدانهم ونفوسهم وعقولهم عن الأحداث من حولهم وتصبح منفصلة لها، في حالة فصام تقريبا. دون إيقافه، فإن الشخص سوف ‹يعيد تفسير› أو استخدام المنطق لتبرير تصرفاته اللأخلاقية.[12]

وقد امتدت هذه الحقبة من الصراع المستمر، وسوف تستمر في شد الجنود بحيث يتجاوزون قدرتهم العاطفية والنفسية:

لتطوير شخصية جيدة، يحتاج الطلاب فرصا كثيرة ومتنوعة لتطبيق القيم مثل المسؤولية والنزاهة في تعاملاتهم ومناقشاتهم اليومية. . . من خلال التجارب الأخلاقية المتكررة يقوم الطلاب . . بتطوير وممارسة المهارات الأخلاقية والعادات السلوكية التي تشكل جانب الأفعال من الشخصية. . . في مجتمع التعلم والمجتمع الأخلاقي نتقاسم فيه المسؤولية عن تعليم الشخصية ونحاول الالتزام بنفس القيم الأساسية.[13]

... الجنود يعرفون ما هو الشيء الصحيح الذي ينبغي عمله، ولكن (في كثير من الأحيان بسبب الولاء في غير محله) يفتقرون إلى الشجاعة الأدبية لقيام بذلك في الواقع.

كيف يمكننا خلق الخبرات التنموية وتقديم معرفة جديدة لتطوير الجنود معنويا وأخلاقيا؟ فإنه ليس من الصعب القيام بذلك، ولكن الأمر يتطلب بعض الوقت والتفكير والنصح والإرشاد. ويمكن أن نبدأ بتقديم الجنود إلى تجارب المحاكاة في العالم الحقيقي، على غرار مر ممارسة تكتيكية، وإضافة سياقات واقعية وحالات لمواجهتها. كذلك تطوير المشاكل الحقيقية في العالم التي يجب عليهم التصدي لها ومواجهتها. وخلق فرص للجنود والقادة لممارسة عملية صنع القرار الأخلاقية وتحليل

...لكي يكون تنمويا، [على الفرد]... تحدي الواقع وتسهيل تجربة تأملية لكسر الحواجز وتسهيل تجربة التأمل خارج نطاق المألوف

المقالات القصيرة من مجموعة متنوعة من العدسات الأخلاقية (التي تركز على النتائج والقواعد التي تركز على العملية وعلى القيم). وفيما نعرضهم لعمليات معقدة ومتعددة المهام وتكتيكية، لا بد لنا من تضمين متغيرات مكثفة أخلاقيا في المعادلة. وينبغي لنا أن محاولة إخراج الجنود من الراحة التي يجدونها في ما هو مألوف لديهم، وخلق حالة من القلق وأن نتطلب منهم اتخاذ قرارات صعبة لا يوجد لها بالضرورة جواب صحيح، ولكنها تنطوي على عواقب.

يجب أن يكون التدريب والإرشاد ذو الجودة العالية (التأمل الموجه) مستمرا طوال العملية. يجب على القائد والمدرب أو المعلم مساعدة الطلاب على إيجاد معنى في تجاربهم وتصوراتهم ودراسة القرارات. وينبغي على القادة والمدربين أيضا تمرير تجاربهم دون إصدار حكم. وقد اخترنا كلمة مدرب، لا معلم أو مستشار عن قصد، لأنه من المهم كيف نقوم بتقديم الرسالة. لكي يتغير شخص ما، يجب عليه أن ينمو وهذا يتطلب الواقعية والخبرة والتكرار. وخلاصة القول أن التدريب لا يكون نافذ المفعول عند محاولة تنمية الناس. «لا يتم ذلك حتى

يصبح مطلوبا من ‹قائد التدريب› أن يمر في مشكلة ما وأن يضطر إلى إيجاد حل لها أولا حتى تبدأ هذه المبادئ في الترسيخ.» [14]

هذه الفكرة ليست جديدة. إن فكرة دمج التدريب والتعليم والتنمية في نموذج واحد شامل لتنمية الكفاءات قد بدأت في التسلل إلى ثقافة الجيش. جيشنا يتحرك ببطء باتجاه اعتماد نموذج لتدريب وتنمية القادة قابل للتكيف. ونظرا للتعقيد المتزايد من ساحة المعركة الحديثة، يجب على الجنود والقادة اتخاذ القرارات في أقل من جزء من الثانية، قرارات شديدة الأهمية بمكان بحيث تتلوها أوامر ثانية وثالثة وآثار استراتيجية في بعض الأحيان. وسيتمكن الجنود والقادة الغير مدربين في مهارات معينة، ولكنهم لمطورين بحيث يتمتعون عن طريق التطوير ببعض الخصائص والصفات، من أن يكونوا أكثر خفة من الناحية الجسدية والعقلية والاجتماعية والعاطفية- وسيتمتعون بقوة الشخصية والكفاءة على حد سواء. يجب على جميع الجنود ان يتمتعوا بالقدرة على التفكير النقدي والتصرف بحزم.

وكما ذكر أعلاه، يشكل التأمل جانبا هاما من جوانب النموذج التنموي. التأمل هو مفهوم لا يحبه أو لا يعرفه الكثير من الناس في الجيش، ولكن له أهمية بالغة في تنمية الشخصية. التأمل ينطوي على قيام شخص (أو مجموعة من الأشخاص) بالتفكير في تجربة أو فكرة أو قيمة أو معرفة جديدة والكتابة عنها ومناقشتها بالتفصيل كتجربة. وعلاوة على ذلك، لكي يكون التأمل تنمويا، يجب على شخص ما (قائد فرقة، أو رقيب فصيلة أو قائد أو مدرب أو مرشد) كسر الحواجز وتسهيل تجربة التأمل خارج نطاق المألوف.

كيف يبدو عليه الأمر في الواقع

لنلقي نظرة على عنصرين من العناصر الرئيسية للشخصية - الاحترام والنزاهة. لا ينبغي تجزئة موضوعات مثل الاحترام والنزاهة في عقول الجنود والقادة. الاحترام والنزاهة ليست مفاهيم غامضة أو نظرية ينبغي لنا أن نفكر فيها ونتحدث عنها من حين لآخر. ويجب أن يتصرفوا كما ينبغي علينا التصرف. لا يمكن للجنود أن يفهموا ويظهروا الاحترام والنزاهة بعقلية «خلال الخدمة» أو «خارج الخدمة.» إن الفضيحة الجنسية الأخيرة التي تورط فيها المدربون والمجندون هي مثال على عقلية الخدمة» أو «خارج الخدمة.»

على سبيل المثال، يمكن لقائد فصيلة ما مناقشة أهمية المساءلة الملكية الدقيقة والتقارير الخاصة بالاستعداد أثناء إجراء عملية تفتيش للسيارات. ويمكن لقائد كتيبة ما الشروع في مناقشة تستمر لعشر دقائق حول الاحترام في ختام اجتماع للتدريب. ويمكن لقائد سرية ما مناقشة الولاءات المتعارضة مع زملائه من القادة أو الجنود أثناء تناول الطعام في صالة الطعام. خلال وقت «راحة» يتم اختياره خلال بروفة التمرين على مهمة، يمكن لرقيب فصيلة ما إدراج مناقشة لمدة خمس دقائق على أهمية مراعاة الدقة في تقديم التقارير. مثل هذه الفرص كثيرة، ويجدر أن نتذكر أنه من المنظور الإنمائي، «إغفال الخطاب لا يشكل تعليما محايدا للقيم. لا يوجد شيء من هذا القبيل. إن الإغفال، حتى لو كان غير متعمد، هو إشارة قوية إلى أن هذه القضايا غير مهمة.» [15] وبالتالي، عندما يفشل جيشنا في أي مكان في معالجة الآثار المعنوية والأخلاقية، يتم إرسال رسالة واضحة إلى الجمهور مفادها أنه: "في هذا الوقت، هذا الأمر ليس مهما".

ويمكن أن تكون بداية تنفيذ هذا التغيير في المدارس، إذا ما سأل المدربون أنفسهم سؤالا بسيطا، "ما هي بعض التحديات الأخلاقية التي تخص الموضوع الذي أقوم بتدريسه (إدارة الصيانة والتكتيكات والإسعافات الأولية والاتصالات والاستخبارات والسلامة واطلاق النار وإدارة المخزون وعمليات القوافل، الخ)"؟ ويمكن للمدرب

بعد ذلك إدراج التحديات في المناهج الدراسية أو من خلال الأساليب التربوية. على سبيل المثال، صف حول كيفية اجراء فحص صيانة وخدمات وقائية على سيارة يمكن أن يتضمن مناقشة حول أهمية مراعاة الدقة في كتابة التقارير حول الاستعداد المادي. يمكن أن تقول: "قد يتعرض الجنود زملاؤكم للخطر إذا ما كتبتم تقريرا يفيد بأن سيارات البعثة تعمل بشكل جيد تماما، بينما هي في الحقيقة ليست كذلك." ويتمثل الحل الطويل الأمد في طلب المساعدة من الخبراء في مجال تنمية الشخصية ومساعدة مدارس TRADOC على دمج دروس الشخصية والكفاءة في المناهج الدراسية.

إن الأفراد الذين يمكنهم تغيير هذه الثقافة السائدة في جيشنا على أفضل نحو هم الذين يتم انتقاؤهم لقيادة الجنود على مستوى الفرقة والكتيبة واللواء من القادة والرقباء الرئيسيين في القيادة. هؤلاء القادة الرئيسيون لديهم تأثير مباشر على معظم الجنود والقادة الفرعيين، وينبغي لهم أن يقودوا عملية تغيير الثقافة (والمناخ) السائدة في جيشنا. هم أيضا الذين يضعون الثقافة والمناخ في وحداتهم حتى يتمكن الجنود من الشعور بأنهم جزء من الفريق. يتمتع القادة في مؤسسة ما بفرص لتحقيق أكبر النجاحات في تغيير ثقافة مؤسسة ما.[16]

ولذلك، ينبغي على القادة ورقباء القيادة الكبرى على جميع المستويات أن يتحدوا بعضهم البعض وأن يتحدوا جنودهم للمساعدة في تغيير ثقافتنا. لا يتطلب ذلك استخداما مكثفا للموارد. يمكننا وينبغي علينا أن نجعل مواضيع مثل الصدق والنزاهة جزءا شائعا من المحادثة التي تجري في مجمعات التحرك وقواعد التشغيل إلى الأمام ومجالات التدريب وغرف المنظمين والميادين الرياضية. علينا أن نتحدث بصراحة وبشكل مريح حول ماذا تعني هذه الكلمات لنا. وينبغي أن يكون الحديث صريحا وأن تكون الحوارات صادقة حول موضوع الاحترام (كيف يبدو الاحترام في الواقع؟ كيف يجب ألا يبدو؟). لا ينبغي لهذه المناقشات أن تكون على شكل صفوف رسمية وفقا لجدول تدريب معين. لكي تكون تنمية الناس أكثر تعقيدا من الناحية الأخلاقية والفكرية (مقارنة بتدريبهم أو حتى تثقيفهم حول هذه المواضيع) يتطلب الأمر اخراجهم عن المألوف والتحدث معهم، لا إلقاء المحاضرات عليهم.

على القادة والزعماء الآخرين أن يفسحوا المجال للجنود الصغار لكي يترأسوا المناقشات الجارية في هذه المجالات. ويمكن لقائد فصيلة الطلب من

الجيش الأميركي، رقيب الصف جيمس سيلسنيك

جنود من مكتب الشؤون العامة يستمعون إلى ضابط صف في محطة الأمن المشتركة في الزعفرانية، شرق بغداد، العراق، 18 أبريل 2009.

متخصص ضرب الأمثلة على الصراع بين الولاء والنزاهة. يمكن أن يقوم الرقباء في الفصائل بمناقشة ما لا يبدو عليه الاحترام أمام فصائلهم الخاصة. ويمكن لمجموعة من الجنود لعب دور أمثلة على الصدق. إن تفاعل الزملاء على مثل هذه الموضوعات الصعبة والغير مريحة هي إحدى الأساليب الأكثر فعالية في التطوير. ولا يقيدنا في هذا المجال إلا خيالنا، ونحن لسنا في حاجة لتخصيص واحدة ساعة من التعليم للشروع في مناقشات من هذا القبيل.

إن ضمان تمتع الجنود في وحدة ما بالشخصية (والكفاءة) هي مسؤولية القيادة على المستوى الأكثر أساسية. مثل معظم «القضايا» في الجيش، هذا الأمر هو ببساطة مسألة تخص القيادة. تاريخيا، «القادة هم مسئولون عن كل شيء تقوم به الوحدة/ أو تفشل في القيام به.» هذا هو مفهوم بسيط لكن قوي. ومن المثير للاهتمام، من حيث قبول المسؤولية عن مناخ «الشخصية» والسلوك في وحدة ما، يمكننا أن نتعلم شيئا من رفاقنا في السلاح في البحرية. إذا ما تبني جيشنا مفهوم البحرية انه «اذا ما جنحت السفينة، تقع المسؤولية على القبطان،» يمكن إيجاد نموذج مختلف في أذهان القادة. والقادة سيدركون انهم اذا ما فشلوا في تطوير الشخصية بصورة صحيحة وكاملة في أوساط جنودهم، فسيكونون يعملون على تهيئة الظروف للفشل.

يمكننا وينبغي علينا أن نجعل مواضيع مثل الصدق والنزاهة جزءا شائعا من المحادثة التي تجري في مجمعات التحرك وقواعد التشغيل إلى الأمام ومجالات التدريب وغرف المنظمين والميادين الرياضية.

تغيير ثقافة ما

التحول الذي ندعو إليه سيكون تغييرا ثوريا في ثقافة الجيش، وليس عملية تراكمية أو منهجية. لكي يكونوا فعالين، يتوجب على القادة على أعلى المستويات في المنظمة أن يطلبوا مثل هذا التغيير. يحتاج هؤلاء القادة إلى إنشاء ودفع وتحريك هذا التغيير لضمان أنه سيؤثر على كل جانب من جوانب أنظمة تنمية القيادة والتعليم في الجيش.[17] ويفصل الوضع الراهن القائم ما بين الكفاءة وتنمية الشخصية. سيطور النموذج الجديد دائما الكفاءة والشخصية في آن واحد، وبالتالي يزيد من الوقت الذي يقضى في تنمية الشخصية.

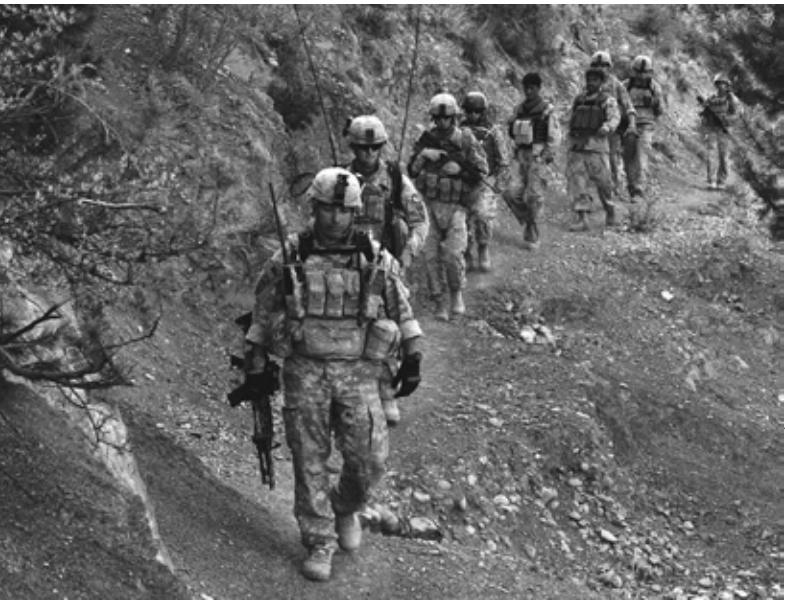
بعد التحول الثقافي، ستصبح الكفاءة والشخصية جزءا من كل ما نقوم به. كدليل لدفع هذا التغيير، فإننا نقترح استخدام الثماني خطوات في تغيير ثقافة المنظمة التي وضعها جون كوتر المتمثلة في:

1. إنشاء شعور بضرورة الاستعجال (من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى)
2. تشكيل تحالف توجيهي (لكي يبدأ العملية ويكملها).
3. وضع رؤية وإستراتيجية تشمل الشخصية والكفاءة.
4. توصيل رؤية التغيير باستخدام كبار القادة.
5. تمكين الأعمال الواسعة النطاق من خلال إزالة الحواجز التي تحول دون التغيير.
6. توليد فوز على المدى القصير من خلال دمج التعليم في المناهج الدراسية لدينا حرف.
7. مكاسب توحيد وإنتاج المزيد من التغيير (من خلال دمج تعليم الشخصية في أماكن التدريب لدينا).
8. إرساء نهج جديد في الثقافة من خلال تحدي الآخرين في المنظمة للحديث عن التغيير.[18]

وسيكون هناك منحنى تعلم حاد للمعلمين والقادة على كيفية إنشاء وتسهيل هذه المحادثات غير المريحة.

ومع ذلك، فإن جزءا كبيرا من استراتيجية تنفيذ هذا التغيير هو "مجرد القيام بذلك". نحن بحاجة لتهيئة الظروف وخلق فرص للجنود للتفكير في الطريقة التي يفهمون فيها القضايا الصعبة مثل القتل والقتل والتعذيب والاغتصاب، وكيف يتعاملون مع المعتقلين والأجانب. الجنود بحاجة إلى اختبار وتحدي أفكارهم ومعتقداتهم وقيمهم. وهذه الخطوة البسيطة الأولى ستكون في الواقع خطوة هائلة نحو معالجة التغير الثقافي الذي نقترحه.

وإذا ما قرر الجيش إجراء هذا التغيير الثقافي، سيوفر الوقت والمال في الواقع. وسيكون الادخار الصافي لأن الجنود لن يضطروا بعد ذلك إلى الجلوس في الصفوف الدراسية وغرف التدريب المتعلقة بالأخلاقيات. وسيتحول جيشنا الى مهنة يتم فيها التدريب على الشخصية والكفاءة والتعليم والتنمية في وقت واحد، بحيث تكون النتيجة جنود يفهمون ما ويعون ما يعنيه أن يكونوا جنودا



(الجيش الأميركي، رقيب الصف أندرو سميث)

جنود أمريكيين وشرطة الحدود الأفغانية يمشون على طول درب الجبل خلال دورية في اقليم بكتيا في أفغانستان، 13 أكتوبر 2009.

اميركيين. في نهاية المطاف، سوف يستفيد جيشنا ووطننا من مثل هذا التغيير. هذا هو الشيء الصحيح الذي ينبغي عمله، والآن هو الوقت المناسب للقيام بذلك.

الهوامش

1. جيمس تونير، «الأخطاء في تدريس علم الأخلاق،» مجلة القوة الجوية (صيف 1998).
2. العقيد داريل غولدمان، «الطريق الخطأ في تنمية الشخصية،» ميليتاري ريفيو (يناير وفبراير 1998).
3. دون موير، «ذهول التدريب، « هارفارد بيزنيس ريفيو (أكتوبر 2008): 144.
4. موريل بيبو، جيمس ريست، ودارسيا نارفاييس، «ما وراء الوعد: نظرة على البحوث في مجال التعليم الأخلاقي،» الباحث التربوي، (أيار 1999).
5. غولدمان.
6. ناثان ساسامان وجو ليدين، الملك المحارب: انتصار وخيانة القائد الأميركي في العراق (نيويورك: مطبعة سانت مارتن، 2008)، 289.
7. مقابلة شخصية، أكتوبر 2008.
8. العقيد شون هانا، القائد وتنمية القيادة: المفاهيم والعمليات، تقديم (2008).
9. جيمس ريست، التنمية في الحكم على القضايا الأخلاقية (مينيابوليس، مينيسوتا: مطبعة جامعة مينيسوتا، 1979).
10. توماس بابير، ماري جينتيل وشارون دالوز باركس، هل يمكن تدريس الأخلاق؟ وجهات النظر والتحديات والنهج في كلية التجارة في جامعة هارفارد (بوسطن، ماساتشوستس: كلية إدارة الأعمال في جامعة هارفارد، 2007)، 13.
11. تونير، 5.
12. ألبرت باندورا، «فك الارتباط المعنوي في ارتكاب الأعمال اللاإنسانية،» استعراض الشخصية وعلم النفس الاجتماعي 3، رقم 3، (1999)، 193-209؛ العقيد لاري جيمس وغريغوري وفريمان، إصلاح الجحيم: طبيب نفسي في الجيش يتصدى لأبو غريب (نيويورك: دار النشر غراند سنترال، 2008)، 149.
13. جيمس هنتر، وفاة الشخصية: التربية الأخلاقية في عصر الخير والشر (نيويورك: بيسيكس بوكس، 2000).
14. دون فانديرغريف، رفع المعيار، إنشاء وتنشئة التكيف مع الوجه المتغير للحرب (واشنطن العاصمة: مركز معلومات الدفاع، ديسمبر 2006).
15. بايبر جينتيل وباركس، 6.
16. إدغار شين، ثقافة المنظمة والقيادة، الإصدار الثاني (سان فرانسيسكو، كاليفورنيا: جوزي باس، 1992).
17. وورنر بورك، التطور التنظيمي: عملية تعلم وتغيير، الإصدار الثاني (نيويورك: شركة النشر أديسون ويسلي، 1992).
18. جون كوتر، دفعة من أجل التغيير: كيف تختلف القيادة عن الإدارة (نيويورك: فري برس، 1990).

Competency vs. Character? It Must be Both!
Lieutenant Colonel Joe Doty, U.S. Army, Ph.D., and Major Walter Sowden, U.S. Army
Originally published in the English November-December 2009 Edition.

تطوير المفكرين المبدعين والناقدين

عقيد/ تشارلز د. آلين، الجيش الأمريكي، متقاعد; و
عقيد دكتور/ ستيفين ج. جيراس، الجيش الأمريكي، متقاعد

في نيسان 2009، قام وزير الدفاع روبرت جيتس بزيارة كلاً من كليات الخدمة العليا من أجل تقديم تصوره لتوصيات الموازنة للرئيس. يمكن أن نتوصل إلى أن غرضه كان توصيل الأولويات الهامة لموازنة الدفاع الوطني للسنة المالية 2010 بشكل مباشر إلى كبار قادة الخدمات المسلحة الجديدة[1]. وهذه التوصيات تحدت النصائح الحالية، وتوجه قادة الخدمات ويمكن أن تتسبب في تقليل أنظمة الأسلحة الرئيسية.

عند شرح مخاوفه بشأن نظام القتال المستقبلي، ربط الوزير غيتس المحادثات التي عقدها مع القيادة العليا للجيش بشأن تصميم متغير نظام القتال المستقبلي لمركبات المشاه القتالية. وكان للمركبة فسحة فارغة لـ 18 بوصة من الأرض هيكل سفلي مسطح. وكان تعليقه واضحاً، "ولم يظهر التصميم أي دروس مستفادة"[2]. أنتج الاستثمار الاستراتيجي في برنامج نظام القتال المستقبلي مركبه معيبة تماماً، وكانت رسالته واضحة: "فيما كنا نفكر؟"

تشكك العديد من الكتب والمقالات المعاصرة قدرات قادتنا على التفكير بشكل استراتيجي في التحديات التي نواجهها بعد الحادي عشر من ديسمبر. وكتاب البيان لتوم ريك وكتاب الحرب من الداخل لبوب ودوارد هي دراسات خارجية لصورة سياسات واستراتيجيات غير فعالة من قبل كبار القادة المدنيين والعسكريين. وقد أكد رئيس هيئة الأركان المشتركة العميد مايك مولين الحاجة إلى «التفكير للأمام على مستوى الاستراتيجية» في توجيهه إلى الأركان المشتركة لأننا كنا «لانزال أكثر تفاعلاً مما هو متوقع»[3]. ذكر البعض داخل الجيش أيضاً غياب التفكير الاستراتيجي (أنظر عمل بول ينجلنج "الفشل في مستوى الجنرالات"، وستيف جراس، "الجيش كمنظمة تعلم"، وعلى المستوى المؤسسي أنظر ديفيد أ. فستابيند، و روبرت هـ. سيمبثون "تكيف أو مت")[4].

تشارلز د. آلين يعمل حالياً أستاذ العلوم الثقافية بقسم القيادة والإدارة والتوجيه بكلية الحرب الأمركيية، كارلسلي باراكس، PA الحاصل على بكالوريوس من الكلية الحربية الأمريكية، وماجستير من جامعة جورجيا للتكنولوجيا، وMMAS من مدرسة الدراسات العسكرية المتطورة، وماجستير في الدراسات الاستراتيجية من كلية الحرب الأمريكية.

ستيفين ج. جيراتس هو أستاذ العلوم السلوكية بقسم القيادة والإدارة والتوجيه، كلية الحرب الأمريكية، تشارلز باراكس PA وهو يحمل ماجستير في الدراسات الاستراتيجية من كلية الحرب الأمريكية، و بكالوريوس من الكلية الحربية الأمريكية، وماجستير ودكتوراه من جامعة ولاية بنسلفانيا.

وقد أثنى العديد من كبار القادة على الابتكارات في قوة العمليات، ولكن أشاروا إلى الاستراتيجيات غير الفعالة وفشل العمليات المؤسسية داخل وزارة الدفاع[5]. وهؤلاء القادة لاحظوا أننا كنا منشغلين إلى حد ما في التفكير وأننا قد فشلنا في رؤية الصورة الأكبر، وأن صنع قرارنا كان معيباً.

قال العديد من كبار قادة الجيش ووزارة الدفاع أننا نحتاج إلى تطوير مهارات تفكير استراتيجي أفضل لبيئة الأمن في القرن الحادي والعشرين[6]. وينبع هذا المطلب من منطق أن التعقيد، وعدم التأكد، وغموض البيئة الحالية يتطلب تحركاً بعيداً عن مناهج وفروض الحرب الباردة. وكما يقترح التاريخ الحديث، فإن هناك فجوة كبيرة بين رغبة الجيش في تطوير مهارات التفكير الإستراتيجي وما يحدث بالفعل[7].

تقدم هذه المقالة تعريفاً للتفكير الاستراتيجي، وبعد ذلك تركز على سابقتين أساسيتين للتفكير الاستراتيجي - التفكير الناقد والإبداعي - وتقدم اتجاه كلية الحرب التابعة للجيش لتعليم الطلاب على هذه المهارات.

التفكير الاستراتيجي هو محاولة عمل تركيب إبداعي وشامل للعوامل الأساسية التي تؤثر على المنظمة وبيئتها من أجل الحصول على ميزة تنافسية مستدامة وعلى نجاح طويل المدى. التفكير الاستراتيجي يخلط ما بين المتطلبات المتوقعة والقدرات التنظيمية المستقبلية لضمان نقاط فوز المنظمة في المستقبل.

هناك أمثلة كثيرة على نقاط الفشل في التفكير الاستراتيجي تشمل فشل شركات السيارات الأمريكية مؤخراً في فهم العوامل الأساسية التي تؤثر على صناعتها. وما يكون ذو أهمية أكبر هو فشلنا نحن في التفكير الاستراتيجي في صياغة وقبول العديد من افتراضات ما قبل الحرب بشأن العراق. والعناصر الأساسية للتفكير الاستراتيجي هي القدرة على التفكير بشكل إبداعي وناقد في قضايا الأمن القومي. ونحن نرى أن البحث في علم النفس المعرفي، وعلوم الأعصاب وصنع القرار يجب أن يوجه منهج التفاضل عند الجيش لتطوير مهارات التفكير الاستراتيجي.

التفكير الإبداعي والناقد في الجيش

نرى أن تقديم أسس كيفية التفكير في التحديات للطلاب على المستوى الاستراتيجي يكون في غاية الأهمية بسبب عدم إمكانية التنبؤ بالبيئات الداخلية والخارجية التي نعمل فيها. وبالتالي يجب أن يكون لدى قيادتنا العليا مهارة في تطوير وتطبيق الاستراتيجيات الإبداعية على الظروف التي يكون لدينا معرفة أو فهم محدود لها حالياً. وبالتالي فإن التفكير الإبداعي عنصر هام من التفكير الاستراتيجي، كما أنه ضروري للقيادة الناجحة في جيشنا.

الإبداع والقدرة على إنتاج أفكار جديدة يقدرها الآخرون. فالأفراد، والجماعات، والمنظمات على المستويات الاستراتيجية، والتشغيلية، والخططية يحتاجون أن يكونوا مبدعين من أجل توفير اتجاهات جديدة وفعالة للتعامل مع التحديات وفهم التفاعل بين المنظمة وبيئتها الخارجية. فمتطلبات تفعيل الأمن القومي والعمليات المعاصرة تكون متغيرة، وغير مؤكدة، ومعقدة، وغامضة[8]. والعمل بشكل فعال يتطلب قادة لديهم مهارات معرفية متطورة مناسبة للطلبات المتعددة لهذه البيئات. ويجب أن يتعلموا سريعاً، ويتكيفوا عند الضرورة، ويتوقعوا المستقبل، ويتمتعوا بخفة الحركة العقلية، والتنوع، وينظروا إلى القضايا في السياق الصحيح[9].

يتطلب الإبداع تطوير أفكار وتصورات جديدة، تكون فعالة في حل المواقف المتاحة. فالقدرة الإبداعية تتعلق بمراقبة البيئة الداخلية والخارجية، وإيجاد المشكلات، كما أنها تتعلق بحل المشكلات، وبشكل خاص على المستوى

الاستراتيجي يجب أن يكون لدينا حساسية في كيفية تحديد المشكلات، حيث أن تحديد أو حجم بيان المشكلة في الغالب سيحدد خلق الحلول الفعالة. ومصطلح "الحداثة" و"الجودة" و"الملائمة" هي مصطلحات عادة ما تستخدم في تعريفات القدرة الإبداعية، وتنطبق هذه المصطلحات بالمثل على تعريف المشكلة بالنسبة للعناصر الأخرى من عملية صنع القرار.

التفكير الإبداعي هو عملية معرفية تؤيد الجوانب المختلفة والمتقاربة لحل المشكلات وصنع القرارات. فالتفكير بشكل إبداعي يوفر وسيلة للتعرف على وجود المشكلة، وبالتالي يساعد في تحديد المشكلة. كما أنه يؤدي أيضاً إلى ظهور وخلق مجموعة متعددة من البدائل، وسلسلة من خيارات هذا العنصر المتقارب. ومن خلال تطبيق التفكير الإبداعي يتم تحليل البدائل والحكم عليها لمعرفة مدى فعاليتها وملائمتها في حل المشكلة، فالتقارب في حل المشكلة ينتج عنه قرار للتنفيذ. ورغم ذلك فإن تنبؤنا بالإجابات الصحيحة والحلول السهلة يعطل عملية التفكير المتقارب، والإبداعي.

يتطلب عملنا ألا يكون القادة مبدعين فقط، وإنما أيضاً مفكرين ناقدين. يكونوا مبدعين بعيداً عن الضرورة، ولديهم الحافز بعيداً عن اليأس، فخصومنا يتكيفون سريعاً مع الظروف المتغيرة. وسوف يكون أعدائنا مبدعين، لذا يجب أن نكون نحن أيضاً. يجب أن يوجه الإبداع والابتكار كبار القادة في أن يقرروا بشكل ناقد ما يفعلون وكيف يفعلون. وكما يشير الأستاذ ديانا هيلبرن، "فإن التفكير الناقد هو استخدام هذه المهارات أو الاستراتيجيات المعرفية التي تزيد احتمال النتيجة المرغوبة. كما يستخدم أيضاً لوصف التفكير الهادف، والمنطقي، والموجه للأهداف."[10] وبالضرورة فإن التفكير الناقد يتعلق باستخدام عمليات وتقييم وتحديد المعلومات من أجل تحسين حكمنا وصنع قرارات أفضل. وبينما لا يشير هذا البحث إلى عملية التفكير الناقد، إلا أن هناك إشارات جيدة للتحليل التفصيلي لكيفية القيام بالتفكير الناقد[11].

كيف نطور مهارات الحكم هذه عند قادة الجيش؟ على السياق الأكاديمي، تكون أحد الطرق هي تعليم مهارات المنطق والتفكير التي تكون محور اهتمام الفلسفة. والطريقة الثانية هي التأكيد على مهارات طرح الأسئلة، والتعقيب الذاتي الذي عادة ما يكون اهتمام التعليم وعلم النفس[12].

يمكن أن نطبق هذه الطرق في بيئة خالية من السياق، أو تعتمد على السياق. ويركز التطوير الخالي من السياق على تعليم مهارات التفكير بغض النظر عن موضوع معين. ويتركز التطوير الذي يعتمد على السياق على تعليم نفس المهارات لمجال الدراسة، وبناءً على الخبرات في كلية الحرب، فإننا نفكر في أفضل الطرق لتعليم مهارات التفكير الناقد للقادة العسكريين، ونرى أن هذه الطريقة هي توفير تطوير المهارات التي تعتمد على السياق، والتي تشمل اهتمام الفلسفة بالتفكير الناقد والتعليم، وتركيز علم النفس على الدراسة الذاتية.

نحن نتجادل على أننا يمكن أن نطور بشكل أفضل مهارات التفكير الاستراتيجي إذا ـــ

- استخدمنا منظور متعدد المناهج لتوفير المعارف حول مهارات التفكير.
- قمنا بممارسة تطبيق هذه المهارات في بيئة تعتمد على السياق تحت إشراف قائد أو وسيط على دراية بالأمر.
- قمنا بتشجيع وتحفيز التطبيق الروتيني لمهارات التفكير الاستراتيجي على القضايا الهامة من خلال خلق بيئة صحية في المدارس والوحدات.

التفكير الناقد – الأخبار الجيدة والسيئة

يوجد لدى الجيش عمليات وأعراف ثقافية وهيكلية تؤثر على التفكير الناقد. وعملية صنع القرار العسكري هي اتجاه منهجي، وعقلاني لصنع القرارات، وعملية

تخطيط العمليات المشتركة تستخدمها للتخطيط التكتيكي. وعند اتباعها بشكل صحيح، فلابد أن تؤدي إلى أفضل القرارات (أو على الأقل قرار أفضل) في ظل تعقيد وعدم تأكد الموقف، والتحدي هو أن هناك سلسلة كبيرة من فرص الفشل في التفكير الناقد والقرار السيئ تصاحب كل خطوة من عملية صنع القرار العسكري. ومن تلقي التوجيه المبدئي للقائد إلى خلق نظام الإجراءات، ومن تقييم نظم إجراءات إلى الاستماع إلى الفروض والانحيازات البديهية، والتفكير الكاذب أن يمكن أن تؤدي إلى انحراف صانع القرار. ودرجة الإتاحة (تذكر أكثر الأحداث حيوية) والأنانية (اعتبار أن معتقدات فرد هي أفضل من معتقدات فرد آخر) يمكن أن تنزل بالوحدة إلى الطريق الخاطئ إذا رأى القائد أن بديهيته لا تخطئ، وأن الطريقة الأخيرة التي تعامل بها مع المشكلة سوف تعمل في الحالة التالية. وفي نهاية اليوم، يجب أن يقدر القائد ليس فقط قيمة العملية، وإنما أيضاً أهمية التفكير الناقد.

وهناك سمات أخرى للجيش الأمريكي تسهل التفكير الناقد، وأحد هذه السمات هي أن الجيش يكون متنوع تماماً. أغنياء وفقراء، وسود وسمر وبيض، ويهود ومسيحيين ومسلمين، وملحدين، يخدمون في الجيش الأمريكي. وتنوع الفكر يمكن أن يزيل بعض عوائق التفكير الناقد، ويدعم الإبداع، وطرح الحلول المبتكرة للمشكلات الملحة. وبالطبع فإن النجاح الذي يكمن في طرح وجهات النظر والآراء المتعددة يعتمد على قدرة القائد على الاستماع إليها.

ولسوء الحظ، فإن رفض تنوع الجيش والتأكيد على عملية صنع القرارا العسكري لا يبدو أنه يتغلب على التحديات التي واجهها الجيش عندما يحاول أن يصبح أفضل في التفكير الاستراتيجي. فأكبر عوائق الجيش هي الطبيعة الهرمية، والأعراف الثقافية. ويصعب اتباع شكوك تعليق تقنية لتحسين الحكم وصنع القرار إذا لم يكن الضباط أوضباط الصفات مستريحين بعدم الاتصال مع المدير، أو مدير المدير. وهذا يكون صعباً بشكل خاص إذا كان لدى كبار القادة توجهات أنانية نحو الثقة الزائدة بالنفس، بسبب العديد من الترقيات والأوسمة. ولسوء الحظ، فإن القادة الذين لم يتخذوا خطوات واعية لضمان أن المعلومات التي يتلقونها من المرؤوسين هي «حقيقة أساسية» حتى إذا لم يتفقوا مع آرائهم، تبدو قاعدة أكثر منها استثناء.

بسبب الظهور القوي بين قوات العالم البرية، فقد طور الجيش الرؤية العرقية بأن طريقة الجيش هي أفضل الطرق. وتأثير الرؤية العرقية (بالإضافة إلى الأنانية) عن العالم هو أن الجيش غالباً ما يصارع مع الوعي الثقافي، والذي يكون أحد دعائم التفكير الناقد المعيب، فتركيز الجيش بشكل مكثف مؤخراً على تطوير الضباط ذوي الثقافة الضحلة يبرهن على هذا العجز، كما أنه خطوة نحو التغيير الهادف.

والمطلب الذي غالباً ما يتم إغفاله للتفكير الإبداعي والناقد الناجح هو مفهوم الحوار. فالطبيعة الهرمية للجيش تقاوم الحوار، ويؤكد الدكتور بيتر سينج أن «هناك نوعين أساسيين من الخطاب: الحوار والمناقشة. فكلاً منهم هام لفريق قادر على التعلم المستمر الإبداعي، ولكن تكمن قوتهم في تضافرهم، والذي لا يحتمل أن يكون موجوداً عندما لا يتم تقدير نقاط التمييز بينهم»[13]. وإذا كان القادة والرواد أكثر اهتماماً بالمناقشة عن الحوار الحقيقي، فإنهم يقللون فرص تحدي الافتراضات الشخصية. ويجب أن تحدث العديد من الأشياء حتى يبدأ الحوار في اجتماع القادة والأركان، أو وحدة القوات، أو جماعة الأركان على مستوى دورة عمل النقباء، والأهم بين هذه هو مطلب أن ينظر المشاركون إلى كلاً منهم الآخر كزملاء مهنة محترفين، وليسوا مرؤوسين ورؤساء. بالإضافة إلى ذلك يجب أن يعمل البعض كوسيط يملك سياق الحوار[14].

في عمله "تكيف أو مت"، يفترض فاستبيند وسيمبثون أن "التفكير الناقد هو أيضاً أحد جوانب البيئة. وحتى يدعم التفكير الناقد فإن فرق الجيش يجب في بعض الأحيان أن تترك رتبها عند الباب. و"التفكير الجماعي" هو ضد التفكير الناقد [والإبداعي] ويوجد في المنظمات التي يحاكي فيها المرؤوسين تفكير رؤسائهم"[15]. ولتطوير قدرته على التفكير الناقد يجب أن يقوم الجيش بتعليم وتدير واختيار الضباط الذين يستريحون بوضع قوة منصبهم (أي الرتب) إلى جانبهم لحين الحكم الأفضل من خلال مذهب الشك. وفي عمله "جيد إلى عظيم" وجد جيم كولينز أن القيادة في الشركات العظيمة لا تتعلق فقط بالرؤية، إنما تعلقت بالمثل بخلق مناخ يتم فيه الاستماع إلى الحقيقة، ومواجهة الحقائق الوحشية، فهناك فرق كبير بين فرصة أن تقول رأيك، وفرصة أن يتم الاستماع إليك. والقادة الجيدين-إلى-العظماء فهموا هذا التمييز، وخلقوا الثقافة التي كان فيها أمام الأشخاص فرصة هائلة ليتم الاستماع إليهم، وليتم الاستماع إلى الحقيقة"[16]. وهذا المطلب ينطبق ليس فقط على قادة الوحدات، وإنما أيضاً على الميسرين والمعلمين في نظامهم التعليمي.

كيفية التحسين

في ظل هذه التحديات والعوائق، كيف نجعل قادة الجيش أفضل في التفكير الناقد والإبداعي؟ أولاً، يجب أن نعلم القادة المعارف والمهارات والإصطلاحات المرتبطة بكفاءات التفكير. وهذه تكون مهارات فكرية قابلة للاكتساب. وكما اقترحنا فيما سبق، فإن أفضل طريقة لتعليم مهارات التفكير لقادة الجيش هي تحسين تطوير المهارات الذي يعتمد على السياق. ويحتاج الضباط أن يتعلموا مهارات التفكير هذه في إطار نظام تعليم الضباط في قيادة التدريب والعقيدة (ترادوك). والأساس الحقيقي لتطوير التفكير الاستراتيجي، قد يحدث رغم ذلك مع تأكيد معلمي وميسري (قيادة التدريب والعقيدة) على فرص التفكير الاستراتيجي في مجموعة كبيرة من الموضوعات في منهج (قيادة التدريب والعقيدة).

ورغم ذلك فإن هذه التوصية لها سابقة وحيدة ولكن هامة في النجاح. أولاً، يجب أن تقوم (قيادة التدريب والعقيدة) على تطوير معلميها، وتطوير المهارات المطلوبة لديهم للتميكن من التفكير الاستراتيجي في البيئة التي تعتمد على السياق. والأكثر أهمية بين كل هذا هو القدرة على تسهيل الحوار. فيجب أن يفهم معلمي (قيادة التدريب والعقيدة) متى يكون مناسباً تقديم العرض المباشر للمعلومات (المحاضرات والبيانات)؛ فعندما يفضل وجود مناقشة، وبشكل أكثر أهمية، متى يتم تسهيل حوار يعتمد على السياق لتطوير المهارات النظرية. وثانياً، لا يحتاج (قيادة التدريب والعقيدة) فقط إلى تطوير مهارات تسهيل المعلمين، إنما يحتاج إلى اختيار المعلمين الذين لديهم الأساس، والذكاء، والمعرفة المطلوبة، والمهارات، والقدرات، لضمان النجاح. ومثل هذه التغيرات سوف تثير نوعية تعليم (قيادة التدريب والعقيدة) [17].

وما لم يقدر بشكل كامل هو التأثير الثانوي لمناخ (قيادة التدريب والعقيدة) القوي: سوف يتبع خريجيها وحدات القوات التي يمكنهم فيها أن يضعوا نماذج لسلوكياتهم عندما يتناولوا القضايا المعقدة. وكما يشير فاستبيند و سيمبثون، "فإن قادة الجيش يجب أن يخلقوا البيئة التي يكون التفكير الناقد فيها هو العرف، والذي تحل فيها المناظرة المعقولة محل الاستياء غير المنطوق. والتفكير الناقد هو السلوك المتعلم الذي يعكسه التعليم. ونظام تعليم الجيش يمكن أن يكون أكثر الحوافز فاعلية للتغيير الثقافي، والعديد من أهم تحولاتنا الثقافية يمكن تتبع أصولها إلى المدرسة"[18].

بالطبع فإن قوات الجيش لن يتوقفوا عند نسور الكولونيل ويصبحوا مفكرين استراتيجيين عند الاختيار

لكلية المستوى الأعلى، ومن ثم فإن دورة القادة القادرين على التكيف جزءاً من التعليم العسكري المتخصص، ودورات قيادة الضباط الأساسية (1-3) لمصادر التكليف المسبق وبرامج التدريب المبدئية، والتي يكون هدفها هو تطوير الضباط الذين لديهم قدرة على التكيف، وخفة الحركة العقلية في بداية مهنتهم[19]. ودورة تعليم المستوى المتوسط في فورت ليفنورث تشمل دروس في التفكير الإبداعي، والتفكير الناقد في فئة تعليم القيادة لـ100. ويكتسب ضباط درجة الميدان المبتدئين فهم لمهارات التفكير هذه، ويكون أمامهم فرصة تطبيقها بشكل فعال في المهام التشغيلية بعد التخرج.

سوف يحدث تطوير في مهارات التفكير في مهام القوات فقط إذا بدأت ثقافة الجيش في وضع قيمة عاليه عليه. وفي إطار قيود نموذج خلق قوات الجيش، فإنه يفيد فقط أنه خلال العام الأول من دورة إعادة الضغط يجب أن يحضر قادة الكتائب والألوية ومرؤوسيهم الجدد تدريباً ميسراً آخر، ويجب أن يركز مثل هذا التدريب على تطوير مهارات التفكير الإبداعي والناقد، وكذلك الحفاظ على المناخ الذي يسهل الحوار، وتكون فرص تطبيق الفكر الإبداعي والتحليل الناقد فرص أحادية في البيئات التشغيلية والخططية الحالية، ونحن نراها يومياً في التقارير الإعلامية من الميدان. وإذا اهتم الجيش بالفعل في التفكير الاستراتيجي، فإنه يجب أن يخصص الوقت والموارد لتطويره.

منهج كلية الحرب

اعترفت كلية الحرب لفترة طويلة بالحاجة إلى توعية ضباطها بمهارات التفكير الناقد والإبداعي، ولكن صارعت في إيجاد أفضل طريقة لطرح المادة وتطوير الكفاءات، ومنذ عدة سنوات تم عرض الموضوعات في درس مشترك خلال المنهج الرئيسي. ومن خلال عملية مراجعة ما بعد العمل، أدركنا أن درس واحد سواء غطى موضوع واحد بالتفصيل، مع إعطاء لمحة عن الدروس الأخرى، أو أنه تم تناول كلا الموضوعين بشكل سطحي، ولحسن الحظ فقد تزامن الإدراك مع مراجعة المنهج الأساسي التي تطلبت دورة مدتها عشرة - أيام في التفكير الاستراتيجي للعام الدراسي 2006. وشملت الدورة الجديدة درساً كاملاً في

التفكير الإبداعي

- توفير فهم أفضل للطلاب في عمليات حل المشكلات الإبداعية الفردية والجماعية.
- زيادة قدرة الطالب على أن يكون مبتكراً ومبدعاً في بيئة تتميز بالغموض والتعقيد والتغير.
- زيادة وعي الطالب وإدراكه وتقديرة للكفاءات التي يحتاجها المفكر الاستراتيجي.

التفكير الناقد

- فهم سلسلة عريضة من مهارات التفكير الناقد ذات الصلة بالقادة الاستراتيجيين.
- فهم أهمية التعقيب والوعي الذاتي للتعرف على تأثير الانحيازات، والفروض، والتفكير الكاذب والتفكير الأناني للقرارات التي نتخذها كقادة استراتيجيين.
- تطبيق مهارات التفكير الناقد على المواقف الواقعية مثل الأحداث الجارية، وصنع القرار الاستراتيجي، والتحديات الأخلاقية.

جدول 1. الأهداف المختارة.

التفكير الإبداعي والناقد. وكان الغرض هو تعريف الطلاب بمفاهيم التفكير الإبداعي والناقد في أول العام الدراسي، بحيث يمكن تطبيقها في مناقشات المنتديات خلال باقي العام. ومن أجل تطوير المفكرين الناقدين والمبدعين، فإن الطلاب يجب أن يتعلموا ليس فقط المفاهيم، وإنما يجب عليهم أن يمارسوا تطبيق المفاهيم تحت إشراف وسيط خبير.

دروس المسح التي تم تقديمها هي دروس تعتمد على السياق. تبدأ جلسات المنتدى بعرض من هيئة التدريس للمفاهيم الأساسية والنماذج السائدة لضمان أن الطلاب لديهم المعرفة الأساسية، وإطار المرجع للموضوعات. وفي إطار كل جلسة، يعطي تمرين موجز للطلاب فرصة تطبيق المفاهيم متبوعة بمراجعة ما بعد العمل من قبل هيئة التدريس، لتحديد النقاط البارزة. وهذا الاستجواب والتعقيب يعزز من تطوير مهارة التفكير.

تعرض كلية الحرب التابعة للجيش أيضاً دورات اختيارية منفصلة في جوانب الموضوعات هذه، والتي تدرسها خبراء المادة في الكلية. وبينما تكون أهداف الدرس والدورة الاختيارية (جدول 1) مختلفة إلا أن نطاق العروض الاختيارية يكون واحداً بالضرورة. فالتفكير الإبداعي الاختياري هو دورة على مستوى كبار القادة بمساعدة الطلاب على التعامل مع القضايا والمشكلات التي يحتمل أن يواجهوها، والتي تتطلب حلول مبتكرة وإبداعي. وتستخدم هذه الدورة التمارين التي تقدم مواقف غير عادية وصعبة تتطلب حلول إبداعية، ويتم دراسة إمكانية تطبيق تقنية حل المشكلات الإبداعية على القضايا الاستراتيجية، مثل الدفاع والأمن الداخلي. وبالمثل فإن اختيار التفكير الإبداعي يهدف إلى تعزيز وتطوير وتطبيق مهارات التفكير الناقد لتحليل وتقييم القضايا المعقدة، والتعرف على الفروض الأساسية التي توفر أساس الحوار الاستراتيجي ومناقشتها. كما أن الدورة تطور مهارات التفكير الناقد لدى الطلاب.

في كل دورة تعطي وجهات النظر المتعددة أساساً في مفاهيم ونظريات هذه المهارات المعرفية. وفي كل جلسة منتديات يكون هناك فرصة لاختبار المفاهيم، وتأكيد «إثبات المبدأ» من خلال عدة طرق. كما أن الدروس الأولى المختارة تهدف إلى تطوير الوعي الذاتي، ومهارات التفكير المحددة التي تدعم التطبيق الأكثر تعقيداً في الدورة فيما بعد. وبالنسبة لعنصر التفكير الإبداعي، يكمل الطلاب أدوات مثل مؤشر نوع ماير-بريجز[20]، وأداة التكيف-الابتكار لكيرتون[21]، وأدوار الفريق لبيلبين[22]، التي تظهر تفضيلاتها للأساليب الإبداعية كأفراد، وتتيح وجهات

وزارة الدفاع

ندوة الطلاب التابعة خلال دورة الحملات واستراتيجية غرف العمليات في المنهج الأساسي لكلية الحرب الأمريكية، ديسمبر 2008 إلى يناير 2009.

نظر لسلوكهم داخل الجماعات - سواءً كأعضاء أو قادة. والتمارين داخل الندوات توضح التصورات التي تعمل للأفراد والفرق. والمثال على ذلك هو محاكاة تخطيط المشروعات التي تبين التحسن في الإبداع وجودة القرارات من قبل المجموعات[23].

بالإضافة إلى الكلية الداخلية، فإننا نقدم وجهات نظر العلماء والممارسين الزائرين من الخارج لموضوعات مثل البديهية الاستراتيجية، ومناخ الابتكار. ويبين تنوع الفكر والمادة التطرق إلى المصادر غير التقليدية (المدنية) لإيجاد الأفكار التي يمكن أن تكون قابلة للتطبيق على مجموعات المشكلات العسكرية. وبالنسبة لكل جلسة في عنصر التفكير الإبداعي يقوم الطلاب بعمل مدخلات لجميع تعقيباتهم الشخصية على التصورات المقدمة وتقييم مدى ملائمتها للخبرات السابقة والمواقف المستقبلية.

يتم دمج دراسات الحالة التي تبين الأحداث التاريخية، والقضايا الشائكة التي تتطلب تفكير استراتيجي - إبداعي وناقد - من أجل تحديد جوانب الاهتمام والأسباب الأساسية. يحاول الطلاب تحديد المشكلة، وبعد ذلك يقومون بدراسة الحلول المحتملة. وفي المنهج الأساسي في العام الدراسي 2010، قمنا باستطلاع دراسة الحالة هذه باستخدام الصراع الفلسطيني الإسرائيلي المستمر. وبالنسبة للدرس التكاملي، فقد تم مطالبة الطلاب باستخدام مفاهيم من التفكير الإبداعي والتفكير الناقد لكسب تقدير كلي لمدى تعقيد المشكلة، والعديد من وجهات النظر التي أحبطت الحلول على مدار النصف قرن الماضي.

في عنصر التفكير الناقد يتبنى الطلاب منظور أنواع القرار الاستراتيجي لمجموعة متنوعة من الحالات والأنماط المختارة التي تتطلب تطبيق نموذج التفكير الناقد، بالإضافة إلى الأدوات والتقنيات الإضافية، من أجل تطوير فهم كامل للفوائد والتحديات التي تواجه تطبيق طرق التفكير الناقد على السيناريوهات الواقعية، ويختار الطلاب أيضاً القضايا المعاصرة ويقدموا عروض عن قضايا عسكرية على المستوى الاستراتيجي مثل باكستان وكوريا الشمالية لدراسة وجهات النظر، والفروض الأساسية. وبالإضافة إلى ذلك، فإن القضايا الأخرى خارج جوانب الراحة التقليدية للطلاب مثل إصلاح التعليم في أمريكا، والأزمة المالية الوطنية، تؤدي إلى مناقشات ثرية.

كيف نحدد جدوى منهجنا لتعليم طلابنا التفكير الاستراتيجي؟ الإجابة هي أننا لا نعرف، ورغم ذلك فإن لدينا مسح في نهاية الدورة وتعليقات متسلسلة من خريجينا في المجال يقترح أنهم مستعدون بشكل أفضل للعمل على المستوى الإستراتيجي في القوة التشغيلية والمؤسسية، وكلاً من التفكير الإبداعي والتفكير الناقد يعتبر من بين الموضوعات التي تطلبها المنظمات الحكومية والتعليمية وغير الربحية، ومنظمات الشركات للورش وبرنامج تعليم كبار الفرق القيادية. ومن الواضح، أنه عند التعرض لمفاهيم التفكير الاستراتيجي يرى الأشخاص قيمة فيها.

الخلاصة

يعتبر التطوير المستمر لمهارات التفكير الاستراتيجي ضرورة للجيش الناجح، وسوف تستفيد القضايا التي تواجه الجيش حالياً بشكل ملموس من تطبيق كفاءات التفكير الاستراتيجي. أولاً، الأفكار الإبداعية وغير النمطية تكون ضرورية للنجاح مع سعي الجيش إلى تطوير ثقافة الابتكار عبر قواته، ولكن فقط إلى حد أن التفكير الناقد يطبق على هذه الأفكار للوصول إلى حل حيوي للقضايا المعقدة، فالتفكير الإبداعي يتضمن شروط الفكر، ويتضمن التفكير الناقد تقارب وتحليل الفكر من أجل إلغاء الأفكار السيئة والتعرف على الأفكار الجيدة. ويتجه التفكير الإبداعي إلى أن يكون مضيعاً للوقت والطاقة بدون تفكير ناقد، وبدون التفكير الناقد لا يمكن استكشاف أو اكتشاف الحلول

المحتملة، ويجب أن يعتاد قادتنا ويقروا بنقاط ضعفهم في التفكير الاستراتيجي، وبعد ذلك يتخذ الإجراء لتشجيع المهارات الأساسية للتفكير الناقد والإبداعي.

وسوف يساهم المرؤوسين الذين يتم تمكينهم في عملية صنع القرار، مع معرفة الجيش بكيفية تسهيل الحوار لتشجيع التفكير الإبداعي والناقد. وتبين معظم دراسات صنع القرار صنع القرار بين تجميع وجهات النظر والمنظورات المختلفة، وتتحسن الجودة الكلية للقرار النهائي وتنفيذه. وتبين أيضاً العديد من الدراسات أن المرؤوسين الذين يتم تمكينهم يتمتعون برضا وظيفي أعلى، ويكون لديهم رغبة أقوى في البقاء في الجيش[24]. ولا يكون سياق الجيش أكثر بساطة من ذلك. فصنع القرار المتطور يجب أن يصاحب الفهم المتطور، وتطبيق مهارات التفكير الاستراتيجي سوف يبدأ في تحريك قادتنا، وجيشنا في ذلك الاتجاه.

المراجع

1. روبرت غيتس، «خطابه إلى USAWC»، تسجيل دي في دي (كاريسن باراكس، PA كلية الحرب الأمريكية، 16 أبريل 2009).

2. المرجع السابق

3. مايكل مولين، توجيه CJCS لـ 2008 - 2009 (واشنطن، مقاطعة كولومبيا، مكتب طباعة الحكومة الأمريكية، 2008)، www.jcs.mil/content/7_031009163310/03-files/2009/CJCS_Guidance_for_2008_2009.pdf مايو 2009).

4. بول ينجلنج "فشل في عمل الجنرال"، صحيفة القوات المسلحة (مايو 2007)، ستيفين جيراس "الجيش كمنظومة تعلم"، ورقة بحث الاستراتيجيات (كارليسلي باراكس PA كلية الحرب الأمريكية 2002)، ديفيد أ. فاستبيند، وروبرت هـ. سيمبثون، "تكيف أو مت: ضرورة ثقافة الإبتكار في الجيش الأمريكي." الجيش، فبراير 2004، 25-14.

5. ومن ثم تكون الحاجة إلى استراتيجيات عسكرية أمريكية مراجعة، أنظر مثلاً "ملاحظات الرئيس على الاستراتيجية الجديدة لأفغانستان وباكستان" (واشنطن، مقاطعة كولومبيا، البيت الأبيض، 27 مارس 2009). www.whitehouse.gov/the_press_office/Remarks-by-the-President-on-a-New-Strategy-for-Afghanistan-and-Pakistan/ (2 يونيو 2009).

6. اتحاد الجيش الأمريكي، تقرير تورشفيلر للأمن القومي (أرلنغتون، فيرجينيا، معهد الحرب البرية، اتحاد الجيش الأمريكي، مارس 2005)، 21.

7. بناءً على ستيفين جراس، «التفكير بشكل نقدي حول التفكير الناقد: الدليل الأساسي للقادة الاستراتيجيين» (كارلسلي ليباراكس، كلية الحرب التابعة للجيش الأمريكي، 2008).

8. ستيفين أ. شامباخ، محرر «البيئة الاستراتيجية»، في دليل القيادة الاستراتيجية، الطبعة الثانية (كارلسلي ليباراكس، PA، كلية الحرب التابعة للجيش الأمريكي، 2004)، 12-14.

9. بناءً على تشارلز د. آلان، "التفكير الإبداعي للأفراد والجماعات: مقالة عن التفكير الناقد للمتخصصين العسكريين" (كارلسلي ليباراكس، PA، كلية الحرب التابعة للجيش الأمريكي، 2008).

10. دايان ف. هيلبيرن، الفكر والمعرفة: مدخل إلى التفكير الناقد، الطبعة الرابعة (ماهواي، نيو جيرسي: لورانس إيرلبوم وشركاه، 2003)، 6.

11. أنظرً مثلاً جراس (2008).

12. مثال جيد على هذا المنظور يتمثل في عمل ريتشارد بول وليندا إليدر، التفكير الناقد، أدوات تولي المسئولية عن تعلمك وحياتك (أبر ساديلز ريفر، نيو جيرسي، برونتانس هول، 2001).

13. سينجي، 240.

14. مرجع سابق، 243.

15. فاستبيند وسيمبثون 21.

16. جيم كولينز، جيد إلى عظيم، لماذا تحدث بعض الشركات طفرة .... بينما لا تحدثها شركات أخرى (نيو يورك، هاربر بيزنس، 2001)، 74.

17. جيف ماكنالي، وستيفين ج. جراس، و ر. كاريج بولينز، "تعليم القيادة في الأكاديمية العسكرية الأمركيية في ويست بوينت"، صحيفة العلوم السلوكية التطبيقية، 32(2)، 1996، 175-89.

18. مرجع سابق، 21.

19. دونالد أ. فاندرجريف، "دورة القادة التكيفية، الحرس القديم يعلم خداعاً جديدة" الجيش (ديسمبر 2007): 49-62.

20. أوتو كروجر، وجانيت م. توسين، وهايل رودلينج، إنه يتكلم في العمل، كيف تحدد أنواع الشخصية نجاحك في العمل (نيو يورك، ديل للنشر، 2002).

21. مايكل ج. كيرتون، التكيف - الابتكار في سياق التنوع والتغير. (نيو يورك: رودليدج، 2003).

22. ر.م. بيلبين، "أدوار الفرق وقائمة المدركات الذاتية"، في المدير الفعال: وجهات نظر وإيضاحات. تحرير جون بيلسبيري (لندن: مطابع الجامعة المفتوحة، 1996).

23. لمزيد من المعلومات أنظر "وضع تخطيط المشروعات"، التكامل البشري العالمي www.humansynergistics.com/products/business.aspx (8 مايو 2009).

24. كاترين أ. ميلر، وبيتر ر. موجي، «المشاركة والرضة، والإنتاجية: مراجعة المستوى الثاني» في القادة وعملية القيادة، الطبعة الرابعة، تحرير جون ل. بيرس، و جون. د. نيوستروم، (بوسطن، ماكجرو-هيل 2006)، 314.

Developing Creative and Critical Thinkers
Colonel Charles D. Allen, U.S. Army, Retired; and
Colonel Stephen J. Gerras, Ph.D., U.S. Army, Retired
Originally published in the English November-December 2009 Edition.

التعاطف : مهارة القائد الحقيقي

بقلم : المقدم هاري سي كارنر. عسكري متقاعد من الجيش الامريكي

إذا أراد المرء ان يكون قائدا و بنجاح فعليه ان يُظهرللناس نوعين من الخصال الفعالة والمُهمة والمتعلقة احداها بالاخرى وهي : الخبرة والتعاطف. وحسب خبرتي فإنه بالامكان تنمية هاتان الخصلتان على نحوٍ مدروس ومُنظم لأن هذا التطور الشخصي هو اول حجر في مشوار بناء القيادة.

ــ وليام جي باكوينز, القيادة في ساحة المعركة

في مقالٍ له في مجلة هارفرد للاعمال في عام ١٩٩١ وتحت عنوان ، « القيادة في ساحة المعركة » ، يوضح المقدم كاس باكوينز الطريق للوصول الى قيادة فعالة وذلك عن طريق التركيز على تنمية أثنتين من الخصال الاساسية للقيادة وهي الخبرة والتعاطف. لا يختلف الكثير من المهنيين العسكريين على أنه يتوجب على القادة ان يكونو كفوئين على مستوى إدارة الانظمة ولكن ماذا عن التعاطف ؟ كيف اصبح التعاطف حجر لبناء القيادة, والتعاطف عبارة عن كلمة تأتي لنا بمفاهيم الحساسية المُفرطة والترابط العاطفي بين الافراد ؟ ينطبق مصطلح التعاطف في الاغلب على مجال عمل الاطباء والمستشارين النفسيين اكثر من الذين لهم دور في دخول الحرب للقتال. وكبروفيسور في كلية قيادة الجيش وكلية الاركان فأنا ارى أنه من المثير ان يعمل كُتيب الميدان رقم ٦-٢٢ الخاص بقيادة الجيش على رفع منزلة التعاطف الى مكانة عالية في قيادات الجيش. وبدأتُ اتسائل فيما لو كان القادة المتوسطون من الجيش يفهمون تعريف التعاطف وتطبيقاته في مجال القيادة. وفي محاولة مني لاشباع فضولي قمتُ بذكر مفهوم التعاطف في عدد من النقاشات الخاصة بالمواد التي أُدرسها. وفي الوقت الذي فهم فيه معظم الطلاب التعريف الواضح للمصطلح والذي هو « أن تضع نفسك في مكان شخص آخر» ، استطاع فقط القليل من توضيح تطبيقاته الخاصة في العمليات والتنمية المهنية. القيتُ نظرة على المنهاج ووجدت القليل من المواد التي تتحدث عن تطبيقات التعاطف ومنها :

> يُظهر قادة الجيش الميول الى مشاركة تجاربهم مع باقي اعضاء المنظمة. وعند التخطيط واتخاذ القرار حاول ان تتصور التأثير على الجنود والاشخاص الثانويين الآخرين. إن المقدرة على رؤية شئ مُعين من وجه نظر شخص آخر وذلك لتحديد والشعور بمشاعر الآخرين هو شئ يساعد القائد على أظهار الكثير من الاهتمام.[1]

المقدم هاري سي كارنرهو مساعد مدرس في قسم القيادة و في قيادة الجيش الامريكي و كلية الاركان ، في الحرم الجامعي للتعليم على المستوى المتوسط في قاعدة بيلفوير بولاية فيرجينيا. وهو حامل لشهادة البكلوريوس من جامعة الاباما و ماجستير في الادارة العامة من جامعة جيمس ماديسون. وقد تبوء المقدم كارنر عدة مراكز قيادية و وظيفية في القارة الامريكية و المانيا و البوسنا.

(القوة الجوية الامريكية العريف كوهين بولك)

الصورة : جنديان امريكيان ينظفان الممرات و الصفوف لمتوسطة الفاو في مدينة الصدر في بغداد بعد ان تم ترميمها في العراق . ١١ آب ٢٠٠٨.

ماالـذي تكمن فيـه اهمية رؤية الامـور من وجهة نظر الجندي وذلك « لتحديد والشـعور بمشاعر الآخرين « ؟ لقـد جـاء دور الولايـات المتحـدة الامريكيـة فـي العمليات الموسـعة وتركيزها علـى مكافحة الارهاب, جـاء بوعـي جديـد عـن البُعد الانسـاني للحـرب. إن علاقـات الدعـم للرغبـة الانسـانية والتعاطـف هما الاسـاس لبناء علاقات الثقة. وإن القائد الذي يتحكم بقـوة التعاطف الحقيقي يحصـل على تخاطب افضل وترابـط متـين وسـلوك اقـوى ومعنويـات اعلـى في تشكيلته.

سوف اناقش في مقالتي هذه التعاطف وعناصره ودوره في تقوية الثقة عن طريق بناء العلاقات مع التشـكيل أو التنظيم. سـوف يعمل الاختبار الدقيق للتنمية المهنية والشخصية على توضيح كيف ان التعاطف القوي يعمل على خلق علاقات ثقة بين القادة ومن هم اقل منهم رتبة. واخيراً سوف اناقش الوعي في مجال التعاطف وامكانية تجـاوز «النقص فـي التعاطف». الكثير من القادة ليسـو متعاطفـين بطبيعتهم وبالنسـبة لهم فإنـه يجب ان يكتسـبو هذه المهـارة. يمكن أن يكتشـف القادة علاقات متطورة في حياتهم الشخصية والمهنية على حد سواء وذلك بإتباع تقنيات قليلة وبسـيطة من شأنها ان تُنمي هذا الاساس.

التعاطف في القيادة

إن التعاطـف عبـارة عـن أداة مجردة تقـود الى نتائج ملموسـة.[٢] في عام ٢٠٠٥ قام مركز مونت اليزا للتعليم التنفيـذي التابـع لكلية ميلبـورن لادراة الاعمـال بتبني مشـروع مؤشر القيادة والذي تم فيه مقابلة اكثر من ٦٢٧ من رجال الاعمال ورؤسـاء المنظمات. وإسـتطاع المسـح التوصل الى قضايا خاصـة ومصادر قلق مدراء المنظمات الاسـترالية. كمـا ووضحت ايضا تشـابه او اختلاف هذه التحديـات التـي يواجههـا هؤلاء المـدراء عن تلـك التي يواجهها نظرائهم اقليميا وعالميا. وقد توصل المسح الى ان التعاطـف اوالاهتمام بالموظفين يأتيان في المركز الرابع لكل ٢٠ مدير.[٣]

تعمـل النظريات الجديدة عن القيادة على توضيح هذا النهـج وإن الخاصية التي تطغو علـى هذه النظريات هي «التعاطف». وتظهر في نقاشات الصفوف عادة مهافيم مثـل «العاطفة» و «الشـفقة» و «التعاطف الوجداني» كجـزء من تعريف التعاطف. وعلى الرغم من اسـتخدام هـذه المفاهيم بصـورة مُتبادلة, إلا ان لـكل منها معنى مختلف في الترابط العاطفي مابين البشر. إن التعاطف الوجدانـي هو اكثـر هـذا المصطلحات عمومـا. ويتدرج مـن الاهتمام مابين الاصدقاء في جانـب اعطاء الرأي الى التعريـف العاطفي والـذي يرافقه حنيـة عميقة. تحمل الشـفقة اقوى المعاني من الناحية العاطفية فقد تعني احيانا الشعور بالاسى تجاه من نعتقد بأنه اقل شأننا لانه يعانـي من ضعف. وذلك يعني بأن تأثير الشـفقة (إن لم يكن غرضها) هو ابقاء الشخص في منطقة الضعف او الشأن القليل. إن العاطفة التي تعني في الاصل العلاقة بين الافراد المتساوين بدأت تُعطي معنى آخر وهو التشارك العاطفـي او الخيالـي لمعانـاة الاخريـن او الصعوبة التي يواجهونها مع الاخرين الذي هم على نفسـى المستوى او الشأن. والعاطفة تحمل في ثناياها الرقة والفهم بالاضافة الى الرغبة الصادقة على المسـاعدة او الدعم. وهي تحمل

في ثناياها ايضا كرامة اكثر من الشفقة ولكن تباعد اكثر تجاه الشخص الآخر. يتمتع التعاطف بأقل درجات المكنون العاطفي حيث انها تصف لنا موهبة متنامية لشعور واضح لا يعكس الاسف. [٤] وقد عرّف الدكتور كارل روجرز المشهور في مجال العلاج النفسي والرائد في مجال علم النفس الانساني التعاطف على انه :

> يعني التعاطف الدخول الى عالم شعوري خاص بالآخر وأن تشعر بأنك تعيش كما يعيش ... ويعني ان تكون مع الآخر في هذه الطريقة وبأنك تضع وجه نظرك وقيمك على حدة وذلك لدخول عالم الشخص الآخر دون التقليل من شأنه. وفي بعض الاحيان فإنه يعني ان تضع نفسك جانبا. [٥]

على الرغم من ان التعاطف يعني الترابط العاطفي مع الشخص الآخر , إلا أنه غير مبني على الاسف أو الذنب أو المُعاناة أو الضعف بل مبني على بناء علاقة مُتبادلة. فإذا اردنا فهم افكار الاخرين ومشاعرهم وردور افعالهم وما يقلقهم ودوافعهم فإننا بحاجة الى استخدام مقدراتنا الذهنية كي نتوقف عن اي شئ ونفكر بمنظور الشخص الآخر. نحن بحاجة الى ان يكون لدينا مقدرة عاطفية للأهتمام بما يُقلق الشخص الآخر . فالاهتمام لا يعني بأننا نوافقهم على مواقفهم او منطقهم او وجهة نظرهم او لا يعني بأننا بحاجة الى تغيير وجهة نظرنا بل تعني بأن نكون على نفس الموجة التي يسافر بها الشخص الآخر. يتوجب علينا ان نعترف بأفكارهم ومشاعرهم وما يقلقهم. [٦] للتعاطف علاقة وطيدة بالشعور بما يشعره الآخر. [٧] ويعتقد الكثيرون بأن التعاطف هو الخاصية الوحيدة والاهم في تطوير العلاقات البشرية, كما ويعتقد الكثيرون بأنها مهارة يمكن تعلمها. [٨]

وفي مجال التنمية التنظيمية يُشير التعاطف الى الخطر من جانب المدير او القائد حيث يتطلب التعاطف من الفرد زيادة مستوى الانسانية وتقليل مستوى مفهوم المرء عن السلطة . فعندما تظهر على القائد ملامح التعاطف فإنه يكشف عن مشاعره وقيمة المنظمة.

يعني التعاطف مقدرة المرء على التعبير عن مشاعره بطريقة تشير الى بلوغه. وكذلك فالتعاطف يمثل مهارة مُعقدة تتنوع من فرد لآخر فبإمكانها تنمية علاقات ايجابية وتطوير المقدرة على حل المشاكل وصنع القرارات وتقود الى تحقيق الاهداف الشخصية والى تطوير تنظيمي اكبر. [٩]

التنمية التنظيمية

قد تكون الهيكلية التنظيمية ميكانيكية او عضوية. ونعني بالهيكليات الميكانيكية هرم السلطة التقليدي والذي يوضح الترتيبات ويُعرف بأدوار كل شخص تكون فيه السيطرة مركزية وتحدث فيه عملية صناعة القرارات وتكون فيه المهارات معروفة ويكون الاشراف فيه لصيق حيث يكون سير المعلومات فيه بصورة عمودية من الاعلى الى الاسفل . تتحقق المعيارية ضمن الهيكل الميكانيكي عن طريق اجراءات العمل المعيارية وهي القاعدة المُتبعة كما هو الحال مع القوانين الفرعية للقيادة والتي تكون بطيئة وثابتة . إن هذه الهيكلية غير المرنة هي نموذج البيئة المستقرة والغير قابلة للتغيير.

التعاطف هو أداة مجردة تقود الى نتائج ملموسة.

وتقع الهيكليات العضوية في النهاية الاخرى من طيف التنظيم. تعمل الهيكليات العضوية على تنمية المرونة للأستجابة للبيئات سريعة التغير. تعمل هذه الهيكليات على عدم مركزة وتحرير ادوار الاشخاص

المسؤولين عن صنع القرارات والسلطات ، كما وتعمل على التشجيع لانماء مهارات عمل جديدة والتي من شأنها الاستجابة للمهام التي تتغير على نحو مستمر. تكون القوانين اقل صرامة ، الامر الذي يؤدي الى الارتقاء بسير الافكار الجديدة والخلاقة في المنظمات. تعمل البيئة العضوية للمنظمة على تشجيع الموظفين من مختلف اختصاصات العمل والفورع والخلفيات على العمل سوية لحل المشاكل عن طريق تبادل المعلومات وتنمية العمل الجماعي والابداع ضمن نطاق المنظمة. وبمرور الوقت تتطور قواعد وقيم مُعينة تعمل على التأكيد على المقدرة الشخصية والخبرة والمقدرة على العمل بطرق مُبدعة . إن اكثر الامور شيوعا في الهيكل العضوي هو الثقة وتسليم السلطة وإدارة المعرفة والتواصل المفتوح عن طريق شبكات العمل. [10]

يعني التعاطف القوي إعطاء الناس ما يحتاجون و ليس ما يُريدون.

إن العمل في البيئات العالية التنافس وذات التغير المستمر مثل العمل في الصناعات التكنلوجيا وصناعة الادوية تعكس الكثير من الخصائص العضوية. لقد عملت العمليات الموسعة وعمليات مكافحة الارهاب ذات الطبيعة المعقدة وكثيرة التغيير على اجبار جيش الولايات المتحدة الامريكية على التحول نحو المزيد من الهيكلية العضوية.

التعاطف القوي

يعطينا كل من روبرت كوفي وكاريث آر ميتشيل اقتراحا بسيط إلا أنه عميق في طبيعته وذلك في مقالتهم ، « لماذا يجب على الجميع ان يتبعو قيادتك ؟ » حيث يجيبون على هذا السؤال بقولهم بأن الذين يلهمونا يجب ان يقودونا عن طريق ـــ

(١) عرض ضعفهم بأختيارهم (وذلك بالكشف عن تواضعهم وضعفهم) ، و(٢) الاعتماد على الحدس (تفسير البيانات التي تأتي اليهم) و (٣) الادراة بالتعاطف القوي (الاهتمام المُفرط بالموظفين وبالعمل الذي ينجزوه) و (٤) الكشف عن تناقضاتهم (أن يظهرو ما هو فريد عن شخصياتهم) [من اجل القيادة]. [11]

لقد اصبح مفهوم « التعاطف القوي » اكثير شعبية بين اوساط مدراء الاعمال وعلماء السلوكيات. والغاية منه هو فصل التعاطف الحقيقي عن التطبيقات الاكاديمية الغامضة والموجودة في نظرية العلاقات الشخصية. يلتزم كرس ساتلروايت وهو المدير التنفيذي لشركة بوتنكرللاتصالات بمفهوم « التعاطف القوي » وذلك برفضه التعريف الرقيق للتعاطف في اغلب الكتابات الخاصة بإدارة الاعمال . ويتعامل كرس على نحو مهني مع التحديات التي تلازم إدارة الناس المُبدعين في وقت اتخاذ القرارات. « قد اكون قاسيا إن لزم الامر. ولكنه طالما هم معي فأنا اعد موظفي بأنهم سيتعلمو شيئا.» [12]

يعني التعاطف القوي اعطاء الناس ما يحتاجون اليه وليس ما يرغبون به . وعلى المرء تحقيق ذلك بالموازنة ما بين احترام الفرد وقلقه حيال المهمة وهو امر ليس بالسهل القيام به في بيئة كثير التنافس وكثيرة التغيير. إن الخاصية المركزية للتعاطف القوي هو تكريس القائد نفسه لاتباعه ورغبته في مساعدتهم على نحو مهني وشخصي. وعلى عكس ذلك ، فالقادة المتساهلين والمهملين والذين يمارسون التعاطف القوي يطالبون بعمل قاسٍ ومباشر ومبني على القيمة والذي لا يضحي بالمعايير بل يبقى مُتحسسا لضمان تطور العلاقات خلال العملية ككل .

يشير التعاطف القوي الى فهم وجهة نظر الاتباع ومشاكلهم . وكما يشرحها كل من دانييل كولمان وريتشارد بوياتزيس وآني مكّي ، فإن التعاطف القوي يعني التعبير عن العواطف وليس كبتها.[13] تعمل القيادة الموجودة في بيئة تشجع على التعاطف القوي على تعزيز العلاقات الفردية و الثقة و بذلك فهي تعمل على تقوية المنظمة.

ليس هنالك أمثلة عن التعاطف « القوي » افضل من تلك التي يذكرها قادة من امثال العريف آلفن سي يورك. فعندما التحق يورك بالجيش وهو مسيحي ملتزم اخبر قادته وهم النقيب أي سي بي دانفورث قائد السرية جي من كتيبة المشاة ٣٢٨ التابعة للفرقة ٨٢ و الرائد جورج أي بوكستون قائد كتيبة المشاة ٣٢٨ من الفرقة ٨٢ بأنه لم يؤمن بالقتل يوما. إن ما حصل للرائد بوكستون والنقيب دانفورث يحاكينا اليوم . بعد ان أدركو وجود روح القيادة وروح الجندي في داخل يورك ، خصص هؤلاء الرجال ساعات من وقتهم الثمين لمساعدة العريف يورك في ان يتخطى صراعاته الروحية. فهم حتى اعطوه إجازة لاسبوعين كي يتخذ قراره. وبسبب صبرهم وفهمهم ، إستطاعوا ان يضعو انفسهم في موقف يورك وان يتفهمو المُعضلة التي عانى منها. وبدوره استطاع يورك ان يكرّس نفسه لواجباته فأنقذ فوجه من الاندحار.[14]

ومهما كانت دوافع الشباب في الالتحاق بالجيش هذه الايام فهم يشاركون نظرائهم المدنيين ثلاثة احتياجات : الحاجة الى الانتماء والحاجة الى الانجاز والحاجة الى السلطة.[15] سوف لن يفهم القادة المتعودون على التعاطف هذه الرغبات فقط بل سيخلقون منها وحدة تماسك قوية و عمل جماعي قوي. وفي البيئات التي لا تتحلى بتبادل ثقة عالي فإن العنصر الوحيد المهم في تحديد الثقة و المصداقية هو الاهتمام والتعاطف والالتزام. يقول فنسنت تي كوفيلو وهو مدير مركز مخاطر الاتصالات وهو ايضا خبير في الاتصالات في وقت الازمات ، يقول بأن الناس يعرفون عادة فيما لو كان المُخاطِب مهتم و متعاطف وملتزم في الدقيقتين الاولى من الاتصال او التخاطب ويتوضح للبعض ذلك بعد تسعة الى ثلاثين ثانية . وما ان يتم البت بهذا الامر حتى يصبح من الصعب تغيير ذلك.[16] وتقترح الادلة المتوفرة لنا بأن الافراد يستجيبون للقادة لو كان الاخرون يظهرون التعاطف بحيث يجعل الافراد يشعرون بأنهم يتم فهمهم وان لهم قيمة. يُشجع السلوك التعاطفي للقائد القوي ، يشجع التابعين له على الشعور بالمزيد من الانتماء. وبذلك يتكون للتابع هوية جماعية قوية ويُظهر سلوك مواطنة تنظيمي موجه نحو القائد والزملاء. تميل العلاقات الناجمة عن التعاطف الى تعزيز الشعور بنزاهة و مصداقية القائد كما و تميل الى خلق التعاون و الثقة.

تُمكّن المعرفة و الفهم الذان يتم استحصالهما من معنى التعاطف ، تُمكّن القادة من التأثير على الاتباع عاطفيا و من ناحية السلوك و بضمن ذلك الشعور بالاثارة و الحماسة و التفائل التي تعمل على دعم اهداف المؤسسة وغاياتها.[17] و بذلك تكون المجاميع متماسكة

وزارة الدفاع - ام سي أس تشارلي مكنيلي

المقدم جيمس أي سوردس ، قائد و حدة التحول القتالية التابعة للفرقة الجبلية العاشرة يزور جنوده وعوائلهم في قاعدة درام بولاية نيويورك في ٩ شباط ٢٠٠٩.

. فـإذا وفر القـادة الاحتياجات الخاصـة بالانتماء فإنه من المحتمل ان يلي ذلك مستوى عالٍ من الانجازات بعد ان تزداد التنمية المهنية والثقة.

إن الاستشارة الشـخصية والمهنية هي أداة اساسية للتمنية التنظيمية للضباط العسكريين وإن الاسشارة الأدائيـة (أو الاستشـارة حول الاداء) هـو مفهوم حديث

عنـد إجـراء الاستشـارة بصـورة صحيحة فإنها تتطلب التواضع و الانفتاح.

العهد نسبيا في مجال التنمية التنظيمية والمشتق من بحث الدكتور كارل روجرز عـام ١٩٤٠ في مجال التحليل النفسي. وقد عمل المصطلح الذي جاء به الدكتور روجرز والمعـروف بـ « المعالجة الموجهة نحو الشـخص » ، عمل علـى التحرك بعيدا عـن الحلول الموجهة نحو المشـاكل الفردية و الى المزيد من العلاقات الشـخصية مع المرضى حيث أن هذا النوع من العلاج سـاعدهم على الادراك من ان بأسـتطاعتهم (اي المرضى) مساعدة انفسهم . وقد فعل الطبيب ذلك بدفعه للمريـض نحو النمو والتأكيد علـى الاداء الآنـي و المسـتقبلي و الذي يقابلـه الاداء في الماضي. و قد تطور عند المريض الشعور بقيمته كشخص والشـعور بالثقة بعد نجاح الطبيب من تحريك مسؤولية النمو و التطور من كاهل الطبيب الى المريض نفسه.[١٨]

و لا تختلـف طـرق الاستشـارة فـي الجيـش عن هذه الطريقة. ويطلب الجيش من القادة وعلى كل المسـتويات اجراء استشارات لتقييم الاداء وبصورة دورية ، إلا ان اغلبية طلابي اخبروني بأن افضل طرق تقييم الاداء هي التي تكون بصـورة متقطعة أو غيـر دورية. ومن سـخرية الامور هو كون استشـارات تقييم الاداء الطريقة الرئيسية لتلبية احتياجـات الاتباع من ناحية الانتماء وليس هنالك اي اداة اخرى لتعزيز الاجواء التعاطفية. و عند إجراء الاستشـارة بصـورة صحيحـة فإنهـا تتطلـب التواضـع و الانفتاح. يعمل القائد على تسـهيل عملية الحـوار مع الجندي في الوقـت الذي يناقش كلاهما الاداء الفـردي و يعملان على ايجـاد خطط. يتوجب على القائـد ان يكون صبورا ويركز بوضوح على الجندي ويسـتمع الى اجوبته . كما ويتوجب علـى القائد ان يُظهر المقدرة ليس فقط على التاثير على الجندي بل ايضا التأثر بالجندي الذي يمكنه التحدث بحرية حول قضاية يشـعر بأنها مهمة ليس فقط لهذا الجندي بل للمنظمة (اي الجيش) ككل.

يعمـل القائد الـذي يملك المقدرة علـى الملاحظة على مراقبة لغة الجسد الخاصة بالجندي وبتمعن ويستمع الى مشاعره. يسمح هذا الشئ للجندي بالتعبير عن وجهة نظره الخاصة واعطاء نظرة عن الامور والشعور بأنه عضو فـي الفريق ولـه قيمة. وينتـج عن السـلوك التعاطفي للقائد نظرة تجاه مـا الحاجات والاحتياجات والمفاهيم في منظمته . وطبقا لمقالة ستيفن كوفي والمعنونة القيادة المتمركزة حول المبدء :

> إن الاستشـارة هي توضيح لمـدى الاهتمام وهو يسـاعد في تنميـة الرابـط القـوي و الانتماء الى القائـد. إن الاسـتماع الصـادق لآرائهـم ومواضع قلقهم و مسـاعدتهم من اجـل تطويرهم مهنياً لحل المشاكل الشـخصية يشرح و بصورة واضحة قيمة القائد عند الجندي ... إن السـلوك التعاطفي هو سـلوك جذاب جدا لانـه يحافظ علـى انفتاح القائد مما يجعل الاخرين يشعرون بأن القائد يتعلم وهو متأثرٌ بهم ... يعني التعاطف الانفتاح للتعلّم و التغيير . إن المبدء الرئيسـي للقائد كي يؤثر على الجنوج هو شعورهم بأن قائدهم متأثرٌ بهم.[١٩]

تبدأ الثقة ما بين القائد و الجندي بالاستشارة. فعندما يصبح الجنود اكثر مهـارة و اكثر مهنية تزداد الفرص عن

طريــق التنافس و الترقية. و مــا ان يثق القائد بمن هو اقل منه رتبة فإنه يعطيه مسؤو ليات و سلطات اكبر.

و مــن الناحية المثالية تمثل الاستشــارة الخليط ما بين التواضــع و التعاطف فبلا تواضع لن يظهر التعاطف. قد يعمل التحليل التعاطفي لاحد الموظفين في اي منظمة على تحديد نوعية اسلوب القيادة المُطبّق حيث يوضح لنا الكاتب سيفن كوفي بأن « إن النشاط الانساني هو فقط متغيــر آخر في البيئة التنظيميــة المعقدة حيث انه يتم تبني سلوك قيادي للتعرف على مقدرات كل موظف. « [٢٠]

وفيمــا يلــي توضيــح للاستشــارة التــي تعتمد على التعاطــف والمأخوذة من حالة دراســية بعنــوان «لو كان بأســتطاعتي فعــل ذلــك مــرة أخــرى ...,» للكاتب مات برودوس وهو بروفيسور في مجال القيادة في قيادة الجيش وكلية اركان الجيش:

كان المقدم ميتشــيل قائدا لسنة كاملة حيث تم نشــر الكتيبة الخاصة به في افغانســتان في آيار بعد شــهر من تســلمة زمام القيادة . مضت ستة اشهر من انتشــار قواته وقد اصبحت الايام يشبه احدها الآخــر و كانت مليئة بالذعر من التحرك من كارثــة مُحتملة الى اخــرى. و كانت المهمة تتطلب الكثير كي يتم انجازها وقد تم نشــر و حدت الكتيبة بعيدة عن بعضها البعض و كان الكادر العسكري يقوم بمهــام لم يتم تدريبه عليهــا. و كانت ظروف قاعدة العمليات المتقدمة التي تم تأسيسها مؤخرا صعبة و قــد تغير المناخ من حار جــدا الى بارد جدا مع رياح شــديدة و عواصف ترابيــة مُفاجئة كانت تسبب صعوبة في التنفس و استحالة في الحفاظ علــى نظافة المــرء. هذا وكانــت الوجبــات الجاهزة للجنــود عبارة عن رتيبــة مملة و كانــت خيم النوم مُكتظة بالجنود ولم تتوفر الحمامات الحارة بالكمية المطلوبة. و في الشهر الذي سبق ذلك تغير النقيب بيت سمث قائد سرية الفا الذي كان قويا و مندفعا و ذو مقــدرة قتــال عالية في يوم ما . فقد ســحب نفســه و كان يتخاطــب مــع الاخريــن فقــط عن الحاجــة. وارتســمت على و جهه نظــرة مؤلمة و قد شعر ميتشــيل بأن النقيب كان يتجنبه. بالاضافة الى ذلك فإن إداء سرية الفا كان في تراجع. و عندما قرر العقيد ميتشيل ان يتبع طريقة الاستشارة مع النقيــب ســمث ، قرر في البدايــة ان تكون المقابلة مباشرة ومن جانب واحد . إن هذه الطريقة القديمة والمعروفة ايضا بـ « طريقة تنضيف الاسلاك « كان قد اتبعها كقائد ســرية عندما كان شابا. كان هذا النهــج ذي الاتجاه الواحد ســهلا مــن ناحية جعل النقيــب « يلاحظ « مــا كان يجري ليعطي النقيب الخطــوط العريضة لتصليح الخطأ من اجل الحفاظ علــى وظيفتــه كنقيب . و مــع ذلــك و عندما قام بتقييــم الاداء الماضي للنقيب ســمث وســلوكه ، لاحظ نقص مُعين فالاداء لا ينحدر نحو الاســوء من دون سبب. فكتب المقدم بعض الملاحظات و امسك بخوذته و قرر المضي بمقابلة النقيب سمث فوجده بالقرب من عجلته يساعد السائق في اجراء بعض امــور الصيانــة. وفيما اقتــرب المقدم مــن النقيب ســمث قام الاخير بتأدية التحيــة إلا انه لم يظهر اي عاطفة او مشــاعر تجاه ذلك. وبعد الحصول على آخر التحديثات عن الوضع العســكري طلب المقدم ميتشــيل مــن النقيب ســمث ان يتمشــى معه .

العديد من افضل القادة ... هم القادرين على معرفــة مزاجيــة المنظمة عــن طريق قياس نبضها العاطفي.

مشـــى الاثنان نحو العجلة وبعد طلب المعذرة من الكادر العسكري هناك تسلقو نحو نهاية الطريق. خلـع المقدم ميتشـيل خوذته وطلب مـن النقيب فعل نفس الشـئ . فوضح للنقيـب ظروف اللقاء الحاصل و من ثم سـأله بعض الاسـئلة التي عمد المقدم على انتقائها بخصوص إداء الوحدة. إستمع المقـدم ميتشـيل بتركيز عالٍ الى النقيب سـمث وراقـب ردود افعاله. لم يقاطعه البتة بل اسـتمع اليـه فقـط. قام المقـدم ميتشـيل بالتوكيد على الاجوبة وتتبع بصورة اكثر تفصيلا الاسئلة الخاصة بالحياة الشخصية للنقيب سـمث و فعالياته في ارض الوطـن. وقد لاحظ المقدم ميتشـيل علامات التعب على وجه النقيب سمث والاجوبة التي حاول بها تجنبه وعدم الاسـتقرار التي اضافت الكثير الى ماكنت القصة تبدو عليه سـطحيا. كان سـمث افضل آمر سـرية و اكثرهم احتراما حيث كان أداء و حدته ملحوظا في القتال. كان ميتشـيل صبورا ومتفهما ومتعاطفا مع سـمث. واخيرا وبعد عدة دقائق اعترف النقيب سمث بأن ابنه الوحيد و البالغ خمسة سنوات و اسمه جايك قد تشخيص حالته الطبية و كان لديه سـرطان في الغـدد اللمفاوية وكان سـوف يبدء العلاج بالادويـة الكيمياوية بعد عدّة ايام. لم يتـم التنبأ بحالة الطفل بعد وكانت زوجة سمث قوية إلا انها بدأت تنهار تحت الضغوط والقلق. وقد شـعر النقيب سمث بأنه عالق و كان يشـعر بأن و لائه قد انشـق ما بين عائلته وجنوده. كان الذنب و الشـد العصبي يؤثـران عليه بصورة جدية. تعاطف ميتشـيل مع موقف سمث بقوله بأنـه كانت لديـه تجربة مع السـرطان عـن طريق احد افـراد عائلته. وكان النقيب سـمث يعاني من التشـتت ولم يسـتطع قيادة جنود بصـورة قوية. بينما لم يرغب المقدم ميتشـيل بأن « يخسـر ولو مؤقتـا « احد افضل قادته إلا أنـه كان من الافضل لسمث ولوحدته ان يرحل النقيب للاعتناء بطفله المريض جدا وزوجته التـي تأثرت عاطفيا. كان الامر منطقيا وجيدا وقد صقل النقيب سـمث ليصبح قائـدا في المسـتقبل وقـد ترك ذلـك انطباعا لدى الكتيبة ككل. [21]

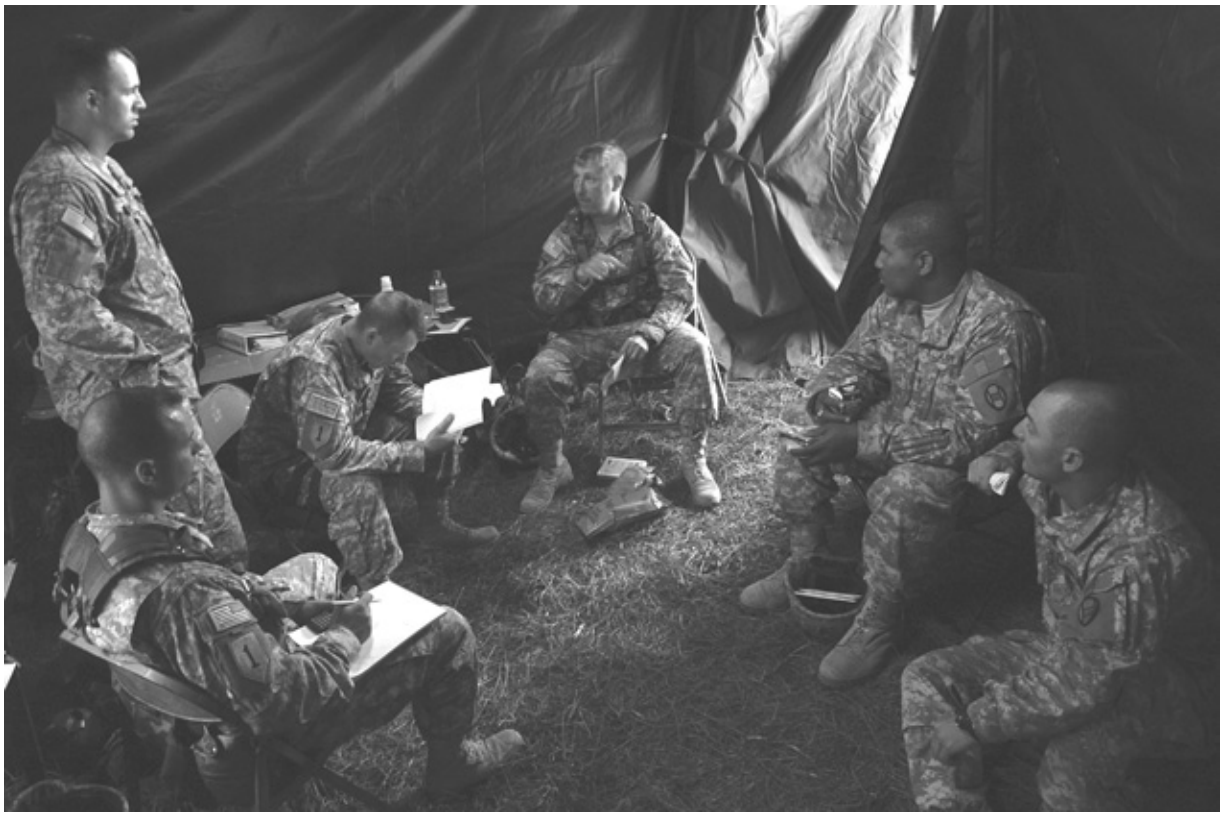
التعاطـف لا يعني الشـفقة أو العاطفة أو التعاطف الوجدانـي ، بل هو مهارة متطورة تبني الثقة ...

وبذلك فإنه سـوف يكون لاستشـارة المقدم ميتشيل تأثيرات ايجابيا على المدى الطويل على المنظمة (الوحدة) ككل. فعندمـا يعمل القائد علـى خلق بيئة تعاطفية فإن ذلك يجعل المنظمة اكثر تماسـكا و اهتماما. وبذلك يعمل التابعـين على الاقتداء بقائدهـم وكنتيجة لذلك تتوسـع رقعـة البيئـة التعاطفية في الوحـدة. وتحافظ الوحدة على نفسها عن طريق الاداء الافضل والقليل من الامور السـلوكية المُشـينة والقليل مـن قضايا وحوادث الشد العصبي و الكثير من الولاء تجاه المنظمة او الوحدة.

تقنيات تنمية التعاطف

يقول مارتينوزي بأن « التعاطف هو العضلة العاطفية التي تقوى بأستخدامنا لها. « [22] ويُساند كل من كوليمان بوياتزيس وماكي هذه الفكرة بقولهم:

> يتمتـع الانـاس المُتعاطفـين بمقـدرة عالية على التعـرف وتلبيـة احتياجـات الزبائـن و المُراجعـين و الاشـخاص الاقل رتبة. يبدو عليهم سمات سهولة التقرب اليهم ورغبتهم في الاستماع لما يقوله الناس. فهم يستمعون بشغف ويلاحظون ما يثير قلق الناس



القوة الجوية الامريكية

مقدم من الجيش الامريكي يستمع خلال اجتماع القادة في مُعسكر شيلبي بتاريخ ١٩ نيسان ٢٠٠٧.

ويستجيبون طبقا لذلك. إن وجود القادة غير المتعودين على التعاطف هو احد اهم الاسباب التي تؤدي الى ترك الناس الموهوبين العمل في اي منظمة آخذين معهم المعرفة والخبرة من الشركة. [٢٣]

هل يمكن للقادة ان يصبحو اكثر تعاطفا؟ يؤدي ارتقاء التعاطف لمستوى عالٍ الى ظهور بعض النقاشات حول ذلك كما هو الحال مع عدد من مجالات نظرية القيادة. وقد تكون الاسئلة الرئيسية كما يلي :

- هل يمكن للقائد ان يكون ناجحا بدون تمنية شعور التعاطف لديه ؟
- هل التعاطف عبارة عن قيادة متطورة ؟

التعاطف والنجاح. يقول مانلي كابلان المنتج في شركة والت دزني «لقد عرفت قادةً من الذين لم يملكوه [التعاطف] ابدا ومع ذلك كانو قادة ، إلا ان الذين كان لديهم الشعور بالتعاطف قد الهموني اكثر. « [٢٤] الكثير من القادة الجيدين هم قادة متعاطفين. فهم قادرين على معرفة مزاجية المنظمة عن طريق قياس نبضها العاطفي. وعن هذا الموضوع يقول كل من كوليمان وبوياتزيس ـــ

> يمكن للقائد ان يقول ويفعل ما هو صحيح فيمالو كان هذا الشئ التقليل من الخوف أو تهدئة اعصاب الغير أو اشتراكه مع الآخرين بروح عالية و السبب هو كون هذا القائد متعود على التعرف على شعور الآخرين في [أي] لحظة ... والمفتاح هنا هو اتخاذ قرارتٍ ذكية والتي تعمل على تجييش المشاعر وتحويلها الى اعمال ايجابية التي تحقق اهداف و غايات المنظمة. [٢٥]

ويمكن لقادة اليوم الذين يعملون في بيئات بعيدة وخطرة و غامضة يمكن لهم بالتأكيد فهم التعاطف الذي تحلى به الملازم ريك ريسكورلا الذي كان قائد فصيل في سرية برافو التابعة للكتيبة الثانية من فوج الخيالة السابع التي قاتلت في فيتنام في شهر تشرين الثاني

من سنة ١٩٦٥. وحسب ما يرويه اللواء مور عن معركة منطقة الانزال المعروفة بمعركة الاشعة السينية في و ادي نهر آيادرانك ، فإن الملازم ريسكورلا ,الذي كان محارب قديم في الجيش البريطاني و كانت عملياته في القبرص وروديستا ، قد اظهر تعاطف لا يُنسى ابداً عندما كان يقود فصيله في المعركة . فبعد اجراء المسح على ارض المعركة من جهة العدو ، قام ريسكورلا بتغير مواضع وحدته بعد ان تكهن بهجوم من قبل الفيتناميين الشماليين. وخلال الليلة الاولى من عملية الانزال التي كانت طويلة جدا شجع الملازم الجنود على الحديث فيما بينهم في المواضع لتقليل الشد العصبي و ذلك بعد ان شعر بأن الخوف و الشد العصبي كانا يتغلغلان الى داخل الجنود. وصرخ بجنوده قائلا « عندما لا تنجح اي الطرق ، غنو اغنية وايالد كولونياك بوي التقليدية [التي تتحدث عن شجاعة شخص يُدعى جاك] أو اغنية تسلق تلال الكامبرون « كانت الانغام بطيئة و ثابتة و التي كان الجنود يجيبونها بصرخات عالية للتشجيع و هذا ما اخبر الملازم بأن جنوده كانوا متماسكين.[٢٦]

وبعد خمسة وثلاثون عاما التجأ ريك ريسكولا مرة اخرى الى نفس الاغنية لتخفيف مخاوف الناس لموظفيه كما غناها لجنوده في تلك الليلة الطويلة في فيتنام. « غنى اغنية ليبارك الرب امريكا وغنى اغاني الجيش البريطاني في حروب زولو. وكذلك غنى اغنية من تراث ويلز «.[٢٧]

هرب كل موظفي شركة موركان ستانلي من الانهيار إلا ان هذا المحارب القديم والشجاع و المتعاطف قد تم رؤتيه آخر مرة و هي يصعد السلالم مع رجال الاطفاء من ولاية نيويورك . إن ريك بيسكورلا هو مثال و احد لعدة قادة ناجحين بتعاطفهم. هذا وقد اظهر عمالقة القيادة من امثال و اشنطن وكرانت ولي وبرادلي وباول مستويات من التعاطف. لذلك ففي الوقت الذي يتحلى فيه العديد من القادة بالتعاطف هنالك قادة يُعَدون اسياد التعاطف.

خاصية القيادة المتطورة. مثل كل مهارات القيادة ، ما أن يتعرف القائد شخصيا على نقص مُعين فإنه هنالك طرق لتحسين ذلك. وطبقا لما يقوله كي ام لويس من مؤسسة كي ام لويس لاستشارات القيادة ـــ

> تبدأ العملية برغبة صادقة لتغيير سلوكك وبقبول حقيقة ان التعاطف هو ليس فقط مهارة قيادية مهمة بل مهارة مهمة للعيش يمكن تطبيقها مع كل علاقة شخصية. و لا يختلف الكثير على الحقيقة القائلة بأن الناس الذين يمكنهم قرائة مشاعر الآخرين هم اكثر تاثيرا على مستوى العلاقات الشخصية.[٢٨]

ومع ذلك هل يمكن للقادة ان يتجاوزو النقص في التعاطف ؟ تبدأ العملية وبلا شك بتقييم النفس فهنالك عدد كبير من أدوات تقييم القائد ولكن مهما كانت الاداة المستخدمة فلا بد من و جود خطة للتحسين تلي ذلك. لا يُعد التعاطف من الخصال الطبيعية او مهارة يتحلى بها الكثير من الناس. تكمن تعقيدات التعاطف في الحقيقة التي تقول بأن هنالك حاجة الى التمتع بالقابلية على الإصغاء بتعاطف . قد يكون الاستماع من بين اهم المهارات و الخاصائص.[٢٩]

نتوجه بالشكر الخاص الى ثوماس سي و ينكفيلد و كرستيان بي كيلير و جوزيف بي دوتي لمساهماتهم في رفد هذا المقال.

المتواجدين تحت امرته كنائب رئيس القسم الامني لشركة موركان ستانلي التي كانت تحتل الطابق رقم ٢٢ في البرج الجنوبي لمركز التجارة العالمي . وفيما اخلى آلاف من موظي شركة موركان ستانلي البرج غنى ريسكورلا

وتُستخدم عبارة الإصغاء بتعاطف كعبارة مُرادفة لـ «الاصغاء بتركيز» أو «الاصغاء الانعكاسي» إلا انه يختلف الإصغاء بتعاطف كونه يركز على السيطرة. من الناحية العملية فإنه قلما يهظم الاصغاء بتركيز او الاصغاء الانعكاس المعنى الكلي و البدني و العاطفي الذي يبثه المخاطِب ولا يصلان ابدا الى تقدير كُلي يتماشى مع «وجة نظر» المُخاطب.[30] وكما يقول بالدوني، فالإصغاء بتعاطف «يخلق ديناميكية قوية في التفاعل البشر يسمح للناس بأن يشعرو وكأنهم تم الاصغاء اليهم وبشدة». وهذه هي اهم الطرق في بناء الثقة و العلاقات طويلة الامد مع الناس الآخرين.[31] ولذلك فإن الإصغاء بتعاطف هو من اعمق مستويات الإصغاء ـــ و هو عبارة عن سلوك تصل عن طريقه الى الغير وذلك بأن « ترى ما يروه وتشعر بما يشعرون به».

ويعطينا مارتينوزي عدد من الفعاليات المهمة التي ممكن لها أن تعمل على تحسين التعاطف عند القادة :

- فلا تقاطع الآخر و لا ترفض افكاره و لا تستعجل الامور و لا تتحدى افكار الغير.
- إعمل على زيادة مقدرتك على فهم العناصر اللاكلامية أثناء التخاطب مع الغير لان الكثير من الناس لا يتخاطبون مع الغير بصورة علنية او مفتوحة.
- إتبع قانون الـ ٩٣ بالمائة. فالكلمات تغطي فقط ٧ بالمائة من الرسالة الحقيقة التي يريد المخاطب نقلها اليك. و تكمن باقي الرسالة والبالغ ٩٣ بالمائة في لغة الجسد للمخاطب . فالتعبُس والتثاؤب والنظر الى الوقت كلها تُبين نقص في الاهتمام و الفهم.
- كُن متواجدا في الجلسة و لا تمارس أو تفعل امور اخرى أثناء التخاطب. لا تراسل الغير عبر البريد الالكتروني (الايميل) بل استلم المكالمات الهاتفية و ضع كل شئ على الورق بصورة مكتوبة لأن هذا يدل على عدم الاحترام ويدل على ان ليدك اولويات اخرى.
- ابتسم واظهر سلوك جيدا ـــ أظهر للغير بأنك تريد ان تكون في ذلك المكان.
- شجع الناس و خاصة الهادئين منهم. أعمل على التوكيد على مايقولونه و اطرح اسئلة استدلالية للوصول الى المزيد من الوضوح.
- أظهِر للناس بأنك مهتم بأمرهم عن طريق الاهتمام بشخصيتهم. أظهر فضولا حقيقيا تجاه حياتهم. اسأل عن هواياتهم و التحديات التي يواجهونها و عن عوائلهم و عما يلهمهم.
- وعندما تزور احدهم ممن هم اقل رُتبة منك لا تقف وتتكلم بل اجلس وكُن مع الشخص الآخر بنفس المستوى.
- دائما قم بقياس مدى نبضات القسم او المنظمة التي تعمل بها. وتعلم كيفية قراءة المزاج.
- درب موظفيك كي يكونو متعاطفين مع الغير.[32]

وتوفر هذه القائمة بداية جيدة لتنمية الشخصية المُتعاطفة على الرغم من انها لا تضم كل الاشياء.

التطبيقات

وعلى الرغم من اختلاف معظم التعاريف الخاصة بالقيادة ، إلا ان خصائص الجيش الموجودة في كُتيب الميدان رقم ٦ -٢٢ والخاص بقيادة الجيش تضيف شيئا اجباريا آخر على قادتها من اجل «تحسين المنظمة».[33] ويضح اللواء كريتون ابرامز بصورة مُنمّقة وبأختصار التنظيمات في الجيش كما يلي : « الجنود ليسو في الجيش. فالجنود هم الجيش».[34] التعاطف لا يعني الشفقة أو العاطفة أو التعاطف الوجداني، بل هو مهارة متطورة تبني الثقة وتُحسّن التواصل وتدعم العلاقات ضمن نطاق المنظمات ومن هم خارج ذلك. إن جنودنا أذكياء ومُبدعين ويتأقلمون مع الامور. وهم أذكياء جدا من الناحية التكنلوجية و لديهم الرغبة الجامحة لاتمام المهمة. إن التطور المهني والتطور من ناحية التعاطف الشخصي يدعم بيئة القيادة التي تحترم الافراد وتؤسس قاعدة تعليمية للفرد وللمنظمة ككل.

على الرغم من كون التعاطف كلمة يسئ فهمها إلا انها من مهارات القيادة و هي من الاهمية بحيث رفعها الجيش ليضعها ضمن الخصائص القيادية الاثنتي عشر. إن القيادة المُتعاطفة هي مهارة شخصية ذات قوة عالية و اذا تم تنميتها وتطبيقها فسوف تعزز العلاقات البشرية وتبني منظمة افضل واكثر نجاحا. ام آر

الملاحظات

١ كُتيب الميدان للجيش الامريكي رقم ٦ - ٢٢ قيادة الجيش (واشنطن دي سي: مكتب طباعة الحكومة الامريكية تشرين الاول ٢ ٠٠٦) ٤-٩.

٢ برونا مارتينوزي، ماعلاقة التعاطف بذلك ؟ (ويست فانكوفر، بي سي : كلاريون انتربرايس ال تي دي ، ٢٠٠٦) ، http://www.increaseyourreq.com التاريخ (٢٨ آيار ٢٠٠٨) .

٣ كارين مورليو « تحديات القيادة تحت المجهر : لمحات من مسح على استراليا. » القيادة في التطبيق ٢٥، رقم ٥ (تشرين الثاني / كانون الاول ٢٠٠٥) ، ١٤- ١٧.

٤ قاموس مريام ويبستر ، اس دبليو « التعاطف « و « التعاطف الوجداني « و « العاطفة « ، « والشفقة « . http://www.merriam-webster.com (٢٢آذار ٢٠٠٨).

٥ كارل آر روجرز (بوسطن : هوتن مفلن ، ١٩٨٠) ١٤٢- ٤٢، مقتبس مقالة في جون ستيوارت وميلت ثوماس ، « الاصغاء الحوار : نحت المعاني المُتبادلة « في ستيوارت ، جسورٌ لا حيطان : كتابٌ عن التخاطب مع الاشخاص ، الطبعة السادسة. (نيويورك مكراو هيل ، ١٩٩٥) ١٨٦.

٦ مارتينوزي ، ٢

٧ ريتش برينار ، « أستخدامات التعاطف «، بوينت لوكاوت ٦، الرقم ١

٨ جون روان « دليلٌ الى علم النفس الانساني : نهج التركيز على الشخص ، « جمعية النفس الانساني ، 2001، http://www.ahpweb.org/rowan_bibliography/ chapter6.html (٢٤تشرين الاول ٢٠٠٧).

٩ جانيت بي كيليت ورونالد اش همفري وراندال جي سليث ، « التعاطف وظهور قادة المهام والعلاقات « مجلة القيادة الفصلية رقم ١٧ (آب ٢٠٠٦) : ١٤٦ -٦٢.

١٠ كاريث آر ميتشيل ، نظرية التنظيم ، التصميم و التغيير ، الطبعة الخامسة (نيوجيرسي: بيرسون برينستون هول ، ٢٠٠٧) ، ١٠٦- ١٠٧.

١١ روبرت كوفي و كاريث آر ميتشيل ، « لماذا يجب على الجميع اتباعك ؟ « مجلة هارفارد للاعمال ٧٨ ، رقم ٥ (أيلول / تشرين الاول ٢٠٠٠). http://web.ebscohost.com.lumen.cgsccarl.com/ehost/detail?vid=6&hid=20705d (٢٠كانون الاول ٢٠٠٧).

١٢ المصدر السابق ، صفحة رقم ٤.

١٣ دانيال كوليمان وريتشارد بوياتزي وآني ماكي ، القياة العُليا : إدراك قوة الذكاء العاطفي) بوسطن : مطبعة جامعة هارفارد ، ٢٠٠٢) ، ٥٠.

١٤ كُتيب الميدان رقم ٦ -٢٢ الصفحات ٨ -٤.

١٥ جوي جايبيل ، « نظرية التحفيز للقيادة الكارزماتية : الرؤثة و التعاطف و اعطاء السلطة « مجلة القيادة و الدراسات التنظيمية العدد ١٣ الرقم ١ (خريف عام ٢٠٠٦) http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1137036221&sid=1&Fmt=3&clientId=417&RQT (١ آذار ٢٠٠٨).

١٦ فينسينت تي كوفيلو ، « مبادئ ممارسات التواصل الصحيح و كوارثه ا: ادوات و تقنيات التخاطب الفعال والاشعاع و الطاقة النووية و التكنلوجيات ذات العلاقة. « (بحث مُهيئ لورشة عمل حول ممارسات التخاطب الصحيح في آسيا الوسطى التي جرت في تسورونكا في اليابان ، ١٥- ١٧ تشرين الثاني ١٩٩٩).

١٧ جاي أم جورج ، « العواطف و القيادة : دور الذكاء العاطفي ،» مجلة العلاقات الانسانية العدد ٥٣ (٢٠٠٠) ،٢٧-١٠٥٥ .

١٨ كارل آر روجرز ، « الجوانب المهمة من العلاج المتمحور حول الزبون .» تم نشر المقال في مجلة الطبيب النفساني الامريكي ١، ٤١٥-٢٢ ، (١٩٤٢) مورد من الانترنت تم تطويره من قبل كريستوفر دي كرين من جامعة يورك ، تورونتو ، كندا ، آذار ٢٠٠٠، www.pyschclassics.yorku/ca/Rogers/therapy.hml. (٢٠آيار ٢٠٠٨).

١٩ ستيفن آر كوفي ، القيادة المرتكزة على المبدئ (نيويورك، فايرسايد ، سيمون شاستر ، ١٩٩٢) ٤٥-٤٦ .

٢٠ سكوت أي كيلير ، « القيادة المُتعاطفة « ، البيان الدولي حول السلامة الصناعية ومجلة اخبار النظافة ، ٢٠٠٠، www.safetyperformance.com/pdf/ Articles/2000/EmpathicLeadership.pdf (٢٠آيار ٢٠٠٨).

٢١ مات برودوس ، « لوكان بأمكان فعل ذلك مرة اخرى ... ، « في مجلة كلية قيادة الجيش الامريكية وكلية الاركان ، ٢٠٠٨، المنظمات النامية والقادة : اوراق متقدمة وقراءات في قضايا الطلاب ، آب ٢٠٠٨ (و اشنطن دي سي : ٢٠٠٨).

٢٢ مارتينوزي الصفحة رقم ٢.

٢٣ كوليمان بوياتزيس و ماكي ، الصفحة ٥٠.

٢٤ وورن بينيس ، إدارة الناس هو مثل قيادة القطط (بروفو، يوتي: منشورات اكسيكيتف اكسيلانس ، ١٩٩٧) ، ١٠٧.

٢٥ كوليمان بوياتزيس و ماكي ، الصفحة ٣٠ .

٢٦ هارولد جي مور و جوزيف ال كالوي ، كُنا جنودا في يوم ما ... و شباباً : معركة لادرانك التي غيرت الحرب في فيتنام، (نيويورك : راندوم هاوس كروب ، ١٩٩٢) ، ٢٠١.

٢٧ جوزيف ال كالوي ، « من فيتنام الى ١١/٩ ، تذكار الابطال الحقيقيين ، « جريدة سولت لايك تريبون ، ٧ نيسان ٢٠٠٦.

٢٨ كي أم لويس ، « عندما يُظر القادة العاطفة : كيف يستجيب الاتباع الى التعبير العاطفي السلبي للقادة الذكور و الاناث. « جريدة السلوك المنظماتي العدد ٢١ (٢٠٠٠) :٢٢١ - ٣٤، مقتبسة في هولي ليفينكسون وماريا ناجدوون فوستر و سونيا سمثر ، الذكاء العاطفي تجاه السلوم المنظماتي (معهد قيادة القوات الكندي ، وزارة الدفاع : ١١ آذار ٢٠٠٥)

٢٩ جون بالدوني ، ١٨٠ طريقة لتطبيق ماتقوله كقائد : كُتيب التعريف « بالكيفية « بالنسبة للقادة على كل المستويات ، من اعداد ايرك هارفي و جولي بالدوين و جيل ماسون (دالاس : ذا كرافيكس كروب ، ٢٠٠٦)، ١ .

٣٠ ستيفن آر كوفي ، العادات السبعة لاكثر الناس تأثيرا : إستعادة اخلاقيات الشخصية (نيويورك : فايرسايدو سايمون ساشستر ، ١٩٨٩) ، ٢٤.

٣١ جيمس سي هانتر ، اقوى مبدأ للقيادة في العالم : كيف تصبح قائد يخدم الآخرين (نيويورك : كراون بابليشنك كروب ، ٢٠٠٤) ، ١١٤ -١٦.

٣٢ مارتينوزي ، الصفحات ٢-٤ .

٣٣ كُتيب الميدان ٦-٢٢ ، الصفحات ٢-٤.

٣٤ كريتون أبرامز ، مقتبسة في حربٌ افضل من كتابات لويس سورلي (نيويورك : هاركورت ،١٩٩٩) ، ٣٧٠.

Empathy: A True Leader Skill

Lieutenant Colonel Harry C. Garner, U.S. Army, Retired

Originally published in the English November-December 2009 Edition.

تعزيز الجسور: بناء قدرات الشراكة

العميد جيمس جي. ستافريديس من البحرية الأمريكية والعقيد بارت هاورد من الجيش الأميركي

(سلاح الجو الأميركي تي اس جي تي وليم جريبر)

الصورة: أعضاء عسكريون من 29 دولة في مسيرة تشكيلية خلال الحفل الختامي لمسعى الجمع 2009 الذي عقد في ثكنة كوزارا، بانيا لوكا في البوسنة والهرسك يوم 17 سبتمبر 2009.

قال العميد مايك مولين "ان تطوير علاقة في ساحة المعركة مع شخص لم ألتق به من قبل وفي خضم الأزمة هو أمر قد يكون في غاية الصعوبة... يجب أن يتم بناء الثقة مع مرور الوقت. ليس بالامكان تدفق الثقة مرة واحدة."

العميد جيمس جي. ستافريديس هو القائد الأعلى لقوات التحالف في أوروبا وقائد القيادة الأوروبية (القيادة الأمريكية في أوروبا). وهو حاصل على درجة البكالوريوس من الأكاديمية البحرية الأمريكية ودرجة الماجستير والدكتوراه من كلية فليتشر للقانون والدبلوماسية في جامعة تافتس. وقد تولى قيادة مجموعة مشروع حاملة الطائرات الضاربة لدعم العمليات العسكرية في العراق (عملية الحرية العراقية وعملية الحرية المستدامة).

العقيد بارت هاورد هو المساعد الخاص لقائد القيادة الامريكية في اوروبا. وقد عمل مع قيادة القوات المشتركة في أفغانستان وقوة المساعدة الأمنية الدولية وقام بقيادة فريق سرية القتال الأولى من فرقة المشاة الأولى. وهو حاصل على درجة البكالوريوس من جامعة سانتا كلارا وعلى درجة ماجستير ام ام اي اس من كلية الحرب التابعة للجيش

تأتي الثقة من خلال سنوات من الخبرة التعاونية والاستماع والنجاح والفشل وتكون متماسكة بفضل رؤية مشتركة لمستقبل آمن ومزدهر. ولأن العلاقات هي في غاية الأهمية، فمن الضروري أن لا تؤخذ كمسّلمات. ولهذا فإن بناء قدرات الشراكة هو حجر الأساس في كل ما تفعله القيادة الاوروبية ومن الواضح أنها من أولويات تلك القيادة.

ما هي الشراكة؟ بحكم التعريف فهي علاقة بين الأفراد أو المجموعات التي تتميز بالاحترام المتبادل والتعاون والمسؤولية من أجل تحقيق هدف محدد. لاحظ أنه ليس تبادل في اتجاه واحد، ولكنه علاقة ذات اتجاهين، وهو وجود علاقة بين كل من الشركاء الذين لهم مصلحة في المحصلة. لقد اخترنا كلمة «شراكة» بعناية. الشراكات تكون مبنية على تجارب فريدة من نوعها، تنطوي على الاقرار بأوجه القوة والتقصير على حد سواء، يكمل بعضها بعضا للوصول إلى الأهداف المشتركة، والتعلم من بعضها البعض. ونحن في القيادة الاوروبية نؤمن بانه لا يوجد شخص واحد او خدمة أو وكالة حكومية أو دولة على حدى تكون أفضل من تحالف من الشركاء الراغبين بالعمل معا.

مبني على - التقدم، التركيز على الشراكة

القيادة الاوروبية هي قيادة جغرافية للقتال متمركزة في وسط منطقة شريكة. أنه من السهل أن نغفل هذا الواقع، لأنه من الصعب قياس تأثير ذلك في كل ما نفعله. على مدى عقود، كان لأعضائنا فرصة للعيش والعمل في الدول المضيفة. يعلق كبار القادة في كثر من الأحيان أن واحدة من أعز الذكريات في خدمتهم العسكرية هي الجولة الأولى في أوروبا. ثم كما الآن، فأفراد القوات المسلحة وعائلاتهم يشكلون علاقات شخصية مستدامة مع المواطنين المحليين، سواء في العمل أو في المجتمع. ان استكشاف الأكل المحلي واستخدام وسائل النقل العام المحلية وتعلم اللغة هي أمور بسيطة، ولكنها خطوات ذات معنى جاد لكسب الاحترام المتبادل وبناء التحالفات. تصبح هذه التجارب الشخصية البنية الأساسية لعلاقات تنظيمية أوسع. والعكس صحيح أيضا لدى الأصدقاء الحلفاء. كم مرة سمعتم عضو من الحلفاء يستذكر ذكريات عزيزة من مهمة تبادل ثمينة في الولايات المتحدة؟ العيش مع وبالقرب من شركائنا يعطي أعضاء القيادة الأوروبية منظورا فريدا ومصداقية قوية مع حلفائنا.

ونحن ندرك أن المعرفة هي سلعة قوية، ويتطلب فهم ثقافة الدول الشريكة جهدا حقيقيا. فإن فهم تاريخ أوروبا يساعدنا على معرفة رؤية العالم لدى حلفائنا واسباب اتباعهم نهج معين في التعامل مع المشاكل والوقائع على النحو الذي يقومون به. من دون ان يكون لدينا إحساس بوجهة النظر هذه، نصبح مثل رواد السينما الذين وصلو للفيلم في وقت متأخر ويتساءلون ماذا يجري ولماذا تكون ردود فعل الشخصيات الرئيسية بتلك الشدة.

يواجه شركاؤنا مجموعة من الأخطار التي تتراوح بين الإرهاب الدولي والتطرف والتغيرات في التركيبات السكانية والاضطرابات الاقتصادية الى المخاوف بشأن الحصول على الطاقة.

كأمريكيين، نحن نسعى في كثير من الأحيان الى حلول سريعة ونعلق بأن «الوقت قصير». قد يرى حلفائنا الأوروبيين الأمور بشكل مختلف قليلا. الولايات المتحدة هي دولة فتية. فهناك المهرجان السنوي دوكاسي دي

مونس، الذي يحتفل به بالقرب من المقر الأعلى للدول الحليفة في أوروبا وذلك في مدينة مونس في بلجيكا. المهرجان الغني بالرمزية والتقاليد يعود تاريخه إلى عام 1349 ويقام تقريبا كل عام لأكثر من 650 سنة. انه أمر بديهي أن يرى شركائنا الأمور من عدسة مختلفة نظرا لثقافتهم وتاريخهم.

للحصول على فهم أفضل لهذا النسيج من التاريخ والثقافة، قامت القيادة الأوروبية مؤخرا بنشر قائمة قراءة في أكثر من 80 عنوانا تتراوح في مواضيعها بين التاريخ والأدب. (يمكن العثور على هذا على الرابط التالي http://useucom.wordpress.com/2009/06/08/what-are-you-reading/) ويتم تشجيع أعضاء القيادة الأوروبية على إيجاد نقطة اهتمام وتعلم المزيد عن البلد المضيف أو فترة معينة من تاريخها. فعلى سبيل المثال، بعد قراءة كتاب أين ذهب كل الجنود، لمؤلفه جيمس ج. شيهان، قد يتكون لدى القارئ رؤية أفضل بكثير في أساليب النهج المختلفة عند شركائنا. لا يوجد هناك نهج واحد هو «الصحيح». يتبادل الشركاء الأفكار ويتعلمون من بعضهم البعض. قد يكون من الصعب بالنسبة للأمريكيين الفهم الكامل لتأثير حروب القرن العشرين الكارثية، الساخنة والباردة منها، وما أعقبها من تأثير على نفسية شركائنا، ولكن نحن مدينون لأنفسنا ولأصدقائنا أن نحاول أن نفهم أكثر.

إذا كنت تفهم الثقافة الأوروبية فإنك ستفهم الولايات المتحدة على نحو أفضل. الولايات المتحدة هي بلد يتمتع بصلات قوية مع القارة الأوروبية. كشف التعداد الأخير في الولايات المتحدة عام 2008 أن ما يقارب 60 بالمئة من سكان الولايات المتحدة يثبتون هويتهم إلى حد ما بأصول أوروبية. وتؤكد نظرة سريعة على بعض أسماء أعضاء القيادة الأوروبية هذه الرابطة الفريدة من نوعها. فإن أسماء مثل سيميكاتا، غالاغر، رودريغيز، وستافريديس كلها تشير الى أن أميركا هي أمة من المهاجرين، ولكن سرعان ما يندمج نسل هؤلاء المهاجرين في الثقافة المعاصرة. واحدة من دلائل هذا الاندماج هو فقدان اللغة الأم. ثمانية بالمئة فقط من أعضاء وزارة الدفاع الأمريكية يتحدثون لغة أجنبية، ومن المرجح أن يعكس الوضع في القيادة الأوروبية هذه الإحصائية أيضا. وهكذا، فإننا نتعامل تقريبا دائما مع شركائنا باللغة الإنجليزية. وعلى سبيل المقارنة ، فإن الزائر لمقر القيادة

شراكات الولايات الأمريكية التابعة للقيادة الأوروبية

ألاباما / رومانيا
كاليفورنيا / اوكرانيا
كولورادو / سلوفينيا
جورجيا / جورجيا
إلينوي / بولندا
انديانا / سلوفاكيا
كانساس / أرمينيا
ماين / مونتينجرو (الجبل الأسود)
ميريلاند / استونيا
ميريلاند / البوسنة
ميشيغان / لاتفيا
مينيسوتا / كرواتيا
نيو جيرسي / ألبانيا
ولاية كارولينا الشمالية / مولدوفا
أوهايو / المجر
أوهايو / صربيا
أوكلاهوما / أذربيجان
بنسلفانيا / ليتوانيا
تينيسي / بلغاريا
ولاية تكساس ونبراسكا/ الجمهورية التشيكية
فيرمونت / مقدونيا

العليا لقوات التحالف في أوروبا سيسمع مجموعة متنوعة من اللغات في الردهة والكافتيريا. ولكن بمجرد ان يبدأ الاجتماع، سيعرض تقريبا جميع الموظفين الدوليين إتقانا مميزا للغة الإنجليزية.

إن أوروبا قارة فيها العديد من اللغات. لدى الاتحاد الأوروبي 23 لغة رسمية وأكثر من 60 لغة محلية. لذلك يشكل التواصل مع شركائنا بلغات الدول المضيفة تحديا كبيرا. لهذا السبب، قامت القيادة الاوروبية بتحدي جميع أعضائها لدراسة لغة أجنبية باستخدام الأدوات المختلفة التي تقدمها الخدمات لديهم، مثل برمجيات اللغة الحائزة على جوائز روزيتا ستون. وعلاوة على ذلك، تقوم القيادة الاوروبية باستكشاف سبل جديدة للتسهيل على أعضائها الحصول على المزيد من الموارد اللغوية. تدرك القيادة الاوروبية أن دراسة اللغة هي وسيلة هائلة لاكتساب نظرة ثاقبة عن ثقافة أخرى. ويمكن ان تساعد معرفة العبارات الأساسية في اللغات الاخرى على بناء الثقة بين الأفراد.

التحديات والفرص

التحديات والفرص الآن هي أكبر ما تكون بالنسبة للقيادة الأوروبية لتعزيز روابط الشراكة. يواجه شركاؤنا مجموعة من الأخطار التي تتراوح بين الإرهاب الدولي والتطرف والتغيرات في التركيبات السكانية والاضطرابات الاقتصادية الى المخاوف بشأن الحصول على الطاقة. نحن لا نريد أن نواجه هذه الأخطار لوحدنا. ولا يمكن للولايات المتحدة الحصول على أهدافها الاستراتيجية دون اتباع نهج موحد. ويسعى الجيش لإيجاد حلول أكثر ابتكارا باستخدام مفاهيم ذات جدوى مؤكدة.

حلف شمال الأطلسي (حلف الناتو)

بعد 60 عاما ما تزال منظمة حلف شمال الأطلسي قائمة كالتحالف العسكري الأكثر نجاحا في التاريخ. واحد من مورثات هذا التحالف هو اعتماد المئات من «اتفاقيات توحيد المعايير.» أنشأت هذه الاتفاقيات العمليات والإجراءات والشروط اللازمة لاستخدام الإجراءات العسكرية والتقنية والمعدات المشتركة بين الدول الاعضاء. قد تبدو هذه الاتفاقيات بيروقراطية ولكنها في واقع الأمر لها أهمية حيوية لعملياتنا اليوم. إن قيام «قوة المساعدة الأمنية الدولية» في كابول بانتاج أوامر العمليات باستخدام تخطيط منظمة حلف شمال الأطلسي موحد المعايير وباللغة الانكليزية وبأنماط مألوفة للموظفين، هو باعتبار معجزة صغيرة. فمن السهل بالنسبة لأولئك الذين يعملون مع العمليات المعيارية هذه بشكل منتظم ان يتجاهلوها احيانا، ولكن جيراننا لا يفعلون ذلك. والواقع أن البلدان التي تسعى إلى العمل بشكل أقرب معنا تطمح في كثير من الأحيان لتحقيق معايير «حلف شمال الاطلسي.» وما يزال استثمار الناتو منذ عقود بالتشغيل المتداخل مفيدا في كل من الشراكات القديمة والجديدة المجازة.

على الرغم من ان ذاكرتنا الجماعية عن التدريب في أوروبا خلال الحرب الباردة بدأت تتلاشى بعض الشيء، بامكاننا وينبغي علينا الاستفادة من الإرث الإيجابي لتلك الحقبة. من خلال التدريبات وشراكات الوحدات العسكرية وتبادل المهام، فقد بنت الولايات المتحدة وحلفائها في القيادة الاوروبية إطار مشترك لمبادئ الحرب التقليدية. ويجب أن نكون مهيئين للتدريب على الحروب غير النظامية في يوم ما والتدريب على تحقيق الاستقرار

نحن لا نستطيع تدفيق الثقة ونحن لا نريد ان نحاول بناء العلاقات والسعي وراء القدرات بعدما تبدأ الأزمات.

الملازم أول نيكول انكوفت، من الشؤون العامة لجناح سلاح الجو الـ 179.

خلال حفل القدوم لبرنامج فرق الموجهين التنفيذين وفرق الترابط (اوملت) للحرس الوطني لولاية اوهايو والذي عقد عقد في مدينة سولنوك في دولة المجر يوم 15 أغسطس 2009، واللواء لاسزلو تومبول وهو رئيس الدفاع الهنغاري وقاموا بتقدير اوستن و. دوفريسني لأدائه المميز.

والأمن والانتقال وإعادة الإعمار في اليوم التالي. وسوف ينصب تركيزنا في التدريب ليس فقط على كيفية تنفيذ المهمة بل وعلى كيفية «تدريب المدربين.»

ان برنامج فرق الموجهين التنفيذين وفرق الترابط (برنامج اوملت، تلفظ «اومليت») هو مثال مميز على هذا التغيير في التركيز والتآزر لدى الشراكات المتعددة. واوملت هو فريق صغير من ضباط وضباط الصف من دولة شريكة الذي تكون مهمتهم الأساسية هي الخدمة في أفغانستان لتدريب وتعليم وتوجيه وحدة من الجيش الوطني الأفغاني. كما أنها توفر قناة للقيادة والسيطرة، وعند الحاجة، تقوم بتقديم الدعم في التخطيط التشغيلي والعمل. تقوم فرق الموجهين التنفيذيين وفرق الترابط بمساعدة الأفغان على تطوير المهارات الفردية والجماعية لتحقيق السلام والاستقرار والحفاظ عليهما. في هذه العملية يجب أن نتجنب «أمركة» شركائنا بل نقوم بنقل مفهوم الخدمة والكفاءة المهنية. فمن الأفضل اعطائهم المرونة اللازمة لاحتواء مثل هذه المفاهيم في ثقافتهم.

تلعب القيادة الأوروبية دورا هاما في مساعدة شركائنا في التدريب والنشر لهذه المهمة الحيوية. قامت دولة المجر (هنغاريا) مؤخرا بنشر فريق كان صغيرا في الحجم ، ولكنه كبيرا في التأثير وقد كان فريق اوملت بمساعدة تدريب وموارد وارشاد من القيادة الأوروبية. وقد يكون من الصعب في السنوات السابقة تخيل قوات هنغارية تتدرب وتشارك مع القوات الاميريكية، ومن بعد ذلك الانتشار خارج أوروبا إلى أرض بعيدة في أفغانستان مع مهمة مؤادها توجيه الجيش الوطني الافغاني. يدل

هـذا المثال على قـوة التعاون وتوحيد الجهـود عندما يتم تشكيل الثقة على أساس العلاقات المهنية.

ومع ذلك، هناك المزيـد في هذه القصة وأكثر من ذلك بكثير. ونظرا لبرنامج شـراكة الدول الناجح للغاية، وهو برنامج مؤسسـة تدريبة وتوجيهة لثنائية بدأت في عام 1993، شمل برنامج ال اوملت هذا أعضاء ليس فقط من القـوات المسـلحة الهنغارية، ولكن أيضـا 30 عضوا من الحرس الوطني من ولاية اوهايو التابع للجيش.

... نـادرا ما يكون بناء قدرات الشـريك معنيا فقط بالحلول المادية.

ما زال برنامج شراكة الولايات للحرس الوطني واحدا من أكثر برامج التعاون الأمني فعاليـة. من خلال ربط الولايات الأمريكية مع البلدان الشريكة المعينة، نقوم بتعزيز التواصل والقدرات العسكرية وتحسين التشغيل المتبادل وتعزيز مبادئ الحاكمية المسؤول. ويوجد حاليا 20 ولاية لها شراكات مع 21 بلدا في منطقة قيادة العمليات الأوروبية (انظر المربع). هدفنا هو بناء علاقات مسـتديمة بين العسـكريين والعسكريين واخرى بين العسكرين والمدنيين، وعلاقات المدنيين مع المدنيين، وكلها تصب في تعزيز الأمن الدولي على المدى الطويل. في النهاية، العلاقات الشـخصية تأتي في مقدمة كل شيء وهي مفتاح نجاحنا.

لتحقيـق أهدافنـا المشـتركة، يجـب علينـا أن نقوم بشـراكات مع العديد من المنظمات بالاضافة الى الحلفاء العسـكريين التقليديين وأعضاء التحالف. ولكي ننجح، يجـب أن نعمل بشـكل وثيـق مـع إدارات ووكالات أخرى تابعـة للحكومة الامريكيـة، مثـل وزارة الخزانة ومكتب التحقيقات الفيدرالـي ووكالة الولايات المتحدة للتنمية الدوليـة. ونحن نسـعى إلـى تكوين مثل هـذه العلاقات القوية والثقة مع المنظمات متعددة الجنسيات والمنظمات غير الحكومية كما هي علاقاتنا مع حلفائنا العسكريين.

أحد أهم مصادر القوة لدى القيادة الأوروبية هو معقل المعرفـة وليس نظاما للأسـلحة. قام مركز جورج سـي. مارشال الأوروبي للدراسات الأمنية في مدينة جارمش في ألمانيا باسـتضافة آلاف المشاركين من عدة دول لتشجيع الحوار والتفاهم. يبين مركز مارشال التابع لهذه القيادة ان بناء الشراكات هي من أولويات مهمتنا. نحن لا نستطيع أن ندفـق الثقـة ونحـن لا نريـد ان نحاول بنـاء العلاقات والسـعي وراء القدرات بعدما تبـدأ الأزمات. نريد أن نعرف بعضنا لفترة طويلة قبيل ذلك.

نهج شمولي

بناء قدرات الشراكة ليس برنامجا متخصصا أو حدث منفرد. نحن نتعامل من هذه المهمة الرئيسـية عن طريق خطة حملة اسـتراتيجية تمس جميع مديريات الموظفين ومكوناتها. ونحن نتحدى أنفسـنا عن طريق طرح سؤال «كيف يسـهم هذا العمل في بناء قدرات الشـراكة؟» أو «ماذا فعلت لشـراكاتنا اليوم؟» ولكي ننجح، يجب علينا مزامنة جهودنا وأقوالنا وأفعالنا.

نحن نعلـم أن أفضل الشـراكات يكون فيهـا الاتصال المفتوح وتسعى لتبادل الأفكار مع بقاء التركيز على الهدف. ليـس لدينا جميـع الحلـول أو جميع الأجوبـة الصحيحة. والهدف من القيادة الأوروبية ليس «الأمركة». نحن نشـارك معهم التقنيات والعمليات التي نجحت بالنسبة لنا، ولكن ندرك بأن كل شـريك لديه ثقافة فريدة ونهج متبع في حل المشـاكل. ومع ذلك، قد نكون فخوريـن أن العديد من الدول تسـعى بجدية لاتبـاع مهنية فيلق ضبـاط الصف عندنا وتركيزنا على الانضباط والأخلاق والمبادرة الفردية.

نحـن نتعلم فـي كثير من الأحيـان حلـولا مبتكرة من شركائنا. يظهر مفهوم القدرة المعينة مرارا في المحافل والذي يستكشـف كيفية اسـهام الدول الصغيرة في المشـاريع

الصورة من الحرس الوطني في ولاية اوهايو سي دبليو 3 ليبي و. سكوت

خلال ممارسة تدريب ميداني في تاتا في المجر. الرقيب جورج تايلور (في الوسط) يستعرض تكتيكات على مستوى فرق الاعتداء مع أعضاء الفريق الهنغاريين والأمريكيين للفريق الاستشاري للتوجيه والتواسط في العمليات القتالية. آب / أغسطس 2009.

الكبيرة. رغم ان الجيش الايرلندي يبدو ضئيلا بعدده ال 8500، لكنه ساهم بجدارة بتقديم مضخمين فرديين لمقر قوى المساعدة الأمنية الدولية. على سبيل المثال، باتت محادثة خلال عشاء في صالة الطعام في أفغانستان حادثة منيرة لضابط في الجيش الأميركي عندما قال له ضابط الايرلندي ان العبوات الناسفة كانت قد باتت مسألة للجيش الايرلندي منذ عقود، وهي ليست بظاهرة حديثة. ودفع هذا لنقاش أطول، واكتسب الأميركي منظورا أعظم وأفكارا مفيدة بهذا الصدد. نحن لا نقوم دائما بقياس المعرفة والخبرة في قدرات محددة من حيث قوة الوحدات العسكرية.

استفاد هذا الضابط الأميركي بشكل كبير من «المختبر المرجّل» الذي يسرّه له نظيره الايرلندي. ومن الناحية المثالية، يمكن لمثل هذه الدروس الملموسة والبارزة أن يصل تأثيرها لنطاق أوسع من مجرد شخص واحد. فالعملية الرسمية المبتكرة التي تمديدها لشركائنا العسكريين والمدنيين يمكن أن تكون حافزا لتحقيق نتائج مماثلة واسعة. قمنا بإنشاء «خلية ابتكار» في القيادة الاوروبية لبناء قدرات الشراكة من خلال الأبحاث وتبادل الأفكار والأساليب والتقنيات والإجراءات.

ونحن ندرك ان بناء قدرات الشركاء نادرا ما تكون معنية فقط بالحلول المادية. فمن السهل للبعض تصور حل تكنولوجي لكل مشكلة، المثل المسمى ـــ «الرصاصة الفضية». كمثل أن نقول «فقط لو كان لدى شركائنا المزيد من (املأ الفراغ) فستكون أكثر قدرة». وجدنا في القيادة الأوروبية أن الحلول المادية ليست دائما أفضل وسيلة لبناء القدرات. كل دولة شريكة مختلفة، ويمكن أن تؤدي الحلول المادية إلى متطلبات جديدة وإضافية. فالحاجة للحفاظ وتدريب وتشغيل منصات معقدة ومكلفة تشكل تحديا للبلدان الصغيرة. ونحن نفهم في القيادة الأوروبية أن بناء القدرات ليست دائما عن «الأشياء»، فقد تكون أيضا عن قوة الأفكار والمفاهيم. فيالق ضباط الصف لدينا هو مثال عن الاستثمار في الناس، وليس الماديات. ونسعى من خلال عملنا مع شركائنا لإيجاد التوازن الصحيح بين حلول المادية والأفكار.

الاتصالات

نحن فخورون بأننا رائدين في استخدام الشبكات الاجتماعية للوصول إلى شركائنا ونسعى من خلال مدونة القيادة (www.eucom.mil/english/bridge/blog.asp) ومواقع الفايس بوك والتويتر ولينكد ان لإستخدام سبل جديدة لنروي قصتنا، والتأكيد على جوهرية التواصل ذات الاتجاهين لنجاح أية شراكة. ونحن أيضا نعمل بجد لتحسين الاتصالات مع ملحقينا باستخدام الأدوات التعاونية مثل «الاتصال على الخط التابع لوزارة الدفاع وذلك لعقد «لقاءات مفتوحة» لتبادل الأفكار وتحسين الوعي الظرفي. تسعى القيادة الاوروبية إلى أن تكون منظمة تعليمة وللتواصل من خلال وسائل عديدة. ام آر

Strengthening the Bridge: Building Partnership Capacity
Admiral James G. Stavridis, U.S. Navy, and Colonel Bart Howard, U.S. Army
Originally published in the English January-February 2010 Edition.

المبادئ التوجيهية لتحقيق الاستقرار وإعادة الإعمار

استحداث خريطة الطريق للسلام

بيث كول واميلي هسو ، المعهد الامريكى للسلا

إذا كان التاريخ ذو دلالة، يمكن أن نكون على يقين من أن العقد القادم سوف يجلب العديد من التحديات الجديدة في السلام والأمن، وليس فقط في أفغانستان، بل وأيضا في أزمات جديدة في جميع أنحاء العالم. وستجبرنا هذه التحديات، كما اجبرونا مرة تلو الأخرى، بإعادة النظر في النقص المعطل في قدرة الولايات المتحدة المدنية بألاستجابة والعمل بشكل فعال من خلال مهمات تحقيق الاستقرار إعادة الإعمار. وقد لفت الجيش الامريكي الإنتباه إلى هذه الفجوة لمدة طويلة، والتي تركت الجيش دون شريك فعال والذي هو بحاجة ماسة إليه في هذه المهمات المعقدة. ومن بين أحدث الجهود لعكس هذا المسار هو دليل عقدي استراتيجي تاريخي يحدد خارطة الطريق لمساعدة البلدان على الانتقال من الصراع العنيف إلى السلام. توفر المبادئ التوجيهية لتحقيق الاستقرار وإعادة الإعمار، والتي طورها معهد الولايات المتحدة للسلام و معهد عمليات حفظ السلام والاستقرار التابع للجيش الامريكي، معرفة مشتركة شاملة موثقة من عقود خبرة المدنين في هذه المهمات. وهي مصاحبه لدليل الثرورة الميدانية للجيش الأمريكي 07-3 , عمليات الاستقرار.المقالة التالية توفر نظرة مفصلة في عقيدة مساهمات المدنيين الفريدة، والمنهجية الفريدة التي تم من خلالها تطويرها وتطبيقها في اطار ما قد يكون اهم مكافحة في هذا العقد الجديد ـــ أفغانستان.

الحاجة إلى رؤية مشتركة

المراهنة على النجاح في أفغانستان أعلى من أي وقت مضى. هناك شيئين معرضين للخطر: السلام الهش للشعب الأفغاني وأمن أمريكا. بعد أن استثمرنا دمائنا وكنوزنا لسنوات طويلة في جميع أنحاء العالم، ننطلق في مسار جديد في أفغانستان ونستعد لنشر عشرات الالاف من الجنود الامريكيين الاضافيين. لا يمكننا أن نكرر أخطاء الماضي القريب والتي عواقبها الوخيمة قد تتمكن من إن تطغى على إرادة أمتنا السياسية.

بيث كول هو مدير الشؤون الحكومية في معهد الولايات المتحدة للسلام والاتصال لعمليات حفظ السلام والاستقرارفي الجيش الاميركي . كول حائزعلى ليسانس في العلوم السياسية والفرنسية من جامعة فيرمونت واكمل برنامج جامعة كينت ستيت عن المنظمات الدولية في جنيف، سويسرا.

اميلي هسو وهي أخصائية البرنامج في المعهد الأميركي للسلام، مركز السلام للعمليات بعد الصراع والاستقرار. تخرجت من مدرسة الصحافة بجامعة نورث وسترن ميدل وحصلت على درجة الماجستير في الأمن الدولي من جامعة جورج تاون .

(قائد مشاة البحرية إرنر شفرانسيوق)

الصور: قائد فوج مشاة البحرية البحرية الامريكية اللفتنانت كولونيل وليام ف. مكلاف، وموظفيه يسير مع حاكم منطقة مقاطعة ناوا غول مانغال أمام مجلس الشورى في منطقة ناوا، مقاطعة هلمند، أفغانستان، 4 نوفمبر 2009. وسوف يناقش الرجال فوائد زراعة القمح أكثر من الخشخاش، ومياه الري، والأمن في المنطقة

مصادر كثيرة كانت وراء ويلات نتيجة الحملة الأفغانية. وفقا لتحليل قائد القوات الاميركية في أفغانستان في العام الماضي، من المصادر المهمة هي عدم وجود "توحيد الجهود" في إجراء المهمة.[1] سبع سنوات من الأساليب المتفككة والأولويات المتنافسة في الحكومة الأميركية وشركائها العالميين والحكومة الأفغانية قد يكونوا كعقب أخيل يقوض نجاحنا. إن تحقيق الجهود الموحدة في هذه البيئات المعقدة يتطلب نهجا مؤسسيا يتضمن رؤية استراتيجية مشتركة للمسار الذي نتجه نحوه، وخطة فعالة مع الأولويات المستهدفة من سلسلة مكونات هذه الرؤية وتنفيذ تلك الخطة وفقا لمبادئ مشتركة للعمل.

اليوم تم تجهيزالجيش الامريكي مع بنية متطورة لهذا النوع من التفكير الاستراتيجي والتخطيط، بما في ذلك ـــ

- عقيدة لتوجيه أعمالهم.
- نظام "الدرس المعلم" لتحديث العقيدة .
- جهاز التخطيط لتحويل العقيدة إلى معرفة ملموسة.
- نظام التعليم والتدريب الذي يمنح هذه المعرفة لجميع أنحاء صفوفها.
- الشبكة القوية لدعم كل جندي.

هذا النظام اجتاز اختبار الزمن وهو ما يسمح للقوات العسكرية أن تكون فعالة ومتزامنة ومؤثرة حتى في أكثر المهمات تعقيداً والتي تنطوي على تحقيق الاستقرار واعادة الاعمار.[2]

وبالمقارنة ، فإن الوكالات المدنية التابعة لحكومة الولايات المتحدة والذين هم مسؤولين عن هذه المهمات ، لا تزال تعمل من دون أي إطار موحد أو مجموعة مشتركة من المبادئ لتوجيه أعمالهم. هذا يجبر المخططين والعاملين المدنيين في الاعتماد على أساليب مخصصه تعوق التعاون والتماسك الجوهري في أي مهمة استقرار و اعادة الاعمار. إذا كان على الجنود التركيز على تأسيس الأمن الذي تم تدريبهم عليه ، فيجب على المدنيين أن

يكونوا قادرين على الحفاظ على هذا الأمن إلى ما بعد الوجود العسكري الأجنبي. وكما يجب على جيش الولايات المتحدة أيضاً إن تساعد البلد المضيف في إرساء قواعد القانون والحكم المستقر والاقتصاد المستقر والصحة الاجتماعيه. ويتطلع الجيش الامريكي منذ فترة طويلة إلى شريكا لديه القدرة على إنجاز هذه الأهداف النهائية.

... الوكالات المدنية لحكومة الولايات المتحدة... تعمل من دون أي إطار موحد أو مجموعة مشتركة من المبادئ لتوجيه أعمالهم.

المبادئ التوجيهية لتحقيق الاستقرار وإعادة الإعمار

في حين أن ملء هذه الفجوة من المدنيين ليس بسيطا ، نحن نحرز اليوم تقدم ذو أهمية. في تشرين الاول 2009 ، نشر المعهد الأميركي للسلام و معهد عمليات حفظ السلام والاستقرار التابع للجيش الامريكي المبادئ التوجيهية لتحقيق الاستقرار وإعادة الإعمار، أول عقيدة استراتيجيه مكتوبه للمدنيين الذين يعملون في مهمات الاستقرار واعادة الاعمار.[3] المبادئ التوجيهية هي خارطة طريق عملية لبنائين السلام الذين يساهموا في مساعدة البلدان على الانتقال من الصراع العنيف إلى السلام. يوثق ويسجل الدليل الخبرة الواسعة والدروس المستفادة من المدنيين الذين شاركوا في البعثات السابقة كما يوفر معرفة مشتركة شاملة موثقة من عشرات مؤسسات بناء السلام.

أصدر دليل المبادئ التوجيهية بعده فترة غير بعيدة عن إصدار دليل الثرورة الميدانية للجيش الأمريكي (3 (FM-07, عمليات الاستقرار، التي كانت معلما رئيسيا لعقيدة الجيش. كل من الدليل الميداني للجيش الأمريكي والمبادء التوجيهية للوكالات الحكومية الأمريكية لا يسبق لهما مثيل من حيث النطاق ويقدمون مجموعة من المبادئ الأساسية للمشاركة في هذه العمليات ـــ الدليل الميداني 3 FM-07 الذي تم اصداره سنة واحدة فقط قبل المبادئ التوجيهية، 3 FM-07 يشدد لأول مرة على أهمية دور القوات المسلحة في دعم جهود الولايات المتحدة الأوسع نطاقا في هذه المهمات. لدى الدلائل وجه مشترك بحيث أنها وثائق مرافقة مبنيه على إطار عمل إستراتيجي مشترك أصله خمس أهداف لتحقيق الاستقرار واعادة الاعمار:

- بيئة سليمة وآمنة.
- سيادة القانون.
- الحكم المستتب.
- الاقتصاد المستقر.
- السعادة الاجتماعيه.

وتعرض المبادئ التوجيهية للمخططين المدنيين والعاملين في هذه المهمات ثلاثة مساهمات هامة: إطار استراتيجي مشترك، ومجموعة شاملة من المبادئ المشتركة، والمقايضات الرئيسية والثغرات والتحديات. تهدف هذه الأدوات معا إلى زيادة قدرة الوكالات الحكومية المدنية في الولايات المتحدة وتحسين آفاق توحيد الجهود في مهمات مثل مهمة أفغانستان.

الإطار الاستراتيجي

من منظور التخطيط ، لعل أهم مساهمة للمبادئ التوجيهية هي الاطار الاستراتيجي لتحقيق الاستقرار وإعادة الاعمار (الشكل 1). هذا الاطار يقدم نظرة شاملة لمصاعب هذه المهمات ويبني كذلك على توثيق بناء الأهداف المشتركة والمبادئ المتشابكة والشروط الضرورية والنهج المشتركة. تدخل هذه الحلقات يعني الترابط

مجاملة للكاتب

ترويج دليل المبادئ التوجيهية، 7 أكتوبر 2009. من اليسار إلى اليمين، الدكتور ريتشارد سليمان (رئيس معهد السلام الأميركي)، ويليام كالدويل الأمريكية الوسطى، والرابع (القائد العام، مركز الأسلحة المشتركة، جيش الولايات المتحدة)، جانين ديفيدسون (نائب مساعد وزير الدفاع، والخطط، وزارة الدفاع الأمريكية)، روبرت جنكينز (نائب منسق مكتب منسق لإعادة الإعمار وتحقيق الاستقرار، وزارة الخارجية الأميركية)، بيث كول (الكاتب الرئيسي لدليل ومدير الشؤون الحكومية الدولية، ومعهد السلام الأميركي)، ودانيال سيروير (نائب الرئيس لمراكز الابتكار، ومعهد السلام الأميركي) .

بين هذه الأهداف الخمسة. فالحلقة الرئيسية تشير إلى تطبيق المبادئ السبعة الشاملة على هذه الأهداف الخمسة.

يتشعب إطار العمل من التحليل المكثف للموارد الأولية، فيما ذلك النفقات العسكرية الاستراتيجية الرئيسية والدبلوماسية ومنظمات التنمية فضلاً عن خطط عديدة وضعها البلد المضيف لتحقيق الاستقرار وإعادة الاعمار. وفي هذا التحقيق اكتشفنا نقطة يتفق عليها وهي أنا في كل البلاد التي مزقتها الحرب نسعى بإستمرار لتحقيق الأهداف الخمسة. وحددنا خمسة شروط ضرورية أو حد أدنى من المعايير لتطبيقها على كل هدف من أجل أن نستطيع تحقيق هذه الأهداف الخمسة.[4]

كل هدف من الأهداف الخمسة يتوافق مع قسم مخصص في دليل المبادء التوجيهية. في كل بند من هذه البنود هناك تعليمات تحدد النهج الرئيسية المستخدمة وتزود التوجيه الرئيسي لهذه النهج كما يتضمن كل باب الموازنة التجارية ذات الصلة، والثغرات والتحديات التي سوف أوضحها في الأقسام التالية في هذه المقالة. في الشكل 2 عرض مجسم مطبق من أجل بيئة سليمة وامنة.

تكمن القوى الأعظم لإطار هذا العمل في عملية شاملة مطورة، لدمج الهيكل والمضمون. وهذه السمة لهيكل العمل تقدم إمكانيات هائلة لتوحيد الأطراف المختلفة وراء نقطة إنطلاق مشتركه يتم من خلالها تقييم وتوحيد الأولويات، وتخطيط وتنفيذ وقياس التقدم المحفز في هذه المهمات. إطار العمل لا يملي الأولويات ولكن يصور خريطة رفيعة المستوى لأين نريد إن نذب. ومن هناك يمكن للمخططين والممارسين في هذا المجال التعرف على العديد من الطرق الممكنة التي تؤدي إلى تلك الوجهة وتقديم أفضل الدورات لتحقيق النجاح بطبيعة الحال على أساس الظروف التي يتفرد بها كل صراع. بتصور العتلات الخامسة لتحقيق سلام مستدام في منطقة ما، يأخذ القادة بشأن الأولويات وتخصيص الموارد. وأخيراً، فإن وجود هذا الاطار يمكن الوكالا المدنية من البدء على إضفاء التابع المؤسسي على نهج هذه المهمات، وبالتالي تقليل القرارات المرجّلة، وتحسين التماسك، وتعزيز الفرص الشاملة للنجاح.

المبادء التوجيهية

المساهمة الثانيه للدليل هي مجموعة من المبادئ التي توجه كل من المدنيين والعسكريين نحو هدف مشترك. كما تعلمنا، العقيدة هي المرجع لمجموعة المباديء الأساسية للعمل والتي صمدت أمام اختبار الزمن. على سبيل المثال، "ملكية - الدول المضيفة" هي المبدأ الأساسي الصالح لجميع الأهداف. في

شكل 1. الإطار الاستراتيجي لتحقيق الاستقرار واعادة الاعمار.

الدليل الملكية هي الفكرة القائلة "بأن البلد المتضرر يجب إن يرعى الحملة الخاصة بإحتياجات التنمية الطويلة الأجل والأولويات."[5] وفي النهاية بغض النظر عن الهدف المنشود فإن العمل من أجل تعزيز ألشعور بالملكية من قبل الحكومة المضيفة وشعبها هو أمر حتمي. فالملكية شرط أساسي لتحقيق الإستقرار الدائم والتنمية.

يرقي الدليل هذه المبادئ وغيرها كمبايء ينبغي أن تشكل الخطط الاستراتيجية في حين توجه تصرفات بناة السلام على أرض الواقع. درسنا بعناية واستخلصنا هذه المبادئ من أفضل الممارسات التي جاءت مباشرة من الميدان. وهي ليست آراء شخصية من الكتاب كما أنها لا تعتمد أي مدرسة واحدة في التفكير. وسوف نناقش هذه المنهجية الفريدة من نوعها وراء وضع دليل كمباديء التوجيهية في وقت لاحق في هذه المادة

المقايضه والثغرات والتحديات

مساهمة ثالثة فريدة من نوعها من المباديء التوجيهية هي إرتفاع الموازنة التجارية للمقايضة والثغرات والتحديات. وفي لمحة خاطفة فإن الإطار الاستراتيجي لبعثات الاستقرار وإعادة الاعمار يبدو مرتب ومنظم ، لكن في الحقيقة هي إن هذه البعثات غالباً ما تكون عكس ذلك. لتبيين التعقيدات المفرطة في تجارة الموازنة نلقي الضوء خلال كل هدف على الصعوبات التي من المحتمل إن تنشأ في تنفيذ القرارات

يوماً بعد يوم. وأكبر هذه الثغرات هي تطبيق المعرفة من الناحية العملية ، والعديد من التحديات التي تواجهنا في تنفيذ هذه المعرفة. وعند تحديد هذه العوامل ، نأمل إن يلهم الحوار حول الحلول الممكنة وتقديم جدول أعمال للتحقيقات المستقبلية الحاجة الماسة لمواصلة إحراز النجاح لهذه المهمات.

عقود من الخبرة

العملية الغير مسبوقة لمدة عامين من خلال إخراج هذا الدليل إلى الحياه لا تقل أهمية عن المحتوى نفسه. تلقى أولاً فريق الكتابة الرئيسي دورة مكثفة في مجال التنمية من معهد عمليات الجيش الأمريكي لحفظ السلام والا ستقرار. إلى جانب التوصية المذهبي القيم الذي تنتجه بانتظام الأماكن المميزة: مركز الأسلحة المشتركة للجيش الأمريكي الذي يقوده الجنرال وليام ب. كالدويل الرابع، الذي استغل لقياداة تدريب بعثة منظمة حلف شمال الأطلسي في أفغانستان. لقد تعلمنا من شركائنا العسكريين بأن العقيدة تقدم مجموعة من المباديء التي تساعد في تنسيق الجهود التي تبذلها الجهات المختلفة وصناع القرار الحر والمخططين والممارسين من النهج المتخصصة.

مع هذه المعرفة، ننطلق لجمع المئات من الوثائق الاستراتيجية التي أنتجت من مؤسسات بناء السلام التي لديها خبرة في هذه المهمات: العسكرية والدبلوماسية ووكالات التنمية لكل دولة والعديد من الوكالات التابعة للأمم المتحدة والمنظمات الحكومية الدولية الأخرى والمنظمات غير الحكومية. ترد هذه الدروس مجلدات موثقة من تاريخ طويل في كل من أحذية القتال الموحلة والأحذية القديمة سهل على أرض الواقع. قائمة هذه الموارد الواردة في ملحق ألف من الدليل يستمد من التجارب في السلفادور وكمبوديا والبلقان ورواندا وهايتي وليبريا والكثيرالكثير.

بشق الأنفس، في إستعراض لمجسم الوثاق على مدى عدة أشهر ، كنا قادرين على تحديد المباديء التي طفت على السطح عبر العشرات من المنظمات وربطها لتكون أسس المباديء التوجيهية التي تعكس واقع التجربة الجماعية لتلك الوكالات. كما سبق ذكره فإن محتوى الدليل جمع مباشرةً من مساهمات الممارسين في الماضي والحاضر. إستنتج الدليل ما يزيد على ٨٠٠ من الاستشهادات، وتعزى أكثر من ٢٠٠ لوكالات الامم المتحدة، وما يزيد عن ١٠٠ أخرى للوكالة الأمريكية للتنمية الدولية ، ٦٦ لحكومات المملكة المتحدة ، ٣١ للبنك الدولي، و ٢٦ للجيش الأمريكي على سبيل المثال لا الحصر.

تابعنا المراحل المراجع المطولة لمدة أشهر من الفحص المكثف لتطبيقها في أنحاء الولايات المتحده والمجتمعات العالمية. تضمنت المراجعة جولة لمدة ثلاثة اسابيع في جميع أنحاء أوروبا لعقد حلقات عمل مع المنظمات الدولية الرئيسية والوكالات الحكومية. وخضع الدليل لأشهر إضافية من المراجعة بناء على ملاحظات محددة بشأن هيكل ومضمون الدليل.

تطبيق هيكل العمل في أفغانستان

تحديد المقياس الحقيقي لقيمة أي اداة جديدة يتطلب اختبارها.في تجربة في أكتوبر ٢٠٠٩ للجنة الفرعية في مجلس النواب للقوات المسلحة عن الرقابة والتحقيق، طبقت كاتبة الدليل بيث كول الإطار الاستراتيجي للوضع في أفغانستان وحددت الصراع ضد مبادئ الإطار السبع الشاملة والظروف الاثنى عشر. وحددت كول ثمانية أولويات. سنناقش كل واحد منهم بالتفصيل في الأدنى (الشكل 3).

ثمانية أولويات في أفغانستان

الأجزاء التالية تخاطب الأولويات الثمانية ، والتي استخرجت من التوصيات التي قدمت للجنة الفرعية في مجلس النواب للقوات المسلحة عن الرقابة والتحقيق.

الأولوية السياسية. التسويات السياسية نقطة إنطلاق ضرورية لتعزيز الوحدة الوطنية والمصالحة التي تمكن السلام والنمو الاقتصادي والاجتماعي على المدى الطويل. اليوم في أفغانستان ، أزمة القيادة التي تتضمن مكتب الرئاسة تتطلب اهتماما حاداً. عندما يعتبر بعض أو كل من السكان السلطة الحاكمة غير شرعية تصبح العمليات السياسية السلمية أكثر عرضه للكسر ، مما يجعل البدائل العنيفة أكثر إحتمالاً. في حين أن الأزمات في الوقت الراهن قد مرت ، التساؤلات حول شرعية قيادة حامد كرزاي تواصل تقسيم الشعب الأفغاني ، ويمكن أن تحفز المزيد من العنف.

التسويات السياسية ضرورية ليس فقط على أعلى مستويات القيادة ولكن نزولا إلى مستوى الجنود المشاه. ويجب علينا أن نفصل هؤلاء المقاتلين الذين يرفضون نبذ العنف من الذين يشاركون في التمرد خوفا أو لأنه ليس لديهم بديل قابل للتطبيق. التسويات السياسية على هذا المستوى قد تنطوي على إعادة إدماج المقاتلين في قوات الأمن أو دائمة أو مساعدتهم ليصبحوا مسالمين ، ومشاركين فعالين في الحكم والحياة الإنتاجية والاجتماعية. ولقد فعلنا ذلك من قبل في أماكن صعبة وعلى قدم المساواة يمكن أن ننجح مرة أخرى. ومع ذلك ، فإننا لا تزال تفتقر إلى نهج استراتيجي لتعزيز ودعم هذه المفاوضات.

الأمن المادي: لا يمكننا أن ننجح في أي مكان في أفغانستان دون أن ننشيء اولا بيئة سليمة وآمنة لحماية السكان الافغان.[6] ان الامن المادي في المقام الأول ينطوي على حماية الناس و يشمل أيضا تأمين حكومي رئيسي ومراكز ثقافية ودينية واقتصادية بحيث ان تدميرها أو ضررها قد يحرّض على مزيد من العنف.

أن زيادة الأمن المادي للسكان وكسب ثقتهم سيتطلب قوات دولية للعمل بشكل وثيق مع قوات الأمن الوطنية الأفغانية. وسيتطلب ذلك أيضا سد الفجوة التي نمت بين القوة الدولية للمساعدة على احلال الامن والسكان. في هذه البيئات ، يخاف الناس في كثير من الأحيان على سلامتهم وكذلك على أسرهم وأصدقائهم. وفي بيئة يكثر فيها التمرد ، من المرجّح أن الناس يقفون الى جانب من يوفر لهم الأمن. إن المفتاح لكسب المعركة ضد التمرد هو حماية السكان من أعمال العنف والتخويف والفساد والإكراه ويرجّح كفة التوازن لدعم القوة الدولية للمساعدة على احلال الامن. فالحكومة الافغانية في نهاية المطاف والأفغان أنفسهم يجب أن يكونوا قادرين على توفير الأمن بأنفسهم.

الأمن الإقليمي. ويجب علينا أن نضع أولويات فيما يتعلق بالأمن الإقليمي وذلك بتخفيف التهديدات على طول الحدود بين أفغانستان وباكستان التي تأتي منها أكبر التحديات المنبثقة من المتمردين. على نحو متزايد، ان قادة المتمردين وغيرها من الجماعات الاسلامية المتطرفة تعمل انطلاقا من باكستان ، وتتمتع بدعم وحماية من بعضها البعض، فضلا عن بعض العناصر في الحكومة الباكستانية. انطلاقا من مقرها في باكستان لا تزال القاعدة توفر العنف في افغانستان ليس فقط مع المقاتلين والانتحاريين والمساعدة التقنية، ولكن أيضا مع التدريب والدعم المالي لعملياتها. وجود هذه التهديدات في المناطق الحدودية يهدد أيضا طرق الإمداد الرئيسية التي تستخدمها القوة الدولية للمساعدة على احلال الامن. وضع الأمن الإقليمي عبر الحدود يتطلب مستوى أعلى من المشاركة بين حكومتي أفغانستان وباكستان . في نهاية المطاف، فإن الحكومتين قد تقوما بأبرام اتفاقيات لتحقيق الأمن المستديم والتجارة والسفر الروتيني .

تطبيق الشرعية فوق وسائل العنف. يجب على الأفغان تحقيق احتكار الشرعية فوق وسائل العنف. زيادة حجم وتسريع نمو قوات الأمن الوطنية الأفغانية هي

الأهداف النهائية: بيئة سليمة وآمنة

حالة الضرورة: وقف العنف الواسع النطاق

النهج: الفصل بين الأطراف المتحاربة

مثال التوجيه : قوات منفصلة لخلق الزمان والمكان

بالنسبة لعملية السلام.

النهج: وقف إطلاق النار الدائمة / اتفاق السلام

مثال التوجيه: فهم أن وقف الصراع المسلح

يتطلب حلولا سياسية وليست عسكرية.

النهج: إدارة المخربون

مثال التوجيه: المعرقلة توقع وفهم هذه الدوافع.

النهج: المخابرات

مثال التوجيه: المخابرات المحلية أمر لا بد منه، ولكن لابد من ادراك الحساسيات

مقايضة: إعطاء الأولوية للاستقرار على المدى القصير مقابل مواجهة الإفلات من العقاب.

فجوة / التحدي: الرقابة المدنية التابعة لقوات الأمن

الشكل 2

المهمة الصعبة التي تولى الجنرال كالدويل مسؤوليتها وهي مسؤولية تتطلب مهارات وزارات العدل والخارجية والأمن الداخلي. بالاضافة الى تدريب وتجهيز جحافل من رجال الشرطة والجنود فمن الأهمية بأن نقدم النصح اللازم، والبنية التحتية، والدعم الإداري للجهات المسؤولة عن إدارة هذه القوات. دعم الجوانب الإدارية لقوات الأمن هو بنفس أهمية تعزيز قدراتها الفعالية. إدارة الرقابة تشمل المقاطعات والأقاليم والمؤسسات الوطنية والوزارات و مسؤولية تنفيذ الميزانية، وإدارة شؤون الموظفين والتطوير المهني، والمساءلة عن الإجراءات التي اتخذتها قوات الأمن.

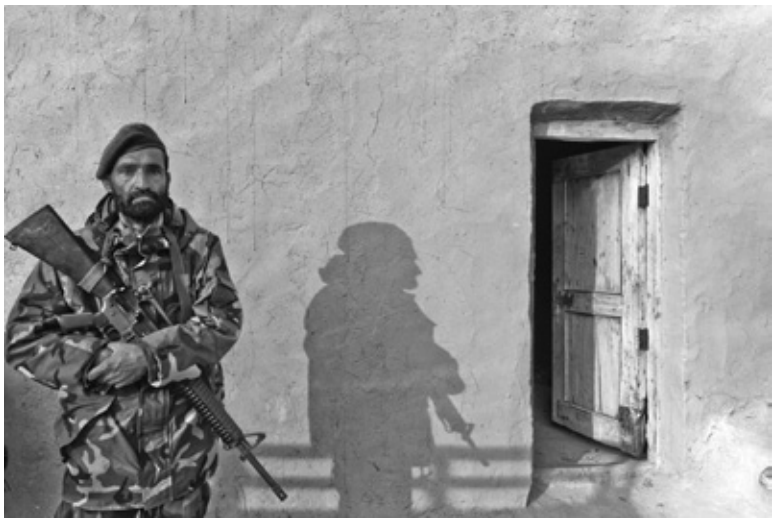
السيطرة على الاقتصاد غير المشروع والتهديدات الاقتصادية للسلام . وحتى مع وجود القوات الافغانية وقوي الأمن الدولي و قوة المساعدة لحماية السكان، فان العنف سيستمر إذا لم نتمكن من تعطيل وكبح ومحاولة إخماد مصادر الدعم الاقتصادي للمسلحين. ونحن بحاجة إلى مواصلة تحديد وتعطيل قوة الشبكات المالية للسماسرة المحليين والجماعات المسلحة والجريمة المنظمة الوطنية، ودعم المنظمات الإرهابية للعنف في افغانستان. وهذا يعني اغلاق التمويل الأجنبي وتعطيل تجارة المخدرات المتنامية . ان قطع هذا التدفق غير المشروع

للموارد يساعد ايضا على الحد من ثقافة الإفلات من العقاب الذي ينجم عن ترسيخ الشبكات الاجرامية في جميع أنحاء الاقتصاد وداخل الحكومة. ويرتبط الفساد في الحكومة بتجارة المخدرات. التمويل يأتي من تجارة المخدرات.

الوصول إلى العدالة. الشعب الأفغاني يحتاج لتحسين فرص الحصول على العدالة. وهذا يعني وجود قوات الأمن التي تحمي السكان من خلال إزالة التهديدات و محققين يلقون القبض على الممولين من المتمردين، ووجود الشرطة لمكافحة المخدرات وتدمير منشآت تجهيز الأفيون واعتراض شحنات المخدرات ، و ايجاد وسيلة سهلة لمعالجة الشكاوي. أن تحسين الوصول إلى العدالة قد يعني تعزيز أو إعادة بناء آليات غير رسمية لتسوية المنازعات على مستوى المجتمعات المحلية حيث ان عناصر طالبان وغيرهم من المسلحين توفرها الآن، في حين يجب تعزيز المصدر الناشئة في النظام القضائي الرسمي التي تقدم سلسلة متصلة من الشرطة لمحامي الدفاع، ثم النائب العام للحكم، و في نهاية المطاف تؤدي الى التصحيح.

توفير الخدمات الأساسية. لضمان الاستقرار على المدى الطويل، يجب على الحكومة الافغانية أن يكون لديها القدرة والرغبة في تزويد السكان بالخدمات الأساسية ، بما في ذلك الأمن، وسيادة القانون، واحتياجات الإنسان الأساسية. يجب على الأفغان أن يكون لديهم سبب لدعم حكومتهم. ستكون هذه قضية خاسرة اذا كانت حكومتهم ضالعة في الفساد وإساءة استعمال

الشكل 3. الإطار الاستراتيجي مع الظروف الأولوية لأفغانستان.



الولايات المتحدة سلاح الجو ، الرقيب النقني إيفرين لوبيز

جندي الجيش الوطني الافغاني يوفر الأمن خلال دورية مشتركة في مقاطعة زابول ، وأفغانستان ، 30 نوفمبر 2009. مهمة الجيش الوطني الأفغاني هو للحفاظ على استقلال ووحدة أراضي البلاد

السلطة أو ضعيفة جدا أو غير راغبة في معاقبة السلوك السيئ من قبل وسطاء السلطة. لننقل السكان بعيدا عن الحدود أو بعيدا عن المسلحين. لا بد لنا من المساعدة في بناء الحكومة الأفغانية حتى تتمكن من تقديم هذه الخدمات ويمكن اعتبارها المقدم لهذه الخدمات. على الرغم من أننا قد حسنا قدرة الحكومة على توفير الرعا ية الصحية الأساسية والتعليم والصرف الصحي، والغذاء، والأمن، والخدمات الأساسية الأخرى و ولكن حركة طالبان وغيرهم من المسلحين توفر الظل في الحكم والسبل لتحقيق العدالة، وفي هذه العملية، نزع شرعية المركزية والحكومة، في العودة إلى الحكم القمعي، والحد من الخدمات للنساء وغيرهم من الفئات الضعيفة. وإذا كانت الحكومة الأفغانية لا تقدم هذه الخدمات، فان المتمردين سسيقدمونها. ينبغي أن نسعى أيضا إلى تحسين الإدارة الإقليمية والمحلية من خلال الآليات الرسمية وغير الرسمية لتحل محل السمعة الجيدة التي اكتسبتها حركة طالبان وغيرها من خلال وضع السرد الديني والثقافي الذي يربط الأفغان.

الإشراف على موارد الدولة. ان الخدمات الأساسية ينبغي أن تتم في غضون بناء مؤسسات الحكم. الكثيرون من الأفغان يقفون على الحياد وهناك أزمة وطنية موجودة تتعلق بقيادة الدولة الأفغانية. فإن من الأهمية بمكان تحديد أولويات الدعم لمؤسسات الدولة - الحكومية وغير الحكومية- التي توفر مدخلا للخدمات وتعزيز الثقة في فكرة وجود حكومة مسؤولة وشرعية. وينبغي علينا توسيع بعد نظرنا بحيث نقبل أشكال مقبولة من الحكم واللجوء إلى غير الرسمية التقليدية والمجتمع والقبلية والهياكل المحلية. وينبغي لنا أيضا تقديم المساعدة السياسية والمالية والتقنية لمساعدة الأفغان على خدمة مجتمعاتهم المحلية.

الوزارات الوطنية التي كانت محور اهتمام لا تزال بحاجة إلى دعم وتعزيز المسا ئلة والشفافية لاستعادة ثقة الشعب. تحسين الإدارة المالية والمشتريات والامتيازات، وضوابط للتخفيف من حدة لمكافحة الفساد، وزيادة القدرة في الخدمة المدنية، وتحسين التنسيق بين الجهات المانحة لتحقيق جميع هذه الاحتياجات الملحة والتي طال انتظارها. الفساد الصغير ليس هو القضية ، ولكن الفساد الذي يتيح وجود صلة خطيرة من المسؤولين، ويجب وقف أباطرة المخدرات والمنظمات الإجرامية والمتمردين على الفور.

أوجه التقدم الاخرى في القدرة المدنية

بينما دليل المبادئ التوجيهية خطوة هامة إلى الأمام، هي مجرد لبنة واحدة نحوى التحسين الشامل لقدرة المدنيين. لأكثر من ست سنوات، يقوم المعهد الأميركي للسلام على المساعده في بناء الأساس لهذا الهيكل من خلال تطوير الأدوات والأصول للمدنيين الامريكيين المشاركيين في هذه

المهمات في كل من واشنطن أو في الميدان. للمساعدة في استبدال النهج المخصصة في حكومة الولايات المتحدة في التخطيط والتنفيذ للتداول، عدة أدارات اتحادية (بما في ذلك وزارة الخزانة والعدل والتجارة والزراعة والأمن الداخلي، والوكالة الأميركية للتنمية الدولية) وصلت معا في إطار التنسيق بين الوكالات المعروفة باسم خلية وزارة الخارجية

في نهاية المطاف، الأفغان أنفسهم يجب أن يكونوا قادرين على توفير الأمن بأنفسهم.

الأميركية مكتب منسق لإعادة الإعمار وتحقيق الاستقرار. وكان جهد غولدووتر - نيكولز عام 1986 لتوحيد القوات المسلحة طريقا طويلة وشاقة. توحيد الأصول المدنية من وكالات بدرجات متباينة السلطات، وحسابات الاعتمادات، والبعثات هو أيضا مهمة شاقة. ومع ذلك، الوقت ليس في صالحنا. نحن بحاجة إلى التقدم في أفغانستان الآن.

لدينا سبب للتفاؤل في هذا المجال في أفغانستان اليوم. وكالات الولايات المتحدة هي على الطريق الصحيح. في العام الماضي، أجرت السفارة الأميركية في أفغانستان عملية بقيادة مدنية، و التي تنطوي على قوة المساعدة الامنية الدولية والقوات الامريكية، لتطوير حملة مدنية وعسكرية متكاملة.[7] لانتاج هذه الخطة، قام مكتب منسق لإعادة الإعمار وتحقيق الاستقرار بتطبيق بتطبيق هذه الخطة على مدى السنوات الأربع الماضية. واليوم، فإن السفارة، وقد نظمت قوة المساعدة الأمنية الدولية، والقوات الامريكية فرق لتنفيذ هذه الخطة جنبا إلى جنب مع خطة الحملة العسكرية. وبالإضافة إلى ذلك، فإن الهيكل المدني والعسكري الذي سعينا اليه لسنوات يتشكل ونحن نتكلم في القيادات الإقليمية شرق وجنوب المنطقتين عن نشاط أكبر للمسلحين. ان تعيين ممثلين كبار المدنية ونظرائهم من قادة الجيش الإقليمية هي علامات أيضا كخطوة كمع التقدمات التدريجية على جبهات عدة مثل هذه. الأمل هو أننا ببطء ولكن بثبات، نبني أساس متين حيث يمكننا من الاستمرار في تطوير الأدوات اللازمة لتحسين القدرة المدنية للمهمات في المستقبل. المئات من المدنيين الجدد يتم ارسالهم الآن إلى أفغانستان، مما يسمح لنا في النهاية من تحقيق «جميع عناصر القوة الوطنية» للقتال. ليس هناك فرصة أفضل للعمل لوضع أفضل الممارسات التي تعلمناها على مدى السنوات السبع الأخيرة والصعبة لتشكيل تلك الجهود مع المبادئ التوجيهية. ام آر.

ملاحظات ختامية

1. قوة المساعدة الامنية الدولية «تقييم قائد أولي .» كابول (افغانستان) (30 أغسطس 2009) , 1-3.

2. لأغراض هذه االمقالة , «تحقيق الاستقرار واعادة الاعمار» المهام التي تنطوي على مساعدة أي بلد للتخلص من الصراعات العنيفة وبناء السلام المستدام.

3. www.usip.org/resources/guiding-principles-stabilization-and-reconstruction.

4. يشتق مصطلح «الحد الأدنى من المعايير» من «مشروع المجال : الميثاق الإنساني والمعايير الدنيا في الاستجابة للكوارث» , والتي تضع معايير الحد الأدنى لتوفير المساعدات الإنسانية.

5. معهد الولايات المتحدة للسلام والولايات المتحدة لحفظ السلام والاستقرار جيش معهد العمليات , والمبادئ التوجيهية لتحقيق الاستقرار وإعادة الإعمار (أكتوبر 2009) , 3-13.

6. القوة الدولية للمساعدة على احلال الامن و 1-1.

7. الولايات المتحدة حكومة مدنية عسكرية متكاملة خطة الحملة لدعم أفغانستان , 10 أغسطس 2009

Guiding Principles for Stability and Reconstruction: Introducing a Roadmap for Peace
Beth Cole and Emily Hsu, U.S. Institute of Peace
Originally published in the English January-February 2010 Edition.

Military Review - CAC-Knowledge - US Army Combined Arms Center - Windows Internet Explorer

http://usacac.army.mil/cac2/militaryreview/index.asp

Military Review - CAC-Knowledge - US Army Co...

About CAC | CAC Blog | CAC Products | CAC Intranet | Search

UNITED STATES ARMY COMBINED ARMS CENTER
Fort Leavenworth, Kansas

Schools and Centers | CAC-K Knowledge | CAC-CDID Capability Development Integration Directorate | CAC-LD&E Leader Development and Education | CAC-T Training | ACU Army Civilian University | Separate Organizations

CAC Home > Military Review

MilitaryReview

- Senior Leadership
- About
- Edición Hispanoamericana
- Edição Brasileira
- Édition Française
- English Edition
- Military Review Blog
- Reader Information
- Research Information
- الطبعة العربية
- Author Submissions
- Past Issues
- Contact Information

Current Announcements

Author Submission Information

Find out how to submit Articles, Book Reviews and War Poetry.

1 2 3 4 5 6 7 Play All

الطبعة العربية

4th Qtr 2009 - 2009 الرُبع الرابع

2 عمليات الإحتجاز، تعديل السلوك، ومُكافحة التمرد

21 الرعاية الصحية للمعتقلين كجزء من عمليات المعلومات

30 دور التَّقَمّص العاطفي في الحروب غير النظامية

72 إعادة تقييم قيادة الجيش في القرن الحادي والعشرين

What langauge edition do you read most?

- Arabic
- English
- French
- Portuguese
- Spanish

Vote

View Results

Share This

Have you ever cited a Military Review article in something you have published?

- Yes
- No

Vote

View Results

Share This

Last Reviewed: July 14, 2010

Combined Arms Center | Privacy and Security Notice | Contact Webmaster | Accessibility Help
External Link Disclaimer | U.S. Army | TRADOC | Ft. Leavenworth | An Official U.S. Army Site | Site Map

Trusted sites | Protected Mode: Off 100%

http://usacac.army.mil/CAC2/MilitaryReview/