التعرف على مركز الثقل للتوجيه الأفغاني

الرائد ديفيد إيتش. بارك، الجيش الأمريكي

يهدي المؤلف هذه المقالة إلى العميد نيل بافرستوك (المملكة المتحدة)، والعقيد بوب ثورن (الولايات المتحدة) اللذين حاولا تدريس وتقييم عملية صنع القرار العسكري وفقا للمعايير في المركز الميداني الموحد للجيش الوطني الأفغاني في بول الشرقي بأفغانستان طوال عام 2009.

إن المسودة الأصلية لهذه المقابلة، منقحة فقط، ولكن يُعزى الفضل للعقيد كريستوفر ريد الذي قام، بتصريح من المؤلف، بتوزيعها عن طريق النشرة الإخبارية لفريق التدقيق الانتقالي في أفغانستان في آب/ أغسطس 2009 داخل القيادة الانتقالية الأمنية الموحدة - أفغانستان.

كثيراً ما نسمع الموجهين الأمريكيين يتحدثون عن "الصواب الأفغاني". ويستشهد كثير من أولئك الموجهين بالقول: "أن يخوضها الأفغان على نحو مقبول خير مما لو خضتها أنت إلى حد الكمال. إنها حربهم، وعليك أن تساعدهم، لا أن تكسب الحرب نيابة عنهم»،[1] مستشهدين في ذلك بالمقولة البديهية الشهيرة للورانس العرب. المشكلة هي أن أولئك الموجهين الأمريكيين يستخدمون العبارة المقتبسة خارج سياقها. ويستخدم بعض الموجهين هذه العبارة ليعبروا عن إيمانهم الشوفيني بأن الأفغان لن يتمكنوا مطلقاً من تحقيق معاييرنا، بينما يتكئ آخرون على هذا المفهوم للتستر على عجزهم أو عدم رغبتهم في تعليم وتوجيه نظرائهم الأفغان.[2]

وكما شرح المقدم روبرت إل. بيتمان في عدد كانون الأول/ ديسمبر 2008 من جورنال القوات المسلحة، فإن تي. إي. لورانس كان ينصح عصابة من متمردي حرب العصابات، وليس جيشاً نظامياً يخوض عملية مكافحة تمرد.[3] علاوة على ذلك، فإن الجملة المقتبسة، التي احتلت رقم 19 في قائمة من 27 نصيحة نُشرت في جورنال للجيش البريطاني في مصر يسمى النشرة العربية، بدأت بإنكار من لورانس العرب نفسه:

تم الإعراب عن الملاحظات التالية في شكل وصية لمزيد من الأيضاح واختصاراً للكلمات. وهي، مع ذلك، خلاصاتي الشخصية، التي توصلت إليها تدريجياً حينما كنت أعمل في الحجاز وأسطرها الآن على الورق كعملية مطاردة خيول للمبتدئين في الجيوش العربية. فالمقصود بها أن تنبطق فقط على البدو، أو سكان المدن أو السوريين الذين يحتاجون إلى معاملة مختلفة تماماً. إنها، بالطبع، لا تناسب حاجة أي شخص آخر، أو تنطبق دونما تغيير على أي حالة بعينها. إن التعامل مع عرب الحجاز فن، وليس علماً، مع بعض الاستثناءات ودون قواعد واضحة.] التأكيد للمقدم بيتمان[.[4]

الرائد ديفيد إيتش. بارك هو ضابط العمليات لنائب قائد القوات الأمريكية في العراق. تخرج من فيلق تدريب ضباط الاحتياط، جامعة جورجتاون، حيث تلقى درجة البكالوريوس في السلك الخارجي ودرجة الماجستير في الدراسات الأمنية الوطنية. وبصفته ضابط مشاة، خدم في طائفة من المناصب القيادية والأركان، من بينها ست دورات خارج البلاد في أفغانستان، والعراق، وكوريا.

الصورة مجاملة من المؤلف.

صورة: إن مركز ثقل الجيش الوطني الأفغاني هو قائد اللواء وضابط عمليات اللواء. القائد، اللواء الأول، الفيلق 207، أيار/ مايو 2009، معسكر ظفار في هيرات بأفغانستان.

علاوة على الحقيقة الجلية بأن البشتون والطاجيك لا ينتمون بأي حال إلى عرب الحجاز، باستثناء أنهم يعتنقون ديناً واحداً، علينا أيضاً أن نتذكر أن لورانس العرب كان يدرب مجموعة من المتمردين، الذين كانوا يقاتلون جيشاً نظامياً لمكافحة التمرد تابعاً للإمبراطورية العثمانية إبّان الحرب العالمية الأولى، أي قبل نحو قرن من الزمان. وإذا ما زُرع في أفغانستان 2009، لكان مستشار مجاهدين شيشانياً لطالبان، وليس موجهاً بقوة التحالف، يتولى بناء جيش نظامي. ويقتبس الكثيرون من موجهي قوة التحالف عبارة لورانس دون أن يفهموها فهماً ملائماً في سياقها، ومن ثم يسمحون "لخطأ أفغاني" بأن يستمر، معتقدين أنهم يديمون "صواباً أفغانياً".[5]

شئنا أم أبينا، فإن العقيدة العسكرية للجيش الوطني الأفغاني هي نسخة طبق الأصل من عقيدة الجيش الأمريكي. فقد جئنا وأنشأنا الجيش الأفغان الحالي. ووضع ضباط عسكريون ومتعاقدون أمريكيون العقيدة العسكرية للجيش الوطني الأفغاني وقائمة تنظيماته ومعداته. وإذا كان علينا أن ندفعه إلى النجاح، يتعين على الموجهين أن يعتنقوا بالكامل تدريس العقيدة العملياتية الأمريكية للأفغان. فالأفغان قادرون على القتال.[6] وهم في حاجة إلى مساعدتنا في بناء أنظمة مكتفية ذاتياً لإنشاء جيش نظامي يضم الطائفة الكاملة للكفاءة التكتيكية والعملياتية. فنحن لم نعد نبني قوة مجاهدين لملاحقة خصم حرب باردة.

إن معظم وحدات الجيش الوطني الأفغاني مركزية إلى حد كبير، عبارة عن تنظيمات من القمة إلى القاعدة، تمثل أنظمة القيادة والسيطرة مراكز الثقل

فيها، وبالذات أنظمة العمليات بالفيالق والألوية. وتتركز النقطة الحاسمة للتوجيه في تحويل أنظمتنا للقيادة والسيطرة إلى مراكز الثقل هذه. وإذا تمكنا من تدريس أنظمة القيادة والسيطرة للجيش الوطني الأفغاني على نحو سليم، فإنها ستنتج أوامر عمليات أفضل وتصبح أكثر كفاءة. والنتيجة لهذه الدوامة التصاعدية في الكفاءة التكتيكية والعملياتية هي أن ننجح في استكمال مهمة الائتلاف في التوجيه، مما يتيح لنا مغادرة أفغانستان بنجاح وشرف.

الثقافة الأفغانية والتخطيط: "الصواب الأفغاني" أم "الخطأ الأفغاني"؟

بصفتي مدققاً في الفريق الانتقالي للتدقيق داخل القيادة الانتقالية الأمنية الموحدة - أفغانستان، كان لي شرف مراقبة وتقييم العمليات اليومية لثلاثين وحدة بالجيش الوطني الأفغاني، بما فيها مقر لوائين و27 كتيبة تابعة للفيالق الخمسة للجيش الوطني الأفغاني، من أواخر 2008 حتى أواخر عام 2009. ورغم أن هذه الوحدات الثلاثين لا تمثل الجيش الوطني الأفغاني كله، فإن أداءها يوفر نظرة متعمقة قيّمة على حالة استعداد الجيش الوطني الأفغاني، حسب ملاحظة ضابط أمريكي، بتطبيق معيار موحد على كل الوحدات الثلاثين. وفيما يلي وصف لعملية نموذجية للتخطيط الأفغاني.

جلسة السؤال والجواب حول التخطيط. تبدأ عملية التخطيط النموذجية للجيش الوطني الأفغاني عندما يتلقى قائد اللواء أمر مهمته من قائد الفيلق على هاتفه الجوال. ومن واقع تجربتي، فإنه فور تلقي أمر المهمة على الهاتف الجوال، يقوم قادة اللواء بوضع مسارات العمل أولاً بدلاً من تحليل المهمة بطريقة منهجية، تصل إلى ذروتها بوضع مسار العمل. عندئذ يتم استدعاء كافة الأركان وقادة الكتائب للاطلاع على تفاصيل المهمة وعملية التخطيط. ويدفع قادة الألوية بتوجيهات القيادة الأعلى إلى قادة كتائبهم. عندئذ يضيفون بعض التفاصيل إلى الأمر، بدون أي تحليل ومساهمة من الأركان. وفي أعقاب هذا النشر المتعجل لمسار العمل، يحاول قادة الكتائب الحاضرون وكبار الأركان تعزيز المهمة عن طريق سؤال قائد اللواء أسئلة ذات صلة وغير ذات صلة. (وفي كال الحالات التي شاهدتها، كان قادة الكتائب حاضرين جلسات التخطيط المبدئية واللاحقة للواء).

يرد قادة اللواء على هذه الأسئلة، فيوضحون أساساً المهام للوحدات التابعة والأركان في حينه. تستغرق جلسة السؤال والجواب هذه ما يتراوح بين ساعتين وخمس ساعات في المرة الواحدة. وأحيانا يدعو القادة أو الموجهون إلى عقد جلسة أخرى في اليوم التالي، بنتائج مماثلة. لقد أطلقت على هذه العملية "جلسة السؤال والجواب حول التخطيط". وتنشأ هذه العملية نتيجة لغياب التخطيط. ويكون على القادة المرؤوسين والأركان أن "ينتزعوا" التوجيه والمهام من قائد اللواء، دون استخدام أي وسيلة منهجية من أي نوع. وبعد جلسة أو أكثر من عملية السؤال والجواب هذه، يركن ضابط العمليات إلى الراحة في مكتبه، حيث يوجّه أمراً من تلقاء نفسه، بمساعدة من سكرتيره أو بدونها، في غضون ساعة تقريباً، مستعيناً بذاكرته فقط، لأن أحدا لم يسجل الملاحظات أثناء جلسة نموذجية للسؤال والجواب حول التخطيط. عندئذ ينشر الأمر في اليوم التالي.

في اليوم التالي، يعود القادة المرؤوسون إلى توجيه أسئلة بشأن المهمة. ويسفر ذلك عن جلسة أخرى للسؤال والجواب حول التخطيط، قد تسفر أو لا تسفر عن نتيجة تتمثل في أمر كتابي متجزئ، ولكنها تستمر إلى أن يكون جميع المشاركين راضين أو منهكين. ولن يكون هناك وقت للتمرين في نهاية هذه الجلسة التخطيطية. ويقومون في بعض الأحيان في نهاية اليوم بعمليات فحص وتفتيش عشوائية قبل القتال. تبدأ العملية بدون متابعة للمعارك على أي مستوى قيادي.

يتم إبلاغ القادة بالنشاطات المهمة عن طريق الهاتف الجوال، دون أن يقوم مركز العمليات التكتيكية التابع لهم بتسجيل هذه النشاطات. وقد تحدث بعض الاتصالات اللاسلكية بين الوحدات الأمامية ومقر القيادة، ولكن مركز العمليات التكتيكية لا يتتبع أيا منها بصورة عامه، ولا تسجل أي علامات رمزية تشكيلات وحدة المناورة على الخريطة. كان الموجهون سعداء بأن الجيش الوطني الأفغاني يمارس "الصواب الأفغاني". والواقع، أنه في كل الحالات التي شهدتها، يقوم الموجهّون في أعقاب جلسة سؤال وجواب حول التخطيط، بالتشجيع لعقد جلسة ثانية اليوم التالي للإجابة عن مزيد من الأسئلة، وأحيانا يتركون الأفغان في حالهم ليسمحوا لهم "بالتخطيط بأنفسهم على نحو أفضل".[7] وإذا واصلنا الترويج بدون قصد لهذه الجلسات بعدم تدخلنا فيها، فإننا نحرّض مباشرة على تبنيهم عملية التخطيط كأمر واقع في المناطق الكبيرة من أفغانستان.

إذا كانت نتائج جلسة السؤال والجواب مجدية، ومقبولة، ومناسبة، وتستكمل مسار العمل، علينا أن نشيد بها بوصفها "الصواب الأفغاني". ومع ذلك، وخلال جميع الحالات التي توليت تقييمها، بددت جلسات السؤال والجواب حول التخطيط ببساطة الوقت المتاح للتخطيط بدلاً من أن تسهم في تشكيل مسار عمل مناسب. وفي جميع الحالات التي شاهدتها، تخلص القائد البري من الخطط فور نشر قواته، وقام بصياغة خطة جديدة من الصفر. ورغم أن الكثير من خطط التحالف تلقي نفس المصير لدى المساس بها، فإن فك ارتباط الإعداد الاستخباراتي لميدان المعركة ونتائج تحليلات المهام الأخرى الناجمة عن وضع مسار العمل، يمنع معظم أوامر الجيش الوطني الأفغاني حتى من أن تصبح أساساً لأوامر متجزئة. إن الضباط لا يؤسسون ببساطة مسارات أعمالهم على تحليل جيد الإعداد للاستخبارات والمهمة. لذلك، بات جلياً أن جلسة السؤال والجواب حول التخطيط ما هي إلا "خطأ أفغاني"، يبدد ببساطة الوقت المتاح للتخطيط ويسبب إرهاقاً لا مبرر له بين المشاركين.

طبيعة الثقافة التنظيمية الأفغانية. إن «قيادة المهمة» اللامركزية التي تمارسها القوات الأمريكية وقوات التحالف هي ظاهرة جديدة نوعاً ما، يدعمها ضابط متمرس، على درجة عالية من التعليم وفيلق من ضباط الصف معظمهم من جيوش غربية.[8] وكان أول من مارسها وأتقنها الجيوش الألمانية التي أطلقت عليها اسم «Auftragstaktik» أو "تكتيكات المهمة" خلال القرنين الماضيين، وتبناها الجيش الأمريكي لأن باستطاعتنا تفعيلها.[9] غير أن معظم الجيوش الأخرى في العالم، بما فيها الجيش الوطني الأفغاني، لا تملك القادة من ذوي العقول المستقلة الذين تحتاجهم قيادة المهمة كي تؤدي عملها على نحو سليم. ولا تتراصف الثقافة التنظيمية الأفغانية مع قيادة المهمة على النحو الأمثل. فأفغانستان واحدة من أكثر المجتمعات التقليدية في العالم. يقدّر شعبها آراء شيوخه ورؤسائه أكثر مما يمليه الحس الفردي السليم. ومثلما تعلم معظم الجنود الأمريكيين، فإن الأفغان يقدّرون هوياتهم القبلية أكثر من هويتهم الوطنية. فشيوخ القبيلة هم الذين يتخذون جميع القرارات نيابة عن القبيلة في المناطق النائية، مثلما يشهد بذلك عدد لا يُحصى من الموجهين الأمريكيين بعد أن حضروا العديد من مجالس الشورى لقبيلتي الطاجيك والهزارا أو المجالس المحلية لقبيلة البشتون.[10] والجيش هو انعكاس للمجتمع الذي انبثق عنه، ويعمل بنفس طريقة المجتمع الذي يحميه. فالقائد الأفغاني وكبار ضباط أركانه يديرون وحدات الجيش الوطني الأفغاني بأسلوب مركزي صارم من القمة إلى القاعدة، مماثل للكيفية التي يدير بها الشيوخ المحليون والأئمة معظم القرى في أفغانستان. وهذا هو السبب

في أن توجيه الأوامر بالهاتف الجوال الذي سبق ذكره، هو الوسيلة الرئيسية للتكليف بالمهام في الجيش الوطني الأفغاني.

ومن بين السمات الأخرى للحكم القبلي الأفغاني هو تأكيده على حشد الإجماع. ورغم أن الشيوخ يملكون فعلاً قدراً كبيراً من السلطة في الثقافة التقليدية لأفغانستان، فإنهم يتمسكون بحشد إجماع الجماعة عن طريق مناقشات يحتسون خلالها الشاي ويعربون عن آرائهم ومظالمهم.[11] ويشير الخبير الاسترالي في مكافحة التمرد ديفيد كيلكولين، إلى «أنه من الأهمية أن نتذكر... أن مجموعات السكان في مجتمع تقليدي تمارس الخيارات على نحو إجماعي، وليس بصورة فردية... وهي خيارات تميل إلى التعبير عن الإجماع... بل إن هذا الاتجاه أكثر وضوحاً في المجتمعات القبلية التي تتعرض لضغوط التمرد».[12] وتقليد احتساء الشاي وحشد الإجماع هما أصل ثقافي آخر لجلسات السؤال والجواب حول التخطيط. إذ تشكل هاتان السمتان اللتان تبدوان متناقضتين، أي الاستبداد الشديد، وحشد الإجماع، أساس جلسات السؤال والجواب حول التخطيط.

من اليسار إلى اليمين، العقيد لورانس، والأمير عبد الله، ومارشال سلاح الطيران جيفري سالموند، والسير وندهام ديدز أثناء وصولهم إلى مؤتمر القاهرة عام 1920.

مكتبة الكونغرس، مجموعة صور الجنرال إريك وايبيث ماتسون، LC-DIG-mate-05805.

لقد تأكدنا من نظرية المركزية هذه، القائمة على القيادة من القمة إلى القاعدة والتي تركز على حشد الاجماع، خلال ملاحظاتنا للوحدات الأفغانية. فقد تصرف أعضاء الوحدات حرفياً طبقاً لتوجيهات القائد، ولكنهم خاضوا مناقشات طويلة بدل أن يعتمدوا على اتخاذ عمل سريع وحاسم بناء على تحليل منطقي. لم يكن قادة السرية مخولين باتخاذ أي قرارات حقيقية بدون التشاور مع رؤسائهم. وكان القادة الوحيدون القادرون على اتخاذ قرارات سريعة هم قادة عدة قيادات فوق رتبة القائد الفعلي على الأرض. ولاحظ كثير من موجهي التحالف قادة فيالق وألوية وهم يتجاوزون التسلسل القيادي ويتصلون مباشرة بقادة السرايا على هواتفهم النقالة، لإعطائهم توجيهات مفصلة خلال عمليات فعلية.[13] وهذه الممارسة التي يتم التغاضي بسهولة لها تداعيات خطيرة على عملنا التوجيهي.

الأثرين الثاني والثالث لجلسات السؤال والجواب حول التخطيط. بعقدها جلسة سؤال وجواب حول التخطيط تستغرق عدة أيام لاستكمالها، دون أن تسفر عن خطط سليمة، تقوم الوحدات التي شاهدنا بانتظام بانتهاك صارخ لقاعدة 1/3 - 2/3 (التي يتم فيها

تخصيص وقت الإعداد على نحو تنازلي)، مما لا يعطي القيادات الأدنى وقتاً كافياً لوضع خطط على مستواها. بل إن هذا القصور، على مستوى الفيلق واللواء، حال دون أن يكون أمام الكتائب فرصة لوضع التخطيط المناسب للمهمة. ولمعرفتهم بذلك، بذل قادة الكتائب التابعة مجهوداً كي يحضروا شخصياً جلسة السؤال والجواب حول التخطيط للواء حتى يظلوا على معرفة بأي تخطيط أو تنسيق تقرر.

وكان الأثر الثاني أنه لم يعد أمام موجهي الكتائب وقت لتدريب وتعليم نظرائهم بشأن عملية صنع القرار العسكري، أو إجراءات قيادة القوات، أو عمليات التفتيش التمهيدية للقتال قبل أو خلال العمليات الفعلية. واعتباراً من 2009، شكل الموجهون على مستوى الكتيبة عماد مسعانا التوجيهي. كان لديهم الوقت والموارد للتأثير في الدورة التخطيطية للجيش الوطني الأفغاني. وكان الموجهون على مستوى اللواء بصورة عامة يكلفون بمهمة مزدوجة كضباط عمليات أو كضباط تنفيذيين فعليين في التحالف، لذلك لم يتفرغوا لأعمال التوجيه تفرغاً كاملاً. ولكن بالنظر إلى أن جلسات السؤال والجواب حول التخطيط كانت تستهلك كل الوقت المتاح للتخطيط على مستوى اللواء، حيث لم تتم عمليات توجيه تذكر، لم يكن أمام الموجهين بالكتيبة حرفياً أي وقت لتوجيه قادة الكتيبة وأركانهم، الأمر الذي أدام هذه الدوامة الهابطة لدورات التخطيط القتالية غير الفعالة.

وكان الأثر الثالث أن صغار الضباط لم يتعلموا مطلقاً إجراءات القيادة أو كيف يبدو شكل "الصواب"، مما أدام دورة "الخطأ الأفغاني" بالنسبة للجيل التالي من ضباط الجيش

الصورة مجاملة من المؤلف

أسفر عدم وجود موجّه متفان في ورشة عمل خطط عمليات اللواء عن فشل عملياتي بعد ذلك بأسبوع، معسكر ظفار في هيرات بأفغانستان، أيار/ مايو 2009.

الوطني الأفغاني. واعتقاداً منها بأنها حصلت على الدعم الضمني لموجهي التحالف، واصلت وحدات الجيش الوطني الأفغاني عقد جلسات السؤال والجواب حول التخطيط. وهذه هي الآن عملية التخطيط التي تمارس كأمر واقع على كل المستويات في بعض مناطق أفغانستان.

هل نريد لهذا الوضع أن يستمر؟ إن نتيجة عملية التخطيط هذه هي في الواقع عدم وجود تخطيط، وعدم انتاج أي أوامر عملية جيدة النوعية. ولزيادة الفعالية القتالية للجيش الوطني الأفغاني، يتعين على الموجهين أن يتولوا السيطرة ويواصلوا تعزيز الوظيفة القتالية للقيادة والسيطرة على مستوى الفيلق واللواء، ليسمح لهم بتنقية القيادات.

تراصف منهجية التوجيه مع الثقافة المضيفة

إن الجيش الوطني الأفغاني تنظيم مركزي إلى حد كبير، بقيادة مركزية من القمة إلى القاعدة، يسعى لحشد الإجماع، على نحو يعكس الثقافة النابع منها. مع أخذ ذلك في الاعتبار، ثمة أشياء ينبغي أن نفهمها وأعمال ينبغي القيام بها لتحسين فعاليتها.

مركز ثقل الجيش الوطني الأفغاني لعمليات التوجيه. يعرّف الكتيب الميداني 0-3، العمليات، مراكز الثقل على أنها تلك السمات، أو القدرات، أو المحليات التي تستقى منها القوة العسكرية حرية حركتها، أو قوتها المادية، أو إرادتها القتالية. ويضيف:

إن مركز الثقل أداة تحليلية حيوية في تصميم الحملات والعمليات الرئيسية. ومتى تم التعرف عليها، تصبح هي محور هدف القائد والتصميم العملياتي. ويصف كبار القادة مركز الثقل بتعبيرات عسكرية، مثل الأهداف والمهام.[16]

ورغم استخدام عبارة "مركز الثقل" في مسارات العمل التكتيكية، فإننا نستطيع استخدام نفس المفهوم لتعريف مركز ثقل الجيش الوطني الأفغاني لأغراض التوجيه.

إن الجيش الوطني الأفغاني، بوصفه تنظيماً مركزياً إلى حد كبير، بقيادة مركزية من القمة إلى القاعدة، يسعى لحشد الإجماع، فإنه يستقى حرية أداء عمله، وقوته المادية، وإرادته القتالية من قادته. ويمكن قول الشيء نفسه عن وحدات التحالف، ولكن بالنظر إلى السياق الثقافي، فإنها أنسب بالنسبة لوحدة من وحدات الجيش الوطني الأفغاني. ففيلق الجيش يفتقر إلى قيادة على مستوى الفرقة، ولذلك يتولى مقر الفيلق قيادة الألوية. لذلك، فإن نظام القيادة والسيطرة على مستوى الفيلق واللواء هو المجال الحاسم لعمليات التوجيه. فالفيلق واللواء بالجيش الوطني الأفغانية يؤثران على نجاح أو فشل الوحدات التابعة أكثر مما يحدث ذلك في جيش غربي. ووسط هذا المجال الحاسم، وفيما يستقي التخطيط السليم القيادة والسيطرة، يصبح القائد وضباط عمليات التخطيط على مستوى الفيلق واللواء هما مركزي الثقل لعمليات التوجيه. لذلك، يجب أن يتركز هدف القائد والتصميم العملياتي للتوجيه الذي يتولاه التحالف على مركز الثقل هذا.

النقطة الحاسمة للتوجيه. إذا كان الانتقال الأمني هو مهمتنا الرئيسية في أفغانستان، فإن التوجيه المدروس والمخطط عندئذ هو المنهجية الصحيحة.[17] وإذا كان الجيش الوطني الأفغاني تنظيماً مركزيا إلى حد كبير، بقيادة مركزية من القمة إلى القاعدة، يسعى لحشد الإجماع، وكان القادة على مستوى الفيلق واللواء وضباط العمليات مراكز الثقل، فما هي نقطتنا الحاسمة للتوجيه؟ أين نحشد جنودنا ومواردنا لتحقيق هدفنا النهائي؟

يعرّف الكتيب الميداني 0-3 ، العمليات، النقطة الحاسمة على أنها:

مكان جغرافي، أو حدث رئيسي معين، أو نظام تمكين يسمح للقادة بتحقيق تفوق ملحوظ على عدو والتأثير

تأثيراً كبيراً في نتيجة هجوم. ليست النقاط الحاسمة مراكز ثقل؛ إنها عناصر رئيسية لمهاجمتها أو حمايتها... تشكل النقاط الحاسمة التصميم العملياتي وتسمح للقادة باختيار الأهداف الواضحة التحديد، والحاسمة، والقابلة للتحقيق... قد تكون أيضاً أحداث مثل التزام الاحتياط العامل للعدو، نقاطاً حاسمة. ومتى تم تعريفها واختيارها للعمل، تصبح النقاط الحاسمة أهدافاً.[18]

بالنسبة للتوجيه، إذا كان القادة وضباط عمليات التخطيط مراكز ثقل، عندئذ يصبح التدريس الناجح لعملية صنع القرار العسكري هو نقطتنا الحاسمة لتحقيق النصر في التوجيه. ومتى خرج الفيلق واللواء بالخطة الصحيحة لتنفذها الكتائب، سيكون الأمر مسألة وقت قبل أن تتمكن الكتائب من أن تفعل الشيء ذاته. وفي نهاية المطاف، ومع نضوج أنظمة التخطيط والعمليات، سيتمكن الموجهون التابعون للقوات الأمريكية وقوات التحالف من البروز حقاً وتوفير خدماتهم للعناصر القتالية المساعدة فقط.

عملية صنع القرار العسكري التي تركز على المنتج. لا يتعمد الجيش الأفغاني تهاشي الاستعانة بعملية صنع القرار العسكري. ويتولى معلمون أمريكيون متعاقدون الآن تدريس هذه العملية للجيش خلال دورة تدريبية تستمر أسبوعين في مراكز تدريب إقليمية. والمشكلة أن الجيش الوطني الأفغاني يقوم بمناوبة الطلبة طوال دورة واحدة، تشمل 177 شرائح باور بوينت، حتى يحافظ على استمرارية العمليات اليومية.[19] وإن لم يكن الموجهون مشاركين بدرجة عميقة، فإن نحو 14 شخصاً مختلفاً يمكن أن يحضروا على مدى أسبوعين الدورة في حصة ضابط واحد. وفي أعقاب التدريب، لا يزال الجيش الوطني الأفغاني يرى أن عملية صنع القرار العسكرية غريبة على ثقافته التنظيمية. وهذه هي النقطة التي يجب أن يتدخل الموجهون عندها.[20]

على الموجّهين أن يستعرضوا جميع الأدوات المختلفة المتاحة في نطاق عملية صنع القرار العسكري. ويمكن للموجّه الجيد أن يدرّس تقنية واحدة لكل مهمة، أو كل أسبوع، إلى أن يصبح الضباط الأفغان قادرين على تجميعها.[21] وهي عملية تستهلك الوقت والطاقة، ولكن يجب أن تكون هي قلب وروح عملية التوجيه على مستوى اللواء والفيلق. وبالتركيز على منتجات عملية صنع القرار العسكري، وليس على العملية ذاتها، يمكن أن نجعل النظام سائغاً أكثر لدى حلفائنا الأفغان. وبدلاً من التركيز على أن يؤدي الجيش الأفغاني كل خطوة فرعية لعملية صنع القرار العسكري، علينا أن نركز انتباهه على تقدير فائدة المنتجات الفردية لعملية صنع القرار العسكري، لأنها تساعد الجيش الأفغاني على التخطيط بطريقة أفضل، مما يسفر عن عمليات قتالية أكثر نجاحاً.

فيما بعض منتجات عملية صنع القرار العسكري التي يجب التأكيد على فوائدها:

- الخط الزمني لتخطيط القائد.
- التوجيه الملائم للقائد.
- الخريطة المعدلة للعقبات الموحدة.
- القالب النمطي للعقيدة العسكرية.
- القالب النمطي الظرفي.
- بيانات والرسومات التخطيطية لمسار عمل العدو.[22]
- تكرار المهمة على أساس تحليل مهام محددة، وضمنية، وضرورية.
- بيانات والرسومات التخطيطية لمسار عمل الصديق.
- جدول ضبط التزامن.[23]
- أوامر التحذير التي تسهم في التخطيط المتوازي على مستوى القيادات الأدنى.
- العمليات والأوامر المتجزئة.[24]

حالة نموذجية، أيار/ مايو 2009

في أكبر عملية شاهدتها، وهي هجوم رئيسي في إقليم بادغيس في أيار/ مايو 2009 (التي يطلق عليها على التوالي الجيش الوطني الأفغاني، والقوات الأمريكية، والضباط الإيطاليون على مستوى قيادات متعددة "عملية القبضة الحديدية"، أو "العملية غورماش" أو "العملية خورا 2")، استغرق مقر اللواء 207/1 ستة أيام في تخطيط وكتابة أمر عمليات (دون أن يصدر بياناً بالمهمة). وقد أمهلت جلسة التخطيط هذه الطويلة بشكل مفرط من جانب اللواء الكتائب والسرايا يوماً واحداً للإعداد للانتشار في إقليم بادغيس، الذي لم يكن قد تم تطهيره بعد من وجود طالبان منذ عام 2001. ورغم الجهود التي بذلها قادة كتيبة الجيش الوطني الأفغاني على أفضل وجه، فقدت الكتيبة3-207/1 فصيلة كاملة وقعت في أيدي المتمردين خلال التوغل في معقل المتمردين في بالا مغارب . وأفراد الفصيلة الذين لم يقتلوا مباشرة، قام المتمردين المحليين بتعذيبهم وقطع رؤوسهم، بينما وقف موجهو التحالف عاجزين أمام هذا المشهد عبر الوادي. وكانت الخسارة راجعة إلى عدم تخصيص وقت للكتائب للتخطيط وإصرار ضباط العمليات باللواء على أن يسيطروا شخصياً على السرايا الفردية من مختلف الكتائب في منطقة العمليات الرئيسية. وقد مُنعت المجموعة القتالية الإيطالية، التي كانت توفر الدعم المباشر، نتيجة الحظر الذي تفرضه قيادتها الذي يمنعهم من دعم أكثر من فصيلة واحدة في العملية الواحدة، ومن ثم لم يتمكنوا من مساعدة الفصيلة الأفغانية المنكوبة.

بعد أسبوع من هذه المذبحة، اعفي قائد الكتيبة 3-207/1 من منصبه، رغم حقيقة أن قائد اللواء أمر بالهجوم وحدد طريقة الهجوم حتى أصغر تفصيلاته. وحل محل القائد المسؤول عن الفريق الانتقالي الأمريكي المرافق الذي درب الكتيبة 3-207/1، نقيب بدون خبرة تخطيط وعمليات على مستوى الكتيبة جاء من فريق مختلف فيما انتقلت الكتيبة إلى إقليم بادغيس بعد عملية تخطيط على مستوى اللواء في هيرات. واستمرت المهمة شهراً آخر إلى أن تم استبدال الموجهين العاملين الإيطاليين والأسبان، وتفكيك الفرق الانتقالية الأمريكية المرافقة ومجئ لواء المشورة والمساعدة الرابع بالفرقة 82. 14 وفيما خرج من المناوبة فريق موجهي وضباط الاتصال الإيطالي العامل، وفريق موجهي وضباط الاتصال الأسبان العامل، والموجهين الأمريكيين بأسره من مسرح العمليات في آن واحد، ضاعت الآن الذاكرة الجماعية لهذه الحادثة، والتي مصيرها أن تتكرر سنوياً، كما حدث الآن لعدة فصول صيفية.15 وها هو «خطأ أفغاني» آخر يُسمح له بالاستمرار نحو خاتمته المحتومة.

علينا أن نتذكر أن عملية صنع القرار العسكري هي وسيلة لتحقيق غاية، مجرد عملية، ومجرد منهجية. وهدفها النهائي هو التخطيط السليم والتنفيذ من خلال أمر مدروس على نحو جيد. وعملية صنع القرار العسكري ليست شيئاً نستطيع أن ننجزه في دورة تدريبية تستمر أسبوعين. إنها شيء يجب تعلمه على الطبيعة، على أيدي موجهين متفانين في عملهم.

إن التوجيه هو أكثر من مجرد توفير النصيحة. إنه عملية كاملة تتم من خلال دورة للتخطيط، والإعداد، والتنفيذ، والتقييم. ولا يسعنا أن نتوقع من نظرائنا في الجيش الوطني الأفغاني أن يتقنوها بعد حضور دورة تعاقدية واحدة. فالواقع، أن معظم كبار الأركان حضروا

دورة التحالف في عملية صنع القرار العسكري عندما راقبناهم. ولم يحتفظوا بالشيء الكثير من تلك الدورات. إن التوجيه اليومي، والمستمر على كافة المستويات القيادية هو الذي يعزز عملية صنع القرار العسكري. ونحن في حاجة إلى موجهين يفهمون عملية صنع القرار العسكري، ويعرفون كيفية تدريسها، ويتحلون بالصبر في تدريب نظرائهم على أساس يومي.[25]

الثقافة الأفغانية كعنصر تمكين. إن انجذاب الثقافة الأفغانية نحو الاستبدادية وحشد الإجماع

إذا كان الانتقال الأمني هو مهمتنا الرئيسية في أفغانستان، فإن التوجيه المدروس والمخطط هو عندئذ المنهجية الصحيحة.

اللذين يمارسهما الشيوخ يجب ألا تقف حجر عثرة في وجه تطوير الجيش الوطني الأفغاني. باستطاعتنا أن نستخدمهما في التأثير على عملية تدريس صنع القرار العسكري وتطوير الأنظمة الملائمة للأركان. وإذا تمت توعية قطاعات الأركان على نحو سليم بشأن الشكل الذي ستكون عليه منتجاتهم النهائية، وعندما يتعلم الضباط التنفيذيون ونواب القادة على مستوى الكتيبة واللواء كيف يجب أن تنساب عملية صنع القرار العسكري، فإن انجذابهم الثقافي نحو المناقشة وحشد الإجماع سوف تساعدهم في تطوير مسارات عمل سليمة من حيث العقيدة العسكرية. ومتى يعرف قادة وضباط عمليات الوحدة ما هو شكل «الصواب»، سيكون باستطاعتهم تشكيل النقاش، ومنع جلسة السؤال والجواب حول التخطيط من الانعقاد، ويستحدثون من ثم جلسات تخطيط فعالة.

النقطة الحاسمة بالنسبة للموجهين. تعتبر عناصر السيطرة والقيادة بالفيلق واللواء التابعين للجيش الوطني الأفغاني (القائد زائد ورشة عمل ضباط العمليات) في كل منطقة، مراكز الثقل حيث تتخذ جميع القرارات الهامة، التي تؤثر على كل القيادات التابعة. والنقطة الحاسمة بالنسبة للموجهين هي تدريس عملية صنع القرار العسكري لعناصر القيادة والسيطرة، فتسمح لهم بتطوير الأنظمة الملائمة للتخطيط والعمليات وتجهيز الظروف لتحقيق الاتقان التكتيكي.

لم يمثل تدريس عملية صنع القرار العسكري الأولوية القصوى لمعظم الموجهين. وعادة ما يتصرف موجهو التحالف كضباط اتصال ومعلمين يدرّسون مستوى منخفض من التكتيكات، والأساليب، والإجراءات. وهم ممتازون في تدريس الرماية بالأسلحة الصغيرة ومناورات الاندفاع الجسدي الهجومي. ولسنوات كثيرة قامت فرق متعاقبة من الموجهين بتعليم وحدات الجيش الوطني الأفغاني مهارات معظمها على المستوى الفردي ومستوى الحضيرة، بينما أهملت عملية التخطيط على مستوي الكتيبة واللواء. وهذا هو الحال لأنه لم يتم اختيار الموجهين التابعين اعتماداً على غاية نهائية محددة.[26]

وإذا قبلنا بأن باستطاعة الجيش الوطني الأفغاني أن يحارب بشكل جيد، ولكنه يحتاج إلى مساعدة في بناء أنظمة على مستوى الوحدة، علينا أن نختار الموجهين اعتماداً على الغاية النهائية المرغوب فيها. إن أنظمة القيادة والسيطرة التابعة للواء والفيلق تمثل مراكز الثقل في جهودنا التوجيهية. علينا أن نضع أفضل الموجهين في تلك الوظائف ونؤثر على الانجذاب الثقافي الأفغاني نحو حشد الإجماع من أجل بناء أنظمة أركانهم. وفيما يلي توصيات لتحسين مساعي التوجيه:

- قم بتعيين ضباط برتبة رائد أو مقدم متخصصين في المناورات، والنيران، والمؤثرات ويتمتعون بخبرات فعلية في

العمليات في وحدات عاملة في جدول التنظيم والمعدات كمستشارين دائمين إضافيين في التخطيط على مستوى الفيلق واللواء. إن وضع ضابط لم يؤد مطلقاً هذه الوظائف الحاسمة في بيئة عمل دائمة في وحدة جدول التنظيم والمعدات وتثبيتهم في وظائف موجهين في العمليات يبلغ نظراءنا الأفغان بأننا لا نعتبر وظيفة ضابط العمليات مهمة. (هناك في الوقت الحالي، بعض الموجهين على مستوى اللواء والفيلق مكلفين بمهمة مزدوجة كأعضاء فريق قتالي بلواء التحالف، مما يحد من فعاليتهم).

- قم بتكليف موجهين إضافيين للعمل في ورشة عمل العمليات والتدريب والتخطيط. إضافة إلى الضابط المكلف بالعمليات والتدريب والتخطيط، قم بتعيين رئيس لعمليات التدريب، والتخطيط. ولم يُكلف موجهون بالعمل لدى كثير من رؤساء التخطيط على مستوى الفليق بالجيش الوطني الأفغاني. وهذه المجالات الثلاثة - العمليات، والتدريب، والتخطيط - عناصر حاسمة ومشحونة بالموارد لدرجة تكفي بأن تبرر وجود موجهين ميدانيين منفصلين لديهم. وفي الوقت الحالي، يقوم ضابط واحد بالتوجيه في كل هذه المجالات، وتأتي نتائجها على نفس القدر من التطابق. وفي عام 2009، كان لدى الفيلق 209 رائد إيطالي واحد ومقدم من الحرس الوطني الأمريكي، يعززهما متعاقدون، لمساعدة ورشة العمليات، والتدريب والتخطيط بالفيلق. ولكن فيما كلفا بمهمة مزدوجة كضابطي عمليات في لواء كل منهما، كانت فعاليتهما محدودة إلى حد كبير.

- قم بتعيين موجهين إضافيين على مستوى عمليات اللواء. وإضافة إلى ضابط العمليات المكلف، قم بتعيين ضابط للتدريب وضابط للتخطيط. ويجب أن يكون أولئك الموجهون برتبة رائد وخدموا على هذا المستوى في الجيش الأمريكي.

- ضع تنظيماً هيكلياً كبيراً لفريق الموجهين، على غرار الهيكل التنظيمي للفريق العملياتي للموجهين وضباط الاتصال التابع لحلف شمال الأطلسي. في الوقت الحالي، تقوم مثل هذه الفرق التابعة لحلف شمال الأطلسي بنشر قائد كتيبة فعلي وأركانه، مع قوة أمنية متفانية، مما يسمح للفرق بالتوجيه على نحو أكثر فعالية بكثير، على الأقل من وجهة نظر منهجية. إن العديد من وحدات التوجيه الأمريكية تعاني نقصاً كبيراً في العاملين والتدريب الكافي في تطوير الأنظمة.

- علينا أن نطوّر برنامجاً يضعه الموجهون لتعليم الأركان بالجيش الوطني الأفغاني كل في فرع قيادته إلى جانب تقييم نظام مسك الدفاتر لتمكين فرق المتابعة من البدء من حيث انتهى الفريق السابق. والآن، تقوم فرق كثيرة بإعادة اختراع العجلة كل سنة بسبب عدم وجود برنامج موحد للتدريس، يتم تقييمه بانتظام طبقاً لمعيار موحد. ومعظم الموجهين لا يعرفون ماذا يدرّسون، ولا كيف يدرّسون، ويركنون إلى عملهم المريح، في تدريس المبادئ الأساسية للرماية ومناورات الاندفاع الجسدي الهجومي مرة بعد أخرى.

إننا لا نشكل عصابة من المتمردين مثلما فعل لورانس العرب. إننا نشكل جيشاً وطنياً نظامياً. لذلك، علينا أن نعتنق تدريس عملية صنع القرار العسكري على كافة المستويات. تذكر أن الأفغان قادرون على القتال. إنهم في حاجة إلى مساعدتنا في بناء أنظمة ليصبحوا جيشاً مكتفياً ذاتياً يستطيع العمل بدون موجهين. عندئذ فقط نستطيع أن نعود إلى بلادنا بنجاح وشرف.[27]

ملاحظات هامشية

1. المقدم إل. بيتمان يتناول هذا القول المأثور الذي كثيراً ما أخرج عن سياقه في مقاله الموجود على الموقع 3801570/12/www.afji.com/2008. غير أن فكرته وهدفه الرئيسيين مختلفان. تم الحصول في 17 شباط/ فبراير 2010 عبر البريد الإلكتروني AKO على موافقة المقدم بيتمان لنقل كلام على لسانه وذكره في هذه

المقالة.

2. تم الإعراب عن مشاعر شوفونية مماثلة ضد جيش كوريا الجنوبية عام 1953 على لسان المجموعة الاستشارية العسكرية الأمريكية لكوريا. فبوصفهم الجنود الكوريين بأنهم يؤمنون "بمعتقدات وخرافات بالية، ويفتقرون بصورة عامة للمهارات الميكانيكية". أراد بعض المستشارين الأمريكيين من الجيش الكوري أن يتبنى اللغة الإنجليزية كلغة رسمية لتسهيل عمل المستشارين الأمريكيين. روبرت دي. رمزي، الثالث، القوات المحلية الاستشارية: المستشارون الأمريكيون في كوريا، وفيتنام وإلسلفادور (فورت ليفينوبرث، كانزاس: مطبعة معهد الدراسات القتالية، 2006)، 13. ومنذ ذلك الحين، نشرت كوريا الجنوبية جيشها في الخارج في 22 دولة دعما للولايات المتحدة، والأمم المتحدة، من بينها 325000 جندي في فيتنام، و 20000 جندي في العراق، و3400 جندي في أفغانستان.

http://www.mnd.go.kr/mndPolicy/globalArmy/news/index.jsp?topMenuNo=2&leftNum=19.

3. بيتمان.

4. نفس المرجع السابق.

5. أعزى الفضل للمقدم توني ليل، الحرس الوطني لنيومكسيكو، الفوج المدرع للقوات الكندية - غرب، والمقدم هايدون، نائب قائد الفوج المدرع للقوات الكندية - غرب، 2008-2009، لأنهما توليا شخصياً تعليمي وإطلاعي على ماهية "الخطأ الأفغاني" التجريبي وكيف يجب أن يكون.

6. كان العقيد بير، رئيس فريق التدقيق الانتقالي، القوة الخاصة فينكس، أول من استخدم هذه العبارة عام 2008، في "إيجاز فريق التدقيق الانتقالي" الأخير لجميع الموجهين الامريكيين القادمين في أواخر 2008.

7. ليل وهايدون.

8. مفهوم «قيادة المهمة» مشروح بالتفصيل في الكتيب الميداني للجيش 6 FM-0، قيادة المهمة (واشنطن دي سي: مكتب مطبعة الحكومة، والكتيب الميداني للجيش الوطني الأفغاني 1 FM-3.6 قيادة المهمة (واشنطن دي سي: مكتب مطبعة الحكومة).

9. ديفيد إم. كيثلي وستيفن بي. فيريس، "Auftragstaktik، أو السيطرة التوجيهية، في العمليات المشتركة والموحدة"، مؤشرات (خريف 1999): 33-118.

10. علي وارداك، "وسيلة تقليدية لتسوية النزاع في أفغانستان"، الشبكة العامة للأمم المتحدة، 4-5. يمكن الإطلاع عليها على الموقع:

http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/apcity/unpan017434.pdf.

11. نفس المرجع السابق.

12. كيمبرلي مارتن، "خطر الميليشيات القبلية في أفغانستان: التعلم من الإمبراطورية البريطانية"، جورنال جامعة كولومبيا للشؤون الدولية 63.1 (خريف / شتاء 2009): 591. الجملة مقتبسة مباشرة من جملة نسبتها السيدة مارتن إلى كلكوكين.

13. تمارس بصورة روتينية في كل من اللوائين الأول والثاني التابعين للفيلق 207 بالجيش الوطني الأفغاني، طوال فصلي الربيع والصيف من عام 2009 في أقليم هيرات، وفرح، وباغديس، حسب ما شاهد وسجل المؤلف، الذي كان حينئذ رئيس فريق التدقيق الانتقالي -غربي أفغانستان.

14. استناداً إلى ملاحظتي الشخصية لعملية التخطيط على مستوى الفيلق واللواء من 26 نيسان/ إبريل إلى 8 أيار/ مايو 2009، ومن واقع مقابلتي مع المقدم توماس بيريل، رئيس الفريق، الفريق الانتقالي المرافق 207/1/3، التي أجريت في 16 تشرين الأول/ أكتوبر 2009 في معسكر فينكس/ بأفغانستان، فضلاً عن مقابلة أخرى أجريتها مع المقدم راي غابرييل، الضابط التنفيذي لفريق توجيه الشرطة الإقليمية في بادغيس، والرقيب أول ديفيد إيزيلي، وضابط الصف المسؤول عن فريق توجيه الشرطة، في 8 تشرين الأول/ أكتوبر 2009، وكذلك في معسكر فينكس بأفغانستان.

15. تخدم الوحدات الأمريكية العاملة 12 شهراً في أفغانستان؛ ووحدات الحرس الوطني 9 أشهر؛ والإيطالية 6 أشهر؛ والأسبانية 4 أشهر. شهدت القيادة الإقليمية - غرب في آب/ أغسطس عام 2009 جميع العناصر الأربعة للتحالف وهي تتناوب في آن واحد خلال فترة خمسة أسابيع في نقطة التقاء توقيت نادرة.

16. الكتيب الميداني للجيش الأمريكي 3 FM-0، العمليات (واشنطن دي سي، مكتب مطبعة الحكومة)، الفقرتان 6-35، و 6-8.

17. يطرح العقيد (المتقاعد) ديفد بروغ، الذي خدم ما مجموعه 75 شهراً في أفغانستان كضابط ثم كمتعاقد، وفي الآونة الأخيرة كمدني متخصص في المشروعات المتوسطة والصغيرة لحساب فريق التدقيق الانتقالي، القيادة الانتقالية الأمنية الموحدة- أ، حجة وجيهة بقوله إن الجيش كلف بحصافة وحدات الحرس الوطني بعملية التوجيه، بينما كلف وحدات الخدمة العاملة بالأمن، في حين أن العكس كان صحيحاً. متوفر على الموقع:

http://smallwarsjournal.com/blog/journal/docs-temp/413-prugh.pdf>,<

15-16.

18. الكتيب الميداني للجيش الأمريكي3 0-FM ، العمليات (واشنطن دي سي: مكتب مطبعة الحكومة)، الفقرتان 6-56، و 6-11.

19. عندما سألت العديد من قادة وكبار الأركان في كتائب وسرايا الجيش الوطني الأفغاني لماذا يقومون بمناوبة مختلف الطلبة في الدورة التدريبية بدلاً من إرسال نفس المجموعة يومياً حتى يمكنها أن تتعلم، كان الاجماع بين القادة الصغار أن الأمر يحتاج وجود كبار القادة والأركان على مكاتبهم لتشغيل الوحدة. والواقع أنهم أرسلوا مساعديهم ونوابهم إلى الدورة لأنهم لم يتمكنوا من منعهم، ولم يعمل أحد على منعهم.

20. ديفيد إيتش. بارك، "تعليم إجراءات قيادة القوات لقادة السرايا الأفغانية"، مجلة المشاة (أيار/ مايو - آب/ أغسطس 2010)، 13-18، أو

MAY-AUG%20/2_2010/https://www.benning.army.mil/magazine/2010.10.pdf.

21. تحقق تقدم كبير في هذا المجال عندما قامت المجموعة الاستشارية للتدريب المشترك- أفغانستان تحت قيادة العميد نيل بافرستوك (المملكة المتحدة) بإصدار كتيبات/ مصنفات مكافحة التمرد على مستوى اللواء، والكتيبة، والسرية في صيف 2009. تضمنت هذه الكتيبات "بطاقات غش" سهلة الاستعمال يمكن أن يستخدمها ضباط الجيش الوطني الأفغاني في التطبيق السريع لمنهجية العقيدة العسكرية خلال مرحلتي التخطيط والتنفيذ للعمليات القتالية.

22. يعرف معظم ضباط الاستخبارات في الجيش الوطني الأفغاني كيف يفعلون ذلك، ولكن بسبب فشل القائد في اتخاذ القرار العسكري الملائم، لم يتم على الإطلاق دمج هذه المنتجات في عملية التخطيط.

23. من واقع تجربتي، هذه هي أصعب مادة في التدريس، ولكنها تحمل في طياتها مكافأة محتملة لعمل الوحدة.

24. بارك، 13-18.

25. بروغ، 15-16.

26. نفس المرجع السابق.

27. "النجاح والشرف" هو شعار القوات الأمريكية في العراق خلال عملية الفجر الجديد، وهي آخر عملية إعادة انتشار من العراق، 2010-2011.

Identifying the Center of Gravity of Afghan Mentoring

Major David H. Park, U.S. Army

Originally published in the English November-December 2010 Edition.