إعـــادة تقـيـيـم قـيـادة الجـيـش فـي الـقـرن الحـادي والـعـشـريـن

الـرائـد جـاسـون أم بـابـي، الجـيـش الأمـريـكـي

كما قام الجيش بتغيير نظرته لعمليات الجيش من خلال دليل الميدان 3 FM-0، يتوجب عليه أن يعيد تقييمه فلسفة إدارته حتى يأخذ في الاعتبار التطورات لدى المجتمع الأمريكي، وتعقيدات القرن الحادي والعشرين، إضافة إلى البيئة العملية الغير مُتوقعة. وعلى الرغم من أن قيادة الجيش وعقيدة تنمية القيادة قد ترعرعت في خلال العامين الماضيين، إلا أنه يتوجب على الجيش أن يعطي اعتبار للمتطلبات العصرية للقادة والتغيرات في المجتمع بصفة عامة. على الرغم من جهود القادة مثل الفريق أريك شينساكي في تقييم برامج تطوير القادة وبعد ذلك اختبار الثقافة التنظيمية وتأثيرها على القيادة وتطوير القادة، إلا أن عقيدتنا وأسلوب عملنا مازالت مُتأصلة في التقاليد التاريخية ومُنحازة بطريقة كبيرة بافتراضات مغرورة عن ما هي القيادة وعن ما هي أفضل الوسائل لتفعيلها.[1] نحن نفتقر تأملات النقدية للموضوع - تقدير لطرق أخرى للنظر في القيادة وتطوير القائد. يتوجب علينا معرفة لماذا تكون عقيدة قيادتنا بالحال التي هي عليه بدلا من السؤال ببساطة عن ما هي. هذه المقالة تختبر عدة جوانب المتعقلة برؤية الجيش للقيادة في القرن الحادي والعشرين وتقدم بعض التوصيات للتغيير بغرض تهيئة قيادات الجيش للتعامل مع العمليات الجارية والمُستقبلية.

بعد عودتي من تكليفي الثاني للعراق في فترة أقل من ثلاث سنوات، أنا كنت محظوظ بهذه الراحة كرائد حديث - فهي كانت فرصة لي أن أمكث أوقات مع أسرتي، وأن أتبادل الأفكار مع زملائي، وأن أتأمل عن خبراتي في الجيش على مدار العشر سنوات الماضية، ومحاولة تفهم كل ما رأيته، وما عملته، وما تعلمته والذي أؤمن به الآن. أنا أمضيت حوالي عام مُحاط بزملائي المُعاصرين - وهم ضباط ناجحين متوسطين الرتب، ذوي الخلفيات العسكرية. لقد درسنا في أحد وأفضل معاهد الجيش ذات المستوى التعليمي الرفيع، وتحت إشراف نخبة من المُعلمين المدنيين والعسكريين المهنيين والذين هم خبراء في مجال عملهم. البعض من المعلمين كانوا أكاديميين والآخرين كانوا ممارسين. ولكن جميعهم درسوا بطريقة مُشجعة لنا، الطلبة، للوصول إلى إجابتنا - لمسائلة افتراضاتنا التحتية، واعتبار مناظير أخرى عن الأشياء التي نعتقد معرفتها، والعمل سويا بدلاً من التنافس

الرائد جاسون أم بابي، الجيش الأمريكي، طالب في مدرسة الدراسات العسكرية المُتقدمة، فورت لافينورث. حاصل على بكالوريوس العلوم من جامعة ميتشيجان، والماجستير من جامعة كولومبيا. تضمن تكليفه كوريا والشرق الأوسط ومهمات في عملية تحرير العراق OIF الأولى والثالثة.

(القوات الجوية الأمريكية، الرقيب أوون ألمون)

صورة: الملازم الثاني تشاغ أهان والرائد ديفيد ماكولي، الكتيبة الخامسة، فوج مدفعية الميدان 82، خرائط محيط القاعدة في قاعدة بلد المشتركة، العراق، 11 سبتمبر 2008. الوحدة تعرف رجال الأمن للقوات الجوية على محيط القاعدة استعداداً لتولي مهام حراسة المنطقة من وحدة الجيش.

تجاه تحقيق أهدافنا التعليمية. وعلى الرغم من دراستنا لمواضيع أخرى، إلا أن موضوع القيادة كان في لب منهجنا.

الأكثرية يفترضون أنني أكتب عن مرحلة تعليمية متوسطة في مدرسة القيادة والأركان في [قاعدة] فورت لافينورث. وفي الحقيقة أنا أكتب عن السنة التي قضيتها في برنامج أيزنهاور لتطوير القيادات في [أكاديمية] وست بوينت كجزء من برنامج الجيش للدراسات المدنية المُتقدمة (ACS). برنامج تطوير القيادات، والذي هو جهود تعاونية بين الأكاديمية العسكرية الأمريكية و جامعة كولمبيا في مدينة نيويورك يقوم بتحضير الضباط التكتيكين التابعين لوست بوينت أن يكونوا مصادر إرشاد لآلاف من قادة العسكريين المُستقبلين. وعندما يسمع معظم الأشخاص خارج إطار وست بوينت عن البرنامج، فهم يستنتجون من الاسم أن هذا البرنامج مُصمم لتطوير الطلبة كقادة عسكريين. وعلى الرغم من صحة ذلك، إلا أن الاستنتاج لا يجسد لما أفكر به وهو الأهداف ذات الأثر الأكبر لبرنامج تطوير القيادات: أن تجعلنا مُطورين أفضل للقادة وفي آخر المطاف أكثر إلماماً في موضوع القيادة.

وكما أفكر في القيادة في البيئة العملية للجيش، يكون هذا التصنيف أكثر أهمية. أنا تعلمت الكثير عن القيادة أثناء العام الذي قضيته في وست بوينت، ليس بسبب أن البرنامج علمني القيادة، ولكن بسبب أن البرنامج ساعدني على الفهم الأفضل لما شاهدته، ومارسته والخبرات التي اكتسبتها كقائد في الجيش للفترة ما قبل حضوري للبرنامج.

على الرغم من التطورات الحديثة في عقيدة قيادة الجيش، إلا أن الجيش مازال يمارس ويُدرس (أو لا يُدرس) القيادة بنفس الطريقة المُتعارف عليها على مدار الأحقاب. مازال الأغلبية في الجيش تفشل في فِهم مغزى ما هي القيادة، وماذا يعني تطوير القادة، وما هو معنى أن تكون قائد.

على سبيل المثال، أنا أتسأل كيف يتم قبول مفهوم القيادة على أساس "المُنشأ الاجتماعي" مع معظم قادة الجيش؟[2]

هدفي هنا هو ليس انتقاض عقيدة الجيش بشأن القيادة، ولا قادته، أو برامج تطوير القادة. وليس هدفي أن أضعف الثقة بشأن مناهج كلية القيادة والأركان. فالهيئات والأفراد والبرامج التي تقدم أفكار الجيش بخصوص القيادة هم أفضل الكوادر - وهم محسودين، ويُدرسوا ويُقلَدوا حول العالم وفي أوجه عديدة من الحياة. ولكن أنا أعتقد أنه بالإمكان تحسين وضعهم، وفي ضوء التغيرات التي طرأت على مجتمعنا والبيئات العملية الجارية والمُستقبلية المُتزايدة التعقيد، يتطلب أن يكونوا أفضل. يتوجب على الجيش أن يعيد تقييم رأيه بخصوص القيادة وذلك للتأكد أن هذه الآراء مازالت ذات صلة، ويتطلب التعبير بطريقة أفضل عن فلسفتها للقيادة. إضافة إلى ذلك، يتوجب على الجيش أن يُفكر في كيفية غرس القيادة في إطار بيئات العمليات الجارية والمُستقبلية، بدلاً من الاعتماد على التقاليد التاريخية.

..... والهدف الأكثر معنى: أن يجعلونا مُطورين أفضل للقادة وفي أخر المطاف مُلمين في موضوع القيادة.

وضح دليل الميدان 3 0-FM ماذا حدث في بيئات العمليات الجيش الجارية والمُستقبلية. يتوجب على الجيش أن يقوم بنفس الإجراء بشأن دليل 6 22-FM. لا يحتاج الجيش أن يغير النماذج السابقة، ولكنه يتوجب إضافة القدرات، المهارات، والمعلومات لهم وأن يُعيد اختبار كيف يقوم بتوصيل فلسفة القيادة عبر مجال العقيدة التنظيمية، التدريب والمواد، والقيادة، والأفراد، والمباني (DOTMLPF) وذلك للتأكد من الثبات في الوصف، الممارسة وإعادة الدعم.

يُقدم دليل الميدان 6 22-FM الخاص بقيادة الجيش، نظرة عصرية شاملة تجاه القادة (الأشخاص وصفاتهم)، القيادة (أفعالها وإجراءاتها)، والمواضيع ذات الشأن من الاستشارة وبناء الفريق. ولكن النظرة غير كاملة، والرسالة ليست واضحة في الممارسة في أنحاء الجيش. إضافة إلى ذلك، الأوصاف والتي في الحقيقة تُعرِف الإدارة وتَصنف مناقشة دليل الميدان 6 22-FM بشأن القيادة. يفتقر الجيش في الأساس للأتي:

- التأمل النقدي على فرائضنا تجاه القيادة.
- التركيز الملائم على القيادة على أنها مهارة وموضوع يتوجب أن يُناقش ويُطور باستمرارية في أنحاء الجيش.
- الانتظام فيما نسعى إليه تجاه القيادة عندما ننظر إلى ممارستنا، أنظمتنا، والعقيدة عبر الجيش عامة.

بصفة عامة، بإمكان الجيش أن يُحسن فلسفة قيادته من خلال مناقشة وحوار داخلي، المُقارنة الخارجية، الغرس ذهنياً والتطبيق العملي لفلسفة قيادته، والمراجعة الشاملة على كيفية انعكاس القيادة في عقيدة وأنظمة الجيش.

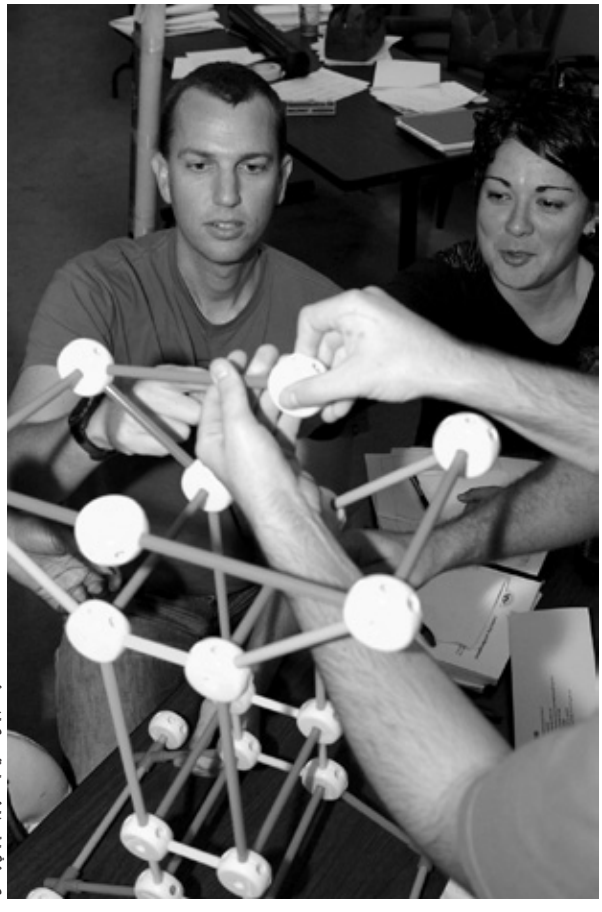
المُناقشة

أولاً، يتوجب علينا أن نُشجع الحوار البناء بخصوص القيادة في أنحاء الجيش. ما هي القيادة، كيف يتم تطوير القادة، وكيف يؤثر القادة على الشعب والمنظمات، كل هؤلاء هي مواضيع التي تحتاج حوار مستمر، ولذلك هذا يتنافى مع فكرة العقيدة. فشلت هيئات الجيش في مُناقشة موضوع القيادة بطريقة كافية، نهيك عن تشجيع الحوار بشأن فرائضها التحتية أو وسائل تحسينها. وكما قال رئيس جنود الجيش ريتشارد كيد، عقيدتنا

تتضمن أن"الجنود يتعلمون أن يصبحوا قادة جيدين من القادة الجيدين."[3] فهذا بالطبع شيء جيد. ومن المحتمل أن يكون من أفضل الطرق لتعلم القيادة. ولكن هذه الفكرة تفترض أن كل جندي سوف يحالفه الحظ الجيد أن يكون له قائد جيد يُعلمه ويُرشده أو يرشدها. والأهم من ذلك، هذه الفكرة لا تدرك أهمية التمعن - وهي الطريقة التي يمارس الجنود القيادة من خلالها، يتعلمون مواصفات القادة، والتأمل في ممارساتهم وملاحظاتهم من أجل تحويل الخبرة إلى معلومات. الانحياز التقليدي يخترق فلسفة الجيش التقليدية، والسبب الرئيسي لذلك هو أننا ندرس أنفسنا والقادة العسكريين السابقين على وجه الخصوص على أنهم القاعدة الرئيسية لتحسين عقائد وتعاليم القيادة. وهذا يتركنا بعقيدة اجتماعية لقيادة الجيش.[4]

فلسفة القادة في الجيش تُديم الافتراضات التي ليس لها مصدقيه خارج القوات المُسلحة اليوم. هيكل الجيش من حيث تسلسل الرتب والعمل بنظام الذي يتضمن أن العُمر والخبرة تحرز معلومات وقدرات أكبر بطريقة أوتوماتيكية وأن الشخص ذو الرتب العالية يُعتبر أفضل من المُساعد. نموذج الجيش للقيادة مصبوغ بنظريات السمات، فهو يُركِز الأهمية على الشخص ومواصفاته مثل "وجودة الجسدي" بدلاً من الطريقة (على سبيل المثال: الاتصالات، التعاون، والتغيير التنظيمي). فنظام الجيش يُفضِل المعلومات الحالية بدلاً من استمرار التعليم، فهو يدعوا إلى اتخاذ القرار بدلاً من الاتفاق الجماعي في الرأي، وعادة ما يوصف القيادة بطريقة تساوي الإدارة (بمعنى، التأثير الأحادي الجانب من قِبل القائد على المُنقادين، بدلاً من التفاعل المُستمر الذي يخلق علاقة بين الأفراد).

عادة ما ينقلب الحوار المُتعلق بالقيادة وبسرعة إلى موضوع "الرؤية"، والذي يعتقد الكثير أنها مفقودة في الجيش في يومنا هذا. وعلى الرغم من أن أغلبية أفراد الجيش على أتفاق أن القادة الذين عملوا تحت إشرافهم قد أظهروا قيم الجيش، وبرهنوا سمات القائد، وأظهروا درجات مُبهِرة من الكفاءة والمعلومات، إلا أن الكثير مُصرين أن هناك شيءً مفقود. [هناك شعور] أن "الكيف"، "الغرض" - أو عامة - يُعتبر توصيل الرؤية غامض، غير مُخلص أو غائب. استناداً إلى التعقيد في البيئة العملية في يومنا هذا، أصبحت الرسالة أكثر أهمية من الشخص. المسافة الضيقة بين الرؤية الإستراتيجية والقرار الشخصي تتطلب قادة في جميع الطبقات من أجل فِهم إلى أين يذهبون ولماذا. الجيش لا يواجه هذه الحقيقة بشكل كافي. فبدلاً



قوات الجيش الأمريكية. الرقيبة أميلي راسال

قوات خفر السواحل الاحتياط العريف مارك سلاجال يعمل مع فريق تداخل الخدمات لبناء برج من الألعاب، كجزء من تدريب دورة تدريبية التي تساعد أفراد القوات المُسلحة على تعريف العديد إستراتيجيات القيادة المُختلفة، خليج جوانتانموا، كوبا، نوفمبر 2008. وعلى الرغم من أن الدورة كانت مُصممة خصيصاً لأعضاء خفر السواحل ويُعتبر إجباري ومُلزم للجنود لأغراض الترقية إلا الفصل كان مفتوح لجميع أعضاء قوة المهام المُشتركة لأعضاء خدمات جوانتانموا.

مــن فعل ذلــك، الجيش يقــوم بالاتكال علــى تنظيمها التسلســلي وثقافتهــا المُنظمــة، وتخســر الكثير من حوافزها العضوية وقوة دفع.

الانحياز التقليدي يتخلل في فلسفة قيادة الجيش، وفي الأساس لأننا ندرس أنفسنا....

المُقارنة

دراســة القيادة في الجيــش عادة ما تكون دراســة عن التاريخ العســكري وذكريات القادة العسكريين العظماء بــدلاً من تعاليم عن القيادة نفســها. وعلى الرغم من أن الجيــش قد أنتج قــادة عظماء وأن تاريخــه مليء بالأمثلة العديــدة عــن القــادة العظمــاء، إلا أن الاختبــار النقدي لموضوع القيادة عادة ما يتوقف عند دراســة الأشــخاص، سماتهم وأفعالهم. الدراســات لم تختبر حقيقة كيف أصبحــوا قــادة عظمــاء أو ما هي الأشــياء التــي جعلت قيادتهــم ناجحــة. أثناء ســعينا أن نكون قــادة عظماء، نحاول تقليد "الرجــال العظماء". بدلاً من المحاولة لتطوير قادة أكفاءٍ، إلا أننا نترك مســألة نجاح القادة المُستقبليين "لنظريــة التطــور". يبدو أننــا غافلين للحقيقــة على أن دراســة الــذات بحد ذاتهــا ناقصــة عندما تســعى إلى التحســين الذاتــي. تعتبر ثقافــة الجيش نوع مــن الغرور والإقصــاء عندما يتطلــب اعتبــار رأي الآخرين بخصوص القيــادة؛ فهــي تتضمن أن "الأنــواع" الأخرى مــن القيادة ليســت ملائمة وأن فكرة الجيش عن القيادة ســباقة عن أفــكار الآخرين. ولكــن الحقيقة، أن دراســة القيادة خارج القوات العسكرية (وبعض الأحيان في "الدوائر الأكاديمية العســكرية") قــد نضجت بطريقة كبيــرة إلى حد وصل إلــى أن افتراضــات الجيش بخصــوص القيادة متســاوية مــع المقولة الذكيــة القائلة "الكرة الأرضية هي وســط الكون." نحن نعوض فشــلنا في النظام من خلال ترسيخ الهيكلية التسلســلية ونشــر ثقافة نظاميــة وطاعة. بإمكان أحد أن يتســاءل فيمــا إذا كان الجيش يُجيد إنتاج تابعين بصورة أكبر من إنتاج قادة. اعتبروا لأي درجة يعتمد نموذج الجيش للقيادة على أشــخاص يتبعــون الأوامر. (إذا أردت المزيــد في هذا الموضوع، بإمكانك قراءة "المعرفة متى يجب أن تُلقي التحية.")[5]

بإمكان الجيش أن يســتفيد من النقد التأملي للقيادة مــن مصدر غيــر تقليــدي. في العقــد الثاني مــن القرن العشرين، قامت ماري باركار فوليت بتقديم رأي عن القيادة والــذي يُقــارن بطريقــة جيدة مــع النماذج العســكرية التقليديــة. فهي تؤمن أن الأشــخاص مرتبطين من خلال علاقــات مُتكونــة باســتمرار وأن اختلافاتهــم تلعب دور الوقــود للنمــو المُســتمر للفــرد وللمجموعــة.[6] فهــي اســتخدمت العبارة "الطاقة مع بدلاً من الطاقة على".[7] أدركت فوليت أن أهمية العلاقات الإنسانية في المنظمات قبــل قيــام الآخرين بإدراكهــا وبفترة زمنيــة أطول. فهي ركزت على العنصر الإنســاني في القيادة، فض النزاعات، والتعلــمْ من الاختلافــات.[8] فهي وضحــت مؤكدة أنه لا يتطلب من القائد أن يكون عدواني. وشــرحت القوى على أنها ليســت موقف مجموع صفري عندما يقوم شخص بإرغــام آخــر أن يفعل ما يأمره به أو يتنــازل عن القوة إلى شخص آخر، ولكنها وصفت القوى على أنها القدرة التي تتزايد عندما يعمل الناس سوياً.[9]

..... ولا يتطلب أن يكون عدواني لكي يصبح قائدً....[القــوة هي ليســت] موقف مجموع صفــري عندما يقوم شــخص بإجبــار الأخر ليقوم بعمله أو يتنازل عن القوة لآخر.....

وذكرت فوليت أنه يتوجب على القادة أن يكونوا لديهم الرؤيــة وأن القيادة هي تماماً مثل التدريس. فهي تؤمن بالقائد الخفي - غرض المنظمة:

> هناك مفهوم للقيادة والذي يكسب تأييد اليوم ويُعتبر مُختلف تماماً عن المذهب القديم..... فهو مفهوم بعيد تماماً عن علاقة القائد والتابع. فبهذا المفهوم، فأما أنت قائد أو مُتعلِم. ولكن أصبح تفكيرنا اليوم أقل اقتصار من خلال حدودنا لهذه البدائل. هناك فكرة القيادة بالمثل. هناك أيضاً فكرة الشراكة في التابعية، إتباع القائد الخفي - الغرض المشترك. وتعتبر علاقة بقية المجموعة مع القائد فعّالة، وأنا أعتقد المُعلمين يرون ذلك بوضوح أكثر من معظم الشعب. ولذلك فالمُدرسين يقومون بأشياء أكثر من التدريس؛ فهم يساعدون في تطوير أحد المفاهيم الرئيسة في العلاقات الإنسانية.[10]

لاحظت فوليت أنه يتوجب على القادة أن يروا جميع المواقف وأن يدركوا الأنماط، والتي تؤدي إلى طريقة تعاونية بدلاً من القسْريّة، مساعدة التنظيم تجاه هدف مُشترك، تحديد الأولويات، تركيز الفريق وتنظيم خبرة المجموعة للوصول إلى الأهداف. وفي مناقشتها عن القيادة، أدركت فوليت أنه لم يكن هناك دراسات وافية عن التابعية، فهو مجال أقل تدريساً، "من أهم المواضيع، ولكن لم يتم التركيز عليه."[11] أدركت فوليت في ذهنها، أنه يتوجب على التابعين أن يعاونوا القائد حتى يتمكن السيطرة على الموقف، وذلك من خلال الحوار عن المشاكل والفشل، قص الحقائق، إعادة القرارات السيئة إلى القائد للبت فيها.

قد يتساءل الكثيرون في الجيش من جدوى تعلمْ شيء عن القيادة من كتابات مُعلمة مدارس في العقد الثاني من القرن العشرين. ولكن، على الرغم من أن تأكيدات فوليت تتسم بالراديكالية وإثارة الجدل في زمانها، إلا أنها تحظى بمصدقيه كبيرة من قِبل هؤلاء الذين يتعلمون القيادة اليوم. ومع ذلك، يقوم الجيش بإحباط أي مفهوم ديمقراطي ومساواتي للقيادة. ألا من الأفضل أنه على الأقل من الأفضل اعتبار احتمالات مثل هذه الفلسفة في بعض الحالات داخل الجيش؟

...القيادة تعتبر أخلاقية؛ الإدارة عملية بطبيعتها الأساسية

هناك أمثلة غير تقليدية أيضاً من داخل الجيش. أسند المُقدم أفانز كارلسون - الذي قاد واحدة من اثنتان كتائب المرينز المُقاتلة في الحرب العالمية الثانية - فلسفة قيادته على ملاحظات دونها أثناء اصطحابه للجيش الثامن للحزب الشيوعي الصيني في الثلاثينيات من القرن العشرين. فهو ناد بأسلوب قيادة مبني على الوضوح التام للغرض، أعلى مستويات من معايير النزاهة، السعي إلى اتفاق جماعي في الرأي، التمعن، الأخوة، اللامركزية في اتخاذ القرار والمُبادرة:[12]

> يصبح العنصر الإنساني في الحرب، كما هو في السعي لتحقيق السلام، ذات أهمية كبيرة. فالطبيعة الإنسانية هي بنفسها لا تتغير في أنحاء العالم، ويستجيب البشر في كل مكان إلى نفس الحافز. ولذلك إذا كان الرجال يثقون في قادتهم، إذا كانوا مُقتنعين أن الأشياء الذين يتحملونها ويحاربون من أجلها تعتبر ذات قيمة عالية، إذا كانوا يؤمنون أن الجهود التي يبذلونها حقيقةً تساهم في تحقيق أهدافهم، فستأخذ جهودهم طابع التطوعية، تلقائية ومُثابرة.[13]

وبالطبع، كان أسلوب كارلسون القيادي مُثير للجدل - تماما مثل حياته. فحقيقة أنه كان يكن إعجاب للشيوعي الصيني جعلته مشبوه في أيام المكارثية وخاصة بعد وفاته. ولكن السؤال هنا، ما هي الأشياء التي بإمكان الجيش كهيئة أن تطبقه في هذا المثال؟

.....يتوجب علينا أن نفهم وأن نعبر عن الاختلاف بين اتخاذ قرار المناورة التكتيكية وحل المشاكل المُعقدة.

الغرس الذهني والممارسة

لم يحقق الجيش بعد لممارسة عقيدة قيادة مُحسنة. مازالت القيادة تُغرس في الأذهان من خلال القصص، الأمثلة الشخصية، وملخصات المذاهب. ولكن هذه الوسائل لا تُقَدمُ من خلال التعاليم أو الممارسة بتأني. فالقيادة تظهر كأنها شيء يحدث عندما يقوم الجيش بعمليات، بدلاً من أنها أشياء يتوجب على الجنود مناقشتها وممارستها.

ولتعقيد المواضيع بطريقة أكبر، لا يقوم الجيش دائماً بتطبيق ما ينادي به؛ فقادة الجيش لا يمثلون بصورة مُصغرة ما يناصروه. يناصر الجيش قيادة مبنية على علم القِيم، ولكنه يُطبق ممارسات وأنظمة إدارة تنظيمية كلاسيكية. وبسبب فشل الجيش في التمييز بين هذان الموضوعان، الكثير يفترض أن القيادة والإدارة هما مرادفان. ولكن القيادة تعتبر أخلاقية، والإدارة هي ممارسة بطبيعتها الأساسية.

الجيش يُقدر قرارات القيادة أكثر من بناء الاتفاق الجماعي في الرأي كما هو المفروض في معظم الأوقات، ولكن هذا ليس صحيح في كل الأوقات. الكثير من الدعامات التاريخية لنموذج قيادتنا غير ملائمة للبيئة العملية الحديثة المُعقدة والمُتقلبة. بعض عباراتنا الوفية الدارجة تكشف عن انحيازنا المُستمر: "الموظفون موجودون لمُساعدة القائد في اتخاذ القرار." "ليس هناك خطة تبقى على قيد الحياة في أول اشتباك"، "الحل الجيد الآن أفضل من الحل الأفضل في وقت لاحق"، و"قم بالقيادة من الأمام." فهذا الابتذال يعكس الإعجاب للقرار، وبديهة القائد، والقيادة البطولية. والسؤال هنا، هل هناك أوقات تكون فيها العبارات التالية أكثر ملائَمة: "القائد موجود لمُساعدة الموظفين (أو معاونيه الإناث والذكور) أن يتوصلوا إلى رأي جماعي" أو "قم بالقيادة مدفوعاً بالغرض والرؤية بدلاً من الوجود"؟ هل من الممكن أن تكون عبارة "ليس هناك خطة تبقى على قيد الحياة في أول اشتباك" أن تُستخدم كعذر لرؤية قيادة سيئة، تجعلنا أن نلجأ بسرعة إلى إدارة الموقف؟ وماذا إذا كان الحل المُباشر له عواقب إستراتيجية دائمة؟ ربما الاستشارة والمُداولة والصبر لهم مكان في القرار. يتوجب علينا أن نتفهم وأن نتحاور بخصوص الفرق بين اتخاذ قرارات المناورة التكتيكية وحل المشاكل، هذا من أجل بقاء وثاقة الصلة بشأن تقدير الجيش للقيادة.

المُراجعة الشاملة

يتوجب على الجيش أن يتأكد أن جميع أنظمته، إجراءاته وممارساته تُشجع أو تكون ثابتة مع أشكال القيادة التي نسعى لتحقيقها. وبعض اعتباراتنا الأولية هي الميل نحو الإدارة بدلاً من القيادة التي تجلبها التقنية الحديثة من حيث الإدراك الموقفي الحي المُتزايد وتحسينات التقنية لقدراتنا في الحوار والتواصل. وعلى الرغم من أن دليل الميدان 6 0-FM يؤكد على أن قيادة المهمة هي "أفضل مفاهيم الجيش للقيادة والسيطرة." إلا أن أنظمتنا وإجراءاتنا دائماً ما تُظهر الميل نحو شيء بغيض وهو القيادة المُفصلة، داعمة للإدارة الحية بدلاً من القيادة التوقعية.[14]

القصة التالية، قيلت من قِبل لواء القوات الجوية الأمريكية مايك شورت (قائد الفرقة [16] الجوية آن ذاك) بخصوص حوار بين طيار طائرة A-10 (والذي كان أبن اللواء) وتحكمْ المرور الجوي (FAC) في الخطوط الأمامية في كوسوفو. حيث أنها تُلقي الضوء على ميل القوات المُسلحة لإدارة التفاصيل الصغيرة كل ما تتحسن التقنية:

في الساعة الخامسة ظهراً، توفر لدينا صور حية من قِبل طائرة براديتار [بدون طيار] لثلاث دبابات تتحرك في شارع في سربيا وكوسوفو. وكما معظمك يعلم أن أبني طيار طائرة A-10، أو كان يعمل ذلك آن ذاك. وكان يتوفر ليدنيا وتحكمْ المرور الجوي (FAC) في الخطوط الأمامية. وكان اللواء كلارك [اللواء وازلي كلارك، القائد الأعلى لقوات التحالف أوربا (SACEUR)] يشاهد نفس الصور حية من قِبل طائرة براديتار [بدون طيار] التي أشاهدها. وقال لي "مايك، أنا أريد منك أن تقتل هؤلاء الدبابات" فجاوبت بسرعة، وكان هناك شيءُ أخر في ذهني، وقلت، "سيدي سوف أفعل ذلك من أجلك." وعند انتهاء فترة العمل، [اللواء] جاري تراكسلار كان متواجد على الطابق، ويُنهي أعمالة في الفترة الصباحية، وكذلك [العميد راندي] جالويكس حضر ليستلم مهام الفترة المسائية. أنا كنت هناك لأن القائد الأعلى لقوات التحالف أوربا (SACEUR)] كان يريد قبل هؤلاء الدبابات. وكان معنا خريج من مدرسة التسليح على الهاتف يعطي توجيهات لضابط المرور الجوي FAC على الراديو. وتمت المحادثة بشيء مثل هذا: "هناك اهتمام كثير لقتل هؤلاء الدبابات، 421. أريدك أن تعمل على هذا الطلب." "عُلِم". وانقضت اثنتين أو ثلاث دقائق، ومن الواضح أنه لم يجد 421 هذه الدبابات. وأرتفع صوت الرائد الصغير قائلاً، "قائد العمليات الجوية الجنوبية و القائد الأعلى لقوات التحالف أوربا (SACEUR)] يريدان بالفعل قتل هذه الدبابات. هل قمت بذلك؟" "سلبي." مرّت دقيقتان أخرتان ولعب

الجيش الأمريكي، الرائد مايكل إيندوفينا

جنود الشرطة العسكرية للجيش الأمريكي، الرقيب جانات يابارا، لواء الشرطة العسكرية 18، والفرقة المُتعددة الجنسيات، العراق. جُهز فصيلها للذهاب إلى مهمة في بغداد، العراق.

الضابط خريج مدرسة التسليح أخر كرت. "اللواء شورت يريد قتل الدبابات." وعاد صوت والذي أعتدت أن أسمعة في بيتنا على مدار 30 عام وقال، "اللّه يلعن هذا، أبي، أنا لا أستطيع أن أرى الدبابات المنيوكة!" [15]

وكما وضح هذا المثال، إن لم نقوم بجهود مُتفق عليها لترسيخ مبادئ قيادة المهمة، فسوف نجازف بتعارض جوانب رئيسه لفلسفة قيادة اللامركزية أثناء استمرارية تحسين التقنية. في الغالب، سوف يستنتج النقد الذاتي أن الجيش يُكرس كمية وقت وموارد غير متكافئة لإعطاء القادة القدرة على مُشاهدة ومعرفة كلي شيء يجري في منظومتهم ولكن تعطي وقت قليل وموارد للتعبير عن عزمهم ونيتهم والتفهم الموقفي لمنظومتهم.

وهناك بالطبع تحسينات ملحوظة من الممكن تحقيقها من خلال التقنية الحديثة. ومثال لهذا في يومنا هذا هي قدرتنا لعمل شبكة اتصالات لأشخاص تعمل سوياً من خلال مشاريع تبادل المعلومات مثل نظام قيادة نظام المعلومات القتالية (BCKS) ومجتمعات التخصص. وبسبب أنظمة مثل (BCKS)، بإمكان الأفراد في الجيش أن يستلموا مهام دور قيادي في مجال واحد أو عدة مجالات أو اهتمامات خارج نطاق الوظائف التسلسلية التقليدية - وبدون التزام بالرتب، الجغرافيا، أو تكليف الواجبات.

وتسهل مجتمعات التخصص المناقشة، والتعليم، والتعاون الذي يبتعد عن أنظمتنا البيروقراطية ومُتجاوزاً الحدود العادية بين الضباط والجنود، الممارس والأكاديمي، أو أسلحة القتال والدعم. فالأعضاء يُكرمون بطريقة أفضل وبصفة عامة وذلك لمساهماتهم وخبرتهم التخصصية بدلاً من اعتبار رتبتهم أو مركزهم. هذه المُنظمات تعطي مثال لأشكال بديلة للقيادة والتي بالإمكان (وبالفعل) أن تكون موجدة في العسكرية التقليدية اليوم. يتوجب على هذه المنظمات ومثلها أن تندمج في عقيدتنا للقيادة وذلك بغرض الاستفادة مهنا في دعم وتحسين مناخ القيادة في الجيش.

الاستنتاج

قيادة الجيش في القرن الحادي وعشرين سوف تتسم بالتعاون أكثر من التوجيه والقرار، بالإضافة إلى قيادة جنود آخرين، نحن سوف نعمل من قِبل، ومع، ومن خلال أشخاص ومُؤسسات خارج نطاق الجيش. ولذلك، يتوجب على قيادة الجيش أن تدرك أن هناك ثقافات مُختلفة للقيادة، وأن تعرف كيف أن تُكيف أساليبها وطُرقها لاستيعاب هذه الآراء وأن تقبل التعامل مع ومن خلال منظمات أخرى غير الجيش.

ما هي فلسفة القيادة التي يتوجب الالتزام بها؟ مرة أخرى، الإجابة مُتوقفة على ما هي البيئة العملية التي سوف يواجهها الجيش، ما هو الدور الذي سوف نقوم به، وما هي النتائج المُتوقعة مننا. وللموافقة على هذا، يتطلب رؤية مُشتركة لمستقبلنا - وهذا شيء مازال الجيش يتصارع به، على الرغم من الجهود مثل نشر دليل الميدان الجديد 3 - 0-FM. ربما تنافر الأصوات مازال قائم بسبب، وكما هو الحال في الكثير من الأشياء، أن رؤية الجيش متناقده من قِبل الملاحظات والممارسة في العقيدة التنظيمية، التدريب والمواد، والقيادة، والأفراد، والمباني (DOTMLPF). يتوجب على فلسفة قيادتنا أن تعكس هذه الرؤية المُستقبلية، وتشرح ما الذي يجب أن تكونه قيادة الجيش لتلبية الحاجات المُستقبلية، بدلاً من التأكيد على ماذا كانت قيادة الجيش في الماضي.

يتوجب فِهم مفهوم القيادة من منظورها المُتعدد الأوجه وطبيعتها التكافلية. لا يجوز التفكير فيها على أساس أنها عِلم دقيق وواضح المعالم. فالقيادة هي أكثر بكثير من التعامل البسيط بين القائد والمُنقاد، وهي تعتمد على أكثر من مواصفات وكفاءات القائد حتى تكون فعّالة. يتوجب التمييز بين القيادة والإدارة، من حيث المبدأ والممارسة، مُدركين أنه بعض الأحيان، أفضل الأشخاص المؤهلين أن يستلموا مهام قيادي قد لا يكونوا هؤلاء ذو الرتب العالية. يتوجب على ثقافتنا أن تشجع التعليم المستمر على مدار الحياة، التنوع، والتطوير الذاتي المُستمر في إطار تنظيمي - كعملية تبادلية دائمة - مثالياً تكون اتفاق جماعي بين أشخاص بخصوص الغرض الذين يعملون نحوه. تتأثر القيادة بالثقافة - الجوانب المُتعددة للثقافة خارج نطاق المنظمة. فهي تتطلب تقدير لأساليب تعاليم كبار السن والتغيير التنظيمي في التعليم والتطبيق. سيكون من الأكثر كفاءة إذا اعتبرت أشياء مثل اختلافات الشخصية، ديناميكية المجموعة، فض النزاعات بدلاً من افتراض أن كلنا مثل بعض، وإجراءات مجموعات التوسط مع الرتب والتسلسل، ومشاكل الشخصية المُتداخلة. والأهم من ذلك، يتوجب على القيادة أن يُنظر إليها في إطارها الصحيح - مع التفهم أن الذي كان يُعتبر قيادة عسكرية فعّالة في السابق قد لا يبقى فعّال في المُستقبل، وهو إدراك على أننا عُرضة لأفكار ذاتية عن القيادة والتي قد تعوقنا على المدى البعيد، والموافقة على أنه يجب أن نمد سعينا في تعاليم القيادة بطريقة أكثر من مهنتنا الخاص، هذا من أجل أن نكوّن قادة عسكريين فعّالين.

يتوجب على الجيش أن يُجري تقييم دقيق لفلسفة قيادته في العقيدة التنظيمية، التدريب والمواد، والقيادة،

والأفراد، والمباني (DOTMLPF) وذلك للتأكد من قيامنا بالتعريف الملائم للقيادة وتطوير القائد في منظماتنا وقمنا بالتخطيط، وإيجاد الموارد وطبقنا أنظمة لتشجيع فلسفة القيادة هذه في أنحاء الجيش. يتوجب على إعادة التقييم أن تكون قاسية في تشكيكها، صارمة في موضوعيتها، ويتوجب أن تسعى إلى العديد من أوجه النظر. يتوجب على إعادة التقييم أن تكون مُتفتحة لتحديد فيما إذا كان فلسفة قيادة الجيش هي بالفعل جيدة مثل ما هو مطلوب، أو أنها تنبؤات ذاتية. يتوجب على الجيش أن يعمل بطريقة أقل للتمييز بين فلسفاتها للقيادة وبدلاً من ذلك، يجب أن يقوم الجيش بتعليم شعبه في موضوع القيادة بمنظورها الشامل. وعندما نُفكر في وقائع بيئتنا العملية الحالية، يجب أن نُقدِر ما معنى القيادة في الإطار المدني، المُتداخل عبر الوزارات والمُتعدد الجنسيات. وأخيراً، أنه من المهم أن نذكر أن ما نذكره دائماً كقيادة، هو بالفعل قيادة جيش، كما هي واضحة في عنوان دليل الميدان FM 22-6. فهي فعّالة بسبب الثقافة التنظيمية للجيش والأسس الرسمية مثل قيادة السلطة وقانون العدالة العسكرية (UCMJ). في القرن الحادي والعشرين، لا يجوز لقادة الجيش افتراض أنهم سيتعاملون مع قيادة السلطة، بروتوكول العسكرية، القانون العسكري، أو حتى أعراف الثقافة الأمريكية لتسهيل إجراءات القيادة حولهم أو داخل منظماتهم. الكثير من ما نُسلم به في القيادة يُفقد عندما نعمل مع منظمات أخرى، جنسيات أخرى، أو ثقافات. فبدلاً من الإصرار على علاقات قيادة التي سوف تجعل أنظمتنا تعمل بطريقة صناعية، أو أن نضفي أعراف ثقافتنا على الآخرين لجعلهم أكثر ملائمة لأساليبنا، قد يكون من الأفضل أن نتفهم بطريقة أفضل القيادة بمعناها النقي. فبدلاً من الاتكال على قيادة العلاقات التي تجعل أنظمتنا تعمل أو إضفاء أعراف ثقافاتنا على الآخرين، قد يكون من الأفضل أن نتفهم القيادة بمعناها وممارساتها النقية، ببساطة، القيادة! أم أر

الهوامش

1. اللواء ويليام أم ستيل، "التدريب والتطوير لقادة الجيش." مجلة ميليتاري ريفيو - المُراجعة العسكرية (يوليو وأغسطس 2001):1
2. جاري جميل وجوديث أوكلي، "القيادة: أسطورة اجتماعية مُنفِرة؟" العلاقات الإنسانية 45/2 (1992): 29-113
3. قوات الجيش، دليل الميدان 6 FM-22 قيادة الجيش (واشنطن دي سي: مكتب الحكومة للطباعة [GPO]، أكتوبر 2006)، 11-8.
4. جميل وأوكلي، 29-113
5. دكتور، لانورد وواخ والبرفاسور دوجلاس لافليس جونيور، "المعرفة متى تحيي." معهد الدراسات الإستراتيجية التابع لكلية حرب الجيش الأمريكية (يوليو 2007)، 6-1.
6. بولين جراهام، ماري باركار فوليت - رسول الإدارة: احتفال كتابات من العقد الثاني من القرن العشرين ، (بوسطن: هارفارد بيزناس ريفيو - صحافة 1995): 217
7. ماري باركار فوليت، الخبرة المُبدعة (نيويورك، لونجمان جرين، 1924)، 93-187.
8. جراهام 217
9. في نفس الصفحة، 130
10. تشارلز جي أبيرلي، "علاقة المُعلم والطالب." المجلة الرباعية لعلوم الإدارية 15/1 (1970): 137
11. ماري باركار فوليت، أسس القيادة (لندن: اتحاد إدارة النشر، 1949)، 41
12. مايكل بلانكفورت، اليانكي الكبير [تعليق المترجم: مصطلح يانكي يُطلق على الشخصية الأمريكية]: حياة كارلستون للجنود المُدربين (بوسطن: شركة ليتال براون كومباني، 1947).
13. روبارت دالتون، "أعجوبة أفانز كارلستون، " مجلة قوات المارينز (أغسطس 1987).
14. قوات الجيش الأمريكي، دليل الميدان 6 FM-0، قيادة المهمة: القيادة والسيطرة لقوات الجيش الأمريكية (واشنطن دي سي GPO أغسطس 2003)، 41-1.
15. مصطفى أر كوبروكو، حدود التنفيذ اللامركزي: آثار التقنية على مفاهيم القوة الجوية المركزية، رسالة SAAS، قاعدة ماكسوال الجوية، ألاباما، مدرسة الدراسات المُتقدمة الجوية والفضاء، يونيو 2001.
16. صفحة 6

Reassessing Army Leadership in the 21st Century
Major Jason M. Pape, U.S. Army
Originally published in the English January-February 2009 Edition.