جامعة الدفاع الوطني
National Defense University

القيادة في حروب المستقبل



مركز الدراسات الإستراتيجية
STRATIGIC STUDIES CENTER
SSC
جامعة الدفاع الوطني

ترجمة واعداد
جامعة الدفاع الوطني

2023

التحول من خلال المعرفة
العدد الرابع

جامعة الدفاع الوطني
National Defense University

القيادة في حروب المستقبل

سلسلة مقالات

مركز الدراسات الإستراتيجية STRATIGIC STUDIES CENTER SSC
جامعة الدفاع الوطني

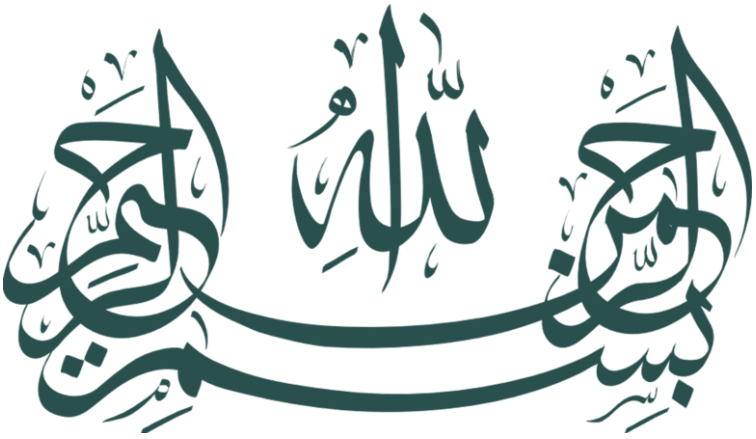
جـامـعـة الـدفـاع الـوطـنـي

مركز الدراسات الاستراتيجية

الرياض

الطبعة الأولى

اكتوبر ٢٠٢٣


بسم الله الرحمن الرحيم

التزاماً من جامعة الدفاع الوطني بحقوق الملكية الفكرية

فقد تم أخذ الإذن من الناشر لترجمة وتوزيع المقالات في

تاريخ (١٩ اكتوبر ٢٠٢٣م)

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله وبعد

انطلاقا من دور جامعة الدفاع الوطني في نقل العلوم ونشرها لزيادة الوعي والإثراء المعرفي من خلال ترجمة الكتب والمقالات ذات الأثر في مجالات الاهتمام الحالية والمستقبلية والتي تدعم عملية التحول في وزارة الدفاع.

فقد رأت الجامعة في هذه السلسلة والتي تركز على القيادة في حروب المستقبل نقاط جديرة بالاهتمام، وهي صادرة من الأكاديمية العسكرية الأمريكية (ويست بوينت) عام (٢٠٢٢م)، حيث تسلط هذه المقالات الضوء على الاختلافات بين صفات المتغيرة بين أجيال القادة، وتأثير التقنيات الحديثة والمجالات الفضائية والسيبرانية على ساحة المعركة التي أصبحت أكثر تعقيداً، وغيرت من صفة الحرب، مما يستلزم مراجعة المهارات والسمات اللازمة لقادة المستقبل.

لذا ونحن نقدم هذا العمل الذي نطمح أن يكون إضافة معرفية مؤثرة في قواتنا المسلحة بشكل عام، والكليات العسكرية ومراكز إعداد وتطوير القادة بشكل خاص، فإننا في جامعة الدفاع الوطني نتمنى أن تكون هذه السلسلة قد ساهمت معرفياً في مجال تطوير القيادة في الحروب المستقبلية.

جامعة الدفاع الوطني

ت	المقال	رقم الصفحة
١	ثلاثية القيادة المتناقضة	١
٢	من صعب الى معقد: سياق الحرب المتغير	١٣
٣	تكيف شكل القيادة: تجهيز القادة للتعقيدات	٢٩
٤	الصفات المتغيرة بين أجيال القادة: تغيرات الأجيال السريعة، والتقنية، ومستقبل قيادة الجيش	٤٧
٥	تجهيز قادة الجيش لحرب المستقبل	٦١

المقال الأول
ثلاثية القيادة المتناقضة



العقيد البوير، وكول ليفيراتوس
(٢٠٢٢/٦/١٣م)

ثلاثية القيادة المتناقضة

في الشهر الماضي، خرجت الأكاديمية العسكرية الأمريكية (ويست بوينت) حوالي ألف طالب عسكري من دفعة عام (٢٠٢٢م)، وتم تعيينهم كملازم ثانٍ في جيش خرج من عقدين من الحرب. وفي حين أن ضباط الجيش حديثي التخرج يتمتعون بلياقة بدنية، وذكاء خارق، ومؤهلين للقيادة، يعترف العشرات من الطلاب العسكريين الذين قمنا بتدريسهم خلال سنواتهم الأربع في الأكاديمية بأن هناك شيئاً ما مفقوداً في تجربتهم، مما يجعلهم قلقين بشأن استعدادهم للقيادة في حروب المستقبل. هذه الاعترافات ليست مجرد خوف طبيعي للأشخاص الذين يتخذون خطوة كبيرة في حياتهم. وتكمن مخاوفهم، عندما أفصح الكثيرون عن شعورهم بأنهم أكثر استعداداً للحرب في صراعات الماضي من تلك التي يرونها في وقتنا الحاضر حول العالم.

وبصفتنا ضباطاً أمضوا قدراً كبيراً من حياتهم المهنية في خوض حروب أمريكا بعد أحداث (١١) سبتمبر، فإننا ندرك مجموعة من الدروس التكتيكية والقيادية والحياتية التي قدمتها لنا هذه الحروب. في السنوات القليلة الماضية في (ويست بوينت)، قمنا بتدريس وتوجيه العديد من الخريجين، لكننا لم نركز على تجاربنا في خوض حروب الماضي. بدلاً من ذلك، ركزنا تعليماتنا على مستقبل الحرب، وما وجدناه كان مذهلاً. وكما هو الحال في

معظم التعليم العسكري الاحترافي في الجيش، تقوم كلية (ويست بوينت) بعمل مميز في إشباع خريجيها بالسمات والكفاءات المتوقعة من القادة العسكريين في جميع البيئات. ولكن ليس هناك اهتماماً كبيراً لكيفية تطبيق هذه الصفات في سياق يتميز بالتهديدات التقليدية وغير النظامية من المنافسين الأقوياء، وكذلك الاستخدام المتزايد للذكاء الاصطناعي والأنظمة المستقلة في ساحة المعركة، والأهمية المتزايدة للحرب الإلكترونية والبراعة الادارية، وضبابية الموقف. بمعنى آخر، نقوم بتدريب القادة الشباب على طبيعة القيادة بينما غالباً قد نتجاهل خصائص البيئة المستقبلية كلياً.

ويتعلق إعداد القادة للحرب المستقبلية بالتوقعات والتكيف، وليس التنبؤ. كما أشار على نحو ملائم وزير الدفاع السابق روبرت جيتس، "عندما يتعلق الأمر بالتنبؤ بطبيعة وموقع اشتباكاتنا العسكرية القادمة، منذ فيتنام، كان سجلنا مثالياً. ولم نتمكن من التكيف بأسلوب القيادة المناسب للبيئة بالشكل الصحيح ". ولكن قال جيمس ماتيس، أحد خلفاء جيتس، "كلما توقعنا أكثر، كلما قللنا من الارتجال في القتال". إن دراسة الطابع المتغير للنزاع يساعد القادة على تقليص فجوة التكيف بمجرد بدء الصراع. ولا يجب على الضباط فقط دراسة الشكل الذي قد تبدو عليه الحروب المستقبلية فحسب، بل يجب عليهم أيضاً توقع السمات المطلوبة منهم لقيادة تلك الحروب.

وتتمثل المهمة الأولى في تطوير القادة للحرب المستقبلية في مساعدتهم على فهم كيفية ترابط صفة الحرب مع سمات القيادة. كما هو الحال مع كل الأشياء، فإن بعض مبادئ القيادة تصمد خلال جميع الحروب بينما يجب أن تتغير الخصائص الأخرى لتناسب طابع الصراع. وعلى مدى القرن الماضي، كان لدى قوات الجيش رفاهية للقتال في منطقة برية واحدة بمستوى معين من التنسيق في الجو وحتى أقل في البحر. ولكن المجالات الفضائية والسيبرانية وزيادة الوصول إلى المعلومات ستغير الحرب البرية، مما يجعل ساحة المعركة أكثر تعقيداً. ونظراً لأن التقنيات الناشئة والتحولات في المشهد الجيوسياسي تغير طابع الحرب، فإن الطريقة التي يقود بها القادة العسكريون ويتحكمون في تشكيلاتهم يجب أن تتكيف معها.

والمهمة الثانية في تطوير القادة للحرب المستقبلية هي تزويدهم بالمهارات والسمات التي سيحتاجون إليها للتعاطي مع الموقف والتكيف. حتى بعد بدء الحرب، فإن طابعها سيتغير مع تقدم الصراع، مما يتطلب خفة الحركة والقدرة على التكيف. كما يصف الفريق المتقاعد ستانلي ماكريستال: كان على القائد أن يتخلص من الكثير من الأشياء التي كان قد تعلمها في السابق عن القيادة من أجل النجاح في البيئة المعقدة التي واجهها في العراق. ويبرر، باسلوب مقنع، كل من الفريق الأول المتقاعد ديفيد بارنو والدكتورة نورا بنساهل، بأن الفشل في الاضطلاع بعملية التكيف للمهمة، بمجرد بدء الصراع، يمكن أن يكون له عواقب وخيمة.

ولإنجاز هاتين المهمتين، طورنا دورة تتويج جديدة في برنامج الدراسات الدفاعية والاستراتيجية في (ويست بوينت) بعنوان "القيادة في حرب المستقبل". تعتمد هذه الدورة على العديد من الأطر لمساعدة القادة الشباب على فهم طبيعة وخاصية كل من الحرب والقيادة. ومثلما يحكم الحرب ثلاثية متناقضة، كذلك القيادة. وعلى الرغم من أن القادة سيُطلب منهم دائماً توفير الهدف والتوجيه والحافز لمرؤوسيهم، إلا أن القيادة توصف، بشكل أفضل، على أنها التفاعل بين القادة والتابعين في سياق معين. وإن استكشاف العلاقة بين هذه العناصر الثلاثة: السياق والقادة والتابعين يقطع شوطاً طويلاً في تسليح قادة المستقبل بفهم أولي للروابط المهمة بين خاصية كل من الحرب والقيادة.

طبيعة وصفة الحرب

الحرب هي عنف منظم يتم شنه لأغراض سياسية حيث استشهد العديد من العلماء والمنظرين العسكريين مؤخراً بأنشطة روسيا والصين دون عتبة الصراع المسلح كدليل على أن الحرب هي ظاهرة أوسع تشمل الأنشطة غير العنيفة. وقد تكون هذه الملاحظات صحيحة، لكن لا يوجد شيء جديد حول استخدام الدول لأعمال غير عنيفة لكنها متلاعبة لتعزيز مصالحها. وسواء كان المرء ينسب إلى الفهم الضيق أو الأوسع للحرب، فإن طبيعتها لم تتغير. لذلك تصف طبيعة الحرب ماهية الحرب: هي مسعى بشري بطبيعته يتكون من تفاعل إثنين أو أكثر من المشتركين في صراع الرغبات لتحقيق مكاسب سياسية. ومن ناحية أخرى، توضح صفة

الحرب كيفية خوض الصراع بالفعل. إن طابع كل حرب فريد من نوعه ويتطور على مدار التاريخ حيث تتغير التقنية والمجتمعات والاقتصادات والسياق السياسي.

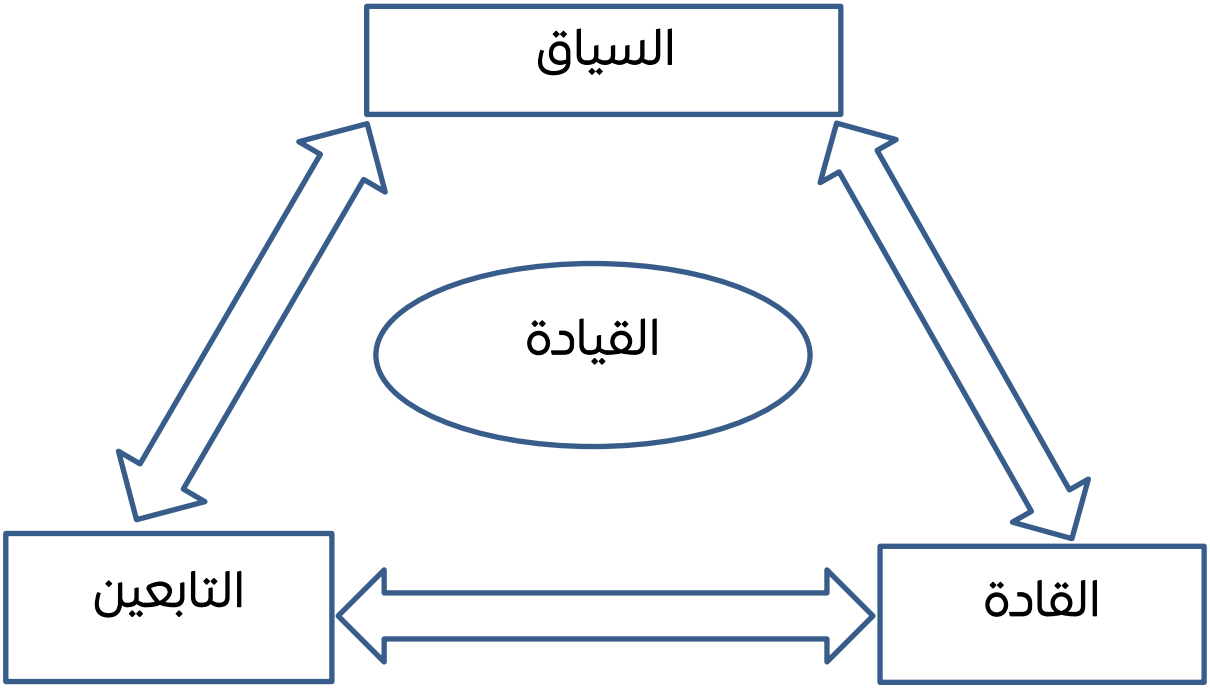
وتعد الثلاثية المتناقضة لكارل فون كلاوزفيتز (العاطفة والحظ والمنطق) أحد أهم الأدوات التي يقدمها للمساعدة في فهم طبيعة الحرب وخاصيتها. كما يبرر كلاوزفيتز بقوله: إن أي فهم عام للحرب يجب أن يأخذ في الحسبان كل من هذه العناصر الثلاثة المرتبطة ببعضها. ولكن علاقتها ببعضها البعض ليست افتراضية ولا ثابتة؛ بل تتغير مع طبيعة كل حرب معينة. وعلى الرغم من إساءة فهمه وإساءة استخدامه في كثير من الأحيان، فإن الثلاثية لكلاوزفيتز تعمل كأداة مفيدة للمساعدة في فهم الحرب نظرياً أو عملياً، بما في ذلك طبيعة وخاصية الحرب المستقبلية. ويمكن أن يؤدي فحص كل جزء من الأجزاء المكونة للثلاثية وعلاقتها ببعضها البعض إلى تقديم رؤى مهمة فيما يتعلق بكيفية خوض الحرب.

طبيعة وخاصية القيادة

تمثل طبيعة القيادة المتطلبات الدائمة للقادة، وبشكل مبسط، يمكن وصفها بأنها عملية لممارسة التأثير بين مجموعات من الناس لتحقيق الأهداف المشتركة. وتعريف الجيش للقيادة هو: "نشاط التأثير على الناس من خلال توفير الهدف والتوجيه والحافز لإنجاز المهمة وتحسين التنظيم"، وهذا يمثل انعكاساً لطبيعة القيادة. والسؤال الذي يطرح نفسه: هو ما إذا كان هذا الفهم للقيادة كافياً لتغيير طبيعة حروب المستقبل. وفي حين أن الطبيعة الدائمة

للقيادة وما تبدو عليه تظل أساسية، فإن القدرة على إدراك الطابع المتغير للقيادة، مثلها مثل الطابع المتغير للحرب، أمر حيوي لمساعدة المرء على فهم كيفية القيادة أثناء الممارسة. وإن التوسع وسرعة الوصول إلى تدفق المعلومات في الوقت الحالي، إلى جانب الصعوبة المتزايدة في فصل الحقيقة عن الخيال، هو بالضبط سبب شعور العديد من الضباط الشباب بأنهم أقل استعداداً لاتخاذ قرارات سليمة في بيئات مترابطة ومعقدة بشكل متزايد.

يذكر أنه في كتابهم (القادة)، يقدم كل من ماكريستال، وجف ايقرس، وجي مانقون، فهماً أكثر شمولية للقيادة ليس كنشاط من أعلى إلى أسفل، ولكن كنظام تفاعلي يؤثر فيه القادة والسياق والتابعين على بعضهم البعض. مثلما يتحول تفاعل العاطفة والفرصة والعقلانية مع طبيعة كل حرب، فإن شخصية القيادة "هي خاصية ناشئة للتفاعل بين القادة والسياق والتابعين وتتبدل باستمرار مع تغير المتغيرات". ولكي يفهم الضباط بشكل أفضل كيفية القيادة في الحروب المستقبلية، من المهم بالنسبة لهم فهم كل من هذه الأجزاء المكونة وكيفية ارتباطها ببعضها البعض. ولذلك يبدأ فهم القيادة في الحرب المستقبلية بفحص السياق الناشئ، والسمات القيادية اللازمة لملائمة هذا السياق، وكيفية تطبيق هذه السمات بشكل صحيح على الجنود والمنظمات في وقتنا الحاضر.



ثلاثية القيادة المتناقض

ثلاثية القيادة والحرب المستقبلية

يعتبر السياق هو الأول بين المتعاملين في ثلاثية القيادة، فهو أولاً بين عناصر متساوية. ولتصنيف أنواع السياقات التي يعمل فيها القادة، نستخدم إطار عمل (كيونيفين) الخاص بكلاً من ديفيد وسنودن وماري، والذي يصنف المواقف على أنها بسيطة أو صعبة أو معقدة أو فوضوية. وضمن هذا الإطار، نؤكد أن القادة السابقين كانوا يعملون في سياقات بسيطة أو صعبة مع عدد أقل من المتغيرات التي تؤثر على عملياتهم ضمن حدود جغرافية أصغر مقارنةً بنظرائهم المعاصرين. وهذا لا يعني أن الحروب السابقة لم تكن صعبة أو مميتة، لكن الفحص التاريخي يشير إلى أن حقبة

الحرب هذه كانت لها علاقات سبب ونتيجة واضحة، ويمكن تطبيق الحلول من خلال التحليل واستخدام الخبرات. ومع تزايد تعقيد الحرب المستقبلية، قد يواجه القادة بيئات، توصف على أفضل وجه، بأنها نظام بيئي مليء بالمتغيرات غير المعروفة ولا توجد إجابات صحيحة. ولا يمكننا تجاهل المعدل الدليلي للتغيير في تقنية المعلومات والاتصالات أو آثار انتشارها، وزيادة فتك ونطاق أنظمة الأسلحة، والقدرات التخريبية للفضاء، والإنترنت، والذكاء الاصطناعي، والروبوتات، والأنظمة المستقلة. كل هذه العوامل تدفع بالحرب إلى نطاق تعقيد إطار عمل (كيونيفين) وتتحدى العملية التنموية للقادة لمواكبة البيئة.

أما العنصر الثاني في ثلاثية القيادة هو القادة، الذين يُركز عليهم التدريب والتعليم العسكري. حيث يلعب القادة دوراً رياديا في نجاح أو فشل منظماتهم، ولكن نظراً للتغير السريع لسياق الحرب في القرن الحادي والعشرين، فإن ممارسة القيادة العسكرية تتغير بمعدل غير مسبوق. ومن هذا المنطلق، يشرح أنطوني كينج تفاصيل هذه الظاهرة في كتابه (القيادة) بتأكيده على أن الكثير من ممارسات القيادة العسكرية ظلت راسخة من الحرب النابليونية الى حرب الخليج الأولى[1]. حيث يستخدم الجيش الأمريكي المصطلح المركب "القيادة والسيطرة" للإشارة إلى ممارسة السلطة العسكرية في المعركة. وكانت مشاكل القيادة الأساسية التي وصفها كنغ خلال حقبة ما يقرب من مائتي عام

(١) يقصد الكاتب حرب تحرير الكويت.

هي مشاكل السيطرة لمزامنة مختلف القوات والوظائف القتالية عبر المكان والزمان لإحداث تأثيرات على العدو. ولكن نظراً لأن تقنية المعلومات أدت إلى ظهور خصوم متشابكين بشكل متزايد وأصبحت البيئة أكثر تعقيداً، اكتشف العديد من القادة العسكريين أن لديهم مشكلة قيادة تكمن في عدم القدرة على تحديد مهامهم بشكل صحيح وفهم كيفية تجميع الإجراءات لتحقيق تأثيرات استراتيجية. وقد تفرض الحروب المستقبلية مشاكل في القيادة والسيطرة، حيث يمكن أن تحد البيئة المعقدة من قدرة القادة على التحكم الفعال في قواتهم في الزمان والمكان وتحديد كيفية استخدامها بالشكل الصحيح لتحقيق النتائج المرجوة. ويعد تطوير القادة وتدريبهم للعمل في مثل هذه البيئة أمراً ضرورياً، لا سيما إذا كنا نواجه خصوماً متكيفين ومتشابكين يعملون بسرعة، وبمدى وفتك أكبر من الجماعات غير الحكومية التي حاربتها الولايات المتحدة على مدى العقدين الماضيين.

وبالنسبة للعنصر الثالث في ثلاثية القيادة هو التابعين، والذي يشمل كلاً من هيكل الوحدات العسكرية بالإضافة إلى الخصائص الفريدة لأصحاب الرتب العسكرية. وتظهر أهمية التابعين عندما كشفت محادثاتنا مع ضباط المستقبل في الجيش عن الديناميكيات الأكثر إثارة للاهتمام، لا سيما بالنظر في تفضيلات القيادة والاتصالات بين الجيلين (س) و (ص). ويعتبر التحدي الرئيسي لجميع القادة هو بناء الثقة بين الفرق التابعة لهم، التي أصبحت أكثر صعوبة في عصر يتزايد فيه الاستقطاب والهجمات المعرفية من الأعداء الساعين لتقويض التماسك. بالإضافة إلى

ذلك، فإن أعضاء الجيل (ص)، الذي يشمل الأشخاص المولودين من عام (١٩٩٨م) حتى عام (٢٠١٦م)، ويمثل معظم ضباطنا الجدد، لديهم تفضيلات قيادية وأساليب اتصال مختلفة تماماً عن قادة الألفية أو قادة الجيل (س) الذين يشغلون حالياً معظم مناصب الضباط وضابط الصف. وعلى الرغم من أن الجيل (ص) قد يكون أكثر ذكاءً في التقنية من أسلافهم، إلا أنهم يعتمدون أيضاً على الأرقام ولا يزالون عرضة بشكل كبير للمعلومات المضللة عبر الإنترنت، مما يجعل القيادة والمتابعة أكثر صعوبة.

تطوير القيادة

لا يساورنا شك في أن الجيل القادم من القادة العسكريين الأمريكيين يتكون من ضباط أذكياء بشكل استثنائي، يعملون بجد ومتفانون ملتزمون بالمهن العسكرية. ولكن نتساءل عما إذا كانوا قد استعدوا بشكل كافٍ لتحديات القيادة التي سيواجهونها في الحروب المستقبلية. لقد أصبحت ساحة المعركة معقدة بشكل متزايد حيث ستقاتل الوحدات على مسافات أكبر وستضطر إلى اتخاذ القرارات بشكل أسرع. وعندما يتم الجمع بين هذه التغيرات السريعة والاتصالات المتدنية والمعلومات المسلحة التي تسعى إلى انعدام الثقة والتماسك داخل الوحدة، فإن التحديات التي تواجه قادة المستقبل ستكون جديدة وضخمة. ولفهم هذه التحديات بشكل أفضل، يتناول المقال التالي في سلسلتنا بيئة ساحة المعركة المتغيرة على مدار المائتي عام الماضية لتحديد مصادر الاستمرارية والتغيير. ومثلما يسعى الجيش إلى تحديث

معداته وتشكيلاته للحروب المستقبلية، يجب أن يسعى أيضاً إلى تحديث ممارسته للقيادة. ويعتبر النظر إلى القيادة على أنها تفاعل بين السياق والقادة والتابعين، واستكشاف الطابع المتطور لكل جزء مكوِّن، خطوة في الاتجاه الصحيح.

محرري المقال:

العقيد البوير هو مدير قسم التوجيه العسكري في الأكاديمية العسكرية الأمريكية. كان سابقاً مدير مجموعة عمل قائد القيادة العسكرية الأمريكية في أفريقيا، وقائد اللواء الأول، والفرقة ١٠١ المحمولة جواً، وزميل الكلية الحربية للجيش الأمريكي في برنامج علم النفس الاجتماعي والتنظيمي بجامعة كولومبيا.

كول ليفيراتوس هو خبير استراتيجي في الجيش تم تعيينه حالياً في مديرية المفاهيم في قيادة مستقبل الجيش. وهو حاصل على درجة الدكتوراه في العلاقات الدولية، وزميل غير مقيم في معهد الحرب الحديثة، وعضو دائم في مجلس العلاقات الخارجية. لمتابعته عبر تويتر على الحساب @LiveCole1.

الآراء المعبر عنها هي آراء المؤلفين ولا تعكس الموقف الرسمي للأكاديمية العسكرية الأمريكية أو قيادة مستقبل الجيش أو ادارة الجيش أو وزارة الدفاع.

المقال الثاني
من صعب الى معقد:
سياق الحرب المتغير



كول ليفيراتوس

(٢٠٢٢/٦/١٤م)

من صعب الى معقد: سياق الحرب المتغير

المستقبل ليس كما كان عليه من قبل

أثناء وصفه لدور الاحتكاك في الحرب، كتب كارل فون كلاوزفيتز أن "كل شيء في الحرب بسيط للغاية، لكن أبسط شيء هو صعب". وعلى الرغم من أن الحرب كانت دائماً، وستظل دائماً، صعبة للغاية، إلا أن التغيرات في صفة الحرب على مدار القرنين الماضيين تشير إلى أن كل شيء قد لا يكون بهذه البساطة كما كان من قبل. على سبيل المثال، أنواع المشاكل التي واجهها الجيش الروسي أثناء غزوه لأوكرانيا ليست جديدة: فاللوجستيات، والدعم، وتحقيق المفاجأة، وحماية القوات، وتوحيد القيادة جميعها تمثل تحديات عسكرية دائمة. ومع ذلك فإن التهديدات الجديدة من الطائرات بدون طيار، والقذائف المتجولة، وأجهزة الاستشعار متعددة الأطياف، وصور الأقمار الصناعية، والإنترنت، والعديد من التقنيات الناشئة الأخرى جعلت التنفيذ الناجح لأعمال القتال أكثر تعقيداً مما كان عليه في ساحات القتال السابقة.

ويعتبر العدد المتزايد من المتغيرات في ساحة المعركة وزيادة نطاق أجهزة الاستشعار وأنظمة الأسلحة وزيادة سرعة اتخاذ القرار دليلاً على الزيادة الهائلة (بدلاً من الزيادة على خطى ثابتة) في تعقيدات الحرب. في الواقع، طور كبير العلماء (ألكسندر كوت)، في مختبر أبحاث الجيش، معادلة لإثبات أن النمو في المدى والقدرة

التدميرية لأنظمة الأسلحة بمرور الوقت هو أمر افتراضي. وأثبت القادة العسكريون الروس أنهم غير قادرين على التكيف مع ساحة معركة أكثر تعقيداً، مما أدى إلى فشل العمليات ومقتل كبار القادة العسكريين. وإذا كان القادة العسكريون الأمريكيون سيحققون نتائج أفضل في الحروب المستقبلية، فعليهم أن يفهموا التعقيد المتزايد لساحة المعركة أكثر بكثير من نظرائهم الروس.

ويتطلب تقدير أفضل للسياق الذي تُخاض فيه الحرب، وهو يمثل الجزء الأول من ثلاثية القيادة المتناقضة، دراسة التغيرات السريعة لساحة المعركة والعوامل الخارجية التي أثرت على الحرب خلال القرون القليلة الماضية. ويتم استخدام إطار عمل (كيونيفين) لتصنيف السياق الذي سيتم وصفه بمزيد من التفصيل أدناه. يعتبر إطار العمل هذا مفيداً بشكل خاص ليس فقط لأنه يساعد على فهم التعقيد المتزايد للحرب، ولكن أيضاً لأنه يشرح كيف أن سمات وأساليب القيادة المختلفة ضرورية في سياقات مختلفة. ومع تزايد تعقيد طابع الحرب، سيساعد هذا الإطار في إظهار أن شخصية القيادة يجب أن تتكيف جنباً إلى جنب معها.

إطار كيونيفين

هناك العديد من الأدوات المتاحة للمساعدة في فهم السياق. حيث أنه بالنظر إلى الطبيعة المتغيرة والتفاعلية للحرب، يستخدم هذا المقال نموذجاً نشأ من علم التعقيد يسمى إطار عمل (كيونيفين). يقسم إطار عمل (كيونيفين) السياقات إلى أربع فئات منفصلة: بسيطة وصعبة ومعقدة وفوضوية. كما يصف ديفيد جي

سنودن وماري إي بون، "السياقات البسيطة والصعبة تفترض عالماً منظماً، حيث تكون علاقات السبب والنتيجة محسوسة، ويمكن تحديد الإجابات الصحيحة بناءً على الحقائق. أما السياقات المعقدة والفوضوية فهي غير مرتبة حيث لا توجد علاقة واضحة على الفور بين السبب والنتيجة. وتتميز السياقات البسيطة بأنماط متكررة وعلاقات السبب والنتيجة التي يسهل فهمها؛ هذا السياق هو عالم أطلق عليه وزير الدفاع السابق دونالد رامسفيلد "معروفات المعروف". على سبيل المثال، عملية الإنتاج الضخم لمنتج موجود لها متغيرات معروفة وعلاقات واضحة بين السبب والنتيجة. مثل السياقات البسيطة، لا تزال السياقات الصعبة تعتبر آلية من حيث وجود علاقات سببية بين المتغيرات. ولكن يصعب اكتشاف هذه العلاقات وتعتبر أكثر عدداً من السياقات البسيطة وتتطلب غالباً خبرة، مما يجعل السياق عالم "مجهولات المعروف". على سبيل المثال، من المحتمل أن تعمل الشركة، التي تحاول الابتكار في المنتجات السابقة، في سياق معقد.



إطار عمل القائد لاتخاذ القرار

على عكس التغيرات الآلية السريعة للسياقات البسيطة والصعبة، فإن السياقات المعقدة قابلة للتكيف. وتتغير المتغيرات والتفاعلات بينهما باستمرار، مما يجعل من الصعب حتى على الخبراء تمييز الأنماط. وبالتالي فإن عالم "مجهولات المجهول" لا يمكن التنبؤ به وقد يؤدي عمل صغير إلى نتيجة كبيرة للغاية. وتعد جائحة كورونا أحد الأمثلة على نظام معقد، حيث كان هناك العديد من المتغيرات التي كانت تتغير باستمرار لنتمكن من التنبؤ والتحكم بالضبط في كيفية تكيف الفيروس وانتشاره. أما بالنسبة للسياقات الفوضوية هي صدمات مصحوبة باضطراب شديد ولا توجد أنماط على الإطلاق. وهذا المجال نادر نسبياً وعادة ما يكون

موجوداً فقط لفترة قصيرة، كما هو الحال في أعقاب الهجمات الإرهابية في (١١) سبتمبر.

طريقة الغرب في الحرب: صعبة تاريخياً وليست معقدة

في عمله الأساسي حول تاريخ القيادة العسكرية بعنوان (القيادة)، يوازن أنتوني كينج بين وظيفة السيطرة وإدارة المهمة، وهي تنظيم القوات في الزمان والمكان المناسبين. ويبرر كينج بأنه نظراً لوقوع المعارك تاريخياً في ساحات معارك صغيرة نسبياً ومحددة جيداً، كان القادة العسكريون منشغلين تاريخياً بمشاكل السيطرة بدلاً من مشاكل القيادة، والتي تشمل الفهم والتخيل وتحديد المهمة بشكل صحيح. وفي الغالب مع وجود فهم واضح لما كان من المتوقع أن تحققه وحداتهم في الحرب، ركز القادة جهودهم تاريخياً على أفضل السبل للسيطرة على قواتهم في ساحة المعركة. وتم تطوير التحكم في المهمة تاريخياً حول الإشارات المرئية والمسموعة التي استخدمها القادة لتنسيق المناورات في ساحة المعركة، لكن هياكل الوحدات وعملياتها وحتى حجم الجبهات رسخت لفترة طويلة في الوقت الذي كان التواصل البصري ضرورياً. وخلال حرب نابليون، كان بإمكان القادة التكتيكيين رؤية الكثير من المساحة الجغرافية التي كانوا مسؤولين عنها بشكل مرئي والتحكم المباشر في العناصر التابعة من خلال وسائل، مثل إشارات الذراع والأعلام والصفارات والأبواق. على سبيل المثال، خاض نابليون معركة (أوسترليتز) بأربعة فيالق يبلغ متوسط كل منها حوالي ثلاثة عشر ألف جندي (تقريباً بحجم

الفرقة الغربية في القرن العشرين) على جبهة طولها عشرة كيلومترات فقط، بمعدل (٢٥٠٠) متر لكل فيلق.

وفي الحرب العالمية الأولى، ذكرت العقيدة الفرنسية والبريطانية أن جبهات الفرقة للوحدات الهجومية تمتد من (١٥٠٠) إلى (٢٥٠٠) متر (وحوالي ضعف ذلك للدفاع). وسمحت تقنيات الاتصالات الجديدة مثل الهاتف والتلغراف للوحدات بالعمل خارج خط البصر من بعضها البعض. كما خلقت تقنيات الأسلحة الرئيسية ساحات معارك أكثر فتكاً مثل، المدفع الرشاش، ولكن التنظيمات كافحت لتحديد أكثر الطرق فعالية لاستخدام تلك الأسلحة. ويمكن القول إن التحول في صفة الحرب من نابليون إلى الحرب العالمية الأولى يمثل انتقالاً من السياقات البسيطة إلى السياقات الصعبة. وتكمن المشكلة بأنه لم تكن تلك المفاهيم العملياتية فقط هي التي فشلت في مواكبة التقنيات الجديدة والطابع المعقد المتزايد للحرب، ولكن أيضاً فلسفات القيادة هي التي أدت إلى استمرار السيطرة الإدارية المباشرة على الوحدات التابعة التي منعتهم من الابتكار.

وتوسع حجم جبهة الفرقة إلى (٤٠٠٠) أو (٥٠٠٠) متر في الحرب العالمية الثانية. ولكن ظل دور قائد الفرقة في هذه الصراعات مشابهاً بشكل ملحوظ لدور قادة فيلق نابليون قبل قرن ونصف، وإن كان ذلك باستخدام تقنية محسنة وأنظمة أسلحة أكثر فتكاً. وكان القادة على مستوى الفرقة وما دونهم معنيين تماماً بمسائل السيطرة؛ حيث اتخذوا قرارات تتعلق بالعمليات قصيرة

المدى التي أثرت على مساحة جغرافية صغيرة نسبياً. وعلى الرغم من صعوبة هذه المعارك إلا أنها ظلت في عالم الأنظمة الصعبة التي لها علاقات سبب ونتيجة واضحة.

وأدت القوة الفتاكة المتزايدة ونطاق أنظمة الأسلحة إلى خفض تركيز القوات بشكل مطرد في ساحة المعركة منذ نابليون، ولكن لم تبدأ الوحدات التكتيكية الفضائية الجغرافية على مستوى الفرقة وما دون في التوسع إلا بعد الحرب العالمية الثانية. علاوة على ذلك، كان هذا التوسع متواضعاً. على سبيل المثال، كانت الفرق البريطانية في الثمانينيات مسؤولة من الناحية العقائدية عن جبهات تتراوح من اثني عشر إلى ثلاثين كيلومتراً وعمقاً مما سمح لها بالبقاء ضمن مدى مدفعية الفرقة والاتصالات اللاسلكية عالية التردد. وبعد مراقبة القوة الفتاكة للحرب العربية الإسرائيلية عام (١٩٧٣م) والسعي لمحاربة كتلة ومدى أنظمة الأسلحة السوفيتية، بدأ الجيش الأمريكي في التركيز بشكل أكبر على الوحدات العاملة في مساحات جغرافية أكبر. ويصف دليل العمليات لعام (١٩٨٢م)، المستمد من مفهوم المعركة (الأرضية-الجوية)، الحاجة إلى توسيع ساحة المعركة، الأمر الذي تطلب التنفيذ اللامركزي لأوامر المهمة والحاجة إلى عمل الوحدات بمبادرة وخفة حركة أكبر. وتم وضع هذه الأفكار موضع التنفيذ بعد أقل من عقد من نشر النسخة الأولى للعقيدة.

وتمثل حرب الخليج الأولى[1] نقطة انعطاف مهمة في الطابع المتغير للحرب. حيث كانت الجيوش الغربية لا تزال تُبنى بشكل أساسي للهجمات الجماعية، لكن دمج التقنيات الجديدة سمح للقوات بالتوزيع مع استمرار مزامنة تأثيرات القوات البرية وتلك الخاصة بالمجالات الجديدة مثل الفضاء الذي أثر على العمليات البرية. لهذا امتدت جبهة فرقة المشاة (٢٤)، التي تمثل الجهد الرئيسي لفيلق الثامن عشر المحمول جواً، أربعين كيلومتراً، وكان عمق التقدم (٤١٣) كيلومتراً على مدى أربعة أيام. وأدى العمل على مسافات أكبر والتخطيط لتأثيرات التقنيات الجديدة (خاصة تلك التي تستخدم قدرات الفضاء والحرب الإلكترونية) على القتال البري إلى زيادة تعقيد الحرب. لكن لازال القادة العسكريين في السابق يركزون على إدارة المهمة بدلاً من تعريف المهمة أو الدافع. واستمرت التغيرات السريعة في المراحل الأولية للحرب في أفغانستان والعراق منذ حرب الخليج الأولى، مع تزايد ساحات المعارك الكبيرة والتي قام فيها القادة بمزامنة قدرات الحرب الجوية والفضائية والسيبرانية والبحرية والإلكترونية مع العمليات البرية.

وعندما تحولت حروب ما بعد أحداث (١١) سبتمبر إلى صراعات غير نظامية، ظهرت أساليب تشكل تحدياً للجيوش الغربية في الحرب تعتمد على ترتيب خطي للعمليات والكتلة والتركيز. كما كتب الفريق المتقاعد ستانلي ماكريستال، الذي كان مسؤولاً عن أجزاء

(١) يقصد الكاتب حرب تحرير الكويت.

كبيرة من جهود الحرب في كل من العراق وأفغانستان، "لقد أنتجت سرعة الأحداث وترابطها تقلبات سريعة جديدة هددت بالتغلب على العمليات المرتبطة بالوقت والثقافة العريقة (التي بناها الجيش الأمريكي)". ولقد اضطرت التنظيمات التكتيكية إلى الانتقال من الوحدات المصممة للقتال على جبهة طولية في ساحة المعركة إلى تلك التي كانت مسؤولة عن ساحة معركة ثلاثية الأبعاد. ونرى أنه تم قتل عدد من أفراد الفرقة، حوالي أربعين فرداً في الحرب العالمية الثانية وإلى عشرة أضعاف هذا العدد، وفي بعض الحالات تجاوز عددهم ألف شخص. في معظم الحالات، لم يكن لدى القادة مشكلة كبيرة في ممارسة السيطرة على قواتهم لأنهم واجهوا عدواً أقل منهم إمكانيات. وبدلاً من ذلك، عكس التضخم في عدد الأركانات وانقطاع الاتصال بين الجهود التكتيكية والاستراتيجية مشاكل القيادة، حيث كان القادة غالباً غير قادرين على تحديد مهامهم بشكل صحيح وتنظيم أركاناتهم وقواتهم لتحقيق نجاح دائم.

وعلى الرغم من أن مشاكل القيادة كانت، إلى حد كبير، متأثرة بالطبيعة غير النظامية لحروب ما بعد أحداث (١١) سبتمبر، إلا أن الصراعات قدمت أيضاً لمحات عن ساحات المعارك المتزايدة التعقيد والتي سيتم تضخيمها فقط أثناء الحروب التقليدية المستقبلية. وأصبح عدد أركانات الجيش كبيراً جداً في جزء من تشكيلاته بسبب العمليات التي تحدث في مجالات أخرى غير الأرض، واضطر الأركانات الى التعامل مع معلومات تتحرك بسرعات غير مسبوقة. إن انتشار التقنية الرخيصة والمميتة مثل الطائرات المسيرة

والمتفجرات، وبيئة المعلومات المليئة بالدعاية والمعلومات المضللة، والعمليات الهجينة بين الجهات الحكومية وغير الحكومية، والأعداء النشطاء الذين يتحركون بشكل أسرع من عمليات صنع القرار للجيوش الغربية التقليدية، جميعها ستكون أجزاء منتظمة من حرب المستقبل. وستصبح هذه المتغيرات السريعة أكثر تعقيداً وفتكاً عندما لا يكون الخصوم من القوات غير النظامية الضعيفة نسبياً ولكن من الجهات الفاعلة شبه النظيرة التي تمتلك موارد وقدرات أكثر. وسيحتاج القادة في الحروب المستقبلية مرة أخرى إلى التركيز على مشاكل السيطرة، ولكن قد يتم تقديمها في نفس الوقت مع بعض تحديات القيادة التي تم الكشف عنها خلال العقدين الماضيين من الحرب. ولم يتطور الجيش للتعامل مع مشاكل القيادة والسيطرة بشكل متزامن أثناء حروب المستقبل الفائقة السرعة والفتاكة.

تعقيدات حرب المستقبل

لم تتسبب التغييرات التقنية في توسع الحرب جغرافياً فحسب، بل أدت أيضاً إلى التوسع في المفاهيم. ويعتبر تغييراً جذرياً عندما يفكر القادة العسكريون بشكل كلي في خمسة مجالات مقابل مجالين. ويجب أن يفهم ويخطط قادة الجيش للتأثير ليس فقط من الأرض والجو، ولكن أيضاً من البحر والفضاء، والفضاء الإلكتروني، إلى جانب الطيف الكهرومغناطيسي وبيئة المعلومات. وسيحتاج قادة الجيش إلى معرفة وثيقة بالقوات المشتركة والقدرات أكثر من أي وقت مضى. إن مطلب تنظيم

التأثيرات عبر مجالات متعددة ليس مجرد تغيير في إدارة المهمة (السيطرة)، لكنه أيضاً تحول في تعريف مهام الجيش (القيادة). والأدوات والعمليات الحالية لن تكون كافية للعمليات المستقبلية، بل سيتعين على قادة الجيش إعادة تنظيم الأركان، وتطوير أنفسهم ومرؤوسيهم بمهارات مناسبة، وتنفيذ إجراءات جديدة لتخطيط المهمة وتنفيذها. خلاصة القول، سيتطلب تعقيدات الحرب المستقبلية من الجيش إعادة صياغة لكل من القيادة والسيطرة.

وفي المستقبل، فيما لو اندلعت حرب بين أطراف متنافسة في ساحات القتال، ستكون حرباً واسعة النطاق وفتاكة، وللمرة الأولى تقريباً ستكون مكشوفة تماماً. وليس فقط المدى المتزايد، والتدمير، والدقة للأسلحة التي ستجعل حرب الأقران مميتة للغاية، لكن أيضاً مجموعة أجهزة الاستشعار متعددة المجالات التي ستجعل من المستحيل على الوحدات إخفاء مواقعها. هذا الوصف ليس خيالاً علمياً، حيث تم تحقيق هذه الفاعليات في نزاع ناغورنو كاراباخ لعام (٢٠٢٠م) بين أذربيجان وقوات أرتساخ المدعومة من الأرمن، وأثناء تصعيد روسيا لحربها في أوكرانيا عام (٢٠٢٢م). وعلى الرغم من أن قوات أرتساخ احتلت منطقة مرتفعة ذات مزايا تقليدية وتمركزت بها وقامت بتمويه قواتها، إلا أن أجهزة الاستشعار الأذربيجانية اكتشفت تلك القوات وساهمت بسرعة تدميرها بالقذائف المتجولة، والطائرات المسيرة، والنيران الدقيقة. وللعمل في مثل ساحة المعركة هذه، لن يتعين على القوات الأمريكية تحسين قدرتها على إخفاء نفسها من أجهزة الاستشعار فحسب،

بل يجب عليها أيضاً إجراء عمليات موزعة على نطاق لم يسبق له مثيل. ويمكن أن تكون الفرق مسؤولة عن جبهات تصل إلى عدة مئات أو حتى عدة آلاف من الكيلومترات، وهي ترتيبات من حيث الحجم أكبر مما كانت تعمل خلال القرن العشرين. وسيتعين على هذه الوحدات أيضاً أن تكون مستعدة للعمل دون اتصالات مستمرة، حيث سيتم الحرمان من الشبكات والتقليل منها وإتاحتها بشكل متقطع ومحدود.

وليست أجهزة الاستشعار والرماية بعيدة المدى هي التقنيات الرئيسية الوحيدة التي ستعيد تشكيل ساحة معركة المستقبل بل ستؤدي الأنظمة المستقلة والروبوتية واستخدام الأدوات التي تعزز الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي إلى تغيير التشكيل والأساليب العملياتية للوحدات العسكرية بشكل كبير. ويجب أن تتعلم القوات كيفية التماس باستخدام الآلات بدلاً من البشر. وإن الاستطلاع، ودورات الاستهداف، والخداع العسكري، والخدمات اللوجستية، والعلاج الطبي، وجميع الجوانب الأخرى للعمليات العسكرية سوف تتضمن أنظمة روبوتية، لديها على الأقل بعض القدرات، للعمل بشكل مستقل وحتى التعلم. وسيكون لدى القادة والأركانات أدوات دعم القرار، يتم تمكينها من خلال الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي، للمساعدة في التخطيط، وإمكانية تسريع وتغيير عملية صنع القرار العسكري. وللاستفادة من هذه القدرات، يجب على الجيش أن يغير ليس فقط عقيدته وهيكل قوته، ولكن أيضاً أفراده وتدريبه وتعليمه وبرامج تطوير القادة.

وستعيد أنظمة الأسلحة والتقنيات الجديدة الأكثر تقدماً تشكيل كيفية تطور المعارك، وكذلك ستؤثر أيضاً على البشر والأبعاد المعرفية للحرب. ولم يستخدم الخصوم الدعاية والمعلومات المضللة لتضخيم الانقسامات وزرع الفتنة في المجتمع الأمريكي فحسب، بل استهدفوا أيضاً أفراد الجيش بشكل صريح. وفي سياق النزاع المسلح، سيضاعف الأعداء هذه الجهود ويستفيدون من تقنية التزييف العميق لتقويض التحالفات الأمنية الأمريكية، الأمر الذي ينزع الثقة داخل التشكيلات العسكرية ويضعف الدعم من الجمهور الأمريكي. ولا يمكن لهذه التأثيرات أن تبطئ دورات القرار فحسب، وهذا قد يكون له عواقب مميتة، ولكنها تؤدي أيضاً إلى تلاشي الدعم العام الضروري للديمقراطية للحفاظ على جهد مطول وصياغة استراتيجية متماسكة.

وبشكل فردي، قد تبدو كل من هذه التطورات كخطوات على مسار التقدم الخطي. لكن التأثير الواضح لهذه التغييرات أكبر من مجموع أجزائها، مما أدى إلى زيادة حتمية في تعقيد الحرب المستقبلية.

تكيف قيادة الجيش مع التعقيدات

لقد تطور الجيش الأمريكي الحديث من قوة مصممة إلى قوات جماعية لمعارك ثنائية الأبعاد في مجال الأرض مثل الحرب الأهلية. وأجبر ظهور الطيران العسكري قادة الجيش على العمل في مجال ثانٍ والتفكير بمستوى ثلاثي الأبعاد، لكن قادة الجيش في الحرب العالمية الأولى والحرب العالمية الثانية والحرب الكورية وحرب

الخليج الأولى ما زالوا يُفكرون من منظور الجغرافيا المكانية. وعلى الرغم من أن الجيش قد أحدث تغييراً بين هذه النزاعات وأبعادها، إلا أن عناصر، مثل هياكل الأركان وممارسة القيادة العسكرية، ظلت ثابتة بشكل ملحوظ. ومع تحول تكتيكات ساحة المعركة والعمليات من المعارك المركزة نسبياً على الأرض إلى القوات الموزعة على نطاق واسع، في محاولة لمزامنة التأثيرات في مجالات متعددة والتي تتحدى التفكير المكاني، فإنه يجب على الجيش مقاومة إغراء العودة إلى منطقة الراحة التقليدية للعمليات الخطية ثنائية الأبعاد. بدلاً من ذلك، يجب إعادة فحص الأساسيات بما في ذلك مبادئ الحرب وهياكل الأركان، وربما الأهم من ذلك، القيادة.

إن تطوير طرق جديدة للجيش للعمل والتنظيم والتجهيز لن يكون فعالاً إذا لم يقم الجيش بتدريب الجنود على القيادة في ساحات القتال المعقدة والمتقلبة سريعاً. تاريخياً، تطورت القيادة العسكرية في نموذج هرمي تنازلي ليس لأن القادة شعروا ببساطة بالحاجة إلى السيطرة دائماً، ولكن لأن هذا النمط من القيادة هو الأكثر فاعلية في السياقات البسيطة والصعبة التي تم فيها خوض الحروب تقليدياً. ولكن مع انتقال الحرب إلى عالم التعقيد، لن تكون النماذج التقليدية للقيادة والسيطرة كافية. ويحذر سنودن وبون من مصيدتين للقادة الذين يعملون في تعقيدات الحرب هما "إغراء العودة إلى أساليب إدارة القيادة والسيطرة التقليدية" و "الرغبة في حل سريع للمشكلات"، وكلاهما يجب تجنبهما في الحرب المستقبلية.

ويعتبر نشر الجيش لعقيدة "قيادة المهمة" اعترافاً بالحاجة إلى الابتعاد عن أساليب الإدارة المركزية بشكل مفرط للقيادة، فقد كافح العديد من ضباط الجيش لتلافي الوقوع في مصيدتي القيادة التي وصفها سنودن وبون. ومن الأهمية بمكان أن يتبنى قادة الجيش "قيادة المهمة" ليس لأنها فلسفة قيادة متفوقة، ولكن لأنها تكيف ضروري لمواكبة السياق والسمة المتغيرة للحرب.

ويستكشف المقال التالي في السلسلة العنصر الثاني من ثلاثية القيادة المتناقضة: صفات القادة أنفسهم. وسيصف المقال سمات قيادة محددة مناسبة لسياقات مختلفة بمزيد من التفصيل، ويحلل بعض نجاحات وإخفاقات الجيش في تطوير سمات القيادة المناسبة للحروب الأكثر تعقيداً. ومع تغير سياق الحرب ليصبح أكثر تعقيداً، يجب أن تتكيف شخصية القيادة العسكرية أيضاً.

محرر المقال:

كول ليفيراتوس هو خبير استراتيجي في الجيش تم تعيينه حالياً في مديرية المفاهيم في قيادة مستقبل الجيش. وهو حاصل على درجة الدكتوراه في العلاقات الدولية، وزميل غير مقيم في معهد الحرب الحديثة، وعضو دائم في مجلس العلاقات الخارجية. لمتابعته عبر تويتر على الحساب @LiveCole1.

الآراء المعبر عنها هي آراء الكاتب ولا تعكس الموقف الرسمي للأكاديمية العسكرية الأمريكية أو قيادة مستقبل الجيش أو ادارة الجيش أو وزارة الدفاع.

حقوق الصورة: الرقيب. تيموثي هاملين، الجيش الأمريكي.

المقال الثالث
تكيف شكل القيادة:
تجهيز القادة للتعقيدات



كول ليفيراتوس

(٢٠٢٢/٦/١٥م)

تكيف شكل القيادة: تجهيز القادة للتعقيدات

يصادف أن تخوض الولايات المتحدة في العام (٢٠٤٠م) صراعاً شديداً مع خصم قريب نظير لها. لقد تم تكليف فرقة ما من الجيش بالسيطرة على طريق سريع رئيسي لتوفير الأمن ودعم هجوم فرقة أخرى للاستيلاء على هدف في منطقة رئيسية. وللسيطرة على هذا الطريق السريع الذي يستولي عليه العدو حالياً يجب على الفرقة اختراق العوائق الدفاعية وتطهير الطريق من العدو. وبعد استخدام أنظمة الاستطلاع الجوية والأرضية غير المأهولة وإطلاق القذائف المتجولة والقيام بهجمات الحرب الإلكترونية واستخدام النيران الدقيقة يستعد لواء مشاة للاختراق.

وعلى بعد عدة مئات من الكيلومترات، يدخل قائد الفرقة إلى مركز العمليات في أحد مراكز القيادة الصغيرة المتنقلة التي تستخدمها الفرقة. ويقوم بسرعة بإصدار الأوامر إلى أركاناته ويطالب بمشاهدة بث الفيديو المباشر من الطائرات المسيرة التابعة للواء المشاة حتى يتمكن من التحكم في المعركة عند النقطة الحاسمة للاختراق. وفجأة، ينقطع بث الفيديو وتصمت جميع الاتصالات اللاسلكية. ولم يعد بإمكان قيادة الفرقة التواصل مع الوحدات التابعة لها، ولا تستطيع السيطرة على منصات الاستطلاع الجوية والأرضية شبه المستقلة. وأصبحت قيادة الفرقة معزولة بشكل تام عن ألويتها، وغير قادرة على تزويدهم بمصادر القوة أو التوجيهات، وأصبح عنصر الاختراق (اللواء) يعمل بمفرده.

ومما زاد الأمر سوءاً، أنه قبل إيقاف نظام تتبع ساحة المعركة من هجوم إلكتروني للعدو مباشرة، تم تنبيه أركانات الفرقة بأن مركز القيادة قد استُهدف بنيران العدو الدقيقة بعيدة المدى وقذائف دقيقة يتم إطلاقها من الجو. ولإيجاد فرصة للنجاة، يجب على الأركانات نقل مركز القيادة فوراً، وإطلاق طائرات مسيرة لتظليل مواقعهم أثناء تفرقهم لجعل استهدافهم أكثر صعوبة، واستخدام أنظمة الدفاع الموجهة بالطاقة ضد القذائف القادمة، وكل هذا يجب أن يكون متزامن وبسرعة أكبر من قدرة أي فرد على السيطرة. ويجب أن يثق الأركانات ببعضهم البعض تماماً، وأن يتصرفوا بدون توجيهات ويتواصلوا بوضوح من أجل البقاء على قيد الحياة.

هذا هو بالضبط نوع الموقف الذي أعد له هذا القائد نفسه. في فورت براج، تدرب بشكل روتيني على سيناريوهات مثل هذه، حيث قام بتطوير دليل عقلي حتى يتمكن من الرد بسرعة على تصرفات العدو. وهو على استعداد للسيطرة على المعركة من خلال منصات الاتصالات المتقدمة ونظام تتبع ساحة المعركة المتطور الذي يستخدم أحدث تقنيات الذكاء الاصطناعي. إنه يركز باهتمام على مناورة لواء المشاة، الذي يمثل الجهد الرئيسي لمهمة الفرقة، للسيطرة على الطريق السريع. ومع وجود علامة على كتف هذا القائد وشارات على صدره، فإنه يمتلك الصفات والخبرة التي يثمنها الجيش تقليدياً. إنه لائق بشكل استثنائي، واثق في قراراته، ويحافظ على ثباته ورباطة جأشه تحت الضغوط، ويتصرف بشكل حاسم. حتى أنه أعد نفسه من خلال قراءة التاريخ

والنظرية العسكرية طوال حياته المهنية. حيث توجد في رف مكتبة الكتب التالية: كتاب كلاوزفتيز عن الحرب، وكتاب (Once an Eagle)، وكتاب (Marie and Carl von) وكتاب الحارس، وقائد الفرقة هذا يمثل نوع من الضباط الذي يمتلكه الجيش باعتباره القائد المثالي للمهنة، وهو جاهز لهذا الأمر.

استناداً لما سبق، ما هي الصفات المطلوبة للقيادة الفعالة في وضع معقد مثل هذا ؟، وكيف تختلف تلك الصفات عن تلك التي يسعى الجيش إلى تعزيزها في قادته اليوم؟. من خلال فحص صفات القيادة في السياق، واستخدام البيانات من استطلاع القيادة السنوي للجيش للقيام بذلك، يصبح من الواضح أنه بينما يبني الجيش قادة أكفاء للسياقات البسيطة والصعبة، فإنه يكافح لبناء قادة ينجحون في فهم نوع التعقيد الذي يميز ساحة المعركة في المستقبل.

القيادة في السياق

استمر المقال السابق في هذه السلسلة في فحص إطار عمل (كيونيفين) كأداة للمساعدة في وصف السياق المتغير للحرب. يساعد إطار العمل هذا في تصنيف وفهم التعقيد المتزايد للحرب بمرور الوقت، ولكنه أيضاً إطار أساسي عن القيادة. ولكل سياق يوصف بأنه بسيط وصعب ومعقد وفوضوي. ويناقش ديفيد ج وسنودن وماري إي بون دور القادة في هذا السياق، والمزالق الشائعة، وكيف يجب على القادة تجنبها. وعلى عكس التدريب المكثف على القيادة الحيادية للسياق في الجيش، يساعد هذا

الإطار على وصف العلاقة الهامة بين السياق والتابعين، وهذا يشكل ثلثي ثلاثية القيادة المتناقضة.

ويتطلب كل سياق من السياقات الأربعة أساليب وعمليات قيادة مختلفة لتحقيق أقصى قدر من فعالية القادة. والسياقات البسيطة هي مجال أفضل الممارسات التي تتمثل وظيفة القائد فيها في تفويض السلطة والتأكد من الموضع الصحيح للعمليات المناسبة. أولاً يجب على القادة تقييم الموقف (حسن التقدير)، وتحديد طبيعة المشكلة (التصنيف)، ثم تطبيق الحلول المعروفة وأفضل الممارسات (الاستجابة). إن العديد من المهام اليومية التي يؤديها قادة الجيش، مثل إدارة تقويم التدريب أو إجراء صيانة المركبات، تناسب هذا النمط. ويحتاج القادة إلى الحذر من الرضا عن الذات والاستعداد للابتعاد عن الممارسات السابقة إذا تغيرت البيئة.

وقد تحتوي السياقات الصعبة على حلول محددة، ولكنها عادةً ما تكون مع خبراء الموضوع بدلاً من قادة المنظمة. وفي السياقات الصعبة، تتمثل مهمة القائد في تلقي المدخلات من الخبراء وإدارتها وتوليفها، وبعد تقييم الموقف يجب على القادة تحليل المشكلة بدلاً من مجرد تصنيفها قبل أن يتمكنوا من صياغة استجابة مناسبة. إن تحديد أفضل الطرق لإضافة تقنية أو معدة جديدة لعمليات الوحدة قد يتناسب مع تصنيفه كسياق صعب. ويجب ألا يفرط القادة في الثقة في الحلول الخاصة بهم أو فعالية الحلول السابقة، حيث لا تزال السياقات الصعبة تُظهر مشاكل جديدة ومزعجه.

وتتطلب السياقات الفوضوية من القادة التصرف بسرعة وحسم ثم تحليل الموقف بعد انتهاء الأزمة. بينما يعتقد أغلب قادة الجيش الحاليون أن التعامل مع هذه المواقف تشكل نقاط قوة الا أن ينبغي الأخذ بعين الاعتبار نقطتين حول السياقات الفوضوية. أولاً: في حين أن القتال غالباً ما يكون فوضوياً، فإن الحرب ليست سلسلة لا نهاية لها من الفوضى التي تتطلب عملاً دون تفكير. ثانيًا: كما ناقش سنودن وبون، يجب أن تولد الفوضى الابتكار. ويجب أن يدير القادة الناجحون الأزمة، وفي الوقت نفسه، يبحثون عن طرق لتكييف تنظيماتهم، بينما يستخدم غير الناجحين الأزمة كفرصة لإعادة تأكيد القيادة المركزية لفترة أطول بكثير مما هو ضروري.

كما كشف المقال السابق، سوف تتحرك الحرب المستقبلية بشكل متزايد نحو السياق المتبقي الذي حدده سنودن وبون بأنه معقد. والسياقات المعقدة لا يمكن حلها؛ فقط يمكن إدارتها. في سياق ذو طبيعة متغيرة وعلاقات تتبدل باستمرار، لا يستطيع القادة تقييم الموقف وتطبيق الحل المناسب. بدلاً من ذلك، يجب على القادة تعمد البدء بجس هذه البيئة وعمل إجراءات تجريبية صغيرة لتكوين رؤى، يمكنهم بعد ذلك تحليلها بحثاً عن الأنماط المثالية. ويجب على القادة التحلي بالصبر للسماح للأنماط بالظهور، التي يجب أن تكون مرنة بدرجة كافية، حتى تتناسب استجاباتهم مع الأنماط الناشئة. ويوفر سنودن وبون أدوات محددة للقادة الذين يعملون في ظروف معقدة، تتضمن خلق بيئة تعطي الأولوية للنقاش ثنائي الاتجاه بدلاً من الاتصال أحادي الاتجاه،

وتعزيز التنوع، وتشجيع الاختلاف في وجهات النظر. لذلك يجب على القادة، الذين يعملون في ظروف معقدة، تأسيس ثقافة تعزز الثقة من خلال تشجيع التواصل المفتوح والتفاعل بين الفريق بأكمله. وبالتالي فإن العمل في السياق المعقد لا يتطلب فقط القدرة على التكيف والصبر، ولكن أيضاً التعاطف والشفافية.

وتلقائياً سيحاول القادة، غير المعتادين أو غير المدربين على البيئات المعقدة، التراجع لنماذج القيادة (من أعلى إلى أسفل) الأنسب للسياقات البسيطة أو الصعبة. وفي محاولة لحل المشكلات، غالباً ما يسارعون إلى اتخاذ إجراء من خلال التطبيق السريع للحلول أو العمليات التي يرتاحون لها. ولكن بدون قضاء بعض الوقت في فهم أنماط النظام، قد لا يكون لهذه الإجراءات تأثير دائم، أو قد تؤدي إلى تفاقم المشكلة.

في ساحات المعارك شديدة النشاط التي قد نراها في الحروب المستقبلية، لا ينبغي للقادة الاعتماد فوراً على التكتيكات والأساليب والإجراءات الأكثر شيوعاً لديهم. بدلاً من ذلك، سيحتاجون إلى خطط مدروسة لتحفيز البيئة ونظام العدو، وتحليل الاستجابة، ثم تعديل خططهم وفقاً لذلك. وللقيام بذلك بشكل فعال، يحتاج الجيش إلى نموذج جديد لتعليم القيادة والتدريب لتطوير سمات وكفاءات مختلفة عن تلك التي كانت الأكثر أهمية في حروب القرن العشرين.

فحص صفات القائد: غير جاهز للسياقات المعقدة

تطورت شخصية القيادة العسكرية لتصبح إدارية ومن أعلى إلى أسفل لأن هذا النموذج يسمح للقادة بالتركيز على المهمة الرئيسية للسيطرة على القوات في الزمان والمكان المقيدين نسبياً. وإن تطابق صفة القيادة العسكرية مع صفة الحرب سمح للجيش بتطوير قادة يتناسبون مع قالب محسّن للقيادة الإدارية. وعلى الرغم من أن الجوانب الصغيرة للقالب قد تغيرت بمرور الوقت، إلا أن شكلها الأساسي قد استمر لدرجة أنه أصبح جزءاً لا يتجزأ من ثقافة الجيش. ولقد أصبحنا عن طريق الخطأ نؤمن بأن صفات القيادة ناسبت الشخصية القيادية العسكرية في السابق بينما هي في الواقع تمثل طبيعة القيادة. ولتطوير قادة للحروب المعقدة في المستقبل، نحتاج إلى إعادة ترتيب أولويات صفات القيادة ذات القيمة للجيش. وكذلك نحتاج إلى إعادة صياغة شكل القيادة.

وتقسم عقيدة قيادة الجيش الصفات ذات الصلة إلى فئتين رئيسيتين: الكفاءات والسمات. الكفاءات هي السلوكيات والإجراءات التي يتخذها القادة، في حين أن السمات هي الخصائص الداخلية للقادة. وتعامل العقيدة كل من هذه الصفات بشكل متساوي، ولكنها تفشل في الاعتراف بأن الأهمية النسبية لهذه الصفات تتغير في المواقف المختلفة. ويعتبر أمراً مفيداً فحصها من خلال عدسة السياقات الموضحة في إطار عمل (كيونيفين).

تتعامل السمات القيادية التقليدية بطريقة تلقائية مع السياقات البسيطة والصعبة، بمعنى أن هناك علاقات السبب والنتيجة وأن المشكلات قابلة للحل. لذلك يجب على القادة في هذه السياقات إظهار الصفات التي تسمح لهم بإدارة الفرق دون الحاجة الملحة إلى بنائها. والصفات التي تركز على الأفراد والتطبيق المناسب للموارد هي الأنسب للمواقف البسيطة والصعبة. إن تلك الصفات الواردة في عقيدة قيادة الجيش، ذات صلة بشكل خاص بهذه السياقات، وتشمل "إعداد الذات" و"تحقيق نتائج" و"التحمل العسكري والمهني" و"اللياقة" و"الثقة" و"الانضباط الذاتي" و"روح المحارب" و"الخبرة".

وكذلك تناسب كفاءة "المشرفين " الآلية التي تطبق بها أفضل الممارسات لحل المعضلات بشكل متكرر. من ناحية أخرى، فإن السياقات المعقدة تعتبر سريعة التغير وغير قابلة للحل بطبيعتها. ويحتاج القادة الذين يعملون في ظروف معقدة إلى صفات تمكّنهم من بناء فرق قوية تستطيع الاستجابة بمرونة عندما تتغير المواقف. وبالتالي الصفات التي تركز على بناء الفريق، ومهارات التعامل مع الآخرين، والتواصل هي أفضل صفات تناسب السياقات المتعقدة لأن فرق العمل هي التي تحقق النجاح وليس العمل بشكل فردي. وفي المصطلحات العقائدية للجيش، تشمل هذه الصفات "خلق بيئة إيجابية" و "التواصل" و"بناء الثقة" و "تطوير الآخرين" و "خفة الحركة الذهنية" و "الحكم الصائب" و "التعاطف" و "اللباقة بين الأشخاص" و " الابتكار". وتعد هذه المجموعة ضرورية لتحديد ماهية المعضلة وتمكين الفريق من معالجتها، بينما

تعتبر مجموعة الصفات آنفة الذكر مهمة لحل المعضلات بعد معرفتها.

الصفات اللازمة للتعامل مع السياقات

	السياقان البسيط والصعب	السياق المعقد	جميع السياقات
الكفاءات	تحقيق نتائج	بناء الثقة	القيادة بالقدوة
	إعداد الذات	التواصل	امتداد التأثير خارج التسلسل القيادي
	الاشراف على المهنة	خلق بيئة ايجابية	قيادة الآخرين
		تطوير الآخرين	
السمات	الخبرة	الحكم الصائب	قيم الجيش
	التحمل العسكري والمهني	خفة الحركة الذهنية	المرونة
	الثقة	التعاطف	اللياقة
	الانضباط الذاتي	اللباقة بين الأشخاص	
	روح المحارب	الابتكار	

كفاءات وسمات قائد الجيش في السياق (أنشأها المؤلف)

يُجري مركز مهنة الجيش والقيادة مسحاً لقادة الجيش يُدعى "المسح السنوي لقيادة الجيش". وعلى الرغم من الإعلان عن نتائج الاستطلاع لآخر مرة في عام (٢٠١٦م)، إلا أن الردود كانت مفيدة. حيث أجاب ما يقرب من ثمانية آلاف ضابط وضابط صف على أسئلة حول فعالية قادتهم عبر مختلف الفئات، ثم تم تجميع نتائجهم حسب الكفاءات والسمات. لقد كانت الكفاءات الثلاث الأكثر وضوحاً بالترتيب هي "تحقيق نتائج" و"إعداد الذات" و"الإشراف على المهنة". وتتضمن الكفاءات الأقل إثباتاً "تطوير الآخرين" و "قيادة الآخرين" و "امتداد التأثير خارج التسلسل القيادي". وكانت السمة الأكثر وضوحاً هي "قيم الجيش" تليها "التحمل العسكري والمهني" و "الثقة" و"الانضباط الذاتي". بينما كانت سمات القائد الأقل ظهوراً هي "الابتكار" و "اللباقة بين الاشخاص" و "التعاطف". وتعكس هذه النتائج إلى حد كبير أحد استطلاعات "المسح السنوي لقيادة الجيش" الأولى في عام (٢٠٠٩م)، على الرغم من أن الترتيب النسبي لـ "قيادة الآخرين" و"خفة الحركة الذهنية" كلاهما سقط من الصفات الثلاث الأولى من (٢٠٠٩م) إلى (٢٠١٦م).

ت	كفاءات قائد الجيش حسب الترتيب (المسح السنوي لقيادة الجيش ٢٠١٦)	السياق الأكثر ملائمة
١	تحقيق نتائج	سياق بسيط أو صعب
٢	اعداد الذات	سياق بسيط أو صعب
٣	الاشراف على المهنة	سياق بسيط أو صعب
٤	خلق بيئة ايجابية	سياق معقد
٥	القيادة بالقدوة	جميع السياقات
٦	التواصل	سياق معقد
٧	بناء الثقة	سياق معقد
٨	امتداد التأثير خارج التسلسل القيادي	جميع السياقات
٩	قيادة الأخرين	جميع السياقات
١٠	تطوير الأخرين	سياق معقد
م	سمات قائد الجيش حسب الترتيب (المسح السنوي لقيادة الجيش (٢٠١٦)	السياق الأكثر ملائمة
١	قيم الجيش	جميع السياقات
٢	التحمل العسكري والمهني	سياق بسيط أو صعب
٣	الثقة	سياق بسيط أو صعب
٤	الانضباط الذاتي	سياق بسيط أو صعب
٥	المرونة	جميع السياقات
٦	روح المحارب	سياق بسيط أو صعب
٧	الخبرة	سياق بسيط أو صعب
٨	خفة الحركة الذهنية	سياق معقد

٩	الحكم الصائب	سياق معقد
١٠	اللياقة	جميع السياقات
١١	التعاطف	سياق معقد
١٢	اللباقة بين الاشخاص	سياق معقد
١٣	الابتكار	سياق معقد

ملاحظة: استخدم "المسح السنوي لقيادة الجيش" تسميات للكفاءات والسمات التي ظهرت في طبعة سابقة من منشور عقيدة قيادة الجيش. وتم استبدالها هنا لمطابقة التسميات المنقحة قليلاً التي تظهر في منشور العقيدة الحالي.

إن خلاصة هذه البيانات واضحة: يقوم الجيش بعمل جيد في تطوير القادة للمواقف البسيطة والصعبة، مثل تلك التي يواجهونها في التدريب اليومي، لكنهم يكافحون لبناء قادة للسياقات المعقدة في حرب القرن الحادي والعشرين. ومن المؤكد أن الجيش سيحتاج دائماً إلى قادة يركزون على الفوز والحصول على نتائج. وستكون هناك أوقات يحتاج فيها قادة الجيش ببساطة إلى تولي المسؤولية والتصرف بسرعة وحسم، خاصة خلال فترات الفوضى. لكن الأمر يستحق التساؤل عما يجب أن تبدو عليه "النتائج" في المستقبل (وهي تعتبر أعلى كفاءة لقادة الجيش اليوم). وترتبط "النتائج" في جيش اليوم بشكل أساسي بمهام إدارية قابلة للقياس الكمي، مثل اللياقة البدنية، وجاهزية الوحدة، وإتقان مهارات الجندي الأساسية.

في المستقبل، لن تكون جاهزية الوحدة والتدريب أقل أهمية، لكن مهام الوحدة الأساسية ومهاراتها ستكون مختلفة وغالباً ما

تكون أقل قابلية للقياس الكمي. وسيحتاج القادة إلى اصطحاب مهندسي البيانات وموظفي الذكاء الاصطناعي إلى نطاقات افتراضية، تماماً مثلما يأخذون وحدات المناورة الخاصة بهم إلى نطاقات الأسلحة. وقد يتعين على الجنود أن يكونوا بارعين في إخفاء التوقيعات الإلكترونية والدفاع عن الشبكات كما هو الحال عند طلب الرماية. ومن المؤكد أن بناء فرق مرنة ومتماسكة يمكنها التكيف بسرعة يمثل محصلة ايجابية، ولكن ليس فريقاً يمكن اطلاعه بسهولة على شريحة ايجاز أثناء اجتماع القيادة والأركان. وسيظل الحصول على النتائج أمراً بالغ الأهمية، ولكن ليس بنفس الطريقة التي يظنها الجيش حالياً فيما يعتبر "نتيجة".

ومن غير المحتمل أن يبتكر الجيش أنظمة تطوير القيادة لصنع قادة يتفوقون دائماً في كل شيء. في حين أن هذا هو العمل المثالي، فإن الواقع هو أن تطوير قائد الجيش يجب أن يعطي الأولوية، والاختيار المتعمد، للصفات التي يُركز عليها أكثر في التعليم والتدريب. يتعلق هذا الخيار بشكل أساسي في أين يرغب أن يخاطر الجيش لتحديد كيفية اختياره وتدريبه لأهم موارده البشرية. وإذا قبلنا الفرضية القائلة بأن الحرب المستقبلية ستكون أكثر تعقيداً من الحروب السابقة، وإذا كانت صفات القيادة التي لا يعدها الجيش حالياً مناسبة بشكل أفضل للسياق المعقد، فهناك استنتاج منطقي: يجب على الجيش تجديد نهجه لتطوير القادة.

من مشرفي مهنة إلى رواد أعمال

في مقال رائع عن "مستقبل القيادة الاستراتيجية"، سلط ستيفن ميتز الضوء على الانتقال الضروري للقادة العسكريين من خلال مقارنة أدوارهم بأدوار قادة الصناعة المسيطرين. حيث كتب ميتز: "في القرن العشرين، كان القادة الاستراتيجيون الناجحون مثل جبابرة الصناعة، يديرون مؤسسات كبيرة ويبذلون مساعي متزايدة التعقيد. وغالباً ما يعني الفوز هو استخدام أكبر قدر من الموارد في الوقت والمكان المناسبين. لكن سيتعين على القادة الاستراتيجيين في المستقبل أن يكونوا أشبه بأصحاب المشاريع المتميزين وخصوم مبتكرين ومتأقلمين". ولتحقيق هذه الرؤية، سيتعين على الجيش إجراء تحول متعمد في تركيز قيادته من مشرفين على المهنة إلى رواد أعمال محترفين.

هناك مؤشرات على أن الجيش يتعامل مع هذا التحدي بجدية أكبر، حيث عمل على إصـــلاح نظام الأفراد وكذلك إدخال مفهوم قيادة المهمة. وفي الواقع، الصفات التي يقرنها الجيش مع قيادة المهمة: "قيادة الآخرين" و "الحكم الصائب" و "التواصل" و "الابتكار" و "التعاطف" و "تطوير الآخرين" هي تقريباً نفس الســمات الأكثر ملائمة للســياق المعقد. ولكن كتابة "قيادة المهمة" في العقيدة وتغيير أنظمة تطوير القائد وثقافة الجيش لبناء "قيادة المهمة" ليست متماثلة.

كما نوه مؤلفون آخرون، إن التبني الحقيقي لفلسفة قيادة المهمة (في الأصل المفهوم من دولة بروسيا لقيادة المهمة)

سيتطلب تحولاً ثقافياً هائلاً في الجيش. وإن الإرث التاريخي للجيش من المناهج الإدارية الهرمية للقيادة متجذر بعمق في الثقافة التنظيمية ولا يمكن التراجع عنه ببساطة مع عقيدة جديدة. وقد يكون من الأفضل البدء بإعادة تعريف نظرة الجيش إلى القيادة على أنها تفاعل بين السياق والقادة والتابعين.

حتى إذا اتخذ الجيش خطوات واسعة نحو تبني قيادة المهمة، فليس هناك ما يشير إلى أن القيام بذلك في حد ذاته سيكون كافياً لمواجهة تحديات حرب المستقبل. وقد تساعد فلسفة القيادة الوحدات على العمل بطريقة أكثر انتشاراً، لكن قيادة المهمة وحدها لن تحل مشاكل القادة في فهم وتقييم وتحديد الأنماط في بيئة معقدة من أجل تحديد مهام وحداتهم بشكل صحيح. ولن تساعدهم في ايجاد أفضل الطرق لدمج التأثيرات من العلم السبراني والفضاء والطيف الكهرومغناطيسي وبيئة المعلومات في العمليات الأرضية. كما أن قيادة المهمة لا توضح للقادة أفضل السبل لحماية وحداتهم في ساحات القتال حيث تجعل أجهزة الاستشعار متعددة المجالات، والقذائف المتجولة، والنيران الدقيقة، الأساليب التقليدية للدفاع شبه عفا عليها الزمن. ولحل هذه المشاكل، يجب على الجيش أن يجد طريقة لتحويل مشرفي المهنة إلى رواد أعمال.

قادة تفاعليون لساحة معركة نشطة

تعتبر قائمة الكفاءات والسمات القيادية للجيش مفيدة لتقييم مكامن القوة ونقاط الضعف للقادة في السياق. كما أظهرت نتائج

"المسح السنوي لقيادة الجيش"، إن قادة الجيش أضعف بكثير في الصفات المناسبة للبيئات المعقدة مما هم عليه في البيئات البسيطة أو الصعبة. لكن يجدر التساؤل عما إذا كانت قائمة الكفاءات والسمات هي القائمة الصحيحة لتمثيل تحديات القيادة في الحروب المستقبلية. وسيكون التفكير غير الخطي أمر بالغ الأهمية للقادة لفهم أنماط ساحات القتال المعقدة والمتقلبة بشكل سريع. ولن يكون جميع قادة الجيش في المستقبل مهندسين، ولكن سيتعين عليهم امتلاك كفاءة تقنية أكثر مما هو موجود حالياً بين الضباط وضباط الصف. وإذا كانت مهارات الباوربوينت الذكية هي المعيار الأساسي لسلاسة التقنية خلال عشر سنوات، فسوف نضيع وتتحطم آمالنا. وتتطلب البيئات المعقدة أن يتحلى القادة بالصبر والتواضع، حيث لن يكون لديهم على الفور، الإجابات الصحيحة ويجب أن يستغرقوا وقتاً لفهم البيئة. ويتطلب من القادة التريث المتعمد الى جانب اتخاذ إجراءات حاسمة خلال الفرص السانحة أن يتحلوا بالجرأة لتحمل المخاطر، وهي سمة تمتد إلى ما وراء ساحة المعركة لخلق الثقافة الضرورية للتغيير والابتكار التي يحتاجها الجيش. أخيراً، يجب أن يمتلك قادة المستقبل مهارات الذكاء الاجتماعي بشكل أفضل لفهم كيفية إدراك مختلف الأفراد والجماعات لأفعالهم، ويجب عليهم تشكيل بيئة المعلومات. ونظراً لأن بيئة نظام المعلومات عالمياً أصبح أكثر ترابطاً، فإن تدفق المعلومات ستؤثر بشكل متزايد على عقول وإرادة الجنود في ساحة المعركة والجمهور، الذين يعد دعمهم لجهودهم في الديمقراطية، أمراً ضرورياً.

وعلى الرغم من أن صـــفات القائد الفردية يجب أن تتكيف مع الســـياق المعقد المتزايد للحرب، إلا أن الصـــفات التي تركز على تطوير فرق قوية ســـتظل الأكثر أهمية. وتعتبر الثقة، واللباقة بين الأشخاص، والتعاطف، والتواصل، وتطوير الآخرين، صفات ضرورية للنجاح في الحرب المســـتقبلية. وما تشـــترك فيه هذه الصـــفات جميعاً، بخلاف حقيقة أنها من بين أقل ما يظهره قادة الجيش اليوم، هو أنها تتعلق بشكل أساسي بقدرة القادة على التفاعل مع مرؤوسيهم. وأحد الأسباب التي تجعل قادة الجيش يكافحون من أجل القيام بذلك هو الفجوة الكبيرة بين الأجيال: بين كبار قادة الجيش، ومتوسطي حياتهم المهنية، وصغار القادة. وإلى حد كبير، يتم اختيار القادة من هذه المســـتويات الثلاثة من الجيل (س)، والجيل (ع) "المعروف باســـم جيل الألفية"، والجيل (ص)، على التوالي، والفرق بينهما هو نتيجة لكيفية بناء الأفراد للفرق وإدارتها. ســـتشـــرح المقالة التالية في الســـلســـلة تفاعل القادة والسياق مع الجزء الثالث من ثلاثية القيادة المتناقضة: التابعين.

محرر المقال:

كول ليفيراتوس هو خبير اســـتراتيجي في الجيش تم تعيينه حالياً في مديرية المفاهيم في قيادة مســـتقبل الجيش. وهو حاصـــل على درجة الدكتوراه في العلاقات الدولية، وزميل غير مقيم في معهد الحرب الحديثة، وعضو دائم في مجلس العلاقات الخارجية. لمتابعته عبر تويتر على الحساب @LiveCole1.

الآراء المعبر عنها هي آراء الكاتب ولا تعكس الموقف الرسمي للأكاديمية العسكرية الأمريكية أو قيادة مستقبل الجيش أو ادارة الجيش أو وزارة الدفاع.

حقوق الصورة: اس بي سي. رايان لوكاس، الجيش الأمريكي.

المقال الرابع

الصفات المتغيرة بين أجيال القادة: تغيرات الأجيال السريعة، والتقنية، ومستقبل قيادة الجيش



العقيد البوير، وكول ليفيراتوس

(٢٠٢٢/٦/١٦م)

الصفات المتغيرة بين أجيال القادة: تغيرات الأجيال السريعة، والتقنية، ومستقبل قيادة الجيش

هناك نكتة قديمة حول الثقافات المختلفة للقوات العسكرية الأربعة: إذا أعطيت القيادة "لتأمين المبنى"، فإن الجيش سيقيم محيطًا دفاعياً حول المبنى، وسيقوم سلاح مشاة البحرية باقتحام المبنى وتطهيره، وستقوم البحرية بإطفاء الأنوار وإغلاق الباب، وسيقوم سلاح الجو بإبرام عقد إيجار لمدة ثلاث سنوات للمبنى مع خيار الشراء. وبينما تدور النكتة بشكل أساسي حول الاختلافات في المفهوم، ما يعنيه "الأمان" لكل قوة يساعدنا أيضاً على تذكر الاختلافات الحقيقية في النظرة العالمية وثقافة تلك القوات العسكرية الأربعة.

قد تكون الاختلافات، في النظرة العالمية والثقافة بين الأجيال ضمن كل قوة، عميقة مثل تلك الموجودة بين القوات نفسها. إذا طُلب من كبار الضباط "السيطرة على بيئة المعلومات"، فمن المرجح أن يفكروا أولاً في تأمين قيادتهم وسيطرتهم وأنظمة الاتصالات أثناء مهاجمة تلك التي تخص العدو. وقد يفكر الضباط الميدانيون في حماية الفضاء الإلكتروني وتأمين البيانات واستخدام الحرب الإلكترونية. ولكن يختلف الأمر بالنسبة لصغار ضباط الجيش، الذين قد يلجؤون إلى برنامج التيك توك للسيطرة على الاحداث والفوز بمعركة التأثير. وبطبيعة الحال، لن يفسر

القادة من كل جيل الأمر بشكل مختلف فحسب، بل يمتلكون أيضاً طرقاً مختلفة لتنفيذ ما يعتقدون أنهم مطالبون به.

وقد تخفف الاختلافات الرئيسية في صفات الأجيال من بعض صعوبات الحرب المستقبلية، لكنها ستخلق أيضاً تحديات جديدة لم تكن تمثل مشكلة لقادة الجيش في الماضي القريب. وقد يتم تقليل المخاوف بشأن الثقة في الأنظمة، التي يتم تمكينها بواسطة الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي، مع انتقال الضباط الأصغر سناً والأكثر طلاقة رقمياً إلى مناصب قيادية عليا. وبالنظر إلى الوقت اللازم للتدريب والتكرار على التقنيات الجديدة، قد تواجه الأجيال الشابة معضله صغيرة في تحسين روابط الأنظمة، وتطوير الخوارزميات، وتحديد أفضل الممارسات لفريق الإنسان والآلة. ولكن تحديات ساحة المعركة المستقبلية لن تقتصر على تكيف الأفراد مع التقنيات الجديدة.

ومع احتمال عمل القوات بشكل شبه مستقل، وتوزيعها على مسافات أكبر، ومع وجود شبكات رديئة ومتاحة بشكل متقطع، سيكون الاتصال الواضح ودرجات الثقة العالية ذات أهمية أكبر في النزاعات المستقبلية. ويمكن القول إن سلاسة التقنية المتزايدة لأصغر جنود الجيش جاءت على حساب التواصل بين الأشخاص والمرونة الفردية، مما زاد من تفاقم التكاليف النفسية والتحديات التي تواجه المرونة التنظيمية المرتبطة بقوات الجيش، وتقوم بعمليات في ساحات معارك فتاكة للغاية، وتتأثر بثغرات التقنية والمعلومات الخاطئة.

ومن المؤكد أن هناك مخاطر وقيود عند مناقشة الصفات العامة التي قد تكون مؤشراً لغالبية جيل ما، ولكنها بالتأكيد لا تمثل كامل الجيل. نحن ندرك أن العديد من العوامل تفصل الأفراد عن وقت ولادتهم، وأن أفراد جيل واحد سيكون لديهم تأثيرات فريدة ويظهرون التفضيلات الفردية ومكامن القوة ونقاط الضعف. كما أن الخطوط الفاصلة بين الأجيال مصطنعة، مما يجعل من الصعب تصنيف أولئك الذين يضعهم سنهم بالقرب من هذه الخطوط الفاصلة. ومع ذلك، وكما بررت منظمات بحثية مرموقة، يعد العمر أحد أهم العوامل التي تنبئ بتصرفات وسلوكيات الأفراد. وعندما يقعون في دورة حياتهم، فإن الأحداث العالمية التي تحدث خلال حياتهم، وتأثير أقرانهم تشكل صفات أجيال بأكملها. ومن هذا المنطلق، يستخدم هذا المقال بحثاً عن تغيرات الأجيال السريعة وخبرتنا في تدريس وتوجيه الطلاب العسكريين في الجيل (ص) في محاولة لفهم كيفية تأثير الاختلافات بين الأجيال على قادة الجيش.

إن ممارسة القيادة تظهر من تفاعل السياق والقادة والتابعين. بينما تستكشف المقالتان السابقتان في السلسلة السياق المتغير للحرب وعواقبها على قادة الجيش، يسلط هذا المقال الضوء على العنصر الاخير من ثلاثية القيادة المتناقضة: الا وهو التابعون (قادة المستقبل).

من الواضح أنه سيكون صغار الضباط والمجندين اليوم قادة جيش الغد. وسيتبنى هؤلاء الجنود الكثير من اسلوب قيادتهم من

خلال الخبرة والتدريب والتعليم، لكن بعض تفضيلاتهم القيادية هي نتيجة لبيئتهم وتربيتهم. ولفهم تأثير تلك البيئة على التفضيلات والسمات بشكل أفضل، يتناول هذه المقال الأجيال الثلاثة من الجنود الذين يشغلون رتب الجيش حالياً وتُعرض هذه الاتجاهات لاستكشاف تفاعل تلك الصفات مع صفة الحرب المستقبلية.

الأجيال (س) و (ع) و (ص)

"الجيل" هو مجموعة من الأشخاص تتشكل تربيتهم بنفس القوى والخبرات المجتمعية، مما يجعلهم يشتركون في صفات وخصائص وتصرفات معينة. لذلك يتم تجميع الأجيال وتصنيفها وفقاً لسنة الميلاد لأن الأحداث الجيوسياسية الكبرى والتقنيات والاتجاهات المجتمعية هي عوامل تكوينية لكيفية تربية كل جيل. وعلى الرغم من أن الحدود الدقيقة التي تفصل بين الأجيال هي افتراضية إلى حد ما، إلا أن الاختلافات بين الأجيال حقيقية للغاية. وتعتبر الأوصاف التالية للأجيال خاصة بشعب الولايات المتحدة، ولكن بعض الخصائص، مثل الاعتماد المتزايد على التقنية، لها صلة بين الثقافات.

الجيل (س)، الذي أعقب جيل طفرة المواليد، يشمل أولئك الذين ولدوا من (١٩٦٥م) إلى (١٩٨٠م). باستثناء كبار الجنرالات وضباط القيادة (الذين هم من جيل الطفرة السكانية)، فإن معظم القيادات العليا للجيش هو جيل (س). وقد نشأ الجيل (س) خلال نهاية الحرب الباردة قبل أن تمتلك معظم العائلات أجهزة كمبيوتر أو هواتف

محمولة. واستهلك أعضاء هذا الجيل المعلومات من الصحف والمجلات والراديو والتلفزيون، مما جعلهم مهاجرين رقمياً إلى عالم الهواتف الذكية ووسائل التواصل الاجتماعي. وقد خدم معظم ضباط الجيل (س) في الجيش قبل أحداث (١١) سبتمبر، والآن بعد أن حول الجيش تركيزه بعيداً عن الحرب غير النظامية إلى الحرب التقليدية، فإنهم هم المجموعة الوحيدة من القادة الذين لديهم خبرة مباشرة في العمل في جيش يستعد لمحاربة الدول الأقران وليس المتمردين والإرهابيين.

وتعتبر هذه الذاكرة المؤسسية ضرورية للجيش لإعادة تعلم مهارات معينة تلاشت على مدى العقدين الماضيين، ولكنها قد تكون أيضاً عائقاً أمام التفكير في طرق إبداعية وجديدة للتشغيل والتنظيم والتجهيز للعمليات القتالية على نطاق واسع. الجدير بالذكر أنه وفقاً للردود على استطلاع أجريناه على الطلاب العسكريين في (ويست بوينت) في عام (٢٠٢١م)، فإن هؤلاء القادة الشباب من الجيل (ص) ينظرون إلى الأشخاص في الجيل (س) على أنهم تقليديون للغاية وغير مرنين وينفرون من المجازفات، ولكنهم مخلصين ومستقلين ولينين. وعلى الرغم من أن حجم العينة لم يكن كبيراً بما يكفي للتحليل الإحصائي، إلا أن الأوصاف تتماشى مع صفات الأجيال من المصادر الخارجية.

أما بالنسبة للجيل (ع)، المعروف أيضاً باسم جيل الألفية، هم أولئك الذين ولدوا في الفترة من (١٩٨١م) إلى (١٩٩٧م). هذا الجيل يشغل حالياً ما يُمثل أساساً الإدارة العسكرية المتوسطة في

المهنة، وبشكل أساسي هم ضباط الجيش في رتبة نقيب الى مقدم وكذلك أغلب ضباط الصف. وتتشكل نظرة جيل الألفية إلى العالم من خلال تربيتهم في حقبة ما بعد الحرب الباردة التي تضمنت أيضاً هجمات (١١) سبتمبر والحروب في أفغانستان والعراق. وهم في الغالب مواطنون رقميون، على الرغم من أن العديد منهم قد أنهوا دراستهم الثانوية بالفعل بحلول الوقت الذي تم فيه تطوير التقنيات الرئيسية مثل الهواتف الذكية ووسائل التواصل الاجتماعي. وأكثر منصات التواصل الاجتماعي التي يستخدمها جيل الألفية هي يوتيوب وفيس بوك وانستقرام وتويتر. وكذلك نفس الشي كان بعض ضباط الصف من جيل الألفية في الجيش قبل سنوات قليلة من أحداث (١١) سبتمبر، لكن ضباط الألفية لم يعرفوا سوى جيش ما بعد (١١) سبتمبر. ويواجه جيل الألفية، أكثر من أي جيل آخر من القادة، التحدي الأكبر في فصل أنفسهم عن تجارب حروب ما بعد (١١) سبتمبر التي استهلكت حياتهم المهنية بأكملها. وقد يؤدي الافتقار إلى الخبرة بالعمل في تدريب الجيش للعمليات القتالية واسعة النطاق إلى صعوبة اكتساب الكفاءة في مهارات معينة، ولكن أيضاً يترك جيل الألفية منفتحاً فكرياً للتعامل مع الحروب واسعة النطاق بطرق جديدة تماماً. واستناداً إلى الدراسة الاستقصائية لطلاب (ص)، فإنهم ينظرون إلى جيل الألفية على أنهم ساخرون ومتقلبون وأنانيون، ولكنهم أكثر تكيفاً وابتكاراً وتعاطفاً وتحملاً للمخاطر من أسلافهم من الجيل (س).

ويشمل الجيل (ص)، الذي يحتوي على العديد من الألقاب مثل "جيل الانترنت" و "جيل النت"، أولئك الذين ولدوا في الفترة من

(١٩٩٨م) إلى (٢٠١٦م). ويعد الضباط الصغار والأعضاء الجنود، والمجندين الجدد، هم في الأساس من الجيل (ص). وقد نشأ هذا الجيل أيضاً مع الحروب في أفغانستان والعراق بشكل متواصل. ويعتمد كثير من الجيل (ص) على الرقميات، حيث نشأوا مع أجهزة الكمبيوتر والهواتف الذكية ووسائل التواصل الاجتماعي باعتبارها أساس. وقد تسبب هذا في أن يكون الكثيرين من الجيل (ص) محصنين إلى حد ما من الشعارات، وبدلاً من ذلك ركزوا على الشخصيات التي يرونها أكثر واقعية. وتقود هذه التغيرات السريعة الجيل (ص) إلى استخدام منصات التواصل الاجتماعية مثل يويتوب وسناب شات وتيك توك بدلاً من منصات فيس بوك وتويتر التي تستخدمها بكثرة الأجيال الأكبر سناً. ولقد أثر انتشار المعلومات المضللة في كل مكان وزيادة الاستقطاب السياسي على جميع الأجيال، لكن الجيل (ص) قد ينظر إلى هذا على أنه القاعدة وليس خروجاً عن الاسلوب السياسي السابق. حيث بدأت تجربتهم العسكرية مع اقتراب نهاية حروب ما بعد (١١) سبتمبر، وتركت معظم أفراد الجيل (ص) غير مرتبطين بما حدده الجيش مؤسسياً على أنه أفضل ممارساته قبل وبعد أحداث (١١) سبتمبر. وعند التفكير في تكييف الجيش للحرب المستقبلية، يمكن أن تكون قلة الخبرة هذه ميزة بقدر ما هي قيد. ويتضح أنه إلى الدرجة التي تحتاج فيها الممارسات المهنية إلى التغيير، يكون أفراد الجيل (ص) أقل ارتباطاً بما فعله الجيش في الماضي، مما يجعل مساهماتهم في مستقبل المهنة حاسمة. ويصف طلاب الجيل (ص) أنفسهم بأنهم معتمدين على التقنية، وهشين، ومكتئبين، وغير مركزين، ولكنهم

أيضاً أكثر ذكاءً في التقنية، وواعين اجتماعياً، وإبداعياً، وقادرين على التحمل أكثر من جيل الألفية أو جيل (س). ولقد كانت جائحة كوفيد (١٩) صعبة على كل جيل، ولكن سنوات من العزلة الاجتماعية قد يكون صعباً بشكل خاص على أعضاء الجيل (ص)، الذين كانوا في مراحل نمو رئيسية عندما كان الوباء في ذروته.

وتتجلى صفات كل جيل وعلاقاتهم مع التقنية في تفضيلات القيادة والاتصالات المتميزة. وبالمقارنة مع الأجيال السابقة، يفضل الجيل (ص) أساليب قيادة أكثر شمولية بحيث توفر لهم السياق والمعنى الشخصي. ومن المحتمل أن تتعارض أساليب القيادة الإدارية التقليدية للجيش مع هذه التفضيلات، مما يساهم في وجود وحدات أقل تماسكاً وأقل ثقة وأقل فاعلية في القتال. إن الفشل في تكيف ثقافة الجيش لزيادة الاستثمار في تأهيل القادة سبب الإحباط عند البعض، مثل الترس في الآلة، سيكون له أيضاً تأثير سلبي عميق على قدرة الجيش في الاحتفاظ بأكثر الضباط وضباط الصف الموهوبين. خلاصة القول، يجب أن تؤدي التغييرات في تقلبات الأجيال، مع التغييرات في طبيعة الحرب، إلى تغيير ممارسة القيادة في الجيش.

الأجيال وحرب المستقبل

في عام (٢٠٤٠م)، سوف يملأ جيل الألفية عامة الضباط وكبار المجندين، بينما سيكون الجيل (ص) قادة كتائب الجيش. وستقدم هذه التغييرات السريعة حلاً طبيعياً لبعض المشاكل التي يتوقعها الجيش في الحرب المستقبلية، مثل تزويد القادة والأركان بأدوات

دعم القرار التي يتم تمكينها من خلال الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي. ومن المرجح أن يكون المواطنون الرقميون لجيل الألفية، الذين نشأوا باستخدام أدوات مثل خرائط قوقل، أكثر ثقة في هذه الأدوات من كبار ضباط الجيش الحاليين. ولكن لا يُتوقع حتى من المواطنين الرقميين دمج التقنية الجديدة بسلاسة في العمليات العسكرية دون بذل جهود تدريجية ومدروسة لدمجها في التدريب. ولقد أظهرت تجربة أُجريت في (ويست بوينت) عام (٢٠١٧م) أنه حتى الطلاب الأصغر سناً الذين يتقنون التقنية يفضلون الصور التناظرية على نظارات الواقع الافتراضي للاستعداد للغارة. بدون خبرة لإتقان هذا النوع من العمليات وبدون التعرض السابق للتقنية الجديدة، بدت نظارات الواقع الافتراضي أكثر إرهاقاً من كونها مفيدة. وبمجرد تبني التقنيات، يمكن أن يكون هناك اعتماد مفرط خطير على الاتصالات الرقمية والفضاء والأدوات الإلكترونية التي تكون جميعها عرضة للتشويش والتدهور.

وبصرف النظر عن علاقتهم بالتقنية، يمكن أن تكون قضايا مثل التواصل بين الأشخاص والمرونة والثقة مدعاة للقلق عندما يتولى جيل الألفية وجيل (ص) الأدوار القيادية العليا في الجيش. حيث لاحظ العديد من الباحثين أن الطلاقة الرقمية المتزايدة للجيل (ص) جاءت على حساب مهارات التواصل بين الأشخاص. ولن تحل أي تقنيات أو أدوات جديدة محل أهمية بناء القادة للثقة من خلال التفاعلات الشخصية مع المرؤوسين وايصال نواياهم بوضوح.

وعلى الرغم من نشأته كمستخدمين لوسائل التواصل الاجتماعي، فإن الجيل (ص) ليس أكثر مهارة في فصل الحقيقة عن الخيال وتحديد المعلومات الخاطئة من الأجيال الأكبر سناً (في الواقع، قد يكونون أكثر عرضة للتضليل). وستكون الهجمات المعرفية ضد الجنود وعائلاتهم هي الأصل وليست استثناءً في المستقبل، مما يتطلب سلاسة في المعلومات المعززة والمرونة الشخصية.

وستعمل الهجمات العدائية، التي تستهدف المعرفة وشبكات الاتصالات والأنظمة الرقمية، على زيادة أهمية دور الثقة في تشكيلات الجيش. إن بناء الثقة داخل الوحدات فيما بينها أمر ضروري لتقليل تأثير المعلومات المضللة والدعاية للعدو من خلال منع زرع بذور الشك. وربما الأهم من ذلك، أن تشكيلات الجيش ستكون مطلوبة للعمل بطريقة أكثر توزيعاً واتصالات أقل اعتماداً في ساحة المعركة المستقبلية. وعلى عكس حروب ما بعد أحداث (١١)سبتمبر حيث يمكن لكبار الضباط مراقبة (وأحياناً توجيه) كل عمل للوحدات التابعة لهم. وفي المستقبل من المتوقع أن تحقق الوحدات نية القائد دون توجيه أو اتصالات. كما يجب أن تتدرب التشكيلات على تسلسل عملياتها ومزامنتها مع بعضها البعض دون اتصالات مستمرة، مما يتطلب ثقة كبيرة بين الأقران.

إن بناء الثقة هو في الأساس قضية قيادية يجب على القادة التركيز عليها. حيث يمكن بناء الثقة من خلال التدريبات والتمارين المقصودة، ولكنها في النهاية نتيجة لأساليب القيادة الإيجابية

التي تركز على بناء الفرق أكثر من إعداد الأفراد. ولكن وفقاً لاستطلاعات حول قيادة الجيش، تم ايضاحها في الجزء الثالث من هذه السلسلة، يعاني قادة الجيش من الصفات اللازمة لبناء فرق أكثر من تلك المطلوبة لإعداد أنفسهم كأفراد. وكما تم مناقشته في هذا المقال، فإن صفات أعضاء الجيل (ص)، المرتبطة بالجيل (س) التقليدية وغير المرنة والمتفادية للمخاطر، في منافسة مباشرة مع صفات الجيل (ص) المعتمد كلياً على التقنية والموصوف بالهشاشه وقلة التركيز. ولن تختفي أبداً متطلبات قادة الجيش في المستقبل للاستعداد الفردي، ولكن من المرجح أن تضع الحرب المستقبلية أهمية كبيرة على بناء الثقة وإظهار التعاطف ومهارات التواصل بين الأشخاص التي يكافح معها قادة الجيش عبر جميع الأجيال في وقتنا الحاضر.

التابعين اليوم هم قادة الغد

في عام (٢٠٤٠م)، سيكون رئيس أركان الجيش من جيل الألفية (ع). وسيكون قادة الكتائب جميعاً من الجيل (ص). ويتمتع كلا الجيلين بمكامن قوة ونقاط ضعف خاصة تختلف عن الجيل (س) من جيل الطفرة السكانية الذي يحتل أعلى مستويات القيادة العليا وهم حالياً برتبة عقيد وما فوق. وفي المهنة التي تعتز بنسلها الطويل وتؤكد على الإدارة والإشراف، يميل كبار الضباط إلى محاولة تشكيل أتباع تتناسب مع نفس النمط القيادي. وتعزز سياسات الأفراد الصارمة وأنظمة الترقية في الجيش هذه الاتجاهات، وتعيد صنع قادة أكثر تشابهاً مع بعضهم البعض بشكل

أكبر مما هم مختلفون. كما تم تلخيصه في تقرير مؤسسة (راند) حول تطوير الضباط، بالتعبير "البط يختار البط": "هناك ميل إلى مجالس الترقية لاختيار الضباط الذين تكون خبراتهم المهنية تتوافق مع وظائفهم".

وسيظل الإرشاد والتطوير المهني أمر بالغ الأهمية، ولكن يجب على القادة الحاليين البحث عن طريقة للاحتفاظ بالإبداع والقدرة على التكيف والتعاطف لدى الأجيال الشابة. وعلى الرغم من أنها بيروقراطية ضخمة، إلا أن الجيش سيستفيد من التكيف مع الأجيال الشابة بقدر استفادة هذه الأجيال من الخبرة المهنية والنمو. ومع زيادة تعقيدات الحرب، سيحتاج الجيش إلى عدد كبير من ضباط يتمتعون بمجموعة متنوعة من المهارات وضباط متميزين يتسمون بالقدرة على التكيف والابتكار بقدر ما هم منضبطون ولائقون بدنياً. والطريقة الوحيدة لتطوير هؤلاء الضباط هي الاعتماد على بعض نقاط القوة الفريدة للجيلين (ع) و (ص) ومكافأتهم على تغيير نمط القيادة بدلاً من ملائمته ببساطة. وستظل أجيال الجنود وطابع الحرب ومطالب القادة مرتبطة دائماً ارتباطاً وثيقاً. ومع تغير سياق الحرب، يحتاج القادة إلى فهم التفاعل بين صفة الحرب وصفات أتباعهم، وتكييف أساليب القيادة الخاصة بهم حسب الضرورة لضمان مواجهة منظماتهم للتحديات الناشئة. وسيقدم المقال الأخير في هذه السلسلة توصيات حول كيفية إعداد القادة بشكل أفضل لهذه التحديات.

محرري المقال:

العقيد البوير هو مدير قسم التوجيه العسكري في الأكاديمية العسكرية الأمريكية. كان سابقاً مدير مجموعة عمل قائد القيادة العسكرية الأمريكية في أفريقيا، وقائد اللواء الأول، والفرقة (١٠١) المحمولة جواً، وزميل الكلية الحربية للجيش الأمريكي في برنامج علم النفس الاجتماعي والتنظيمي بجامعة كولومبيا.

كول ليفيراتوس هو خبير استراتيجي في الجيش تم تعيينه حالياً في مديرية المفاهيم في قيادة مستقبل الجيش. وهو حاصل على درجة الدكتوراه في العلاقات الدولية، وزميل غير مقيم في معهد الحرب الحديثة، وعضو دائم في مجلس العلاقات الخارجية. لمتابعته عبر تويتر على الحساب @LiveCole1.

الآراء المعبر عنها هي آراء المؤلفين ولا تعكس الموقف الرسمي للأكاديمية العسكرية الأمريكية أو قيادة مستقبل الجيش أو ادارة الجيش أو وزارة الدفاع.

حقوق الصورة: مايكل لوبيز، الجيش الأمريكي.

المقال الخامس

تجهيز قادة الجيش لحرب المستقبل



كول ليفيراتوس، وتايلر سكيدمور

(٢٠٢٢/٦/١٧م)

تجهيز قادة الجيش لحرب المستقبل

بعد حوالي أربعة أشهر من تصعيد الحرب الروسية في أوكرانيا، ورد أن عدداً ضخماً من الجنرالات الروس قتلوا في أوكرانيا. وأكد المسؤولون الغربيون ما لا يقل عن سبع من هذه الوفيات، في حين تدعي أوكرانيا أنها قتلت اثني عشر جنرالاً، فإن أي من هذه الأرقام يمثل رقماً تاريخياً كبيراً. ولا يوجد تفسير واحد لسبب مقتل هذا العدد الكبير من الجنرالات الروس في القتال. مع سوء التكتيكات وضعف الإلكترونيات وانضباط الاتصالات، كل عامل يساهم في ذلك. لكن السبب الأكبر يكمن على الأرجح في عمليات صنع القرار شديدة المركزية للجيش الروسي والافتقار إلى قادة صغار أقوياء، خاصة ضباط الصف في التشكيلات التكتيكية. ونظراً لأن الجنرالات الروس لا يفوضون القرارات إلى المستويات الأدنى، فإنهم غالباً ما يتواجدون مع تلك المستويات وبالتالي يكونون عرضة لاستهداف العدو. من منظور آخر، أدى انعدام الثقة بين كبار الضباط والمرؤوسين إلى خلق ثقافة الإدارة التفصيلية، مما أدى إلى إخفاقات عملياتية وموت كبار الضباط الروس.

ولقد كانت قيادة ساحة المعركة مصدر قوة للجيوش الديمقراطية مقارنة بالجيوش الأكثر سلطوية. يذكر أنه قام حقل فرعي من أدبيات الدراسات الأمنية بفحص هذا الموضوع بعمق، بحجة أن الجيوش الديمقراطية غالباً ما تظهر ابتكارات أفضل في

زمن الحرب وتسمح لقادتها الصغار بممارسة المزيد من المبادرات، مما يساهم في نجاح ساحة المعركة. ويفخر الجيش الأمريكي على وجه الخصوص بقيادته القوية، حيث يصف كبار مسؤولي الجيش في كثير من الأحيان الجيش بأنه منظمة "الأشخاص أولاً" التي تستخدم فلسفة "قيادة المهمة". في الواقع، لدى الجيش الأمريكي عدد كبير من ضباط الصف المحترفين لا مثيل له في قدراتهم، ومقارنة بالجيوش الأخرى، يؤهل الجيش صغار ضباطه ويأخذ تطوير قدراتهم على محمل الجد. وبناءً على هذه المبادئ والمنح الدراسية حول المزايا العسكرية الديمقراطية، يبدو أنه لا يوجد ما يدعو للقلق عندما يتعلق الأمر بقيادة الجيش.

ولكن كما أشارت المقالات السابقة في هذه السلسلة، كافح قادة الجيش الأمريكي من أجل التنفيذ الكامل لقيادة المهمة. وفاقم قادة الجيش بعضاً من أسوأ ميولهم خلال حروب ما بعد أحداث (١١) سبتمبر، بما في ذلك مركزية مستويات صنع القرار فوق المستوى الذي ينبغي أن يكون عليه واستخدام الاتصالات غير الآمنة، غالباً الهواتف المحمولة الشخصية. وتُظهر تجربة روسيا الأخيرة في أوكرانيا إلى أي مدى يمكن أن تكون هذه الاتجاهات كارثية. وعلى الرغم من أن قيادة الجيش الأمريكي تسمح بتفويض أكبر وبمبادرات المرؤوسين أكثر من الجيش الروسي، إلا أن قادة الجيش ليسوا مستعدين تماماً للحرب ضد دولة ذات قدرات تقنية متقدمة. وكما تنص استراتيجية الدفاع الوطني لعام (٢٠١٨م) صراحةً، "ليس للجيش الأمريكي حق مسبق في النصر في ساحة المعركة". ولن تكون قيادة الجيش فعالة تلقائياً في حرب

مستقبلية لمجرد أنها كانت فعالة في الماضي ولأن الجيش يقول إنه يضع الاشخاص في المقام الأول.

ولكي ينجح قادة الجيش في الحروب المستقبلية، يجب عليهم تكييف شخصية قيادتهم مع الطابع المتغير للحرب والأجيال الجديدة من الجنود في صفوف الجيش. وعلى الرغم من أنها ليست قائمة شاملة تقريباً، إلا أن التوصيات التالية هي خطوات فورية يمكن للجيش اتخاذها لتأهيل قادته بشكل أفضل للمستقبل.

إعادة تعريف القيادة

أول شيء يجب على الجيش القيام به لإعداد القادة بشكل أفضل للحرب المستقبلية هو إعادة تعريف القيادة من خلال ربطها مباشرة بسياق الحرب. في حين أن جوهر التعريف العقائدي للقيادة يمكن أن يبقى، يجب تعديله إلى "القيادة هي تطبيق الأدوات المناسبة للسياق للتأثير على الاشخاص من خلال توفير الهدف والتوجيه والحافز لإنجاز المهمة وتحسين المنظمة". ويجب تحديث كتيب (ADP6-22 قيادة الجيش والمهنة)، لتمييز الصفات الجميلة المرتبطة بطبيعة القيادة، منها ممارسات وأساليب قيادة محددة السياق وحساسة للطابع المتغير للحرب.

وفي حين أن متطلبات القيادة لتشغيل مدى بندقية بنجاح في عام (٢٠٤٠م) ستكون هي نفسها في عام (٢٠٢٢م)، فإن الممارسة الإدارية المستخدمة في الموقع العسكري لن تكون فعالة في ساحة معركة سريعة التغير ومعقدة ومتعددة المجالات. وستحتاج

الأجيال القادمة من القادة إلى تطوير المهارات لتغيير اسلوب قيادتهم ليلائم السياق المناسب، مع فهم أن بعض المواقف قد تكون أكثر ملائمة لشخصياتهم وتفضيلات الأجيال نفسها، بينما قد تتطلب بشكل أقل السياقات الأخرى طرقاً تأتي طبيعياً.

وما يعتبر حالياً فصل واحد من (ADP6-22 ممارسة القيادة)، يجب أن يصبح جوهر العقيدة بأكملها. وتتمثل إحدى طرق القيام بذلك في فصل القيادة إلى فئات من السياقات البسيطة والصعبة والمعقدة والفوضوية بدلاً من تحليل القيادة إلى ثلاثة مستويات: مباشرة وتنظيمية واستراتيجية، كما تفعل العقيدة حالياً.

بالإضافة إلى التعريف الجديد للقيادة وتأطيرها، يجب على العقيدة النظر في تغيير أو إضافة سمات وكفاءات القادة، كما هو موضح في المقال الثالث من هذه السلسلة. ويجب ربط هذه السمات بشكل واضح بالسياقات المختلفة. ومن الناحية المثالية، يُظهر القادة درجات عالية من جميع السمات والكفاءات، لكن هذا ليس واقعياً ولا عملياً. ومن خلال ربط هذه الصفات مباشرة بالسياق، يمكن بالتالي إعطاء الأولوية للسمات والكفاءات المختلفة وفقاً لذلك في أنواع مختلفة من التعليم والتدريب العسكري.

التعليم العسكري

تشمل التغييرات الأكثر أهمية لإعداد قادة الجيش بشكل أفضل للحرب المستقبلية مناهج جديدة للتعليم العسكري المهني والتدريب. لا تتضمن تلك المناهج حالياً تركيزاً كافياً على التغييرات

في الحرب، وبدلاً من ذلك تعتمد في المقام الأول على اختبارات نفس الحروب والمعارك التاريخية القليلة التي لا تسلط الضوء دائماً على الحروب المستقبلية. وفي حين أن دراسة التاريخ ضرورية لتوفير سياق وفهم للطابع الحالي والمستقبلي للحرب، إلا أنها غير كافية لتوفير الأدوات التي يحتاجها القادة للنجاح في ساحات القتال المعقدة في المستقبل. ويجب أن تتضمن جميع مناهج التعليم العسكري المهني مزيداً من التركيز على كيفية تشكيل الحرب الإلكترونية والسيبرانية والمعلومات المضللة والفضاء والعديد من التطورات التقنية الأخرى في ساحات المعارك المستقبلية.

ويجب أن يبدأ هذا التركيز في بداية مهنة الضابط، من خلال برنامج التعليم قبل التعيين في مثل (أكاديمية ويست بوينت) و(برنامج تدريب ضباط الاحتياط). ومن البديهي أنه يعد التعليم الجيد أمراً مهماً للتطور الفكري من خلال تثقيف الشباب بمجموعة واسعة من الأفكار، ولكن جميع خريجي (ويست بوينت) سيكونون قادة في الجيش الأمريكي ويتوقع منهم خوض حروب أمريكا وقيادة أبناء وبنات أمريكا.

وتعني هذه المسؤوليات أنه يجب استغلال كل فرصة للاستعداد للحرب المستقبلية، خاصة عندما يمكن القيام بذلك جنباً إلى جنب مع الدورات الدراسية للطلاب الحاصلين على درجات علمية. ولا مناص من القول أن المناهج الدراسية حالياً لا ترقى إلى تثقيف ضباط المستقبل حول تحديات الحرب المستقبلية. على

سبيل المثال، في (ويست بوينت) يمكن استخدام العديد من دورات التعليم العام الإلزامية مثل ترميز الكمبيوتر والفلسفة وعلم النفس لخلق وعي بالاتجاهات التي ستؤثر على الطابع المستقبلي للحرب وما سيطلب من الضباط الشباب القيام به. ولكن نادراً ما ترتبط هذه الدورات بشكل موضوعي بتطبيقات القيادة العسكرية في تخصصات كل منها. بدلاً من مطالبة الطلاب العسكريين بتعلم كيفية كتابة أو بناء أنظمة تقنية فقط من أجل التعلم، بعيداً عن التطبيق العسكري العملي، يجب أن تخصص الدورات التقنية وقتاً للتأثيرات التي يمكن أن تحدثها هذه الأنظمة على تشكيلات الجيش وكيفية استخدام هذه القدرات بشكل صحيح. ويجب أن توفر دورات العلوم الإنسانية الفرصة لتوجيه الطلاب حول محو الأمية المعلوماتية، وتسليح وسائل التواصل الاجتماعي، والدور الذي ستلعبه في الحرب المستقبلية، لكن هذه الدروس غائبة إلى حد كبير عن المناهج الدراسية الحالية. وتعتبر دورة الدفاع والدراسات الاستراتيجية خطوة أولى واعدة، والتي تم تطويرها حديثاً حول القيادة في حرب المستقبل وتوفر للطلاب العسكريين فرصة إرشادية للتعرف على بيئة القيادة المستقبلية والتفكير فيها، ولكن نظراً لأنها ليست دورة مطلوبة، فإن عدداً قليلاً جداً من الطلاب يطلع على أفكارها.

وكأكاديمية عسكرية، فإن حالة (ويست بوينت) متميزة في العديد من النواحي، ولكن الميل إلى فصل التعليم عن الاتجاهات في الحرب المعاصرة والمستقبلية موجود في جميع أوجه التعليم العسكري المهني. وتفتقر معظم دورات التعليم العسكري

المهني إلى تعليم الحرب الإلكترونية والإنترنت والفضاء والمعلومات المضللة. والأهم من ذلك، لا توجد دروس أو تمارين موحدة لمساعدة الطلاب على فهم كيفية ملائمتها وتغير طابع حرب الأسلحة المشتركة. حتى لو كانت العديد من هذه القدرات موجودة في مستويات أعلى من تلك التي سيقودها صغار الضباط، فإن جميع القادة العسكريين بحاجة إلى فهم الآثار التي يمكن أن يجلبها الخصوم ضد تشكيلاتهم. علاوة على ذلك، من المرجح أن يجد الضباط من الدرجة المتوسطة أنفسهم يقودون فرق لها دور في مزامنة هذه القدرات واستخدامها. لذلك من الضروري أن تركز الدورة المهنية على رتبة نقيب في كل فرع، ومستوى التعليم المتوسط للجيش، وكلية الحرب بالجيش بشكل مباشر على القدرات التي يحتاج الضباط إلى فهمها وعلى المهارات التي يحتاجون إليها للنجاح في ساحات المعارك المتزايدة التعقيد.

التدريب العسكري

جنبًا إلى جنب مع التعليم العسكري المهني، يجب أن يقوم التدريب أيضاً بعمل أفضل يتضمن مجموعة كاملة من القدرات التي يمكن طلبها واستخدامها من قبل القادة التكتيكيين بالإضافة إلى الأخذ بعين الاعتبار جميع التأثيرات التي يمكن للخصوم القيام بها ضد تشكيلات الجيش. وبدون ممارسة روتينية حول كيفية طلب واستخدام الحرب الإلكترونية والفضاء والإنترنت وقدرات المعلومات وكيفية الحماية من تأثيرات الخصم، لن تتمكن قوات

الجيش أبداً من مزامنة قدراتها خاصة في المواقف التي تعاني من تدني مستوى الاتصالات.

والغرض من التدريب هو منح الجنود فرصة الممارسة والتكرار لإتقان المهارات التي سيحتاجون إليها في القتال. ولكن بدلاً من نماذج التدريب القائمة على التكرار، تحتاج الوحدات إلى التدريب حتى الفشل، وتغيير السيناريوهات عن قصد وإجبار المشاركين على التكيف بدلاً من التكرار. ويجب أن يكون التدريب خفيفاً في الحركة وقابلاً للتكيف، كما يتطلب مرونة مثل ساحة المعركة في المستقبل. ومع الوقت المحدود في تقويم التدريب، قد يجادل البعض بأن الأفراد والوحدات بحاجة أولاً إلى إتقان المهارات الأساسية قبل التركيز على التكيف. هذا صحيح بلا شك، ولكن يجب إعادة فحص ما يشتمل على "المهارات الأساسية". وقد يكون تقليل البصمة الكهرومغناطيسي للوحدة، وانتحال موقع الوحدة من خلال الأفخاخ الطبيعية والإلكترونية، واستخدام أسراب الطائرات بدون طيار، بنفس أهمية النيران الحية للدبابات أو التدريبات القتالية للمشاة في المستقبل. علاوة على ذلك، إذا لم يقم الجنود بتطوير قدرتهم على التكيف والارتجال والنظر خارج مسارات العمل الراسخة في بيئة تدريب خاضعة للرقابة، فمن الأفضل الاعتقاد بأن هذه القدرة ستظهر في القتال. ولن تتجسد هذه المهارة في اللحظة المطلوبة؛ لذا يجب أن يتخذ تدريب الجيش خطوات مدروسة لصقلها.

سياسات الأفراد

تتمثل إحدى الطرق الأخيرة للجيش، التي يستطيع بها بناء قادة للحرب المستقبلية، بالاستمرار في تحسين سياسات الأفراد للجذب والاحتفاظ بنوع القادة المبتكرين المطلوبين في الحروب المستقبلية. وستعطي حروب المستقبل الأولوية للقدرة على التكيف والابتكار أكثر من التكرار والتقاليد. ويجب أن يكافأ القادة الذين يتجنبون التقاليد ويخالفون الاتجاه، بينما يتصرفون بشكل أخلاقي وقانوني بدلاً من معاقبتهم. ويجب على الجيش النظر في تغيير نظام التقييم والترقية ليتطلب التنوع بين المسارات والخبرات المختلفة من أجل التسلسل التصاعدي، لتغيير الية اختيار الضباط الأكثر ملائمة للترقية إلى رتب أعلى.

وكما ناقش المقال الثالث في السلسلة، فإن النجاح في الحروب المستقبلية سيتطلب عدد كبير من الضباط بمجموعة متنوعة من المهارات بدلاً من قوالب القيادة الجامدة. ويمكن أن تتخلص التقييمات من فحص المجموعات بالكامل ويمكن أن تشمل مجالس الترقية أعضاء مشتركين ومدنيين، حيث سيوفر تجارب أكثر تنوعاً ومجموعة أوسع من شأنها أن تسمح بمراجعة أولئك قيد النظر بشكل أكثر شمولاً. ويمكن إبعاد الضابط المكون من سجل ذو صفحة واحدة ومختصر أو يتم تكييف قدراته لتناسب المهارات والخبرات المختلفة التي لم يتم اكتسابها حالياً. ويتخذ الجيش بعض الخطوات الواعدة مثل وحدة قياس التفاعل للمهمة وبرنامج تقييم قيادة الكتيبة. ويجب أن تعكس جميع سياسات الأفراد، التي

تمضي قدماً، روح هذه البرامج للاحتفاظ بقدر الإمكان بالقادة الأكثر تنوعاً وتميزاً وابتكاراً بدلاً من القادة الذين يتناسبون مع قالب القيادة التقليدي.

القيادة المستقبلية لحروب المستقبل

بنفس أهمية التوصية بإجراء تغييرات على الجيش لإعداد القادة بشكل أفضل للحرب المستقبلية، فإن تزويد أعضاء مهنة الجيش بإطار عمل للتقييم المستمر للكيفية التي يجب أن تتكيف بها القيادة مع تغيرات الحرب. هذه السلسلة من المقالات هي محاولة لتوفير مثل هذه الأداة من خلال ثلاثية القيادة المتناقضة المكونة من السياق والقادة والتابعين. ولكي يتمكن القادة من زيادة أدائهم إلى الحد الأقصى، عليهم أن يفهموا متى وكيف يجب أن تتكيف شخصية القيادة مع الطابع المتغير للحرب. ونظراً لأن الحرب تصبح أكثر تعقيداً وقيام أجيال جديدة من الجنود بملء صفوف الجيش، يحتاج القادة إلى إعطاء الأولوية للثقة والتواصل وبناء الفريق أكثر من السمات الفردية الموجهة التي هيمنت تقليدياً على نهج الجيش للقيادة.

ولقد تطورت ممارسات القيادة في الجيش الأمريكي على مدى قرنين ونصف من خلال تحسين المعضلة الرئيسية التي تواجه القادة التكتيكيين في السيطرة على قواتهم البرية في ساحات القتال ثنائية الأبعاد إلى ثلاثية الأبعاد. ولم تكن أنماط القيادة الإدارية الناتجة بسبب الميول الأنانية للقادة الأفراد، ولكن لأن الأسلوب الهرمي المتمحور حول القيادة سمح لضباط الجيش

بإدارة قواتهم أثناء المعارك. ولكن مع توسع ساحات القتال جغرافياً بسبب النطاق الهائل والفتاك لأنظمة الأسلحة، وتأثير المجالات مثل الفضاء والإنترنت بشكل متزايد على القتال البري، أصبحت الحرب أكثر تعقيداً. ويتطلب هذا التغيير في سياق الحرب، إلى جانب تغييرات الأجيال في الأشخاص الذين يملأون صفوف الجيش، تغييراً متناسباً في نهج الجيش تجاه القيادة. ويجب أن يكون قادة الجيش في المستقبل أكثر ابتكاراً وتكيفاً وخفة في الحركة أكثر من أي وقت مضى، ويجب أن يكونوا بارعين على الأقل في بناء فرق قوية وموثوقة كما هم في إعداد أنفسهم كأفراد. ولقد كانت القيادة الفعالة تاريخياً واحدة من أعظم نقاط القوة للجيش الأمريكي، وهي ميزة هامة يحتفظ بها على منافسيه في ساحة المعركة. ولكن بدون تكييف ممارسات القيادة مع التغييرات في صفة الحرب والأجيال الجديدة من الجنود، قد تصبح قيادة الجيش كعب أخيل[1] في الحرب المستقبلية.

محرري المقال:

كول ليفيراتوس هو خبير استراتيجي في الجيش تم تعيينه حالياً في مديرية المفاهيم في قيادة مستقبل الجيش. وهو حاصل على درجة الدكتوراه في العلاقات الدولية، وزميل غير مقيم

(١) أخيل احد الابطال الأسطورية الاغريقية، وتقول الأسطورة اليونانية الشهيرة إن والدته غمّسته في نبع الخلود حين ولد، فاكتسب المناعة ضد أي احتمال ما للخطر، لكن والدته كانت قد أمسكت به من كعبيه فيما هو منغمس في ذلك النبع، ولذلك صار كعباه نقطة الضعف الوحيدة في فضاء قوته الخرافي. لذلك فكعب أخيل هو مصطلح يشير إلى نقطة ضعف مميتة على الرغم من كل القوة التي يمتلكها الشخص، والتي إن أصيبت تؤدي إلى سقوطه بالكامل.

في معهد الحرب الحديثة، وعضو دائم في مجلس العلاقات الخارجية. لمتابعته عبر تويتر على الحساب @LiveCole1.

تايلر سكيدمور هو ضابط مهندس بالجيش وخريج عام (٢٠٢١) من الأكاديمية العسكرية للولايات المتحدة. وهو حاصل على بكالوريوس في الأنظمة وعلوم القرار مع تخصص ثانوي في دراسات المنطقة الأوروبية الآسيوية، وهو يكمل درجة الماجستير في الهندسة والسياسة العامة من جامعة كارنيجي ميلون بصفته زميلاً في (GEM).

الآراء المعبر عنها هي آراء المؤلفين ولا تعكس الموقف الرسمي للأكاديمية العسكرية الأمريكية أو قيادة مستقبل الجيش أو ادارة الجيش أو وزارة الدفاع.



جامعـــــة الدفـــــاع الوطنـــــي
National Defense University

إدارة الإعلام والنشر
Media and Publishing Department