

كلية القيادة والأركان

ممارسة القيادة في جيش معاصر

المقدم ميشال سليمان

الدورة السابعة
نيسان ١٩٨٩



فهرس

٧

المقدمة

٩

القسم الأول: الجماعة

١١

الفصل الأول: تفاعل الأفراد والجماعة وسلوكهما

١١

البند الأول: سلوك الأفراد

- الفقرة الأولى: طرق المعيشة
- الفقرة الثانية: تطور الذهنيات
- الفقرة الثالثة: تصنيف القيم

١١

١٢

البند الثاني: ردود فعل الجندي

١٣

البند الثالث: المجموعات العسكرية

١٤

البند الرابع: تفاعل الجماعة

١٤

- الفقرة الأولى: روح الجماعة
- الفقرة الثانية: التحفيز والمعنويات
- الفقرة الثالثة: الانضباط

١٦

١٧

القسم الثاني: الوضع

٢١

الفصل الثاني: عمل القادة والأركان في قيادة القوات

٢١

البند الأول: اتخاذ القرار

- الفقرة الأولى: الاستدراك
- الفقرة الثانية: الإمرة
- الفقرة الثالثة: الإشراف

٢١

٢٢

٢٤

٢٥

البند الثاني: التنشئة والتدريب

٢٦

البند الثالث: دور الأركان في قيادة القوات

الفصل الثالث: أسلوب القيادة المعاصر

٢٨

البند الأول: اللامركزية

٢٨

البند الثاني: المشاركة

٣٠

- الفقرة الأولى: اطلاع المرؤوسين

٣٠

- الفقرة الثانية: المشاركة في إعداد القرار

٣١

- الفقرة الثالثة: المشاركة في وضع طرق التنفيذ

٣١

- الفقرة الرابعة: المشاركة في التقييم

٣٢

البند الثالث: الاتصال

٣٢

- الفقرة الأولى: تعريف الاتصال

٣٢

- الفقرة الثانية: أشكال الاتصال

٣٣

- الفقرة الثالثة: الاتصال والقيادة

٣٣

- الفقرة الرابعة: شروط تحقيق الاتصال

٣٤

- الفقرة الخامسة: أقنية الاتصال العسكرية

٣٥

القسم الثالث: القائد

٣٧

الفصل الرابع: دور وصفات القائد

٣٧

البند الأول: دور القائد

٣٧

- الفقرة الأولى: في زمن السلم

٣٨

- الفقرة الثانية: في الأزمات والحروب

٣٨

- الفقرة الثالثة: كواذر الجيش والوطن

٣٩

البند الثاني: صفات القائد

٣٩

- الفقرة الأولى: الكفاءة

٤٢

- الفقرة الثانية: قوّة الشخصية والعزمية

٤٣

- الفقرة الثالثة: التجدد

٤٥

الخاتمة

٤٧

المراجع

تمهيد

لا يمكن تصوّر جيش دون تراتبية ورئيس ومرؤوس وبالتالي دون قيادة. من هذا المنطلق جاء اختياري «ممارسة القيادة في جيش معاصر» موضوعاً لدراستي.

تصاعدت أهمية القيادة في الظروف المعاصرة، واتسع مفهومها ليصبح أكثر شمولية وأعمق أبعاداً تعذر معه معالجتها في دراسة واحدة. ففي حين تغرس القيادة جذورها في الماضي آخذه العبر، فهي تنمو في محيطها العسكري والمدني لتفاعل معه وتقرّع أغصانها نحو المستقبل مستطلاعة أفقه استعداداً لمتغيراته. لذلك ولمعالجة هذا الموضوع المفيد والمعقد في آن، كان لا بدّ لي من اتباع النهج التالي:

أولاً: التعرّف على سير بعض القادة العظام الذين نجحوا في قيادة جيوشهم إلى النصر، ودراسة المؤلفات التي تعلم أصول وفنون القيادة. ولوضع هذه المعلومات في إطارها المعاصر، عكفت على البحث عن أثر التطور على الفرد والمجتمع وبالتالي على الحرب ككل بمعناها الحديث. وتوخيّاً لإضفاء طابع الشمول على عملية القيادة اطلعت بإسهاب على الأساليب المعتمدة لإدارة المؤسسات المدنية.

ثانياً: بعد أن فرغت من دراسة المواد المذكورة أعلاه عملت على مطابقة الأفكار المستخلصة مع الواقع الذي عايشته، وذلك من خلال خبرتي المتواضعة طوال خدمتي العسكرية ومن خلال مشاهدي ومراقبتي للقادة الذين عملت بإمرتهم. أعني، هؤلاء القادة في الجيش اللبناني الذين أقلّ ما يُقال فيهم أنهم نجحوا في قيادة تشكيلاتهم في أصعب ظروف يمرّ فيها جيش في العالم. وأخصّ بالذكر العميد الركن أديب سعد الذي أولاني فخراً في قبوله الإشراف على دراستي.

إنّ دراستي هذه، وإن لم تشكّل مرجعاً كافياً يعوّل عليه في ممارسة القيادة في جيش معاصر، وهذا ما لم أكن بصدده، فإنّها ولا شكّ تضع بتصرّف زملائي بعض الاستنتاجات والإرشادات التي تصلح كمدخل من يريد التعمّق في أصول فن قيادة الرجال.



مقدمة

لعل أبسط تعريف للقيادة هو ما أورده المارشال مونتغموري في كتابه السبيل إلى القيادة إذ قال: «إنها فن التأثير على الرجال». ^(١)

القيادة بوصفها فناً، هي قديمة جداً، ربما قدم العالم نفسه، عرفها الإنسان منذ أن كانت العائلة، حيث كان يتولاها الأب أو الجد أو الأم في بعض المجتمعات. وعرف العرب شيوخ القبائل وأمراءها، وكان الشيخ هو الحاكم والشرع والقائد. وانتظم الرومان تحت إمرة رئيس دُعي العاهل، كان يتمتع بصلاحيات كثيرة ومختلفة، فهو الكاهن والقاضي والشرع والقائد. وعندما استقرّت بعض القبائل في مناطق معينة واتحدت ضمن مجتمعات بدائية برزت الحاجة إلى رجال يقودونها ويحافظون على أنها وموارد رزقها. ثم تعااظمت أهمية وضرورة القيادة مع نشوء المدن والدول التي أصبح لها جيوش منظمة تسعى تارةً إلى الدفاع عن حدودها وطوراً إلى التوسيع في سبيل تحسين ظروف الحياة.

هكذا، ارتبط مفهوم القيادة معظم الأحيان بمفهوم الأمن والحماية. ومع أنّ القيادة أصبحت اليوم ترتدى طابعاً شمولياً ولا تقتصر على المقاتلين أو العسكريين، بل تطال مختلف الميادين والمجتمعات فإنّ مقاييس هذا الفن تختلف باختلاف سبل الحياة. هي في الجندي غيرها في الدين أو السياسة أو التجارة أو الصناعة. وحتى في الجندي نفسها، يوجد تفاوت في الدرجات بين جيوش البر والبحر والجو.

القيادة في الجيوش قابلة للتلذّج. فهي تدرج مع سلم التراتبية وتختلف مقوماتها لدى ضابط عون عن تلك التي لدى ضابط قائد أو كبير.

بالإضافة إلى أنها شاملة ومتفاوته ومتدرّجة، فالقيادة أيضاً متغيرة لا يكتنفها الجمود وهي وبالتالي قابلة للتطور. ففي مختلف الحالات ومع مرور الزمن يطرأ على هذا الفن تغيرات شتى تلائم شروط الزمن الاجتماعية والتكنولوجية.

(١) كاخيا ابراهيم: فن السيطرة على القوات في الظروف المعاصرة، الدفاع العربي، بيروت، آذار ١٩٨٥، ص ٣٦.

تبغ ثوابت هذا الفن من التاريخ العسكري وسير القادة العظام المليئة بالدروس وال عبر التي لا غنى عنها للقادة. لكن مفهوم القيادة، ونظراً للتطور الشامل، أصبح في غاية التعقيد. إذ إن التحولات التقنية وتطور الجيوش وتعقيد المعدات والسعى إلى الدقة والكمال أوجب تنشئة تقنية فعالة وكاملة لقادة اليوم للوصول إلى الكفاءة العالية في ضباط الغد.

لقد طاولت الثورة التقنية في نهاية هذا القرن جميع الميادين ووصلت إلى عمق مستويات الجيش لدرجة أن المفاهيم التكتيكية وطبيعة وهيكلية التشكيلات العسكرية أصبحت بحاجة إلى تغيير⁽²⁾.

إنطلاقاً من هذا الواقع، على كل ضابط وقائد امتلاك رصيد تقني كافٍ. وعلى البعض تلقّي تنشئة أكثر تعمقاً للتمكّن من اتخاذ القرار فيما بين الخيارات التقنية التكتيكية. فالتقدم الحاصل في ميدان الأسلحة خلال العشر سنوات الأخيرة شكل ثورة حقيقية لها أثر مباشر على الجيش، إذ أحدث تغييراً في طبيعة العمل المشترك بين التقنية والتكتيكية.

تسارعت هذه الوثبات التقنية اليوم وبشكل ممّيز حتى أصبح العامل التقني هو الأساس في كل تفكير تكتيكي. وسوف تقلب أنظمة الأسلحة التي ستزود بها الجيوش من الآن حتى عام ألفين، مفهوم استعمال وتنظيم القوى رأساً على عقب.

صحيح أن القيادة فن متغير، لكنها اليوم ممارسة أكثر منها فنّاً. وترتكز هذه الممارسة في جيش معاصر على ثلاثة عناصر تتفاعل فيما بينها وتكامل:

العنصر الأول هو الجماعة بمميزاتها وحاجاتها وسلوك أفرادها.

العنصر الثاني هو الوضع الذي تعمل فيه هذه الجماعة والذي يتطلّب اتخاذ القرارات الصائبة وتطبيق أسلوب قيادة ممّيز.

العنصر الثالث هو القائد الذي بصفاته الشخصية يؤثّر في الجماعة ليقودها في مختلف الأوضاع.

Coulooume Labarthe: Tacticien et technicien, in Armées Aujourd’hui, N° 136, DEC 1988, p. 54. (2)

القسم الأول

الجَمَاعَةُ

إذا كانت «الحرب تخصّ قطاع الحياة الاجتماعية وهي جزء من العلاقات الإنسانية» كما حددتها كلاوزفيتس^(٢)، فالقيادة هي في الأساس نتاج تفاعل الجماعة. وعلى القائد أن يفهم الطبيعة البشرية وسلوك الأفراد والجماعات في ظل التطور العلمي والتكنولوجي اللذين أديا إلى تطور المجتمع بصورة عامة وفنون الحرب بصورة خاصة.

(٢) بيدويل شيلفورد: الحرب الحديثة، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، ١٩٨٥، ٢٢١ صفحة، ص.٧





الفصل الأول

تفاعل الأفراد والجماعة وسلوكهما

أ- سلوك الأفراد

إن تطور المجتمع أثر بشكلٍ فعال على أسلوب حياة الأفراد وذهنياتهم وتصنيف القيم لديهم.

أ- طرق المعيشة

المجتمع المعاصر هو مجتمع إستهلاكي تكاثرت فيه فرص تحسّن الوضع المعيشي وأصبحت في الدول المتقدمة بمتناول أكثرية أفراد الشعب^(٤).

هذا الميل إلى الرفاهية والبحبوحة جعل معظم الناس يفتّشون عن الوسيلة الفضلى في الحياة وبالتالي المساومة على العمل المطلوب إليهم في المؤسسات مقابل الت Cedidas الممنوحة لهم. بذلك أصبحت الحياة العسكرية بصعوباتها وشظف عيشها، بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى، موضوع مساومة محتملاً من قبل العسكريين.

ب- تطور الذهنيات

(١) تأثير العلم

أصبح العلم بمتناول الجميع ولم يعد وقفاً على طبقة اجتماعية معينة دون غيرها. وقد طور العلم روح الانتقاد لدى الأفراد والحاجة لفهم كافة الأمور والمعاضل من أي نوع كانت.

روح النقد هذه، عملت على بعث الروح العدائية تجاه الأوامر وخاصةً في المجتمعات الحرية والمساواة. وقد تطّورت هذه الروح إلى حدّ بلغ أحياناً رفض مبدأ تولي القيادة. على رغم أنّ المبدأ السائد في هذه المجتمعات ينصّ على أن يقوم كل فرد بتؤدية ما هو مطلوب منه دون الحاجة إلى توجيهه. وبات يعتقد أنّ

Ministère de la Défense - Etat Major de l'Armée de Terre L'Exercice du Commandement dans l'armée de terre, Paris, 1986, 81 pages, p. 15. (٤)

من يصدر الأوامر ويتأكد من تنفيذها هو من الرجعيين المسلطين^(٥). أصبح التسلّط مرفوضاً ولكن التهاؤن وقلة الاتكتراث والديماغوجية لم تزل مرفوضة بشدة أكبر. المواطن يطلب من المجتمع والدولة حضوراً أكبر ومن السلطة القيام بدورها بفعالية.

(٢) تأثير الإعلام

دخل الإعلام إلى عقول البشر وبيوتهم كما دخل إلى شوارع الجنود وأماكن استراحاتهم وحضر القتال واعتاد الفرد أن يسمع ويرى المسؤولين عن العالم يتوجهون إليه مباشرة. بذلك فقد الرؤساء المباشرون (الوسطاء) جزءاً من مقدرتهم. كما عملت وسائل الإعلام على إيجار الفرد لاتخاذ موقف معين بين طرفي نزاع دون معرفة أي طرف منهما.

بالمقابل أصبح للأفراد قدرة على تكوين رأي خاص حول كل الأمور الدينية والاجتماعية والعالمية والعسكرية، ورغبة في التعبير عن هذا الرأي إذا شعروا بتشجيع رؤسائهم على ذلك. كما أدى ضعف أو فقدان تأثير الرئيس المباشر إلى شعور الأفراد بالعزلة وبالتالي تزايد الحاجة إلى هذا الرئيس لتقرير المسافة الفيزيائية والنفسية بينهم. وفي حين تدفع التقنيات الحديثة إلى المركزية في الإنباءات (informations) يتوقف الفرد إلى الامركزية^(٦).

ج- تصنیف القيم

القيم التي يدفعها جنون الاستهلاك والتحريض الإعلامي إلى الحضيض، تعود وتبرز لدى الأفراد ولو بخجل. فحقوق الإنسان والقيم الأخلاقية والاجتماعية والسياسية تبقى في ضمير القائد والقيادة للمحافظة عليها وإحيائها في نفوس الأفراد والمجتمع.

ـ ردود فعل الجندي

تطور الأسلحة والمعدات أثر في أسلوب القتال وفنون الحرب وأمل على الجنود مؤهلات خاصة وردود فعل معينة.

أـ الإنتشار الملائم للحرب الحديثة وخاصة النووية يتطلب من الجنود التمتع بالقدرة على المقاومة وردود فعل غير بسيطة لأنهم يعملون منفردين وفي مجموعات أكثر تفككاً. على الجندي أن يميز بين الأعمال الممكنة البديلة، الرمي، التستر، المراقبة والزحف، الاندفاع والاقتحام إلخ... لذلك يتضمن تدريب

(٥) دد نورمان (عقيد): مفاهيم القيادة العصرية، «المطلوب قادة وليس مجرد مدراء»، مجلة الدفاع العربي، بيروت، تموز ١٩٨٨، ص ٢٢.

(٦) يعقوب غسان: سيكولوجيا الاتصال وال العلاقات الإنسانية، دار النهار للنشر، بيروت، ١٩٧٩، ١٨٤ صفحة، ص ٤٩.



الجند تدريباً شاقاً وإنسابهم المهارة لتبني ردود الفعل هذه دون وعي. كما ينبغي بناء الثقة بمقدار وحدتهم وقادتها على تحقيق النجاح وشحنهم بسلسلة من القيم مثل: الإخلاص للفريق، روح التضحية، الجن عار والشجاعة نُبُل تكسبه احترام الآخرين إلخ... .

بـ- رد فعل الجندي لم يعد مجرد تقليد لمحيطه ورئيسيه. فالكفاءة العالية والموقف الحاسم وحدهما يسمحان له بتنفيذ مهمته على أكمل وجه. فهو يعمل ضمن مجموعات صغيرة متباينة وبعيدة عن أنظار أي قائد فوق مستوى عريض وينبغي عليه ترجمة الأوامر أكثر من إطاعتها بشكل أعمى. لذلك أيضاً يقتضي إكساب الجنود اللياقة البدنية والمهارات المختلفة والاعتماد على النفس.

جـ- من مشاكل الإنتشار أيضاً على جبهة واسعة لا مقدمة فيها ولا مؤخرة، أن القتال وجهاً لوجه أصبح نادراً. كما أن الجنود الاختصاصيين المكلفين بمراقبة العدو وقتله، نادراً ما يكرهون خصومهم ويفتقرون إلى الروح التعرضية الضرورية لشن الحرب وربحها. وعلى القيادة إقناعهم بأهداف الحرب ومبرراتها، كما على قادتهم أن يملكونهم روحًا تعرضية.

رغم ردود الفعل هذه، فالعمل الذي يقوم به الجندي لا يتّخذ معناه وقيمة إلا بمقدار ما يتلاقي مع أهداف مجموعته. وطبيعة الحرب الحديثة تشير إلى أن المشاة المنتخبين والمدرّبين ليقاتلوا كمجموعات صغيرة مستقلة بهدف واحد وتوجيه عام هم الفعّالون.

٣- المجموعات العسكرية

لم تعد مبادئ الحرب الكلاسيكية تناسب مع الحرب الحديثة ومنها مبدأ التركيز. فالحرب النووية وأنظمة الأسلحة المتطورة وحروب العصابات والصراعات المميتة حتمت الإنتشار واستخدام التشكيلات الصغيرة التي تناسب مع الهدف» ليدل هارت^(٧).

لعل أفضل تصوّر لتشكيل المجموعات العسكرية في الحرب الحديثة قدّمه قبل أوانه الجنرال وينجت في «عملية الخميس» في شمالي بورما عام ١٩٤٤.

فقد اعتمد في تشكيلاته على الأبعاد الثلاثة التالية:

- تشكيل القطعات من النخبة (Elite).

- تجرى عملية تزويدها من الجو.

- يستفاد من اللاسلكي للسيطرة على المجموعات المنتشرة بشكل واسع.

ولجأ في عمليته إلى نظرية الاختراق السريع متّبعاً أسلوباً مشابهاً لقتال العصابات بوحدات أساسية تعادل نصف كتيبة وسمّيت رتلاً^(٨).

(٧) بيدويل شيلفورد: المرجع السابق، ص ١٢.

(٨) المرجع نفسه، ص ٢٠٦.

والاليوم، لم تعد كتيبة المشاة تدخل المعركة كجسم متماسك بل كتجمعي من مجموعات قتال فرعية موجّهة نحو هدف عام. وعلى الأفراد والعرفاء في هذه المجموعات اتخاذ القرارات لأنفسهم باستمرار. كما على القائد محاولة تكييفها بالتدريب على الموقف الشبيه بالواقع وتوجيهها نحو الهدف العام. أمّا في زمن السلم فقد انحسرت سلطة آمر السرية في أكثر الجيوش المعاصرة بعد الحرب العالمية الثانية. ونتج ذلك عن تخفيض عدد أفراد السرية ونزع الأعباء الإدارية عنها لجعلها أخف. ففرق آمر السرية في تنفيذ التوجيهات، في حين بقيت السلطة الحقيقية في قيادة الكتيبة وفي بعض الجيوش في قيادة الفوج وحتى في اللواء. هذا الأمر أدى إلى ضعف مبادرة هؤلاء القادة الصغار وتأثيرهم على حياة مرؤوسيهم.

لكن في القتال سرعان ما يُطلب إلى آمر السرية أن يستعيد سلطته الحقيقة والتي تتطلّب المبادرة. فالمجموعات الصغيرة، الحصائر والفصائل والسرايا وقادتهم هم المعنيون في الحرب الحديثة وليس القطعات الكبيرة والقادة العظام. لذلك يجب إتاحة الفرص لهذه المجموعات وقادتها للتمرّس على أخذ القرارات والمبادرات في زمن السلم لأنّهم سيواجهون المعركة متبعدين في أكثر الأحيان.

٤- تفاعل الجماعة

هناك ثلاثة دوافع لدى البشر تكمّن وراء تشكيل جماعة:

الدافع الأول: الحاجة إلى الإنتماء، ويعتبرها علماء النفس حاجة أساسية في الكائن البشري. فالشخص بحاجة إلى إطار ينطلق منه ويعود إليه، وهذا الشعور يتراافق أيضاً بالحاجة إلى القبول والحماية من قبل الجماعة.

الدافع الثاني: هو الحاجة إلى الطمأنينة والاستقرار.

الدافع الثالث: هو الحاجة إلى تأكيد الذات: القيمة الفردية، الاعتبار والكرامة. إن تشكيل فريق فحسب، لا يكفي لتشكيل جماعة، بل يقتضي أيضاً إيجاد قاسم مشترك لأفراد الجماعة. هذا القاسم المشترك يمكن أن يكون رجلاً (قائداً) أو مثلاً (هدفًا سياسياً أو دينياً أو وطنياً) أو مشروعًا ما^(٩). ولبناء مجموعات عسكرية صحيحة يجب توفر اثنين: قائد وهدف. القائد يعمل على تحقيق الهدف عن طريق بناء روح الجماعة وتزويدها بالحواجز والمعنويات وغرس الانضباط فيها.

أ- روح الجماعة

(١) الفرد والجماعة

يمكن بناء القيادة الفعالة على أساس الفهم التام للأفراد. ولكنّ الفرد (جندياً أو قائداً) هو عضو في الجماعة، وعندما يتفاعل معها يكتسب الإحساس بالإلتّمامة وينال الأهميّة ويبلغ أهدافاً لا يستطيعها

Gauquelin Michel et Françoise: Savoir persuader, RETZ- C.E.P.L., Paris, 1975, 255 pages, p. 49. (٩)



بطريقة أخرى. كما يرتبط بها ويندمج ويكتشف إحساساً بالتضامن والوحدة. وهي مقابل ذلك تطالعه باتباع قواعدها. وإذا قبل أن يضحي بجزء من فرديته لصالح الجماعة فلأنه ينتظر منها الإعتراف بحاجاته الأساسية. وبقدر ما تعرف الجماعة بهذه الحاجات بقدر ما يتعرّز انتفاء الفرد إليها على حساب الإنتماء الديني والعائلي والإقليمي.

(٢) تضامن الجماعة

شعر ستي芬 كرين أن «أخوة المعركة أقوى حتى من القضية التي يقاتل من أجلها الجنود، وهي أخوة غامضة تتولّد من الدخان والموت»^(١).

تألف روح الجماعة من تضامنها والاندماج الشديد بالتنظيم الرسمي وتوجب الاعتزاز بالوحدة. ويشكّل الجيش جماعة مغلقة، إذ لا يتاح لأي كان الانتساب إليه. فهناك شروط لا وجود لها في الجماعات المفتوحة. إن هذه الشروط تزيد فخر الانتساب إلى الجماعات المغلقة. وكلما كانت هذه الشروط صعبة كلما ازداد فخر الانتساب إلى الجماعة المعنية وارتقت المعنويات ونمّت عصبية القطعة (المغاوير مثلًا)^(١١).

لبناء الاندماج يجب العمل على إ يصل الجندي إلى مرحلة يقتنع فيها أن وحدته هي أهم جماعة في حياته العسكرية وعلى توفير الأهداف الواضحة الجديرة بالإهتمام. فالرموز تساعد الأعضاء على الشعور بأنّهم مقبولون في التنظيم. وأهم رمز هو القائد نفسه، فإن استطاعوا الإنداجم به يمكنهم الإنداجم بالتنظيم وينتزع روح الجماعة. فوج المشاة ٣٩ الأميركي ما يزال يُعرف حتى اليوم بالإيرلندي فلانت الذي كان قائده في الحرب الثانية، وبشارته المعروفة (أأأ) وخوذته المميزة. كما أنّ جنود باتون كانوا يعرّفون عن أنفسهم «أنا مع باتون»^(١٢).

كذلك روح المنافسة والاعتزاز بمخاطر الوحدة وإنجازاتها مهمّة جداً. هذه الروح تدفع الجندي، بمجرّد دخول المعركة، إلى التمسّك بشعور التضامن مع مجموعة القتالية والارتباط برفاقه وقادته الصغار. وللحمة الحقيقية التي تجعل التنظيم ينجح في مهامه، هي في جعل العسكريين يعتقدون أنّه لا تتوفر في كل شخص الكفاءة اللازمّة للإنخراط في وحدتهم^(١٣).

حاول باتون وكذلك مونتفوري «إقناع كل جندي أنّه جزء من مجموعة فعالة ١٠٠٪ وإذا بذل المجهود الأقصى فالنجاح مؤكّد»^(١٤).

(١٠) هيز صاموئيل، توماس وليام: تولي القيادة، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، ١٩٨٣، ٣٥٢، صفحة، ص ١٨٨.

(١١) محاضرات العميد الركن سعد في سيكولوجية القيادة.

(١٢) هيز صاموئيل: المرجع السابق، ص ١٩٩.

Nye Roger: The Challenge of command - Avery, New Jersey, 1986, 187 pages, p. 43.

(١٤) أسامـه - القائد باتون. درس في القيادة، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، ١٩٨٤، ٢٧٢، صفحة، ص ٤٥.

بـ- التحفيز والمعنويات

يؤثّر القائد في أتباعه لكي يحققوا مهمّتهم بالطريقة التي يرغب فيها، لذا يحتاج إلى تحفيز الإنسان. وتلبية الحاجات الإنسانية تحدّد مرحلة التحفيز. ويصف العالم ابراهيم ماسلو هذه الحاجات ضمن مسلسل يبدأ بالحاجات الفيزيولوجية ثم تأتي حاجات السلامة والمحبة والاحترام وأخيراً حاجات تحقيق الذات. آمن باتون «أنّ الغذاء الجيد يسمح بقتال جيد، ولعلّ البطاطا المقلية التي تناولها نابوليون في إطاره قبل معركة واترلو تفسّر لنا ما قام به من عمل رديء آنذاك»^(١٥).

لذلك اهتمّ باتون بغذاء جنوده وراحتهم ولباسهم وصحتهم. كان يعتبر كل ضابط مسؤولاً شخصياً عن صحة جنوده وقد طرد عقیداً ظهرت لدى عناصره نسبة عالية من إلتهابات الأرجل^(١٦). على القائد أن يدرك أنّ الاختلاف في التنظيم لا يمثل اختلافاً في المقدرة الفكرية أو القيمة الفردية العامة. وأنّ مرتبة الجندي لا تجعل حاجاته ورغباته ومشاعره أقلّ أهميّة من التابعة للقائد. يجب إشعار الفرد بالاعتراف به، بمخاوفه وأماله وبأنّ الشدة التي سيعانيها لن تكون موضع لا مبالاة، وإذا جُرح سيحصل على عناية كافية وسوف لن يُطلب منه جهد فائق إلا عند الضرورة.

من هنا فالعلاقات بين الرئيس والمرؤوس تشّكل النقطة الأساس في أي موقف قيادي. وتتوقف العلاقات الحسنة على فهم العلاقات الإنسانية وتقدير الكرامة الفردية والاحترام المتبادل.

هدف الحرب الحديثة الضغط المستمر والحرمان من الراحة والأمن اللذين يؤديان إلى هبوط المعنويات والإرباك. وبما أنّ التحفيز يتوقف على المعنويات الجيدة. فعلى القائد أن يكون قادرًا على تقييم أسباب تدني المعنويات وتشخيصها وتصحيحها.

ترتبط معنوية الجندي المقاتل كما ترتبط إنجازاته الفعلية في المعركة ومقدرتها على الصمود بدرجة اقتناعه بهذه الحرب وأسبابها ودرجة تدريبه وارتباطه بمجموعته وثقته بقائده المباشر. وقد واجه منتفعوري مشكلة عدم حماس جنوده وقال آنذاك: «لا يحتاج هؤلاء إلى عقل يرشدهم وحسب بل إلى هدف يوجّهون أنظارهم إليه»^(١٧).

لتحفيز الرجال ورفع معنوياتهم، على القائد إقناعهم بأهدافه كما عمل باتون ومنتعموري على إقناع جنودهما «بوجوب إطاحة النازية والطغيان الياباني لأنّهما خطران على حرية الإنسان»^(١٨). كذلك اعتقد نابوليون وجعل جنوده يعتقدون أنّ حملاتهم هي في سبيل خير الإنسانية. وهذه القناعات هي نفسها لا تزال تحرك الجنود وتحفّزهم. أليست اليوم المحافظة على الحرية وحقوق الإنسان ومكافحة الإرهاب والعنصرية وتأمين العدالة الاجتماعية والأمن للجميع، هي القناعات أو الأهداف التي يضعها القادة لجنودهم لخوض الحرب؟

(١٥) المرجع نفسه، ص ١٢٩.

(١٦) المرجع نفسه، ص ٢٢١.

(١٧) أسام هـ، المرجع السابق، ص ٤١.

(١٨) المرجع نفسه، ص ٤٥.



جـ- الانضباط

مهما بلغت الجماعة من مستوى كفاءة ودرجة تضامن أفرادها وتحفّزهم ومعنوياتهم، تبقى عاجزة عن إعطاء نتيجة جيّدة إذا لم تكن منضبطة. لأنّه، وبدون الانضباط، لا يمكن توحيد جهود الجماعة نحو الهدف المقصود.

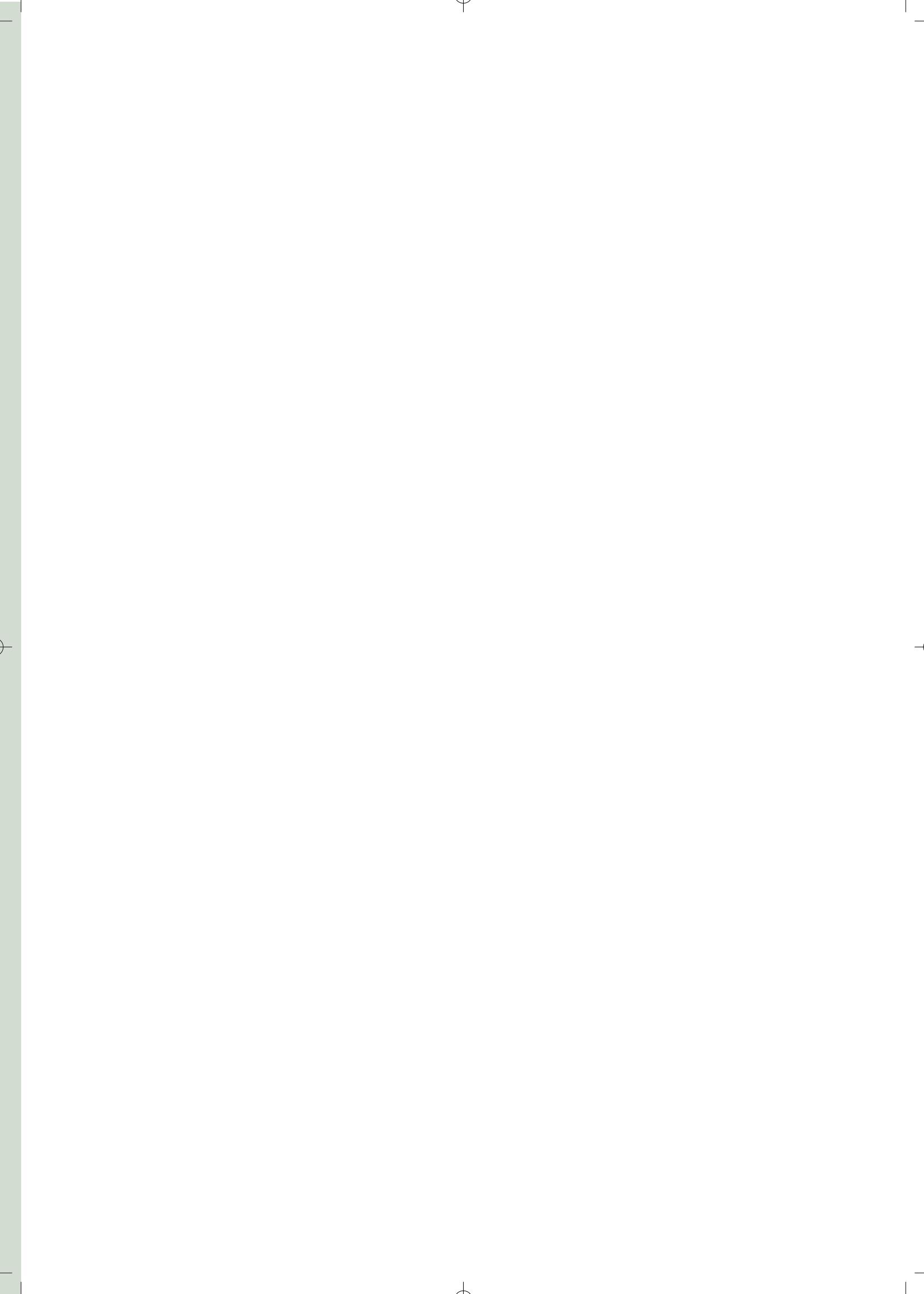
الانضباط حالة عقلية تكمن في الاستعداد للطاعة التلقائية واتباع السلوك المناسب. وكلما ازداد الإرهاق ودرجة اعتماد الأفراد على أنفسهم اشتدّ الحاجة للإنضباط. فالمحافظة على الانضباط هي المهمة الأولى للقائد. كما أنّ العمل على تنمية هذه الروح يندرج في إطار عملية اجتماعية معقدة تستلزم التفاعل بين القائد ومرؤوسيه.

يشكّل الإنضباط عنصراً حيوياً في تضامن الجماعة ويرتبط ارتباطاً وثيقاً بروح الجماعة والمعنوية والتزويد بالحافز، بالإضافة إلى الوسيلة المباشرة وهي استخدام المكافأة والعقاب. فالمكافأة الجماعية هي دليل وحافز لتضامن الجماعة، أمّا العقاب الجماعي فسياسة عاجزة، وإن تكن ملائمة أحياناً.

وضعت الحرب الحديثة بتصرّف الجندي والمجموعات المتباude وسائل تدمير غير إنسانية يصعب مقاومتها عدم استخدامها عند اشتداد الخطر. والإنضباط الوعي وحده يكفل عدم استخدام هذه الوسائل. فالإنضباط الأعمى فقد أهميّته وجدواه في هذه الظروف، والجندي المنضبط كما عبر عن ذلك فوش «هو الذي فهم السبب الكامن وراء الأوامر التي أعطيت مثلاً تدرّب بشكل كافٍ على تنفيذها»^(١٩).

إنّ تفهّم سلوك الأفراد والجماعات وردّات فعلهم في جوّ القتال الحديث هو المنطلق الأساسي لمارسة القيادة. وإذا كان من البديهي الاعتناء بحاجات الأفراد الفيزيولوجية والمعنوية لنجاح عملية القيادة في جيش معاصر، فمن الضروري بمكان معالجة الوضع الذي يحيط بالجماعة بطرق منهجية وأساليب حديثة.

(١٩) شيلفورد بيدوين: المرجع السابق، ص ١٤٣.



القسم الثاني

الوضع

الوضع هو أحد الأبعاد الهامة التي تؤثر في عملية القيادة. وعلى القائد نفسه الذي يقود الجماعة نفسها أن يسلك سلوكاً مختلفاً في الأوضاع المختلفة. فهو يواجه دائماً وضعاً محدداً مع جماعة محددة في بيئه محددة.

تتأثر صورة القيادة بعدد لا نهائي من الأوضاع المتغيرة بما فيها المهمة، المناخ، مقاومة العدو، مدة القتال، الإصابات، الجنود الملحقين بالوحدات، الراحة، حالة التدريب وتوافر المعدات والإمدادات إلخ... وتحتاج مواجهة هذه الأوضاع المختلفة والمتطرفة باستمرار:

- اعتماد طريقة عمل منهجية لاتخاذ القرارات المناسبة.
- ممارسة أسلوب قيادة مميز يتواافق مع المتطلبات المعاصرة للجيوش.





الفصل الثاني

عمل القادة والأركان في قيادة القوات

تطلب مواجهة الأوضاع المتغيرة من القادة وأركانهم المرونة في التكيف ومؤالفة هذه الأوضاع عن طريق اتخاذ القرارات الصائبة وإعداد القوى بالتنمية والتدريب.

أ- اتخاذ القرار

يفرض تبدل الأوضاع وتتنوعها، تعقيد العمليات وعنصر الفعالية القصوى في العمل العسكري على القيادة المرور بثلاث مراحل رئيسية: الاستدراك - الأوامر - الإشراف والمراقبة^(٢٠).

أ- الاستدراك

يُقصد بالإستدراك الخطوات التي تسبق إعطاء الأوامر. وتزداد أهمية هذه المرحلة كلما تنوّعت النشاطات ووجب إدارتها بوسائل محددة. يشمل الاستدراك في مختلف المستويات وبالأخص على مستوى الوحدة العضوية، القطعة والوحدة الكبرى ثلاثة عناصر: تحليل الوضع، تحديد سياسة عمل، وضع تنظيم معين.

(١) تحليل الوضع

يشغل تحليل الوضع عملاً أساسياً في صنع القرارات، فإذا جاء هذا التحليل مرتجلًا أو ناقصاً أو مجتزئاً جاءت القرارات غير ملائمة. أمّا التحليل الجيد فيتميز بكونه:

(أ) يأخذ بعين الاعتبار واقع الوحدة ومحيطها. لذلك يجب معرفة كافة التقييدات المفروضة وتعيين نقاط القوة والضعف في العديد والمنشآت والعتاد دون إغفال تحديد موقع الوحدة في واقعها العسكري والمدني.

Ministère de la Défense, E.M.A.T., op. cit., pp. 21-25. (٢٠)

(ب) يحلّ المهمة المتلقيّة والتعليمات والتوجيهات المعطاة. فالإدراك إذاً هو كما قال فايول: «تُوَفِّ حصول الفعل والاستعداد له لتجنب المفاجأة، التردد، الإرتجال والمجازفة». وتحليل الوضع يسمح بهذا التوقع لأنّه يدعو المخيّلة للعمل بروح موضوعية^(٢١).

(٢) تحديد سياسة عمل

تؤدي العناصر المستخلصة أثناء مرحلة التحليل إلى عددٍ من الخيارات تحدّد سياسة العمل الواجب اتباعها. وهنا يقتضي الإجابة على سؤالين: ماذا يتّظر أن تقوم به الوحدة؟ ما هي النقاط الرئيسة التي يجب تركيز الجهود عليها؟

هذه السياسة يعبر عنها بمخطط عمل حتى رعيل الوحدة العضوية. ويشكل هذا المخطط مستنداً خطياً يجري إطلاع كافة المرؤوسين المباشرين عليه. فهو يعيّن الأهداف، يحدّد الأعمال التي يجب تنفيذها بالأفضليات، يضع روزنامة عمل ويحدّد الوسائل المتوفّرة.

تشكّل خطة العمل هذه في الوقت نفسه دليلاً. وبقدر ما تكون دقيقة، واقعية، عمليّة وشاملة لكافة الميادين بقدر ما تعزّز الكفاءة العمليّة (تعليم، تدريب، صيانة المعدّات) وحياة الوحدة اليوميّة (أسلوب الحياة ونشاطات التماسك، العلاقات العامة...). وعلى الخطة أن تترجم هذه الأعمال إلى أهداف. وبذلك يتمكّن كل فرد من وعي الهدف الذي يقتضي بلوغه ويحدّد دوره في عملية البناء الشاملة.

أمّا بالنسبة للقائد فالخطة تترجم أفكاره إلى أفعال لأنّه يتّزم باختيار سياسة حيوية هاجسها التقدّم. وما عمليّة إدراج أهدافه في جدول يحدّد الطرق الآيلة إلى التنفيذ إلا وسيلة تضمن عدم وقوعه ضحية التردد. يسّير الفكر والفعل معاً، لذلك لا يمكن تصوّر خطة عمل إذا لم يجرِ تفكير شامل وعميق مبني على الواقع.

(٣) التنظيم

خطة العمل تحدّد أيضاً ومن خلال تحليل الوضع، التنظيم الضروري الذي يؤدي إلى نجاح المهمة.

- (أ) التنظيم هو عمليّة إقامة علاقات بين الأعمال والمعدّات والأفراد ويتحقّق بثلاث خطوات^(٢٢):
 - تحديد المهمة بوضوح، ثم تجزئتها إلى أقسام لكي توزّع المسؤوليات بعد الأخذ بعين الاعتبار مدى إمكانات الرجال والعتاد.
 - رسم خطيطة بيانّية للتنظيم المعتمد تُظهر التراتبيّة والاتصال ضمن الوحدة.
 - تشكيل الوحدة بجدول عديد وعتاد وفقاً للخطوط الكبرى المحدّدة من السلطة العسكريّة.

Ministère de la Défense, E.M.A.T., op. cit., p.22. (٢١)

(٢٢) هيز صاموئيل - توماس ولنيام: المراجع السابق، ص ١٥١.



(ب) لنجاح التنظيم لا بد من اتباع القواعد العامة التالية:

- كل فرع ينشأ في التنظيم يعتبر هاماً وضرورياً للإسهام في إتمام المهمة. وكل فرع أو تشكيلة يعين رئيس واحد، مسؤوليات محددة، وسائل ملائمة وفقاً للمبدأ القائل: رئيس، مهمّة، وسائل.
- التنسيق: وبهدف إلى التعاون بين مختلف الفروع والتشكيلات لسد الثغرات ولتلبية التشابك في المسؤوليات ولتأمين توارد الجهود والتماسك في العمل.
- المرونة: وتعني سهولة تكييف التنظيم تبعاً لتبدل الأوضاع.
- الفعالية: كل تنظيم يعتبر مجيداً إذا أدى إلى أفضل النتائج وذلك بحسن استعمال العديد والعتاد. وعلى القائد أن يعرف رجاله ليستطيع توزيع الوظائف والمسؤوليات بشكل يتيح لكل منهم إظهار كفاءاته. فالفعالية تبقى بشكل رئيس المعيار الأول للأختيار.
- التخطيط: بالإضافة إلى التنظيم والتنسيق يجب الاعتماد على تخطيط الوقت ويكون سنوياً، فصلياً أو شهرياً. يحدد هذا التخطيط بالإسناد إلى الموجبات المفروضة من الرعيل الأعلى، الأهداف العامة والأهداف الوسيطة لكل فرع. وهو يؤمّن الليونة الضرورية للتصدي للمستجدات التي لا يمكن تحاشيها. كما يسمح للقائد برؤية واضحة لوضع مرؤوسه وخاصة تقدير أهمية هامش المبادرة المتراكّل لهم^(٢٢).

يهدف التنظيم إلى زيادة المردود في النشاطات على مستوى كافة الرعائط. وهو أيضاً ضمانة لحرية المبادرة لدى الأفراد وحرية العمل لدى القائد.
يسمح الاستدراك للقائد بإدارة العمل بشكل صحيح كما رأينا ولكنه يؤدي أيضاً إلى إمرة جيدة وفعالة.

ب- الإمارة

الأمر العسكري هو العمل الذي بواسطته يعبر قائد أو ذو سلطة عن إرادته. واعطاء الأمر يرتدى أهمية كبيرة في العصر الحديث لأنّ الهدف منه هو الحصول على أفضل إنتاجية ممكنة من مجموعات غير متGANSE، وذلك عن طريق تضافر جهود التشكيلات والأفراد المعزولين أكثر الأحيان. وهنا يجب تمييز حالتين^(٢٤):

(١) الحالة الأولى:

عندما لا يرتدى الوضع طابع العجلة أو أنّ الموضوع المطروح معقد بشكلٍ خاص. ففي هذه الحالة قد يشتراك المرؤوسون مع القائد في البحث عن التدابير التي يجب اتخاذها. ومن المعروف أنه إذا اشتراك المرؤوسون في صنع القرار يعملون على دعمه بصورة أفضل واعتباره قضيتهم. وهذا ينمّي فيهم دافع المسؤولية. كما أنّ هذه المشاركة تتيح للقائد الاستفادة القصوى من كفاءات مرؤوسه. وتنتهي المشاركة فور اتخاذ القرار. قبل ذلك يشجّع القائد الآراء المختلفة والمتراربة بقصد العمل بموضوعية وتحاشي القرارات الإنفعالية.

(٢٢) محاضرات العميد الركن سعد في سيكولوجية القيادة.
Ministère de la Défense - E.M.A.T., op. cit., p. 24. (٢٤)

(٢) الحالة الثانية:

وفيها يُحسب للوقت حسابه ويقتضي العمل بسرعة وذلك في زمن الأزمات أو في حالات القرارات البسيطة والروتينية. في هذه الحالة يُقدر القائد الواقع بسرعة ويقرر وحيداً ويعطي أوامره التي يجب أن تنفذ حرفيًا «دون تردد أو تتممة». وهذا التنفيذ يحصل تلقائياً وبصورة عفوية عندما يكون الإنضباط متأصلاً في نفوس العسكريين والثقة راسخة بقادتهم.

وفي كلتا الحالتين يجب أن يكون الأمر واضحاً ودقيقاً ومعبراً كي ينفذ بأمانة. كما يجب أن يحفظ روح المبادرة لدى المنفذ. وهذا يتطلب تعريف الهدف المقصود والسبب لبلوغه مع تجنب فرض طرق التنفيذ في أكثر الأحيان.

بالمقابل، يحدّر من الإسراف في الديمقراطية في الإمارة: «في عام ١٩١٨، حدث أنْ فصيلة مات جميع رقبائها وانتقلت الإمارة إلى أحد العسكريين الذي شرح للرجال أنّها ستكون جمهورية صغيرة وسيظلون رفقاء... فصاحبوا به «اتركنا بسلام ومارس إمرتك». موروا»^(٢٥).

إنْ إعطاء الأوامر لا يكفي. فالممارسة الحقيقة للقيادة تكمن في السهر على تنفيذ هذه الأوامر.

ج- الإشراف

يستهل القائد عمل التوجيه بإصدار خطته باعتبارها أحد الأوامر. ولكن حينما تبلغه وسائل سيطرته أنَّ العملية لا تسير حسب الخطة المرسومة، يصدر بصورة متكررة توجيهات جديدة. وهذه الحاجة للتوجيه والسيطرة بصورة متعاقبة هي عملية متواصلة تترافق مع التقييم الدائم وتنتهي بتحقيق الهدف.

(١) التوجيه

التوجيه هو الخطوة الحيوية بين الإعداد والعمليات الحقيقة ومهمة جداً بعد أن تكون العملية قد دخلت حيز التنفيذ. ويكمِن المبدأ الأساسي في التوجيه الفعال في مراقبة تنفيذ الخطة. وبهذا العمل يستطيع القائد أن يحدّد مدى التوجيه الإضافي اللازم، كما يستطيع اختيار الوسيلة الملائمة للاتصال بُعْية الوصول إلى النتيجة المطلوبة. كان ياتون يعقد إجتماعين يومياً، واحداً في السابعة يحضره رئيس الأركان والفروع وجنرال من القيادة التكتيكية (تعليمات خاصة)، وأخر في الساعة الثامنة يضم جميع فروع الأركان (تعليمات عامة)^(٢٦).

(٢) السيطرة

السيطرة هي تقييد التنفيذ وتنظيمه لضمان التقييد بالخطة الموضوعة والأفكار والتعليمات والسياسات

Hugonnier R.: Former des chefs. promouvoir les hommes. Dunod, Paris, 1972, 151 pages, p. 56. (٢٥)

(٢٦) أسم هـ: المرجع السابق، ص ٣٠.



بطريقة تضمن بلوغ الهدف. والسيطرة ضرورية نظراً لإمكانية وقوع الخطأ في تنفيذ أحد الأعمال أو الفشل في التنفيذ من قبل المرؤوسين.

(٣) التقييم

يشمل التقييم الأعمال التالية^(٢٤):

- اختيار نموذج يكون تعريفاً للوظيفة المحددة أو الهدف المحدد، أي تحديد المقاييس.
- مقارنة المسؤول بالوظيفة أو الإنجاز الحقيقي بالمقاييس المحددة.
- تقدير الفوارق.

- اختيار الطرق واتخاذ الإجراءات التي تؤدي إلى إلغاء أو تخفيض الفوارق.

يجب تحديد معايير التقييم وطريقه في الوقت نفسه الذي تعيّن فيه الأهداف، مع الإبقاء على بعض عمليات التحقق المفاجئة. كما يجب أن تكون عمليات التتحقق متبااعدة زمنياً لعدم خلق شعور بالمراقبة الدائمة على المرؤوسين، مع الحرص على إبقائها مألوفة. لا يجب اعتبار التتحقق تدخلاً من القائد. فالقائد الذي يحسن تقييم كفاءات مرؤوسيه يميل إلى منحهم نصباً أكبر من حرية العمل والمبادرة وبالتالي الثقة بالنفس. إذا تم تصور الإشراف وممارسته كما أسلفنا، يصبح عملاً قيادياً كاملاً لا غنى عنه للقائد والمرؤوسين. ويصبح أيضاً مناسبة للتعارف المتبادل ومصدر إغناء وتطور.

كان باتون يندفع كل يوم نحو الجبهة ليكيل الثناء والمدح أو التوبيخ وليلهم أو بيت الحيّة والنشاط، ولم يكن يرضى بإصدار الأوامر وحسب، بل كان دائماً يريد التأكيد من تفاصيلها^(٢٥).

٢- التنشئة والتدريب

تؤكد البيئة العالمية على أهمية المحافظة على الاستعداد القتالي من خلال التدريب المتواصل والفعال.

من هنا فإن عملية تطوير الرجال والمسؤولين هي ضرورية ومفيدة وتشبه عملية توظيف الرساميل. فتعدد الوسائل التقنية والأسلحة والمعدات وتعدد الأهداف يفرض تنوعاً وتنوعاً في البرامج لمساعدة الرجال للقيام بوظائفهم بشكل أفضل. وتهدف التنشئة إلى:

- القيام بوظائف بشكل أفضل والتحضير لمهمات ووظائف جديدة أو معقدة.
- إرضاء غريزة التطوير لدى الإنسان.
- تعهد وتطوير المعلومات التقنية.
- تنشئة رؤساء جدد^(٢٦).

Hugonnier R.: op. cit., p. 110. (٢٧)

(٢٨) أسم هـ: المرجع السابق، ص ٢١٨.

Hugonnier R.: op. cit., pp. 9-30. (٢٩)

والمكافأة الكبرى للقائد تأتي من واجب التدريب. ويتطّلّع الأفراد إلى قادتهم من أجل الحكم والمهارة التي يمكن أن يكتسبوها منهم. وقد قال باتون: «عنف في التدريب، سهولة في القتال. وكل مكial من العرق يوفر علينا مكافيل من الدم»^(٢٠).

مّا لا شكّ فيه أنّ إشارات القلق أو الخوف أو الهروب أو الهدوء هي جزء من عقلنا الباطن، وهي جاهزة لكي تصدر منّا منفردة أو مجتمعة عند اشتداد الخطر. لذلك فانضباطية الجندي وتكيفه بالتدريب المتكرّر على الطاعة، يجبرانه على الإمساك بسلاحه وتعريف نفسه للنار واللحاق بقادته.

وهناك توازن بين الشجاعة والجبن عند كل الناس. ولكن الجندي الجيد التدريب، المحافظ على النظام والذي يتمتع بقيادة جيدة ويعترف نفسه، قادر في أغلب الأحيان على السيطرة على مخاوفه بصورة أفضل من غيره. «ولا توجد في أي مهنة أخرى مثلما في الجيش، أشكال من العقاب على استخدام الأفراد غير المدربين تتميّز بكونها مرعبة» ماك آرثر^(٢١).

٣- دور الأركان في قيادة القوات

إن قيادة القوات في الشروط المعاصرة هي نشاط القادة وهيئة الأركان لبلوغ الأهداف المحدّدة دون المس بوحدة القيادة. واستعانت القائد بالأركان هي ضرورية. لكن إذا سمح لمن هم حوله بالتفكير والتقدير والمعالجة بدلاً منه، فقد صفة الرئاسة وأصبح ملحقاً^(٢٢).

مع ظهور الجيوش الكبرى واتساع أبعاد الأعمال القتالية وتغيير شروط خوضها، أصبحت ممارسة قيادة القوات عملية صعبة ومعقدة. فقد ازدادت إلى حد كبير الاجراءات والتداير الخاصة بالسيطرة على القوات. وتضاعف حجم العمل المتعلق بذلك بحيث أصبح تفويذه بصورة كاملة يفوق استطاعة شخص واحد.

كما أنّ الوقت المختص لتنفيذ مهام القيادة أصبح يتضاءل وينقص باستمرار. فظهرت ضرورة خلق أجهزة خاصة قادرة على مساعدة القائد في قيادة قواته وتحريره من الاهتمام بالأمور الثانوية لتركيز اهتمامه في إقرار المسائل الهامة والرئيسية.

دماغ القائد هو دماغ جماعي. والجيوش في الحقيقة يتم توجيهها والسيطرة عليها بهيئة ركن كبيرة جداً مؤلّفة من الاختصاصيين المدربين على التعاون. وهم مهرة في وزن الأمور عند استلامهم زمام المبادرة، وعند تحويل الصالحيات إليهم يعرفون أي القرارات يجب العودة فيها إلى القائد العام.

وقد بدأ استخدام الحاسوبات الإلكترونية والكمبيوتر في الإتساع في واجبات الأركان. ولها قيمة لا تقدر في جميع الحالات التي تحتاج إلى خزن المعلومات والمحافظة عليها حديثة والعودة إليها بسرعة، كالتمويل وأنظمة حركة الطائرات. أمّا فرص إعطاء قرارات في العمليات فهي ضئيلة.

(٢٠) أسام هـ.: المرجع السابق، ص ٥٠.

(٢١) هيز صاموئيل - توماس ولIAM: المرجع السابق، ص ٢٧٥.

(٢٢) السمراني رينه (عميد ركن) - بو غانم أديب (عقيد ركن): القيادة، كلية القيادة والأركان، الريحانية ١٩٨٨، ١٠٠ صفحة، ص ٩٦.



يتضاءل دور الأركان تدريجياً مع انخفاض مستوى الرغيل المعنوي. وقد نظمت هيئة أركان للكتابة في بعض الجيوش نظراً لأن هذه القطعة كما رأينا لم تعد تعمل كمجموعة كاملة في القتال الحديث، الأمر الذي استلزم هيئة مساعدة القائد في السيطرة. ولسنا هنا بصدور تفصيل واجبات الأركان، ولكننا سنعرض بعض الواجبات الرئيسية منها والمشتركة أثناء القتال.

الواجبات الأساسية للأركان على مختلف المستويات هي^(٢٣):

- المعرفة المستمرة والدائمة للوضع ويتم ذلك بالتنظيم الجيد للاستطلاع والحصول على معلومات عن العدو.

- دراسة وضع القوات الصديقة الحقيقي وحالتها وإمكاناتها المادية والمعنوية.

- دراسة الشروط الأرضية والمناخية والموقف الإشعاعي والكيميائي والجرثومي.

وفي سياق تنظيم الأعمال القتالية، تقوم الأركان بإجراء الحسابات المعقدة في وقت قصير مستعينة بالأجهزة الآوتوماتيكية والحسابات الإلكترونية. وتعد للقائد مقترحاتها حول استخدام القوى والوسائل المتوفرة في العملية المقبلة.

كذلك تقوم الأركان بتحفيظ الأعمال القتالية للقوات وتوصيل إليها أوامر القائد وتساعده في عملية التنسيق والمحافظة عليه أثناء المعركة. ومن واجباتها الرئيسة أيضاً تنظيم العمليات من وجهات النظر القتالية، الإدارية، الفنية واللوجستية وغيرها. وهي مسؤولة عن تنظيم مقررات القيادة وتنظيم الاتصال.

تحقق الأركان من صحة فهم القوات المرؤوسة لقرار القائد. وتتأكد من صحة ودقة التنفيذ. وتقدم المساعدة الضرورية لها وترفع التقارير إلى القيادة العليا عن سير الأعمال القتالية وتعلم الأركان المرؤوسة والتعاونة بالأوضاع القتالية الجديدة والطارئة.

يتضح لنا مما تقدم أن القيادة تتطلب عملاً دائماً ومتواصلاً من قبل القادة والأركان، لكنها تتطلب بالدرجة الأولى ممارسة نوعية وأسلوباً مميزاً.

(٢٣) كاخيا ابراهيم: عملية قيادة القوات ودور الأركان في الصراع المسلح المعاصر. في: الدفاع العربي، نيسان ١٩٨٥، ص ٤٥.

الفصل الثالث

أسلوب القيادة المعاصر

إن اتخاذ القرارات وإعداد القوات بالتدريب الجيد لمواجهة الأوضاع المتبدلة يستلزم أن أيضًا من القادة اعتماد أسلوب قيادة معاصر يسجّب لمقتضيات التطور الاجتماعي والقتالي. ولعل من أهم مميزات هذا الأسلوب: اللامركزية، المشاركة والاتصال.

ا- اللامركزية

هناك جدل كبير حول اعتماد المركزية أو اللامركزية في القيادة. فقد كان نابوليون وهملا وجورج باتون قادة مركزيين متطرفين اتجهوا نحو مركزية السلطة والإشراف الدقيق. في حين أكد روبرت لي وعمر برادلي على البنية العسكرية اللامركزية ذات المجال الواسع لاتخاذ القرارات والتوفيق للمرؤوسين^(٢٤). كذلك اعتمد شارل ديغول المركزية في حدودها القصوى أثناء قيادته. فالقرارات كانت تصدر عنه وحده. لا يقبل الآراء والاقتراحات المباشرة، وهذا التصرف وضع جانباً رئيس أركانه ومساعده وحرم هذا الأخير من المبادرة. وكان لهذا التصرف نتائج معاكسة لمصلحة الخدمة^(٢٥).

ولكن طابع القتال في الظروف المعاصرة جعل من المستحيل إعداد العدة لكل شيء مسبقاً. فالتغييرات السريعة والمترقبة في الوضع تستوجب إدخال تعديلات ضرورية على القرار المتخد سابقاً^(٢٦). بالإضافة إلى أن منح المرؤوسين من القادة والأركان الاستقلالية في بعض الأعمال في إطار تنفيذ المهمة العامة أمر يساعد أيضاً على تحقيق المبادرة فإن عملية السيطرة على الوحدات الفرعية.

إن من شأن المركزية إرهاق القائد ومنعه من رؤية شاملة للأهداف، لذلك عمدت معظم المؤسسات الناجحة إلى التوازن بين الإثنين. إذ يجب أن يكون هناك على كل مستوى قدر معين من صلاحيات اتخاذ القرار وقدر آخر من تفويض الصلاحية.

(٢٤) هير صاموئيل - توماس وليام: المرجع السابق، ص ٤٦.

Huard Paul: Le Colonel DE GAULLE et ses Blindés, Plon, France, 1980, 351 pages, p. 297. (٢٥)

(٢٦) الفريق تشويسيكو: أهمية روح المبادرة لدى القائد في السيطرة على القوات، الدفاع العربي، بيروت، أيلول ١٩٨٢، ص ٤٠.



كل جهاز معقد وخاضع للسلسلية الهرمية يجنب تلقائياً إلى المركزية. والمركزية تحدّ من الفعالية للأسباب

التالية (٢٧):

- عدم ملاءمة القرارات للمواقف الواقعية.
- فقدان الليونة.
- تراكم الأعباء.
- إضاعة الوقت.
- خفض مستوى التحفيز عند المرؤوسين.

بالمقابل، تتطلّب بعض الأوضاع مركزية حقيقةً وشديدة. في القتال مثلاً: انضباط النار والعمليات التي تسقى الضربة النووية. وتبدو المركزية ضرورية أحياناً أيام السلم في إدارة المؤسسات الحسّاسة كالميّار وذلك بها جس إقتصادي.

في مطلق الأحوال، على القادة تجنب المغالاة، في زمن السلم خاصةً، في الدخول بالتفاصيل والاطلاع على كل المعلومات والإقرار في كل الأمور. لأنّ القائد الذي يقوم عادةً بأعباء تقع على عاتق مرؤوسيه، يحرم هؤلاء من الاندفاع في العمل كما يحرم نفسه من الإفاده من طاقاتهم.

إنّ قيادة مركزية مفرطة تحكم من بعيد أدت إلى كارثة كبرى لدى الحلفاء نتيجة هجوم فون آرنيم ورومبل على سيدي أبو زيد ومطاري فريانا وثبتت (٢٨).

تقضي اللامركزية بتفويض الرعائـل الدنيا باتخاذ بعض القرارات وتحميلهم بعض المسؤوليات التي تعود أصلـاً للرعيل الأعلى. وممارسة التفويض المتدرج تصاعدياً تمنـح الرئيس فرصة لإكمـال التنشـئة، وإعداد رؤـساء جدد.

تتم عملية إعداد المرؤوسين لتحمل مسؤولياتهم بترك حرية العمل لهم مع تحديد الأهداف العامة دون الوسيطة، وترك حرية اختيار طرق التنفيذ إذا أمكن، وتجنب التدخل في عملهم. ولأجل تأمين لا مركزية جيدة، على القادة أن:

- يعهدوا إلى مرؤوسيهم مسؤوليات يمكنهم تحملها.
- يهتمـوا بتنـشـئة الرجال وتنـمية كفاءـاتـهم وليس محـاكمـتهم.
- يتحمـلـوا تـبعـة المسـؤـوليـة عن أـعـمالـهمـ تـجـاهـ الـخـارـجـ وـيـدـافـعـوـاـ عـنـهـمـ عـنـدـ الـحـاجـةـ.

يجب أن لا يمتنع القائد عن التفويض خوفاً من ارتكاب مرؤوسيه بعض الأخطاء بل بالعكس، فعليه أن يدرك سلفاً بحق المرؤوس بالخطأ أو الفشل (٢٩).

ولكن مهما يكن قدر اللامركزية، على القادة التأكّد من وجود عدد من الوسائل الاسترجاعية (Feed Back)

Ministère de la Défense, E.M.A.T., op. cit., p. 32. (٢٧)

(٢٨) أسامـهـ: المرـجـعـ السـابـقـ، صـ ٧٤ـ.

Ministère de la Défense, E.M.A.T., op. cit., p. 33. (٢٩)

لمعرفة الأحداث الهامة التي تجري داخل مؤسساتهم. والبنية التراتبية العادلة أو السلسلة القيادية المعروفة في التنظيمات العسكرية تؤمن عملية الاسترجاع هذه، ولكنها غير كافية، ولا بد من اعتماد تقنيات أخرى تكملها^(٤٠).

هذه التقنيات المساعدة هي أجهزة التفتيش والتدقيق وأجهزة الإدارة التي تقدم معلومات إحصائية وإدارية للقائد. هناك أيضا أدوات استرجاع غير رسمية وهي كناية عن الأفراد غير العاملين في المؤسسة، أو غير العاملين مباشرةً مع القائد. كالمتقاعدين الذين يبقون على اتصال مع رفاقهم في المؤسسة والأشخاص الذين يحتكرون بحكم عملهم بكثير من العاملين بصفة غير رسمية كالحلاق والعامل في المقهى وغيرهم وإن اقتضى استخدامهم بحذر.

بالمقابل، تتطلب الامرنة من المسؤولين أنفسهم تقبل الانتقاد والاعتراف بأخطائهم ومعرفة استخلاص العبر من تجاربهم. وهذا يمكن لكل فرد أن يثبت تصميمه على تحمل المسؤوليات^(٤١).

٢- المشاركة

في الماضي لم يكن الجنود ينتظرون إطلاعهم على أسباب قيامهم بواجباتهم، بل كانوا يقتعنون بضرورة التنفيذ بحسب مشيئة قادتهم.

أما الجندي المعاصر القادر من مجتمع متفاعل مع وسائل الإعلام يتوق للاطلاع ومعرفة مبرر الأعمال التي يقوم بها. إنسان اليوم ينتظر إشراكه في صنع القرارات التي تعنيه.

لا ضير في المشاركة، فالجندي المطلع والمفتدع له موقف أفضل إزاء رئيسه ووحدته والواجب بصورة عامة. وعندما تمسي المشاركة الوسيلة التي تظهر للأفراد الإعتراف بمكانتهم والاعتبار لكرامتهم تصبح الحافز الأفضل للحصول منهم على الطاعة الوعية الإيجابية.

لذلك ينبغي على القائد أن يبني مروءوسيه بنواياه المستقبلية وتصرفاته وأن يوضح لهم الدوافع إلى مثل هذه التصرفات، كما عليه أن يشركهم في إعداد القرارات ودراسة طرق التنفيذ^(٤٢).

أ- إطلاع المسؤولين

بالإضافة إلى إطلاع المسؤولين بصورة عامة عن نوايا رئيسهم، يقتضي أيضاً إطلاع القادة الأحداث على المواقف المرتقبة. بحيث يتمكنون في ظروف انقطاع الاتصالات القيام بواجباتهم بطريقة تسجم مع منطق رئيسهم. هذا لا يعني مطلقاً أن الطاعة العميماء غير واجبة عندما يستجد موقف طارئ ولكن هذه الطاعة تكون أكيدة وفورية بقدر ما يكون المسؤولون قد مارسوا المشاركة في فترات الاستقرار. لأن هذه المشاركة تعمق ثقتهم برئيسهم وتجعلهم واثقين من أن رئيسهم سيشرح لهم الدوافع والأسباب عندما يتيسر له ذلك.

(٤٠) السمراني رينه (عميد ركن)، بوغانم أديب (عميد ركن): المرجع السابق، ص ٤١.

(٤١) Ministère de la Défense, E.M.A.T., op. cit., p. 33.

(٤٢) دد نورمان (عقيد): المرجع السابق، ص ٤٣.



بـ- المشاركة في إعداد القرار^(٤٣)

هذا العمل ليس تملقاً على حساب الانضباط كما يخيّل للوهلة الأولى. لكن بالعكس، فالرئيس الذي يتبع لرؤوسه المشاركة في إعداد القرارات يعزّز روح الانضباط فيهم، كما رأينا سابقاً، بالإضافة إلى أنه بإمكانه أن يصبح أكثر تطلباً في الانضباط والتنفيذ.

هذه المشاركة تحصل قبل إعداد القرار عن طريق إشراك المرؤوسين بتحديد الأهداف والقرار يعود للقائد في النهاية. فالتحضير جماعي والقرار فردي.

جـ- المشاركة في وضع التنفيذ

بعد صدور القرار على القائد إتاحة الفرصة لرؤوسه لتحديد أهدافهم والمراحل الواجب اتباعها لبلوغ هذه الأهداف. بذلك يقوم بدور الموجّه والمنشّط على تنمية الشعور بالمسؤولية لدى مرؤوسه تاركاً لهم حيّزاً كبيراً من المبادرة وحرىّة الاختيار.

دـ- المشاركة في التقييم

هنا أيضاً يمكن أن يشتراك المرؤوسون بتقييم العمل خلال التنفيذ، وتقييم النتائج يستمر في كافة المراحل حتى المرحلة النهائية. والفائدة من هذه المشاركة هي اكتشاف الأخطاء والقيام بالتصحيحات اللازمة. أمّا وسائل القائد في تحقيق هذه المشاركة فهي عديدة وتحتاج باختلاف المواقف والأوضاع وطبيعة الأهداف المقصودة، ونذكر منها:

- المواجهات مع المرؤوسين المباشرين في جلسات منعزلة بصورة إفراديّة مرة كل ستة أشهر.
- لجان إستشاريّة تسمح للقائد بإشراك كل فئات المرؤوسين بالقرارات المتعلقة بالشأن المعيشي العام للوحدة.
- الإجتماعات الدوريّة مع المرؤوسين.
- اللجان الدراسية.
- نشاطات التدريب للوحدة وللمؤوسين المباشرين.
- إنشاء فريق عمل لدراسة موضوع خاص ومعقد.
- ضباط التوجيه والإعلام... رتباء الإنضباط...
- الإجتماعات التوجيهيّة.

تتيح روح الثقة مشاركة جيّدة وتوذّي إلى المبادرة والشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين. فالرئيس لم يوجد للمقاضاة فقط. وعندما تختفي من المؤسسة «الانا» و«هم» ويحل محلّها «نحن» تحصل طاعة إيجابيّة فعالة وإخلاص في العمل^(٤٤).

أخيراً، أفضل سبيل لتحقيق المشاركة هو الاتصال.

Ministère de la Défense, E.M.A.T., op. cit., p. 31. (٤٣)

Hugonnier R.: op. cit., p. 52. (٤٤)

٣- الاتصال

الطاعة فعل يمكن للرئيس أن يأمر به، لكن الولاء شيء آخر يصعب تحديده، ويقتضي اكتسابه^(٤٥). لذلك، فالإقناع له أبعاد تتعذر إعطاء الأوامر، وعلى الرئيس أن يملك الموهبة والجرأة في إقناع رجاله. هذه الموهبة والجرأة هي الاتصال وعلى القائد ممارسته في كل الأوقات.

أ- تعريف الاتصال^(٤٦)

تقوم الحياة البشرية برمتها على الاتصال، أي العلاقات الإنسانية بما في ذلك العلاقات العاطفية والدينية والعسكرية والسياسية والتجارية والمهنية والعائلية. فلا حياة بشرية واجتماعية من دون إتصال. ماذا تعني كلمة إتصال؟ إنها بالتحديد إرادة شخص ما إقامة علاقة معينة مع شخص آخر لكي ينقل إليه خبراً أو فكرة أو إحساساً أو تصوّراً حول موضوع معين. وفي معجم «لاروس» تعني «نقل شعور أو خبر أو فكرة أو رأي إلى شخص آخر».

من هنا فالفرق شاسع بين الإعلام (الأنباء) والاتصال. فالإعلام هو إنباء أو اطلاع أو وضع في الجو، وهو عمل باتجاه واحد. بينما الاتصال يعني فكرة أغنى وأكثر إنسانية هي التبادل وردّ الفعل والمشاركة.

ب- أشكال الاتصال

اللغة هي أهم وسيلة للاتصال، ويدرك تشيري (Cherry) أن أهم أنظمة الاتصال هو بالطبع الكلام الإنساني واللغة. ولا عجب في ذلك، فقد كان معظم القادة الناجحين يمتلكون ملكة اللغة، ونخص بالذكر منهم الجنرال شارل ديغول الذي أغنى اللغة الفرنسية ببعض المعاني واعتبر أحد أعلامها^(٤٧). يضاف إلى اللغة أشكال أخرى من الاتصالات وخاصةً حين يكون الاتصال وجهاً لوجه (مقابلة - حوار - أوامر). هذه الأشكال هي^(٤٨):

(١) الوجه

يمكن اعتبار الوجه نافذة «الآن» على العالم الخارجي. وهو يلعب دوراً هاماً في تشويط أو توجيه العلاقة. فقد تدفع ابتسامة ما بالشخص إلى متابعة الحديث بارتياح وتعبير عن مشاعره، وقد تشير بعض النظارات إلى الغضب والعدوان.

(٤٥) السمراني رينه - بوغانم أديب: المرجع السابق، ص .٩٥

(٤٦) يعقوب غسان: المرجع السابق، ص .٤٥ - ٦٢

Billotte Pierre: Trente ans d'humour avec DE GAULLE, MENGES, Paris, 1978, 189 pages, p. 8. (٤٧)

يعقوب غسان: المرجع السابق، ص .٦٣ - ٦٥



(٢) الإيماءات والحركات

الإشارات تحل محل الكلام في بعض الأحيان وقد تعني إعطاء الأوامر أو التهديد أو الاحترام وتبادل المشاعر. وقد تترافق تلك الحركات مع الكلام بحيث ينفع الشخص عند الكلام وكأنه يمثل على خشبة المسرح.

وقد اعتمد بعض القادة والرجال العظام على فن التمثيل لنجاح خطبهم، ومنهم نيرون ونابوليون. كما كانت إيماءات هتلر وحركات وجهه تعني الكثير بالنسبة إلى جنرالاته.

(٣) المظهر الخارجي والصوت

الذي والوجه لهما تأثير على الآخرين. والصوت الخافت والمضطرب يدل على الارتباك أو الخجل، في حين أن الصوت الهادئ والدافئ يدخل الطمأنينة والارتياح إلى نفوس السامعين. ركز باتون على هندامه وديغول حافظ على لبس الكفوف البيض^(٤٩)، كذلك تمرّن باتون على اكتساب رنة خاصة في صوته للتأثير على جنوده.

جـ- الاتصال والقيادة

الاتصال هو الوسيلة التي يستطيع بها القائد أن يعلن عن رغباته إلى الجماعة. وأعمال القيادة هي في الأساس أعمال اتصال يستطيع القائد من خلالها أن يؤثر في السلوك الإنساني كي يحقق المهمة وفقاً لطريقته. ألم يقل المارشال فوش: «القيادة هي فن التوصل إلى جعل الغاية الشخصية مثالاً للأخرين؟»^(٥٠).

يمكن سر المهارة القيادية في قادة يتمتعون بمقدرة على إقناع جنودهم بأنهم إذا لعبوا دورهم كما ينبغي فالنجاح يصبح حتمياً. هذا سر نجاح يوليوب قيس، جان دارك ونابوليون. كذلك كان نابوليون وستونول جاكسون يتمتعان بالمقدرة على جعل الرجال يقطعون شوطاً يتجاوز حدود تحملهم وأن يقوموا بمقامرات عظيمة.

ويعمل الاتصال كذلك على تحسين المناخ داخل التشكيلات العسكرية وينقل الأفراد من مرحلة الطاعة السلبية إلى مرحلة التماسك، إضافة إلى أنه يمهّد الطريق للمشاركة واللامركزية ويعيدّها للوصول إلى أسلوب أفضل للقيادة.

دـ- شروط تحقيق الاتصال

الاتصال المبني على الثقة والفعالية يرتكز على إنباءات مميزة. ويتصف الاتصال الجيد بأنه^(٥١):

(١) يجب على حاجة معينة.

(٢) يتلاءم مع مستوى الادراك والاهتمام للأشخاص الذين يتوجّه إليهم.

(٣) يتميّز بالصراحة والدقّة والواقعية والموضوعية المفترضة.

Huard P: op. cit., p. 295. (٤٩)

(٥٠) في محاضرة العميد الركن رفيه السمراني في كلية القيادة والأركان «فن القيادة سيكولوجية».

Ministère de la Défence - E.M.A.T. op. cit., p. 30. (٥١)

- (٤) سهل الاستيعاب، بسيط وقصير ومعرض بطريقة مسّوّغة، «خير الكلام ما قلّ ودلّ».
- (٥) مستمر، وفي الوقت المناسب ويشمل كافة الميادين.

هـ- أقنية الاتصال العسكرية

الاتصال هو مسؤولية القيادة. وتوضع بتصريف القائد لمساعدته في هذا الدور لجان أعلام وضباط أعلام وتوجيه. بالطبع هذه الهيئات لا تتوّب عن القائد ولكن مهمتها هي^(٥٢):

- (١) تحليل دقيق لحاجات مختلف الفئات من المعلومات.
- (٢) المشاركة في وضع الخيارات وустрой الاتصال.
- (٣) مساعدة القائد بعد أخذ القرار في تطبيق برنامجه ثم تقدير النتائج.

بالإضافة إلى لجان الإعلام وضباط التوجيه، فالتمارين الميدانية، المجالات العسكرية والوقعات مع الضباط والوحدة ترتدي أهمية كبيرة في تحقيق الاتصال.

الاتصال، كعمل أساس في ممارسة القيادة، يسهر في زيادة فعالية الوحدات. أمّا انعدام أقنية الاتصال وتهرب الحكام والقادة وأصحاب المراكز من الدخول في اتصالات مع الآخرين يخلق حواجز بين الموظفين الأدنى منهم رتبة وبؤدي إلى البيروقراطية.

كل جهد يبذل لتحقيق اللامركزية والمشاركة والاتصال يعزّز الانضباط ويرفع من مستوى الأهلية العملانية وتحقيق ذات الأفراد.

لا شك في أنّ أسلوب عمل وأسلوب قيادة هما الأساس في قيادة الجماعة في الأوضاع المتغيرة. لكن النجاح الحقيقي يتوقف على الشخص الذي توكل إليه قيادة الرجال، ألا وهو «القائد».

القسم الثالث

القائد

تبرز أهمية القائد وأثره في ممارسة القيادة من خلال دراسة كافة العناصر المكونة لها. وعلى الرغم من أن إنجازه وفعاليته يرتبطان بالجماعة وأوضاعها كما رأينا في القسمين السابقين، فإن صفاته الشخصية وميزاته الخلقية هي التي تؤهله للعب دوره الريادي في الجيش والوطن.





الفصل الرابع

دور وصفات القائد

ا- دور القائد

تبعد تنشئة القادة على وجه العموم في المدارس الحربية والكليات العسكرية لدى إعدادهم كضباط في أسلحة الجيش. وقد حددت مدرسة سان سير الفرنسية في كتيب «La Scolarité de l'école militaire de St. Cyr» أنّ هدفها من تنشئة الضباط هو إعداد محترفين للدفاع عن الوطن. وهذا يعني باختصار إعداد الطلاب، ولدرجة الاتقان، ليصبحوا في وقت واحد (٥٣):

- قادة في زمن السلم.
- قادة في زمن الأزمات والحروب.
- كوادر للجيش والوطن.

أ- قادة في زمن السلم

الضباط هم في فترة السلم منشّطو الخدمة العسكرية وبهذه الصفة يجب أن يكونوا رجال تربية، رجال قلب ورجال عقيدة.

(١) رجال تربية

تلقي عليهم مسؤولية تدريب و التربية النشء الجديد والشباب القادم من المجتمع المدني بهدف نزع الميوعة من تصرفاتهم والسماح لهم:

- باكتشاف ذواتهم والعودة إلى الأصالة عن طريق الرياضة.
- باكتساب السيطرة على النفس عن طريق الرماية.
- باكتساب قدرة التحمل من خلال حياة الميدان.
- باكتساب الشدة والحزم من خلال التمرّس على ردّات الفعل القتالية.

In: la Scolarité de l'école spéciale militaire de Saint-Cyr - Les objectifs de la formation, pp. 1-3. (٥٣)

(٢) رجال قلب

حيث، بحضورهم، بمهاراتهم، باعتمادهم أسلوب قيادة حيوياً وبتفانيهم في العمل، يشجعون ويحفّزون الرجال كما يفرضون احترامهم.

(٣) رجال عقيدة

يلهمون المتطوعين والمجندين على تكوين رؤيا شخصية عن الدفاع وإرادة على القتال إذا اقتضى لإنقاذ وطنهم.

بـ- قادة في زمن الأزمات والحروب

واجبهم الريادة والإرشاد إلى الطريق الصحيح، ولذلك يقتضي أن يكونوا رجال فعل ورجال عزم : (Caractère)

(١) رجال فعل

كرجال فعل، عليهم التحلّي بشجاعة الجسد وشجاعة القلب والكفاءة. شجاعة الجسد التي تحافظ رغم التعب والإنهاك على سلامة التفكير وتمنع الخلط والإtrag. في حين أنّ شجاعة القلب تلزمهم باتخاذ موقف الشرف والاستقامة تجاه أنفسهم وتتجاه الآخرين. أمّا الكفاءة فهي لتجنّب «عار القيام بمهمة لا نعرفها» كما قال نابوليون.

(٢) رجال عزم

العزّم «فضيلة الأوقات الحرجة»، يتجلّي في حب العمل، التفتیش عن المسؤولية، روح المبادرة والقدرة على ردّة الفعل تجاه الطوارئ.

جـ- كوادر الجيش والوطن

والتوصل إلى ذلك يقتضي من الضباط أن يكونوا في الوقت نفسه رجال ثقافة وانفتاح وخدمة عامة.

(١) رجال ثقافة

المقصود هنا الثقافة العامة التي عنى بها ديفو: «المدرسة الحقيقية للقيادة»، والتي تؤهل القادة للعب دور أساس في الجيش للدفاع عن الوطن وفي الوطن ضمن البوتقة الدولية.

(٢) رجال إنفتاح

الانفتاح على الآخرين عن طريق الحوار. والانفتاح على تطوير المجتمع والجيوش يجعل القادة قادرين على التخيّل والخلق.



(٣) رجال خدمة عامة

عن طريق زرع القيم المميزة لخدمة الدولة في نفوس رجالهم ألا وهي الإخلاص، النزاهة، التكرّس للصالح العام.

إذا كانت هذه هي مهمة، طموح وواجب كلية سان سير الحربية، فيمكن الاستنتاج أن نوعية القادة تحدّد قيمة الجيوش لا بل قيمة الأوطان. وهذه القاعدة أثبتتها التاريخ وتبقى هي الأساس.

القائد هو الذي يقرر ويقود، وهذا هو مبرر وجوده. تبرز قدرته في طاقته على العمل وقدرته على تمرير قراره في الرجال والأحداث. هو الذي يحول الفكر إلى فعل، لذلك عليه امتلاك صفات أساسية راسخة.

٢- صفات القائد

يصعب رسم صورة نموذجية عن القائد المثالي. ويمكن القول إنه يوجد مزايا فطرية تولد مع الإنسان وتأثر عادةً في البيئة التي ينشأ فيها وإلى إمكانية اكتساب فن القيادة^(٥٤). وإن هناك صفات ومميزات ملزمة للقائد الناجح وإذا كان من اختلاف في تعداد هذه الصفات، فهناك اتفاق في الرأي على أن:

- الخبرة والممارسة تساعدان كثيراً في تكوين شخصية القائد.
- الوراثة لها أثراً في هذا المضمار ولكن بقدر ضئيل جداً.
- هذه الصفات تختلف قوتها من قائد إلى آخر، وهناك قادة يُطّاعون أكثر من غيرهم. وهم يُعرفون في الظروف الحرجة وأيام الصعوبات.
- جميع القادة الناجحين يتمتعون ببعض الصفات، إذ نادراً ما تجتمع كلها لدى شخص واحد مهما كان فذاً.

لست بصدق سرد كافة الصفات، ولكن يجدر التركيز على تلك التي ينبغي على القادة التعرّف عليها واكتسابها أو إبرازها في شخصيتهم. هذه الصفات هي الفضائل الثلاث الأساسية: الكفاءة، قوة الشخصية والتجدد^(٥٥).

أ- الكفاءة

ترتبط سلطة القائد بكفاءته. فبقدر ما يكون كفوءاً من الناحيتين التقنية والتكتيكية بقدر ما تتعزّز سلطته وترتесьخ. والكفاءة تبدو أكثر تطلباً في الحرب الحديثة، وبالتالي في قيادة الجيوش المعاصرة. وبالنسبة للقادة عامةً لم تعد جاذبيتهم هي العامل الوحيد في النجاح وأصبح لهم دور هام في إعداد خطط العمليات وتنظيم وتجهيز الجيوش. أمّا بالنسبة للقادة الصغار الذين يشكّلون العناصر الأساسية في الحرب

(٥٤) في محاضرات العميد الركن سعد في المدرسة الحربية «سيكولوجية القيادة».

Ministère de la Défence - E.M.A.T. op. cit., pp. 37-40. (٥٥)

الحديثة من آمر فصيلة حتى قائد لواء، فالكفاءة تمسي ضرورة أكيدة. فلا يمكن في عصرنا هذا الفصل بين «القائد التكتي والتقني» كما يقول الجنرال ساباتييه (Sabatier)، ولا يمكن للقائد أن يكون واحداً دون الآخر. واليوم في عصر المعدّات والأسلحة الحديثة والطرق الإدارية المعقدة يرى القائد من حوله مرؤوسين ومساعدين متخصصين في تقنية محددة. لذلك عليه إثبات كفاءته في كل حين. ولن يستثنى القائد سوى ثمرة المعرفة والخبرة وتتجلى في إعطاء المثل.

(١) المعرفة

يفقد القائد الجاهل ثقة واحترام مرؤوسيه، كما أنه يعرض رجاله في السلم وال الحرب لحوادث وأخطاء لا يمكن أن يغفرها له هؤلاء.

المعرفة لا تقتصر على الحقل العسكري، «الأنظمة والتعليمات والقوانين»، بل تشمل جميع ميادين الحياة. فمن تطور الأسلحة والمعدّات إلى المشاكل الوطنية والإقليمية والدولية إلى التاريخ والجغرافيا، كلّها مواد أساس على القائد الاطلاع عليها باستمرار من خلال الدرس ومطالعة الكتب والمجلات والنشرات والصحف.

وأسوأ من قلة المعرفة هو التظاهر بها أمام مرؤوسين. فالإنسان اليوم هو على اطلاع أوسع بكثير من الماضي على المستجدّات التقنية والدولية من خلال الإعلام المكثف^(٥٦).

على كل ضابط وقائد استيعاب التطورات التقنية الحديثة بمحاجس التطور وكشرط ضروري لاستعمال العتاد الحديث بشكل صحيح ومعرفة إمكاناته وحدوده. إن إهمال معرفة نظام مؤهل لإدارة العتاد والعديد أو الجهل أن تليمن لا يزير يمكن أن يدمّر العين على بعد ١٠ كلم لن يغفر في زمن السلم. كما أن جهل التدابير المضادة الإلكترونية بترك رادار يبيّن بصورة متواصلة من موقع استراتيجي يشكّل خطراً مميتاً في زمن الحرب. بالإضافة إلى الخطر، فشباب اليوم يهوى استعمال الآلات الحديثة. وهذا التطور يجب أن لا يعوق القادة وهو لصالحهم إذا اطلعوا على هذه الأعتدة وأبرزوا إمكاناتهم أمام مرؤوسיהם. المعرفة يجب أن تطال أيضاً علم الإدارة للتمكن من الاقتصاد والفعالية في استخدام الأفراد والمعدّات لإنجاز المهام. وهذا يتطلب بالإضافة إلى استخدام طرق التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والسيطرة، الإلمام بكيفية عمل الكمبيوتر الذي أظهر فائدة كبيرة بسبب مساعدته للقائد في اتخاذ القرارات. كما يقتضي التألف على كيفية الاستفادة من الأجهزة الأوتوماتيكية لمعالجة المعلومات. ومعرفة طرق البحث العملياتي R.O. هذا دون التطرف في الاتكال على الطرق الفنية والإدارية والأدوات المساعدة لها لأنّها تفشل في التكيف مع الجماعة والوضع.

والطرق السليمة لتقوية المعلومات وتحسين معرفة القائد هي:

- اقتناء مكتبة خاصة ومراجعة منتظمة.

- مطالعة أكبر قدر ممكن من الكتب العسكرية وال العامة ومذكرات الخدمة والأوراق الدورية.

^(٥٦) القوات المسلحة الأردنية - القيادة والإدارة، الأردن ١٩٨٣، ص ١١ قيادة ١.



- مطالعة الصحف والمجلات وتكوين فكرة شخصية عن الأحداث.
 - الإشتراك في المناقشات الجدية، حضور المحاضرات في الأندية والندوات الثقافية.
 - تقييم الخبرة الشخصية وخبرة الآخرين.
 - الإصغاء والمراقبة والبحث الدائم عن الأمور المجهولة وتعزيز الفضول لديه.
- أولى هي الثقافة مدرسة التواضع وهي بالتالي الباب إلى العظمة؟^(٥٧)

(٢) الخبرة

التجربة أو الخبرة تكمل المعرفة. وتنقل القائد من نطاق المبادئ إلى نطاق الواقع، وهي وبالتالي تعلّمه على الانتقال من الفكر إلى الفعل. الخبرة يمكن اكتسابها في زمن الحرب وزمن السلم. ففي زمن السلم يقتضي اغتنام الفرص لتطبيق المعرفة في ممارسة القيادة، العمل مع قادة مميّزين ومراقبة أعمالهم ودرسها والاحتياط الدائم مع قادة آخرين. إعداد النفس للوظائف العليا. التفتيش عن المسؤولية وإفحام النفس فيها. إعداد التمارين الواقعية والإشتراك بها.

أما في زمن الحرب فيقتضي أيضاً على القائد أن يعيش المهام باشتراكه في العمليات وإصدار الأوامر وزيارة قطعاته ووحداته ومركباتها والاطلاع على ظروف معيشة مرؤوسه أثناء القتال.

وممارسة تكسب القادة الحدس ومعرفة الرجال في مختلف الأوضاع.

الحدس، وإن كان يتخطى الخبرة، فهو يبقى دائماً ملازماً وملتصقاً بها. والخبرة تخلق عند القائد الحدس المتبحّر للتتأكد في غفلة ما أن كل التدابير الضرورية متخذة.

تكتب الخبرة القائد معرفة المرؤوسيين، كفاءاتهم، إمكاناتهم، إنفعالاتهم وردّات فعلهم أثناء الخوف والضغط والحرمان. فلا يكفي للقائد معرفة أسماء وأوضاع مرؤوسيه، بل ينبغي عليه أيضاً معرفة أسباب تذمّرهم ومقدار طموحاتهم ومعرفة الفوارق بينهم. وإذا كانت هذه المعرفة مهمة في زمن السلم لإكساب هؤلاء الثقة بريسيهم والطاعة الواقعية له، فهي ضرورية ولا غنى عنها في أيام القتال على الأقل لإعطاء كل شخص المهمة المناسبة له.

والخبرة ليست موضوع اعتداد وتبرج من قبل القائد ولا مدعاه للخيل وطمسم معاملها واحفائها إذا كانت فاشلة. فالفشل ينبع ثماراً أكبر من النجاح. قال أيزنهاور: «تعلّم من الهزيمة أكثر مما نتعلّم من الظرف»، وذلك عند تسليم الفيلق الثاني لباتون في ٥ آذار ١٩٤٣ في مطار (البيت الأبيض) قرب الجزائر.

(٣) إعطاء المثل

الكفاءة لا تعطي ثمارها إلا بإعطاء المثل. فالقائد الصالح والكافء يعطي المثل للذين يتطلّعون إليه للإقتداء به. وإعطاء المثل دليل سعة معرفة القائد وأهلية للقيام بالوظيفة، وكذلك فهي دليل صفاته الخلقية التي سيتم عرضها في الفقرتين التاليتين.

Basile Joseph: La formation culturelle des cadres et des dirigeants, Seghers-Vichy, 1979, 211 pages, p. 119. (٥٧)

بـ- قوة الشخصية والعزيمة

تشكل قوة الشخصية دون منازع العنصر الحيوي للقيادة. وتتطلب من القائد إيماناً لا يتزعزع بمهنته وصحّة جيّدة وقدرة على تحمل التجارب. وهي حاصل تناجم الشجاعة والإرادة وتبني على الالتزام.

(١) الشجاعة

الشجاعة تعني الاستعداد للموت في سبيل مبدأ معين. وقد حدّدها مارك توين بأنّها «مقاومة الخوف والسيطرة عليه وليس نزعه من النفس»^(٥٨).

فالخوف سريعاً ما يتبع في وطيس المعركة الحقيقية. والشجاعة معدية تنتشر بسرعة وخاصةً عندما يصرخ القائد «اتبعوني». واليوم يتوقّع من القائد الشجاعة تجاه الخطر ليس فقط من القتال المقارب، بل أيضاً ضدّ القصف المدفعي وقصف الطيران. وأن يتمتّع بالضراوة ليضع نفسه في الخطر نفسه الموجودة فيه قطعته. يجب أن لا يسمح للتعب أن يعمي تفكيره. يجب أن يربّع رغم الحواجز والحظ السيئ وعدم كفاءة الآخرين.

من الثابت أنّ الحرية تجعلنا نحارب والشجاعة تبعدنا عن الهرب. وقد وصف أرسطو الشجاعة أنّها «في الوسط بين الجبن والتهور»، كما صنّفها أفلاطون مع الحكمة والاعتدال والعدل من الصفات الأربع للرجل الحكيم والقائد..^(٥٩).

وقد اضطُرّ باتون أن يكون شخصياً وباستمرار في المنطقة الأمامية رغم وجود بعض الخطر ليعمل على جرّ وإقناع بعض الضيّاط بالقتال. ٧ نيسان ٤٢ الفرقة ٣٣ بعد تكبّدها خسائر كبيرة في عملية الاختراق في تونس.

لا شكّ في أنّ الشجاعة الجسدية ليس لها معنى إن لم تقترن بالشجاعة الأدبية التي تسمح للقائد بحرية المبادرة وإبداء الرأي دون التفتیش عن الإرضاء. فالشجاعة الأدبية تفرض نفسها:

- عندما يقتضي التحكيم والفصل كيما كانت الظروف مؤاتية أم لا.
- عند تشجيع المبادرات.

- عند تعيين شخص من المرؤوسين في منصب معين وعند إزاحة مسؤول عن منصب وهذا يتطلّب شجاعة أكبر.

الشجاعة الأدبية تبعد التردد فيأخذ القرارات كما تعني التغلب على الخوف من الانتقاد والمحافظة على رباطة جأش كافية لتحمل المسؤوليات. وتعني أيضاً الاعتراف بالخطأ ومحاولة تصحيحه.

(٢) الإرادة

الإرادة تضمن وضع الشجاعة موضع العمل وعلى القائد أن يتمتّع بإرادة حديدية وتصميم يدفعه إلى

(٥٨) دد نورمان: المرجع السابق، ص ٣٦.
Nye H. Roger: op. cit., p. 82. (٥٩)



العمل والحماس لتحقيق أهدافه. كما تبدو إرادة القائد ضرورية للسيطرة على أعصابه في الأوضاع الصعبة التي تجاهله في المعركة وفي الشكبة وعندما تواجهه مشكلة شخصية.

(٣) الالتزام

الالتزام يعني تكريس الذات لقضية القوات المسلحة إلى جانب الولاء للسلطات العسكرية والمدنية. على القائد الجيد أن يكون ملتزماً إلى أقصى حد برجاته ووحدته ومهنته. يضع مصلحة رجاله قبل أي اعتبار آخر لأن يوفر لهم الزاد والراحة قبل أن يهتم بذاته وراحته. وقد شرح الرئيس كندي هذا الالتزام قائلاً: «لا تسأل نفسك عما يمكن أن يقدمه وطنك إليك، بل اسأل نفسك عما يمكن أن تقدمه إلى وطنك».

الولاء للوطن هو واجب رئيس على كل مواطن. وعندما يقسم الضابط اليمين فهو يتزم بالدفاع عن هذا الوطن. والقائد ليس عضواً في منظمة أو هيئة حراسة للوطن بل هو ركيزة من ركائزه ومهمته السعي إلى صالح الوطن والمواطنين.

أما الولاء للأشخاص فقد انقضى عهده ولم يعد جائزًا كما فعل هتلر حين فرض على جيشه أن يقسم بيمين الولاء له بدلاً من الولاء للوطن والدستور. وقد حذر مارك آرثر: «إن الواجب الأول للجندي هو الدستور أكثر من أصحاب السلطة المؤقتين»، وذلك تطبيقاً ل موقفه عندما اختار ما بين طاعة أوامر الرئيس ترومان وحماية مصالح الأمة بدخوله الحرب ضد الصينيين وقد عُزل من منصبه بسبب قناعته تلك^(٦٠).

ج- التجدد

أعطى القانون العسكري القادة سلطة لا مثيل لها في الهيئات والمؤسسات الأخرى. فالوامر يجب أن تطاع دون تردد ولا يحق الاعتراض إلا بعد تنفيذها. ولكن القوانين تلزم القائد بممارسة إمراته وفقاً لروحها. وهي إن وُضعت فلأجل الخير المشترك مانحة الأولوية للصالح العام، داعية القائد إلى تجاوز الذات والتضحية. والخير العام هو في أساس سلطة القائد وطاعة المرؤوسين له، فهم جميعاً خدم لمقصد يتجاوزهم. من هذا المبدأ على القائد أن يتواضع ويستمر في العطاء ويعمل على خير الآخرين.

(٤) التواضع

على القائد أن يتخلى عن الغرور والتبرج والسعى إلى الحصول على مراكز وتحقيق مصالحه الشخصية. فالمرؤوسون يشعرون أنّهم أغوبية في يد الذين لا يبغون من السلطة إلا المصلحة الذاتية. لذا على القائد التمتع بميزة التواضع، وبديهي أن يولد التواضع من المحبة، وأن تتأثر المحبة بالثقافة العامة والعالية. «فالتواضع منارة العاقل» كما ذكر شكسبير^(٦١).

Nye H. Roger: op. cit., p. 120. (٦٠)

Basile Joseph: op. cit., pp. 125 et 128. (٦١)

(٢) الاستمرار في العطاء

إنّ ممارسة قيادة هي دائمًا مؤقتة وعلى القائد أن يترك ثمار عمله للّذى يليه. ومهمّته ليست إلاً مدمّاكاً يضاف إلى البناء بمجمله، لذلك يجب أن يكون هاجسه الإنجاز وليس تحقيق نجاحات آنية. كما يتجلّ الاستمرار في جهد القائد لتنفيذ جميع المهام الموكولة إليه ولو لم ترض طموحه. ويدرك التاريخ كيف شعر الفيلد مارشال سير آلان بروك بخيبة أمل عميقه حين لم تُسند إليه قيادة الحملة لتحرير أوروبا لأنّ تشرشل كان بحاجة إليه كمستشار، ومع ذلك استمر في خدمة بلاده بتفانٍ واندفاع حتى نهاية خدمته.

(٣) خير الآخرين

وذلك عن طريق تأمين الخير تجاه الآخرين والإخلاص لهم. ويمكن تحقيق هذا الخير في عدم إيقاع الشر أو الأذى بالآخرين ومنع الشر والأذى عنهم ونزعهما من المؤسسات والمجتمع. أمّا الإخلاص فيكمن في قول الحقيقة والإبقاء على الوعود وتصحيح الخطأ المبكر والاعتراف بالإنجاز المبكر ونشر العدالة في توزيع الحقوق وإلقاء التبعات.



الخاتمة

يتضح من خلال ما تقدم بحثه أن القيادة في عصرنا الحاضر تكمن في ممارسة نوعية على كافة المستويات. ترتكز هذه الممارسة على فهم سلوك الإنسان المرتبط بشكلٍ وثيق بتطور المجتمع والتقنية. هذا التطور، الذي أدى إلى تغيير في ذهنيات الأفراد ونظرتهم إلى الأمور، وإلى تبدل جذري في طبيعة عمل وتأليف الجماعات العسكرية، ويساهم فهم السلوك المقصود إدراك تفاعل الأفراد مع الجماعة وبالتالي تحفيزها ورفع معنوياتها وتعزيز انضباط وتماسك أعضائها مع السهر على صيانة كرامتهم وتحقيق ذاتهم.

تطلب الممارسة الصحيحة من القائد وأركانه استدراك الأوضاع المتغيرة باستمرار بالتحليل والتخطيط والتنظيم تمهيداً للإمرة والإشراف. ويمكن التوصل إلى الفعالية القصوى باختيار أسلوب قيادة مميز يهدف إلى تعزيز الانضباط وتنمية المقدرة العملانية لدى المسؤولين ويعتمد على:

- تحملهم المسؤولية بتطبيق اللامركزية في القيادة.
- مشورتهم وال الحوار معهم عن طريق السماح لهم بالمشاركة.
- إقناعهم بالأهداف المرجوة بتتأمين الاتصال الدائم معهم.

لم يعد سحر القائد ونسبة يكفيان لقيادة الجيوش المعاصرة في محيط الانفتاح والعلم. ويتوجّب على قادة اليوم امتلاك صفات شخصية، ذهنية ومعنوية وجسدية تؤهلهم للعب الدور الرئيس في المجتمع والوطن. ويتطّلع أفراد الجماعة خاصةً في الأوضاع الحرجة إلى فضائل القائد حيث يتوقّعون:

- من عقله: الكفاءة، وهي ثمرة المعرفة والخبرة، وتتجسد في إعطاء المثل.
- من قلبه: الشجاعة الجسدية والأدبية مقرونة بالإرادة الصلبة والالتزام.
- من شخصيته: التواضع وحبّ العطاء ومحبة الآخرين.

ستتوقف هنا... ولكن التطور مستمر والأجيال تتفاعل معه. يتسبّق الإنسان مع التقنية وتتجه المؤسسات والجيوش نحو نظام التحكّم الآلي. لكن يبقى الإنسان صمام الأمان، يمنع الشرّ ويقدّم الخير، يقف بوجه الباطل ويعلي شأن الحق. يبقى القائد الذي يعيش حاضر أمته ليس بسيطر على الآلة ويقود سفينته إلى شاطئ الأمان.

أمّا نحن، قادة الجيش اللبناني، فقد رأينا بأمّ العين كيف تطّور جيشنا خلال سنوات الحرب. هذا التطور وإن كان بطبيئاً على الصعيد التقني فهو ليس كذلك على صعيد ذهنيات الأفراد وتقديرهم إلى الحرية والديمقراطية، وبالتالي إلى المبادرة والمشاركة و حاجتهم إلى الإفتناع.. إلخ.. كما أنتنا مدعون لمواجهة جيوش معاصرة بكلّ ما للكلمة من معنى، خاصةً على حدودنا الجنوبيّة.

ذلك، يدعونا إلى بناء جيش معاصر يجاهد التحدّيات العسكريّة والاجتماعيّة ويطلّب ممارسة القيادة بشكلٍ مميّز كما هي الحال لدى أرقى الدول وأحدث الجيوش.





المراجع

ا- في اللغة العربية

أ- الكتب

- (١) أسماء هـ: القائد باتون، درس في القيادة، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، ١٩٨٤، ٢٧٢ صفحة.
- (٢) السمراني رنيه (عميد ركن) وبوغانم أديب (عميد ركن): القيادة - كلية القيادة والأركان، الريحانية ١٩٨٨، ١٠٠ صفحة.
- (٣) بيديول شيلفورد: الحرب الحديثة، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت ١٩٨٥، ٢٣١ صفحة.
- (٤) هيز صامويل (عقيد) وتوماس وليم: تولي القيادة - فن القيادة العسكرية وعلمها. المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت ١٩٨٣، ٣٥٢ صفحة.
- (٥) يعقوب غسان: سيكولوجيا الاتصال وال العلاقات الإنسانية، دار النهار للنشر، بيروت ١٩٧٩، ١٨٤ صفحة.
- (٦) القوات المسلحة الأردنية: القيادة والإدارة، كلية القيادة والأركان الملكية الأردنية، ١٩٨٣.
- ب- المجلات**
- (١) الدفاع العربي
- (أ) تشويسكو (فريق): أهمية روح المبادرة لدى القائد في السيطرة على القوات، أيول ١٩٨٢، الصفحات ٤٠-٤١.
- (ب) دد نورمان (عقيد): مفاهيم القيادة العصرية «المطلوب قادة وليس مجرد مدراء»، العدد العاشر، تموز ١٩٨٨، الصفحات من ٣٢ إلى ٣٦.
- (ج) كاخيا ابراهيم: عملية قيادة القوات ودور الأركان في الصراعسلح المعاصر. نيسان ١٩٨٥، الصفحات ٤٣-٤٦.
- فن السيطرة على القوات في الظروف المعاصرة، آذار ١٩٨٥، الصفحات ٣٦-٣٩.
- ج- المحاضرات**
- (١) السمراني رنيه (عميد ركن): فن القيادة سيكولوجية، محاضرة في كلية القيادة والأركان، ١٩٨٨.
- (٢) سعد أديب (عميد ركن): سيكولوجية القيادة، محاضرات في المدرسة الحربية، ١٩٨٦.

٢- في اللغات الأجنبية

أ- الكتب

Basile Joseph: La formation culturelle des cadres et dirigeants. Seghers-Vichy 1979, 211p.

Billotte Pierre: Trente ans d'humour avec De Gaulle, Mengès, Paris, 1978, 189 pages.

Gauquelin Michel et Françoise: Savoir persuader, RETZ, Paris 1975, 255 pages.

Huard P.: Le Colonel De Gaulle et ses blindés, Plon, France 1980, 351 pages.

Hugonnier R.: Former des chefs promouvoir les hommes, Dunod, Paris 1972, 151 pages.

Ministère de la Défense - E.M.A.T.: L'Exercice du commandement dans l'armée de terre, EMAT 1986, 81 pages.

Nye H. Roger: The Challenge of command. Avery-New(Y) Jersey, 1986, 187 pages.

ب- المجلات

Armée aujourd'hui:

Couloumme-Labarthe: La formation technique des officiers de l'armée de terre - Tacticien et technicien. №. 136, Dec. 1988 - Janv. 1989, pages 54-55.

Scolarité de l'école spéciale de Saint-Cyr:

Les objectifs de la formation, pages 1-3.