

## الفصل الثاني

### في الخندق

ينبغي أن يتلقى القادة النصح والمشورة، في الأساس من أشخاص مشهود لهم بالموهبة، وممن جنوا علمهم من الخبرة المباشرة، ومن الموجودين في موقع الحدث، وممن يعرفون البلد، وممن يعرفون العدو، وممن يرون المزايا التي تتيحها الظروف المختلفة، وممن يعايشون الخطر مع الناس كركاب سفينة واحدة. لذلك، فعلى من يرى في نفسه الكفاءة والقدرة على تقديم المشورة فيما يتصل بالحرب التي أنوي خوضها، أن يأتي معي إلى مقدونيا.

لوشيوس أميليوس باولوس

نحو 172 ق. م

إن العالم خارج الولايات المتحدة بيئة متنوعة متعددة الأبعاد، بيئة ثرية بالناس والثقافات واللغات والديانات ومواطني التحسس والحساسيات. و قليل من الأمريكيين من شهد هذا الثراء مباشرة، وأقل القليل منهم من عايشه وانغمس في غمرته. وإن جانباً كبيراً من الفهم اللازم لخلق رؤية إستراتيجية قومية لا يتطلب مجرد إدراك الثراء خارج حدودنا، وإنما يقتضي فهماً عميقاً قائماً على معايشة هذا الثراء طويلاً والاستغراق فيه. وهذا الفهم نفسه لما يجري في الخارج نحتاج إليه في الطرف الآخر من القوس، حيث تتخذ الإجراءات العملية. وقد أدركت أهمية هذا النوع من الفهم لأول مرة منذ عدة عقود.

ففي عام 1967، ذهبت للمرة الأولى إلى بيئة تختلف اختلافاً جذرياً عن فيلادلفيا حيث نشأت: إلى فيتنام. وبدأت مهمتي هناك - بوصفي أصغر مستشار لصفوة رجال القوات البحرية الفيتنامية. وكانت هذه المهمة بداية مرحلة مفعمة بالأحداث، ساعدت على تفتح عقلي عبر عشرات من البيئات التي لا تقل غرابة عن تلك البيئة الأولى.

عندما وصلت هناك، صباح عيد الفصح في شهر مارس، كنت برتبة ملازم ثانٍ في الثانية والعشرين من العمر، شاباً غراً و سريع التأثير. وكان جميع ضباط المشاة أمثالي يعرفون أننا على وشك خوض الحرب وقتل العدو وكسب المعارك، فتلك هي الحرب وذلك هو النجاح.

لكن مهمتي كمستشار أتاحت لي نظرة مختلفة تماماً إلى هذه الحرب - وإلى كل الحروب. فقد عشت مع الفيتناميين في الميدان وفي القرى، وتحدثت اللغة الفيتنامية، وغرقت في ثقافتهم، ونادراً ما كنت أرى أمريكياً غيри.

من هذا المنظور، رأيت أن النجاح العسكري وحده لم يكن ليحقق لنا النصر التام. ولقد شهدت أنا والمعاصرون لي شجاعة قواتنا وتضحياتها؛ لكنني كنت أرى أيضاً كيف كان رد فعل المجتمع المدني على الصراع، ورأيت إخفاقات في الطرف الذي نسانده، كما رأيت فساداً وعجزاً فيه، ولم أر إلا تقدماً طفيفاً في بناء دولة حقيقية. ورأيت كيف أننا كنا نقنع أنفسنا بأننا نزرع الأمل والوعود في الشعب الفيتنامي، في حين يرى الشعب نفسه محاصراً بين شقي رحى. وعندما عدت لوطني أدركت أن الحرب التي خضتها كانت حرباً

مختلفة عن تلك التي يعرفها الأمريكيون؛ إذ كنت قد شاهدت الحرب بعدسة مختلفة تماماً. ولقد أعلنّا عن ذلك بصراحة أننا لكي نكسب هذا الصراع، ينبغي أن نكسب قلوب الناس وعقولهم، لكن على الأرض، اقتصر الأمر كله على إحصاء القتلى من أفراد العدو. كانت أهدافنا الإستراتيجية صائبة في رأيي، فلقد اعتقدت حينها - ولا أزال - أنها حرب تستحق القتال، لكن أداءنا الميداني كان قائماً على إنهاء العدو، ولم يكن ذلك متسقاً مع تلك الأهداف الإستراتيجية.

كيف توصلت إلى إدراك ذلك؟

في فيتنام، مررت بسلسلة من الخبرات العميقة التي كانت، كما أدركت بعد ذلك، لحظات فاصلة في حياتي. وبرغم أنني لم أدرك ذلك بالضرورة حينها، كانت تلك نقاط تحول وضعتني على أول طريق أدى بي في النهاية إلى أفكار انعكست في صفحات هذا الكتاب.

يمكننا البدء من أسلوب فهم القوات البحرية لدور المستشار... والذي يختلف تماماً عن الطريقة التي يتبعها غيرهم. فقد كانت الصلات بين فيتنام الجنوبية والقوات الأمريكية لا غنى عنها في كل من التنسيق والمساعدة في توفير الدعم العسكري والتكنولوجي واللوجستي للفييتناميين الجنوبيين، حيث لم يكن بمقدورهم توفيره لأنفسهم. ولتحقيق هذه الغاية، كانت معظم الجهود الاستشارية الأخرى تقوم على فرق من سبعة أو ثمانية جنود وضباط يقيمون معاً كوحدة في الميدان، وكان ذلك في أغلب الأحوال بصورة منفصلة عن

الوحدات الفيتنامية التي يفترض أن يقوم هؤلاء بإرشادها. وفي بعض الحالات كانت الفرق الاستشارية تغادر ليلاً تاركين أفراد وحداتهم الفيتنامية يدبرون أنفسهم في لحظات شديدة الصعوبة. كانت تلك حالة من عدم الرغبة الأمريكية في أن يثقوا في الفيتناميين، أو عدم الرغبة في انغماس المستشارين تماماً في الثقافة الفيتنامية. وكان لذلك الموقف مخاطره.

كان قد تم إنشاء وحدة الإرشاد البحرية بموازاة خطوط القتال المختلفة. وكان هناك كولونيل بحري قديم بارز اسمه فيكتور كرويزات له خبرة طويلة في تلك البلاد. ولأنه كان يجيد الفرنسية، فقد أرسل بوصفه مراقباً للعمل مع القوات الفرنسية أثناء الحرب الهندية الصينية. وفيما بعد ظل في المنطقة ليعمل مع الأسطول الفيتنامي الجنوبي وفرقة الهجوم النهري الأولى، التي كانت باكورة القوات البحرية الفيتنامية. وفي وقت لاحق، عندما اتخذ قراراً بإنشاء وحدة استشارية بحرية للفيتناميين، كانت لدى كرويزات فكرة أفضل، إذ قال: «إذا أردنا أن يكون لنا تأثير فلا بد أن نمتص تماماً في الوحدات الفيتنامية، وأن نعتمد عليها كلياً - دون أن ننظم في فرق منفصلة، فسنضع ضابطاً أو اثنين في كل كتيبة فيتنامية، وهذا كل شيء. وسيكون العاملون في الإذاعة وكذلك جنود المراسلة من الفيتناميين. وسنتعلم لغتهم، ونرتدي زيهم، ونستغرق تماماً في عاداتهم وتقاليدهم وأساليب قتالهم. وبهذه الطريقة سنكتسب ثقتهم. وسنرى القتال كما يرونه بحق، وهذه هي أفضل الطرائق لدعمهم وإرشادهم. وبالتأكيد

كانت الفائدة الجانبية لذلك هي أننا كمستشارين سنجني من هذا الأسلوب خبرة وعلماً يفوق كثيراً ما نقدمه للقيتامين».

وهكذا، دخل مستشارو البحرية إلى عمق فيتنام، وأصبح لنا حضور.

لم يكن جنود المارينز القيتناميون يشبهون جنود الوحدات الأكبر (في جيش جمهورية فيتنام)، وإنما كانوا وحدة صغيرة من المشاة مزودة بالأسلحة الخفيفة، يتسم أفرادها بالخشونة الشديدة، وقد اختيروا بعناية. وكانوا يتمتعون بقدرة مذهلة في أنواع الاشتباكات التي شُكلت للقتال. وعلى عكس قواتنا، لا يعمل هؤلاء عادة بمعزل عن المجتمع المدني؛ بل كانوا يعيشون على ما تنبت الأرض وينامون في القرى، وقد شاركناهم كل هذا، وبدأنا ننظر إلى الحرب بأعينهم. كانت هذه فرصة لفهمهم وفهم الشعب القيتنامي بدرجة أعمق، وفهم الحرب التي أتاحت لنا أن نكون أشد تأثيراً في إرشادنا ودعمنا لهم. وبعد فترة، بدأنا نفكر مثلهم، ولبس مثلهم، بل وأصبحنا نشبههم.

وسرعان ما أدركت أنني كنت أقاتل مع وحدة ترى أن هذه الحرب طويلة المدى. لم يكونوا كالأمريكيين نافذي الصبر، ويتعجلون إنهاء هذه الحرب «فوراً». لم يكن عمر جولتهم القتالية محدداً بعام واحد، مثلما كانت بالنسبة لقواتنا. ولم تكن هناك وعود بأن «يعود الجنود إلى وطنهم قبل حلول أعياد الميلاد»، كما أعلن قادتنا السياسيون بصورة سخيفة. لم يدخلوا ويخرجوا كما كنا نفعل وهم يفكرون: «إن

واجبي أن أغير مسار الحرب وأصل بها إلى معركة حاسمة الآن وفوراً». فبالنسبة للأمريكيين، لم يكن خوض حرب طويلة أمراً وارداً، على خلاف طرفي الصراع الفيتنامي.

كان العدو يتحاشى المعارك الفاصلة، ما لم تكن لها ميزة واضحة؛ إذ كان يريد أن يقتل عدوه بألف جرح عبر سنوات طويلة، ولا يريد أن يحارب إلا بشروطه، وحين يكون في موقف قتالي أفضل. وكان مارينز فيتنام الجنوبية يفهمون هذا السياق، فقد كان ذلك هو سياقهم.

ذات يوم، حانت لنا فرصة تعقب إحدى وحدات العدو داخل الشجيرات، وكنت أريد أن أبدأ بالهجوم وأشتبك معهم (مع مخاطرة أن يكون ذلك فخاً) لكن قائد الكتيبة اعترض على هذه الفكرة، وقال ناصحاً: «لا يمكن خوض معركة بتهور، وهي ليست مسألة شجاعة أو جبن، بل هي مسألة مكاسب عاجلة مقابل مكاسب آجلة. سأقاتل بشروطي وليس بشروطه. وسأرى هذا الولد مرة أخرى في الغد».

وقد وصل ما شهدته من تعقيدات ومفارقات في تلك الحرب إلى نقطة حادة ذات مساء في صيف عام 1967. وقد حُفرت تلك اللحظة الهادئة الساكنة - القصيرة جداً - في ذاكرتي، وغيّرت حياتي إلى حد بعيد، رغم أنني لم أدرك ذلك في حينها.

في ذلك الوقت كنا ندير عملياتنا في الفيلق الثاني الشمالي: وكنت أجد متعة في حديث ودي مع أسرة زعيم إحدى القرى، والذين كنت

أشاركهم منزلهم، في مقاطعة «بنه دنه» التي كانت تقاتل قتالاً عنيفاً. كانت النسومات الباردة المنعشة تأتينا في ذلك المساء ونحن جالسون خارج المنزل بعد وجبة شهية.

سألتني زوجة الزعيم وكانت امرأة في منتصف العمر: «أليك صور لأفراد أسرتك في الولايات المتحدة؟».

فأخرجت ما كنت أحمله - صورة لي مع زوجتي أمام منزل أبويها - فحدقت العجوز فيها، وهزت رأسها ثم تطلعت إليّ بتعبير أثر في نفسي تأثيراً عميقاً، وسألتني: «لماذا أنت هنا في فيتنام؟».

فأجبتها الإجابة المعتادة عن التصدي للشيوعية وحماية الديمقراطية وحلفائنا من الفيتناميين.

فقالت وهي تشير بإصبعها إلى جهة الجنوب: «لكن ماذا ستفعل لتغيير الأمور هناك؟».

ظننت أنها أخطأت الاتجاه - فالعدو في الشمال وليس في الجنوب. ثم أدركت أنها كانت تعني تماماً ما تقوله وهو أن: الحكومة الفيتنامية الجنوبية الفاسدة، التي كانت تتنقل من انقلاب لانقلاب، وتستبدل جنراً بآخر، كانت عدواً لها تماماً مثل «الفيتكونج» والجنود المتسللين من الشمال.

لكن لم يكن هذا هو كل ما كانت تقوله لي. إنها لم تطلب منا أن نذهب لإصلاح الحكومة في سايجون لأنها كانت، في نظرها، لا تقل سوءاً عن الفيتكونج والفيتناميين الشماليين، ولم تقدم شيئاً لأمثالها

من عامة الشعب. وكان ما تقصده هو «إنك تريد أن نحارب أنا وأطفالي ونموت لسبب عندك، لكن السبب الذي تقدمه لي لكي أقاتل وأموت، ليس سبباً يمكن أن أقاتل وأموت من أجله». كانت ترى أنها طرف ثالث تتم التضحية به، محصورة بين قوتين ولا يمكنها التحكم في أي شيء. وكنا نعدها بأمل مستقبلي مبهم فيه الديمقراطية والرخاء. وكانت تحتاج إلى أمان فوري وتأمين النجاة.

أما نحن الأمريكيين فكان لدينا سبب نقاتل من أجله: كنا سنتصدى للشيوعية ونعزز الديمقراطية، وندعم لعبة الدومينو - نوقف الشيوعيين في فيتنام الجنوبية قبل أن يسقطوا بقية دول جنوب شرق آسيا. كانت منظومتنا القيمية وأسباب وجودنا في فيتنام واضحة تماماً بالنسبة لنا - على الأقل في البداية.

كان لدينا اعتقاد ساذج بأن لدى الشعب الفيتنامي خياراً واحداً حاسماً: إما أن يكون شعباً طيباً أو شعباً شريراً، كان يمكنهم اتباع الحرية أو الشيوعية، وكنا نسقط عليهم طريقتنا في التفكير.

لكن كان الشعب يتخذ طريقاً ثالثاً: «اللغة على مجلسيكم معاً، من منكم سيساعدني الآن وفوراً؟ لا تقدموا لي كلامكم المنمق المثالي حين لا يكون بمقدوري أن أحصل على طعام أو أن أخرج من منزلي دون أن تصيبني رصاصة من طرف أو آخر». لم يكن ما يحاربون من أجله واضحاً بالنسبة لهم بأي صورة.

وقد ذهب رفاقي في جيشنا إلى هناك بفكرة أننا كنا نحارب مع الفيتناميين الجنوبيين معاً في ذات الحرب، وللأسباب نفسها،

وللأهداف نفسها. كانت الإجابة: «نعم» على معظم هذه الأمور لكن ليس كلها؛ فعندما تتدخل في حرب أهلية تظل دائماً الدخيل، وتظل دائماً غريباً، لأنك تأتي إلى ثقافة مختلفة.

وبمرور الزمن، كانت العدسات التي ينظر معظم أقراني إلى الفيتناميين من خلالها تحد من قدرتهم على رؤية الحقائق الدقيقة التي تصنع كل الفرق.

كانت هذه حرب بلا خطوط أمامية. وكان على الأمريكيين أن ينظروا بشك وريبة إلى كل فيتنامي: هل الحلاق الموجود في القاعدة المحلية من الفيتكونج؟ هل المرأة التي تغسل ملابسك من الفيتكونج؟ من وضع ذلك اللغم الذي قتل رفيقي في الشارع؟ لابد أن أولئك الفلاحين كانوا يعرفون أنه هناك، فكيف لم يخبرونا؟

كانت مثل هذه الأمور صعبة الفهم للغاية بالنسبة لكثير من جنود الولايات المتحدة. وكانوا يتساءلون: «إننا نخاطر بحياتنا هنا لنوفر الحرية لهؤلاء الناس؛ فلماذا لا يساندوننا؟».

كان ما لم يفهمه هؤلاء الجنود هو قدر الخوف الذي كان يحمله أولئك الناس... أو مستويات تعاطفهم مع الجانب الآخر أو لا مبالاتهم به (وهذا لا يعني بالضرورة موافقتهم على أن يفرض الجانب الآخر أسلوب حياتهم عليهم)... أو مستويات الترهيب التي يمارسها الجانب الآخر (لماذا عليّ أن أبقى على الخط هنا لأُقتل؟)... أو بعض الأنشطة الأخرى التي تمارس في القرية في الليل حين لا يكون

الأمريكيون هناك. لكنني كنت موجوداً، ليس لأنني أشد ذكاء من رفاقي، أو أنني أمتلك بصيرة ثاقبة دونهم، أبداً بالتأكيد. لقد أُلقي بي في أعماق هذه البيئة بالغة التعقيد قبلهم وتعرضت لكل تعقيداتها. كان الأمريكيون دخلاء.

لم يكفِ أن نقدم لهم أيديولوجية أو كلاماً منمقاً، بل كان علينا أن نمهد لهم طريقاً يقودهم إلى هدف يستمدون منه القوة وعزيمة العمل - هدف يمكنهم أن يؤمنوا به، هدف يمكن أن يفي بحاجاتهم المادية المباشرة الملحة... هدف يستحق أن يموتوا في سبيله؛ ولم نكن نفع ذلك. وللمرة الأولى، كان يصدمني أن النصر يتطلب أكثر مما يتخيل معظم الأمريكيين، وأن للحرب أبعاداً تتجاوز كسب معارك وعدد القتلى من أفراد العدو. فلا يكفي أن تكسب معارك: إذ لا بد أن يؤيد الناس قضيتك. وكان عامة الناس، المجتمع المدني، هم مركز الجاذبية ومفتاح النصر.

الأمر الآخر الذي تعلمته في فيتنام، ثم كان عليّ أن أتعلمه مراراً في أماكن كثيرة أخرى، هو أهمية فهم الثقافة. فهناك آلاف الثقافات وآلاف اللغات في العالم. وبعض الأمور لا تترجم، ورغم أننا يمكن أن ندرك منطقتها وصلاحيها بوضوح من منظورنا الثقافي. وقد تشكل هذا العدد الهائل من الثقافات وتمت صياغتها عبر قرون، عن طريق البيئة المادية، ومنظومات المعتقدات والتقاليد المتطورة الخاصة بتلك الثقافات. فإذا أردت أن تغير مجتمعا ما أو تؤثر في توجهه أو خياراته، فلا بد أن تفعل ذلك باستيعاب ثقافة

هذا المجتمع، داخل سياق ثقافته، وعن طريق فهم حالة أفراده. ومنذ سنوات طويلة، كنت أعكس خبرات عديدة مررت بها حول العالم على درس تعلمته يتعلق بالإدراك الثقافي. كان هذا بالنسبة لي مقوماً أساسياً في التخطيط للتدخلات العسكرية المتعددة التي قمنا بها، برغم أننا كنا نفتقده دائماً.

يمكن أن نطلق على استبصاري ذلك المساء، في مقاطعة بنه دنه، انفعالاً كاشفاً مفاجئاً، لكنه لم يدهشني لهذه الدرجة حينها، فلم أر وميض الفهم التام. وفي رأيي إن الانفعالات الكاشفة العظيمة نادرة. وبالنسبة، قد تأتي صحوة، مثل تلك الصحوة، ثم قد تأتي في وقت لاحق لمحة لشيء أعمق، ثم تتوالى لمحات أخرى. عند ذلك يكون لديّ تدريجياً إدراك يجعلني أعود إلى الصحوة واللمحات، وأحاول فهمها جميعاً في ضوء الإدراك، وأراجعها باستمرار. ولا أزال أنظر للوراء وأتعلم من فثيتام.

وحيث أقوم بمراجعة سلسلة الخبرات، كان لا بد أن أحدد بدايتها بدقة تامة. لكن لم تكن هناك قط إشارة تنبيه تحدد متى كان لديّ فهم تام مفاجئ.

في فثيتام كان معظم رفاقي يرون بعداً وحيداً للحرب: اهزم العدو واقتله - الحرب المنهكة. وفي الوقت نفسه، كنت أمر بأولى ومضات الصحوة التي كان لا بد أن تكون أكثر من مجرد حل عسكري بالكامل لهذا الصراع. كنت قد بدأت في رؤية الأبعاد السياسية والاقتصادية

والاجتماعية والعرقية والثقافية والدينية وغيرها من الأبعاد المعقدة والعوامل المحيرة التي صنعت هذا الصراع.

كنت قد عدت من جولة ثانية خاصة بالعمل في فيتنام، قائداً لسرية مشاة بحرية تابعة للولايات المتحدة، ورأيت هذه الأبعاد مباشرة. وصارت رؤيتي لهذا الصراع أشد تعقيداً من البعد العسكري البسيط.



أعقب استغراقي في - فيتنام استغراقات أخرى عديدة في دول وثقافات أخرى كثيرة. وخلال خدمتي العسكرية - وفيما بعد، بوصفي رئيساً لعمليات الإغاثة الإنسانية، ودبلوماسياً ورجل أعمال على المستوى الدولي، وأكاديمياً - عملت في أكثر من سبعين دولة. وبمرور الزمن، تحول التفاعل مع الثقافات الأخرى إلى استعداد طبيعي. فأنا مفتون بالثقافات - بالأساليب المعقدة التي شكلت بها الجغرافيا والتاريخ الناس فصاروا إلى ما أصبحوا عليه، وبكيفية إنشائهم رؤية للعالم تختلف عن رؤيتنا.

تعلمت بمرور الزمن أن هناك فروقاً طفيفة من مجتمع لآخر في القيم الجوهرية والاهتمامات الأساسية. لكن هناك فروقاً شاسعة في أساليب فهم هذه القيم والاهتمامات. فكلنا نقدر قيمة الأسرة، وكلنا نقدر قيمة الحياة، وكلنا نقدر قيمة الوفاء بالوعد، لكن أساليبنا في التعبير عن هذه القيم وترتيب أولوياتها يمكن أن تختلف بدرجة لافتة. وليست القيم نفسها هي محل الاختلاف، وإنما أساليب فهمنا لهذه

القيم هي التي تتابن كل التباين. وتصبح هذه الفروق قضايا تسبب خلافات قائمة على سوء الفهم... وقد تثير الصراعات أحياناً.

إنني شغوف بالغوص في بيئات غريبة عني، فهذا يمنحني متعة بالغة، لكن الأمر ليس مجرد تسلية لطيفة.

فلم يعد لدينا نحن الأمريكيين ترف البقاء كدولة منعزلة عن بقية العالم. إذ كنا نثق في حواجز تمنع عنا التلوث القادم من الخارج، عبر تاريخنا، وقد سقطت هذه الحواجز نهائياً مثلما سقط سور برلين. والآن ليس لدينا خيار سوى التواصل مع شعوب عديدة مختلفة في العالم في كافة أبعادهم المتباينة، ولا يمكننا أن نفعل ذلك بوصفنا دخلاء ننظر إليهم عبر عدساتنا الخاصة، ونحاول فرض تفكيرنا عليهم - كما فعلنا في - فيتنام، وكما نفعل الآن في العراق.

هذا هو الدرس العظيم الذي تعلمته من وجودي لعشرات السنين هناك فوق سن الرمح الحاد. وهذه هي الرؤية الفريدة المتاحة لأولئك الذين يقفون على الخطوط الأمامية في صنع الحرب وصنع السلام على حد سواء. فهذه هي «رؤية الخندق».

فبحسب الظواهر، يتيح الخندق زاوية محدودة للرؤية، وحتى برغم أنه يضعك داخل أعماق مركز الحدث، فإنك لا ترى الكثير أو البعيد من هناك، لكن فكر في الأمر. إن رؤية الحدث من عدة مئات من الخنادق عبر العالم خلال سنوات عديدة يمكن أن تنتج خبرة تراكمية يصعب تفنيدها. وحتى لو لم تكن حبيس الخنادق فقط، بل أيضاً

خرجت تحتسي الشاي مع الزعماء، وتلتقي بالباعة في المحال التجارية، وتسير في الشوارع، وتتحدث مع عامة الناس، وتتناول الطعام مع رجال الأعمال والقادة العسكريين والسياسيين حول العالم، وإذا كنت قد درست تاريخ هؤلاء الناس، ومشيت على الأرض في قراهم حيث صنع التاريخ، وإذا كنت في أحاديثك مع الناس قد بدأت تدرك أن للتاريخ والجغرافيا أثراً عميقاً عليهم... عندها ستبدأ المعرفة التي اكتسبتها من الخنادق في تحقيق التنوير. وساعتها ستري ما يجري هناك على نحو قد يعجز عنه من يفتقرون إلى مثل خبرتك.

إن رؤية الخندق ليست منظوراً عسكرياً فحسب، فكثير ممن يعملون في مجالات أخرى - مثل الدبلوماسيين والصحفيين ومن يعملون في منظمات المساعدات الدولية - يملون بالخبرات على أرض الواقع، ويواجهون حالات كثيرة تنفصل فيها السياسات التي تصنع في أوطانهم عن الواقع الذي يعيشونه. فوجودهم هناك يتيح لهم المشاهد والأصوات والروائح والإحساس بالمشاعر المصطنعة، كما يتيح تقدير البيئة المعقدة التي نادراً ما يعرفها صناع السياسة البعيدون عن المشهد تماماً.

وحتى في هذه الحالة، لا يمكن الاعتماد على خبرة الخندق وحدها في اكتساب الرؤية الحكيمة.

يُحكى أن أحدهم قال لفريدريك الأكبر، وهو أحد أعظم القادة العسكريين في التاريخ: «لقد قدت حملات عديدة وخضت معارك كثيرة، فأني فرد من أفراد جيشك هو الأكثر خبرة؟».

فقال فريدريك وهو يشير بإصبعه: «أترى ذلك البغل الواقف هناك؟ هذا البغل كان في كل حملة من حملاتي وشارك في كل المعارك، لكنه في النهاية لا يزال غيباً».

وسواء أكانت هذه القصة حقيقية أم لا، فإن الرسالة التي تنقلها صحيحة. فالخبرات وحدها لا تكفي، ولا يكفي أنك كنت هناك. فالأمر هو كيف نرى ما في العمق جيداً، وكيف نستنبط ما في هذه الخبرات. إنه استخلاص العناصر المهمة التي تمدنا بتقدير أعمق لكافة أبعاد ما يجري، وبعد ذلك استغلال كل ذلك كأساس لصنع قرارات حكيمة.

ولا يتم الوصول إلى منظور الخط الأمامي هذا عن طريق «الانتقالات السريعة» التي يقوم بها ما يمكن أن يسمى خبراء إستراتيجيات المطار. فالقادة السياسيون في واشنطن الذين يقومون بزيارات مفاجئة ليوم أو يومين، محاطون بهالة كبار القوم، لا يتلقون إلا معلومات موجزة تقدم بطريقة مبهرة باستخدام برنامج باور بوينت في الحواسيب الآلية، مع مقتطفات سريعة من الوقائع التي تؤيد نظرياتهم وآراءهم المحددة والمعدة سلفاً، ثم يعودون لوطنهم مدعين أنهم «كانوا هناك» وقد أثبتوا نبوغهم.

يعرف القادة العسكريون المحنكون، الذين شاهدوا الحدث بمستويات عديدة، أن صورة المعركة في مركز القيادة يمكن أن تختلف تماماً عن الرؤية من داخل الخندق. ويعرفون أن النظام الذي يدار من أعلى إلى أسفل - أي الذي يتحكم فيه مركز القيادة كلياً -

لن ينجح. في مركز القيادة لديك ميزة رؤية «الصورة العامة» وميزة صنع قرارات محسوبة بعيداً عن الفوضى والارتباك قرب ميدان القتال. وفي مركز القادة يمكنك وضع كافة المعلومات والاعتبارات والمصادر معاً لتحديد مسارات العمل. لكنك تحتاج أيضاً ذلك الإحساس بالمعركة الذي لا يتأتي إلا من الخطوط الأمامية. ففي الخطوط الأمامية يكون تأثير الأفعال والقرارات والأحداث أشد وضوحاً، ويكون التمييز سهلاً بين ما هو فرصة وما هو كارثة، كما يمكن اكتشاف العوامل التي تجهلها الصفوف العليا. وفي مركز القيادة، يمكن أن يسقط القادة أو المخططون في فخ الوقوع في حب خطتهم (وكنتم دائماً أحذر الفريق الذي يعمل معي من هذا الفخ)، إذ قد يجعلهم ذلك ينتقون من الحقائق فقط ما يؤيد خطأ لديهم مصلحة مباشرة في الترويج لها - أو مجرد أمل في أن تنجح - فيتعامون عن رؤية إشارات تدل على أنها خطة معيبة أو فاشلة وعن رؤية فرص تفرض مساراً جديداً للعمل.

ليس هذا موقف اختيار بين بديلين فقط - إما الخطوط الأمامية أو مراكز القيادة. فالوضع المثالي هو المزج بين التحليل الدقيق الذي يقوم به مركز القيادة، والتقييم على الطبيعة من الخطوط الأمامية. أي إن الوضع المثالي هو المنظومة التي تعمل بالأسلوبين معاً - من أعلى ومن أسفل - والتي تبني على الثقة والحوار المفتوح.

لماذا لم ير خبراء الإستراتيجية والمنظرون، الذين صاغوا سياساتنا أثناء حرب - فيتنام، ما كان يواجهه أي ملازم ثانٍ من ضغوط وهجوم

على وحدته؟ لماذا نجد دائماً في صناع السياسة لدينا غطرسة فكرية، تجعلهم ينبذون المعلومات التي تأتيهم من الميدان؟



وعودة إلى الحاضر، إلى يوم الحادي عشر من فبراير 2003، قبل أن نبدأ حرب العراق بأسابيع قليلة تم استدعائي أمام لجنة العلاقات الخارجية بمجلس الشيوخ للإدلاء برأيي في الحرب المقبلة. وحين كنت أنتظر استجابتي، استمعت إلى شهادة من هيئة مستشارين أمامي - وكانوا مخططين من وزارتي الدفاع والخارجية.

قلت لنفسي بفزع بينما كنت أستمع إليهم: «مخططون؟ المخططون ليس لديهم خطة. إنهم لا يفكرون فيما سيحدث بعدما نغزو العراق ونستولي على بغداد. وكانت هزيمة الحرس الجمهوري والاستيلاء على العاصمة هو ما يعتبر نصراً عادة. لكن هل يضع المخططون في اعتبارهم التعقيدات التالية لذلك؟».

جاء ذلك بعد ما سمعته بالفعل قبل ذلك ببضعة أيام حين أعلن وزير الدفاع أن الخطة الأصلية التي عرضت عليه كانت «قديمة وسخيفة». وكانت الخطة التي يشير إليها هي ما وضعتها القيادة المركزية. كنت قد قضيت عدة سنوات في القيادة المركزية، ثلاث سنوات منها رئيساً لها. وكنت أعرف تلك الخطة، وأعرف أن من كانوا على دراية تامة بالعراق وبالمنطقة قضوا عشر سنوات في وضع هذه

الخطـة وتقويمها، وكانت خطـة قوية فعالة؛ إذ لم تضع في الحسبان هزيمة القوات العسكرية العراقية فحسب؛ بل أخذت في اعتبارها المرحلة التالية لذلك.

ولقد سمعت أيضاً نائب وزير الدفاع يجادل رئيس أركان الجيش المحنك في تقدير أعداد القوات المطلوبة. كما سمعت تفسيرات من الاستخبارات، شعر كثير منا ممن لهم خبرة عريضة بالمنطقة أنها منفصلة تماماً عن الخطر الحقيقي.

وفيما بعد حينما لم نحرز تقدماً في الحرب كما كان معلناً، سمعت وزير الدفاع يتجاهل الإخفاقات التي نتجت بلا شك من التخطيط الضعيف أو انعدام التخطيط أو ردود نمطية موجزة مثل («تحدث هذه الأشياء في الحرب») أو ترديد مقولات عسكرية قديمة مثل («تختفي كل الخطط أثناء الاشتباك مع العدو»). لكن وزير الدفاع فشل في فهم مبدأ عسكري آخر عبّر عنه الجنرال دوايت إيزنهاور أحسن تعبير حين قال: «عند الإعداد لأية معركة كنت دائماً أجد أن الخطط لا طائل منها، لكن التخطيط لا غنى عنه».

لماذا اختلفت رؤية واشنطن إلى هذا الحد عما رأيناه وفهمناه نحن من عشنا في هذه المنطقة وخبرناها طيلة سنوات عشر؟

لقد فكرت أن «أولئك الذين يُطلق عليهم المخططون، يرون غزو العراق من خلال عدساتهم الضيقة السطحية». وهم يرون أن «تحويل العراق إلى مجتمع رأسمالي ديمقراطي حديث أمر غاية في السهولة:

فمجرد أن نزعنا السدادة وتخلصنا من صدام، سوف نستقبل بالزهور في الشوارع. ثم يحكم العراق نفسه بنفسه».

وعرفت أنهم لا يرون ما بعد الكارثة.

وفكرت: «حسب خبرتي، سيكون ذلك أصعب وأعقد وأشد اضطراباً مما يتصورون بكثير. فإن الاستيلاء على بغداد وإسقاط النظام لن يكون نهاية الصراع».

وبعد أن اتخذت مقعدي أمام اللجنة، حاولت أن أوضح هذا الأمر.

ففي استجواب سابق، كان السيناتور نورمان كولمان، السيناتور الشاب من مينيسوتا، قد ألمح إلى أن العراق كان سيصبح مكاناً أفضل إلى حد بعيد دون صدام حسين. ومن المؤكد أن التخلص من صدام كان سيصبح مكسباً؛ لكن كان لديّ شعور مقلق بأن الموقف في العراق قد يصبح على عدة أصعدة أسوأ بالفعل مما كان تحت حكم صدام إذا لم نخطط ونستعد لحشد كامل من العوامل المركبة السياسية والاقتصادية والأمنية والإنسانية والعرقية والدينية وغيرها من العوامل التي قد تعقد جهودنا في إعادة بناء البلاد. ولم أحس فيما كنت أسمعه أي اعتبار أو تقدير لهذه العوامل أو أي شيء يشبه هذا المستوى من التخطيط. ولم يضع إسقاط صدام العراق في جهاز ملاحظة آلية يتجه به إلى الاستقرار رأساً.

قلت: «أود أن أناقش مقولة: إن «أي شيء هو أفضل مما نحن عليه الآن»، سيناتور كولمان، أود أن أقول: إننا طردنا السوفيت من

أفغانستان بفكرة أن خروج السوفيت لابد أن يكون أفضل من أي شيء يمكن أن يحدث بعد ذلك، حتى تركنا الأمر يؤول لطالبان. لذلك فإن كل من عليهم أن يعيشوا في هذه المنطقة وعليهم أن يبقوا هناك ويحموا مصالحنا عاماً بعد عام، لا ينظرون إلى هذا بوصفه بداية ونهاية، ولا بوصفه إستراتيجية للخروج، ولا بوصفه ولاية لمدة عامين. ومادمت ستتولى القيادة المركزية للولايات المتحدة، فستكون هناك وسيكون عليك التعامل مع أي شيء تحدثه على الأرض مهما كان».

ومضيت أشرح للجنة ليس صعوبة ما نحن بصدده - إعادة بناء دولة ذات مشكلات معقدة - فحسب؛ وإنما كيف سيكون علينا أن نتعايش مع ما صنعناه أو ما فشلنا في صنعه.

يطلق البدء في حرب ما قدراً كبيراً من الطاقة الحركية. وعندما تفعل ذلك، ينبغي أن توجه تلك الطاقة، وعليك أن تتحكم فيها، وأن تنظر بعناية إلى الآثار التي ستتج عما فعلته في أبعاد عديدة مختلفة، ولا بد أن تنظر إلى النتيجة النهائية التي تود تحقيقها، وكيفية الوصول إليها. كذلك أنت في حاجة لمعرفة التكلفة والمخاطر التي تواجهها. فعندما تعزل طاغية كان يتحكم في كل جوانب الحياة في مجتمع ما، عليك أن تكون مستعداً لملء الفراغ، فالأمور لا تنتظم من تلقاء نفسها. وعندما تفسد توازن الأشياء، يكون عليك أن تستعد لإعادة التوازن إليها، ولا بد أن تعرف ما يلزم لإعادة هذا التوازن. والله وحده يعلم ما الذي ستنتهي إليه لو كان كل ما تفعله هو شن الحرب وإطلاق الطاقة دون أن تمنع التفكير في هذه القضايا.

إن التحذير الآتي من الخندق هو أن تنظر إلى هذا العالم نظرة أعمق. فالأمور تتغير، ونحن في حاجة لأن نفكر بإمعان في معنى تلك التغيرات بالنسبة لنا.

إن السيناتور نورم كولمان رجل ذكي، واسع الاطلاع، حسن النوايا. ولم يخطئ في أن العراق كانت ستصير أفضل بعد صدام حسين، لكنني أردت أن أتأكد من أن أعضاء اللجنة قد فهموا أن جعل العراق أفضل ليست عملية آلية. وشعرت أن على اللجنة أن تفهم أن الافتراضات التي تبدو منطقية من واشنطن قد لا تكون كذلك على أرض الواقع؛ فالأمر ليس بهذه البساطة.

والقضية ليست سوء فهم نواياهم أو الأفعال التي تلت هذه النوايا، وإنما افتقارهم إلى فهم التعقيدات الموجودة هناك على الأرض. فهم لا يرون ما وصفه كلاوفيتس بأنه «ارتباك الحرب واحتكاكاتها». ولا يفهمون كيف أن هذا الذي يبدو في الظاهر قضية لا خلاف عليها، يمكن أن تنشأ عنها آثار رهيبة لا حصر لها... أو أن التخلص من طاغية شرير - يعد وجوده سبباً رئيساً لعدم الاستقرار في المنطقة - يمكن أن يطلق سلسلة من الأحداث التي تتسبب في عدم استقرار ربما أشد مما فعل ذلك الطاغية.

بعد حرب الخليج الأولى، شاركت بوصفي قائد لواء شاب في واحد من أكثر أحداث ما بعد الحرب ارتباكاً وهو: إنقاذ الأكراد. وكان ذلك أول دخول واسع النطاق لي في مجال الإغاثة الإنسانية. فبعد ثورتهم الفاشلة ضد صدام، أجبر النصف مليون كردي على الخروج من

موطنهم شمال العراق، ليقيموا في مخيمات في سلاسل الجبال الباردة المقفرة على طول الحدود العراقية التركية. وكانت هناك مأساة إنسانية مفعجة على وشك الحدوث؛ فقامت قوات الإغاثة (وهي جهود دولية وإن كانت أمريكية في معظمها) بإنقاذ آلاف الأرواح.

في بداية هذه العملية، تلقيت مكالمات هاتفية من رئيس الأركان المشتركة العائد إلى واشنطن - كان الطقس بارداً، إذ كنا في منتصف فصل الشتاء، وكان تلفاز الولايات المتحدة يعرض صوراً لأكراد يرتجفون من البرد وهم يتنقلون في المخيمات الجبلية. لذلك جاء الأمر من رئيس القيادة المشتركة: «أسقطوا ملاحف، فهؤلاء القوم يتجمدون من الصقيع هناك».

لكن كانت الحقيقة هي أننا عندما جاء الأكراد إلى المخيمات لم نجد مشكلة في توفير متطلبات التدفئة لهم.

كان النقص الشديد في الغذاء والدواء. وكانت الأولوية هي وضع قدر المستطاع من الغذاء والدواء في المنصات الناقلة وفي الأجولة التي كنا نحملها في طائرتنا، ثم نسقطها من الجو. وهذا ما أخبرته به. إلا أنه قال: «سنسقط ملاحف».

لذا كان علينا إعادة حزم الأجولة ووضع مئات الملاحف فيها. وكما توقعنا، عندما سقطت الأجولة من السماء، فتحتها الأكراد وألقوا بالملاحف على الأرض، فقد كانوا يبحثون عن طعام أو أدوية.

لكن هناك في الخلفية صورة خلّفت منظومة عقلية، ونتج عن هذه المنظومة العقلية أمر غبي... مع ذلك كان اتخاذ هذا القرار نابعاً من أفضل النوايا. فلا يمكن أن تتهم من أصدروا الأمر لنا بإلقاء الملاحف بأنهم قساة القلوب! وفي الواقع، حين فكرت في الأمر، كان القرار يبدو منطقياً تماماً من واشنطن. وظلت قمم تلك الجبال المكسوة بالملاحف تذكرني بهذا وأنا أخلّق فوقها بعد شهور عديدة من واقعة إسقاط الملاحف من الجو.

كانت النتائج في هذه الحالة مضحكة أكثر منها ضارة. لكن نتائج رؤية واشنطن للأمور من خلال زاوية بالغة الضيق لم تكن طيبة تماماً بعد غزونا العراق عام 2003، ولم تكن طيبة أيضاً في أفغانستان بعدما أخرجنا السوفيت ثم غادرنا.

### الخدائق والخبراء

لا أستطيع أن أدعي أنني خبير إستراتيجي أو خبير في وضع السياسات. لكنني أزعّم أنني دخلت عدداً كبيراً من «الخدائق» في أنحاء العالم، وأنني وقفت على خطوط أمامية عديدة. وتعلمت دروساً كثيرة هناك... دروس أصبحت أدرك أنها أوصلتني إلى خلاصات ونتائج تختلف اختلافاً بيناً عما توصلت إليه من التحليلات والسياسات التي خرجت من المعاهد الأكاديمية الرائدة، وأوعية الفكر، ومراكز الاستخبارات ومكاتب السياسة وورشها في الوطن. فهناك علماء نابهون ومفكرون ومحللون يعالجون طرائق العمل بصورة منطقية

قائمة على إستخبارات لها مصداقية وعلى أعلى مستوى من العلم. ولا يمكن التهوين من قيمة هذه الآراء التي تأتي من أعلى. فعلى هذا المستوى توفر وعياً أفضل باعتبارات لا نراها على الجبهة: كالاعتبارات السياسية والدبلوماسية التي يجب أن نضعها في الحسبان على أرض الواقع. كذلك فإن لهم رؤية أوسع، إذ يمكنهم رؤية توجهات وتطورات واسعة النطاق – مثل معايير النمو أو الانخفاض السكاني، ومعايير الغنى والفقر والصحة والمرض، والتعليم والأمية، والأمن أو عدمه. ويمكنهم أن يروا مدى محدودية الموارد وضغوط البيئة، وغيرها من الأولويات العريضة التي لا يمكنك رؤيتها من موقعك على الخطوط الأمامية.

لكن عليّ أن أظل أتساءل: أي عالم يفكرون فيه؟ هل هو العالم نفسه الذي كنت أقف على الخطوط الأمامية فيه؟ هل لديهم أي إحساس حقيقي بهذا العالم؟

إن عدداً ضخماً من صنّاع السياسة عندنا هم نتاج نظام الغنائم\* العتيق الذي تمتد جذوره إلى القرن التاسع عشر. فلرئيس سلطة تعيين ما يزيد عن ثلاثة آلاف فرد – من رؤساء الوكالات المهمة إلى سفراء الدول الكبرى. وفي أغلب الأحيان يقدم الرؤساء هذه الوظائف المرموقة لزملاء الدراسة القدامى، أو لأصدقاء يشاركونهم لعبة الجولف، أو للمحررين السياسيين – أناس ليس لديهم أي من المهارات

---

\*spoils system اعتبار المناصب الحكومية نهباً يجب تقسيمه بين أعضاء الحزب المنتصر. (الترجمة)

او الخلفيات المطلوبة لتولي هذه الوظائف بصورة فاعلة. وفي محيط العالم المعقد الذي نواجهه الآن لن نحتمل أن يشغل المراكز الحكومية الحساسة وذات النفوذ موظفون سياسيون عاطلون عن الخبرة. فماذا حدث بعد كارثة إعصار كاترينا عام 2005، الذي دمر نيوأوريانز ومعظم ولايات الخليج الجنوبي؟ كان دليلاً على ضرورة التخلص من نظام الغنائم هذا.

إن عدداً ضئيلاً ممن يعملون في الخطوط الأمامية يتم استثمارهم بصورة شخصية في الإستراتيجيات والسياسات التي قاموا بتصميمها بأنفسهم أو بدعمها، أو في الإدارات التي ينتمون إليها. فهؤلاء منفذون وليسوا منظرين، وهم يهتمون بالأفعال وليس بتولي المناصب، ويريدون أن يجعلوا للأفعال نتائج ملموسة. ولا يخطر على أذهانهم أبداً استجلاب الشواهد على صدق رؤيتهم بطريقة انتقائية أو تلفيق الوقائع للإعلاء من شأن وضع يخدم مصالحهم. وهم يرتعدون خوفاً من سيل إستراتيجيات الكلمات الرنانة الذي يتدفق من السياسيين والخبراء في واشنطن، الذين يتشبثون برسالة معينة بغض النظر عما يحدث على الأرض والذي يكذب المسارات التي يدافعون عنها.

ولسوء الحظ، لا يتحمل صناع السياسات قدر المساءلة التي يحملها صناع الأفعال - الممارسون - أو الذين يتولون مسؤولية التطبيق. فلقد قام صانع السياسة بإعداد سياسة للعراق و أفغانستان والصومال... أو لقيتنام قبل خمسة وثلاثين عاماً. وربما كانت أهداف سياستهم سامية ونبيلة للغاية، وقد أيدت بقوة أهداف أمتنا في كل حالة من

هذه الحالات... لكنني لا أؤيد دائماً أساليب تنفيذ السياسات. فعندما تفشل سياسة ما، فمن يتحمل تبعات السقوط؟ صانع السياسة أم من حاول تنفيذها - الجنرال أم السفير الموجود على الأرض أم من ينفذ السياسة أو يطبقها؟ إن من يقوم بالشق التنفيذي هو دائماً من يتحمل المسؤولية. فنادراً ما ترى أحد صناع السياسة يتحمل تبعات سياسة فاشلة، ونادراً ما يدفع ثمن كارثة أعدها وخطط لها.

لا بد أن يتفاعل مركز القيادة مع الخط الأمامي - فلا غناء بأحدهما عن الآخر - كذلك فرؤية الخندق ورؤية الخبير لا غنى لإحدهما عن الأخرى. أما الوضع المثالي فهو الجمع بين المنظر والمنفذ، وليس المطلوب خلق المنافسة بينهما، بل التوازن.

إن ما يهمني الآن هو أن رؤية الخط الأمامي تنال اهتماماً أقل بكثير مما ينبغي.

لقد رأيت عالماً يختلف تماماً عما يصفه المنظرون وطبقة السياسيين. إنه عالم مر بتغيرات هائلة خلال العقود الأخيرة - وهي تغيرات لم يعرها المنظرون والخبراء الاهتمام الكافي. إنه عالم أشد ارتباطاً وأشد اضطراباً من العالم الذي نشأ معظمنا فيه - عالم الحرب الباردة. إن العالم الجديد المضطرب يصرخ طلباً لنوع جديد من التفكير والتحليل سيكشف الطبيعة الحقيقية لهذا العالم في كل أبعاده وتعقيداته. إن أمتنا - وكافة دول العالم الأول - ستكون في حاجة لاتخاذ إجراءات تمنع انتشار الفوضى... أو على الأقل تمنع هذه الفوضى من إيذاؤنا إيذاءً بالغاً.

في الصفحات التالية، سأقدم وجهة نظر مقاتل على كل من جبهتيّ الحرب والسلام. وهي رؤية أخذتني إلى الخنادق تارة و إلى مراكز القيادة تارة أخرى. وسواءً في خندق أو في مركز قيادة، كنت دائماً على الخطوط الأمامية كمشارك في المعركة، وليس كمراقب خارجي هناك لمجرد إلقاء نظرة أو جمع مادة خبرية أو للاستطلاع. وأنا لا أنفرد بمنظور الجبهة - فنادرًا ما كنت وحدي في تلك التجربة - كما أنه ليس النافذة الصالحة الوحيدة التي تشرف على واقع المعركة، لكنها نافذة ضرورية. فإنك لن تحصل على صورة حقيقية للمعركة ما لم تتضمن منظور الخط الأمامي.

سأحاول وصف العالم الذي أراه هناك والتحديات التي يقدمها لنا ووصف ما نحتاج من أفعال للتعامل مع هذه التحديات قبل أن تمسنا بصورة تهدد سعادتنا، وربما وجودنا.

