

الفصل السادس

أنابيب الموقد

البيروقراطية تقتل كل عمل ناجح.

ألبرت آينشتاين 1934

إن ارتباك بلادنا حول دورنا في العالم قد ضخمه فشلنا في تنظيم أنفسنا كما يجب، لتحقيق أهدافنا هناك. فثمة انفصال بين الجبهة والأنظمة الحكومية. وينشأ جزء من هذا الانفصال عن الأسلوب العتيق، الذي تتبعه حكومتنا في الرد على ما يحدث في العالم.

وتتنظم حكومة الولايات المتحدة في خطوط وظيفية. فعلى قمة هيكلها نجد الجهات التشريعية والتنفيذية والقضائية، ولكل منها وظائفها المميزة. فالجهة التنفيذية تعمل من خلال وزارات عاملة - الدفاع، الخارجية، العدل، التجارة، الداخلية، وهكذا - ولها هيئات مختلفة - مثل وكالة الاستخبارات، ووكالة إدارة الطوارئ الفيدرالية - كل تعمل حسب وظائفها من خلال الوزارات المختلفة، وكل هذا منطقي تماماً.

ويشبه هذا التنظيم إلى حد بعيد نموذج التنظيم العسكري القديم، الذي كان يسمى الهيكل النابليوني - لأن نابليون هو صاحب الفكرة - وكان تنظيماً رائعاً في وقته. ولا يزال الجيش يتبنى هذا الهيكل التنظيمي إلى حد ما.

يقسم هذا الهيكل التنظيمي هيئة الإدارة والعاملين عبر خطوط وظيفية - الإدارة، العمليات، التخطيط، الاتصالات، الاستخبارات، الشؤون اللوجستية* وغيرها. وكان كل مجال منها يعمل منفرداً أو مستقلاً تماماً، ولم يكن يعنيه إلا أداء الوظيفة الموكلة إليه ولا شيء سواها. وأن لكل مجال هيكله القيادي الهرمي الخاص به، الذي كان شديد الطبقية ولا تشغله إلا المعلومات الخاصة بميدانه الوظيفي. وكانت النظرة إلى العمليات العسكرية من منظور كل وظيفة نظرة ضيقة للغاية - لا تعنى إلا بما كان في سلسلتها وحدها - ولم تكن ثمة مشاركة في هذه النظرة من خارج سلسلتها. وعندما يتم تمرير رأي ما، كان يذهب إلى السلطة الأعلى ثم إلى القائد.

ونحن نسمي هذه الأنماط من التنظيمات الضيقة التي تدار من أعلى لأسفل «أنابيب الموقد» stovepipes.

كان هذا تنظيمًا ممتازاً بالنسبة لجنرال يمتطي جواده، وينظر إلى ميدان المعركة من مكان مرتفع، بينما تدور الأحداث من أسفل. وكان مختلف القادة الميدانيين يأتون إليه من وقت إلى آخر، ويقدمون تقاريرهم إليه، فيجمع معلوماتهم بعبقريته، ويقوم بتركيبها بعضها مع بعض، ثم يتخذ القرارات في الوقت المناسب.

وهناك مثال آخر على منظومة أنابيب الموقد الخاصة بنا، وهي الهيكل التنظيمي للفروع العسكرية المنفصلة. فقد أعطانا هذا الهيكل التنظيمي الأساس للتقاليد العظيمة والفخر والتمية المتميزة

* نقل الجنود وإيوائهم وتموينهم. (الترجمة)

لمهارات الخدمة العسكرية، لكن مشكلات بناء إمكانات القتال المشترك والتعاون في ساحة المعركة، الذي يجعل كافة قطاعات القوات المسلحة تقاوم كأنها شيء واحد، تركزت إلى أعلى مستويات القيادة الوطنية لتحديدها.

لم يعد هذا النوع من القيادة الرأسية أو هيكل الإدارة الرأسي يتسم بالفاعلية. فبنية الهيئة النابوليونية شديدة الرتبة، شديدة البطء، شديدة العزلة، شديدة الطبقية، وساحة المعركة اليوم بالغة التعقيد، وكل شيء فيها يتحرك بسرعة، ومثل هذه المنظومة غير المتسقة والمفتتة لن توفر لقادتنا النصح المفيد والتوصيات التي تأتي في الوقت المناسب.

وليس بوسع القائد أن يفهم أو يقوم بتركيب كافة المعلومات اللازمة لوصف بيئة ميدان المعركة - وبالتأكيد ليس مع الإيقاعات الحالية للعمليات (الإيقاع بوصفه القدرة على أن تؤدي الأعمال المطلوبة أسرع من خصمك). فإن حاول القائد ذلك، سيخسر في الحال. وستفقد عملية اتخاذ القرار لديه الصلة بالعمل في الميدان.

ينبغي أن تتم عملية تركيب المعلومات مبكراً. فقد تعلمنا في القوات المسلحة أنه لا يمكننا دمج الوظائف - الاستخبارات والعمليات والتخطيط - عند القمة وحسب، وإنما لابد من دمجها في كافة المستويات. فالاستخبارات، على سبيل المثال، ينبغي أن تبدأ الحديث إلى العمليات ليس عن طريق القائد، بل على كل المستويات التنظيمية،

وبعد ذلك لا بد أن تستمر التركيبة المشتركة في النمو عبر كافة المستويات، حتى تصل إلى القائد الذي يمكنه عمل التركيبة الكاملة من كل مكونات التنظيم.

قامت قواتنا المسلحة بتغيير الهيكل التنظيمي النابليوني إلى هيكل أشد اتساعاً وتكاملاً، ونحن نستخدمه بفاعلية اليوم. لكن التغيير لم يتم بسهولة، فقد حاربنا من أجله طويلاً حتى بدأ تطبيقه منذ نحو عشرين عاماً مع قانون جولدووتر - نيكولز الخاص بإعادة التنظيم الجذري لوزارة الدفاع، فإن العسكريين يقاومون التغييرات الجذرية.

وتحدث التغييرات البارزة في القوات المسلحة والحكومة فقط عقب هزيمة كبيرة، أو عندما تفرض القيادة المستتيرة تحركاً ثورياً. ففي عام 1947 أدرك هاري ترومان أن جيش الحكومة واستخباراتها والهيكل التنظيمية للسياسة الخارجية فيها، والتي تقوم جميعها على نظام أنابيب الموقد لا تعمل بكفاءة، وكان لديه من الحكمة ما يجعله يرى أنه لو كان الشخص الوحيد الذي يمكنه أن يجعل كل هذه الوظائف تعمل بانسجام هو الرئيس، فإن المنظومة كلها عند نقطة معينة ستواجه تدميراً شديداً، لذلك قام بدفع قانون الأمن القومي إلى الكونجرس، وبموجب هذا القانون تم إنشاء مجلس الأمن القومي ورئاسة الأركان المشتركة، التي كان عليها أداء الأعمال المتكاملة عند القمة. وكذلك تم إنشاء وكالة الاستخبارات المركزية.

ظلت ثورة ترومان قائمة حتى أول هزيمة عسكرية كبيرة لبلادنا، في فيتنام، والتي نوهت إلى ضرورة إجراء ثورة أشد قوة وتأثيراً في

المؤسسة العسكرية. ولم يعد الترتيب الذي أقامه ترومان بالفاعلية ذاتها أو التأثير ذاته، لأنه لم يتعامل مع البيئة الموجودة.

في عام 1986، مد قانون جولدووتر - نيكولز عملية إعادة التنظيم إلى مساحة أبعد، عن طريق فرض دمج أفرع القوات المسلحة. فحارب الجيش هذا التشريع بكل سلاح مؤثر في جعبته. إذ لم يرغب أي قسم من أقسام القوات المسلحة في فقدان أنابيب الموقد الخاصة به. لكن أغلبية الحزبين في الكونجرس قاموا بتمرير التشريع، الذي أدى إلى التكامل الوظيفي بين كافة أقسام الجيش القائم اليوم بالفعل.

وبرغم أن القانون لم يحقق كل أهدافه، قطعنا في القوات المسلحة شوطاً كبيراً في الاتجاه الصحيح، ويمكننا أن نرى مسارنا بوضوح.

في الهيكل التنظيمي الذي يعرف بأنابيب الموقد، لا ترتبط العناصر الوظيفية عند كل مستوى - أ، ب، ج، د - بعضها ببعض، وإنما ترتبط بنظائرها الوظيفية في المستويات الأخرى أعلى المنظومة الهيكلية وأدناها - أي إن (أ) مع كل (أ) تناظرها، وكذلك كل (ب) و(ج) و(د) مع نظائره في المستويات الأخرى. وفي التنظيمات الأقل هرمية، ترتبط العناصر الوظيفية في كل مستوى بعضها ببعض ارتباطاً مباشراً، فثمة ممثلون من «ب» و«ج» و«د» ينضمون إلى فريق «أ»، وممثلون من «أ» و«ج» و«د» ينضمون إلى فريق «ب»، وهكذا، ولا توجد هيئة مستقلة تتخذ شكل أنابيب الموقد، وتقوم بعملية التكامل، بل إن كل عنصر وظيفي يصبح وكالة في حد ذاته بهذه العملية - أي

فريق يقوم بالتكامل. ولأن كل العناصر المعنية ممثلة في كل فريق، فإنها تكتسب جميعاً اعترافاً بها من كل فريق، وبما ينتجه الفريق.

ومن هنا، وعلى المستوى القومي، تشارك كل خدمة عسكرية بأعضاء منها في القيادة المشتركة، وهي الفريق الذي يقوم بعملية التكامل، وكذلك تشارك بأعضاء في عناصرها. وتحدث عملية تكامل مماثلة في كل مستوى له صلة بالموضوع من القيادة دون المستوى القومي.

وهناك بيروقراطية أخرى تتسم بالاختلال الوظيفي، وتتخذ شكل أنابيب الموقد، وتتظم في خطوط وظيفية - مثل القوات المسلحة قبل قانون جولدووتر - نيكولز - وهي الحكومة الفيدرالية نفسها، بكل وزاراتها وهيئاتها ووكالاتها التي تتخذ صورة أنابيب الموقد. فكل وزارة من وزاراتها - الدفاع، والخارجية، والعدل، والاستخبارات وغيرها تعمل بمفردها، ولا تهتم إلا بشؤونها، كما أنها مستقلة عن الوزارات الأخرى ولا تؤدي غير ما يعهد إليها من وظائف. كذلك فإن لكل منها نظامها شديد الطبقية، وهيكلها القيادي الهرمي، الذي لا يشغل إلا بالمعلومات المتصلة بمجاله الوظيفي. وتقاتل كل منها لتجنب مشاركة رأيها أو سلطتها خارج سلسلتها القيادية. والوحيد الذي يصنع تكاملاً بين هذه الوظائف هو الرئيس نفسه على قمة السلسلة... وهو يحمل أعباء لا حصر لها بالفعل.

والحكومة الفيدرالية، مثل القوات المسلحة، تقاوم التغيير الجذري مقاومة عنيفة.

كانت هجمات الحادي عشر من سبتمبر في نيويورك وواشنطن هزيمة كبيرة أخرى لبلادنا. فتم إنشاء لجنة الحادي عشر من سبتمبر لتقوم بتحليل أسباب الهجمات ونقاط الضعف التي أتاحت نجاحها. فأوصت اللجنة بزيادة التكامل الحكومي – وعلى سبيل المثال ضرورة أن تشترك إف بي أي و سي آي إيه في المعلومات الاستخباراتية.

وقد أدت توصيات ما بعد الحادي عشر من سبتمبر إلى إنشاء بيروقراطيتين أخريين، تتخذ صورة أنابيب الموقد – إدارة الأمن الوطني (DHS)، ووظيفتها دمج كل الوظائف الحكومية المرتبطة بالأمن غير العسكري، وإدارة الاستخبارات القومية (NID)، التي يفترض بها أن تضم كل الوظائف الخاصة بالاستخبارات، ويرجع ألا تتجح أي منهما.

فإدارة الأمن الوطني ليس لديها السلطة أو النفوذ لتجبر الوزارات الأخرى على التخلي عن أي سلطة تملكها بالفعل. أما إدارة الاستخبارات القومية فلن تدمج الاستخبارات، وإنما هي مجرد جهة بيروقراطية أخرى تحتل الصدارة بين جهات بيروقراطية استخباراتية غيرها.

باختصار، لا يمكننا إيجاد تكامل بين تنظيمات عن طريق إنشاء تنظيمات مستقلة إضافية. فالدرس الذي ينبغي تعلمه من تجربة القوات المسلحة، هو أننا ليس بوسعنا تحقيق تكامل حقيقي عن طريق إنشاء المزيد من الجهات البيروقراطية والهيكل التنظيمية، التي تتخذ شكل أنابيب الموقد. ويجب علينا أن نغري التنظيمات الموجودة بأن

تشارك في الهيكل التنظيمي الجديد وتكون ممثلة فيه، ولا بد لها أن تتصف بحس الالتزام والانتماء، وإلا سيكون الهيكل التنظيمي الجديد مجرد طبقة أخرى من البيروقراطية المشاركة.

إستراتيجية أنابيب الموقد

بالإضافة إلى عملية إعادة تنظيم القوات المسلحة وعملية تكاملها، يطالب قانون جولدورنر - نيكولز رئيس الولايات المتحدة خلال الأيام الأولى لولاياته بأن يقدم رسمياً إستراتيجية للأمن القومي، تكون - بحسب نص التشريع - «وصفاً شاملاً ونقاشاً»، وأن يتم تحديثها بتخصيصات مالية سنوية. وفي الحكومة التي تعمل بنجاح، تقدم إستراتيجية الأمن القومي رؤية لما تستهدف الإدارة القيام به في العالم - وهي رؤية تقدم خطوياً إرشادية عملية، وليست أحلاماً أو آمالاً، وتنظر من زاوية واسعة ودقيقة إلى كل موقف له صلة بالموضوع - من الأحداث التي تقع في الخنادق، على الجبهة، إلى أثر النظم الحكومية المختلفة وظيفياً على قدرة بلادنا على تحقيق أهدافها. فإذا كانت نظم أنابيب الموقد تعوق قدرة بلادنا على التصرف بصورة فاعلة، فإن إستراتيجية الأمن القومي ستأخذ ذلك في الحسبان وتقترح حلولاً لها. إن إصلاح نظم أنابيب الموقد عندنا تتطلب رؤية إستراتيجية قومية واضحة، إنه دون إستراتيجية واضحة نكون كمن يضع عصا على عينيه.

عندما تخرج إستراتيجية الأمن القومي في النهاية (ونادراً ما يحدث ذلك في الأيام الأولى لتولى الرئاسة) تكون غامضة، ولها وقع

طيب، ومعها كافة أنواع الأهداف الطموحة، التي تدعمها أفضل المبادئ والقيم وأشدّها إنسانية. لكنك لن تجد إستراتيجية قومية حقيقية لها وسائل وأساليب وغايات محددة بوضوح.

عندئذ يفترض في إستراتيجية الأمن القومي أن تولد سلسلة - أو مسلسل - من الإستراتيجيات التابعة وخطط العمل الثانوية (يسمى كل منها باسم مختلف). فيضع وزير الخارجية إستراتيجية الوزارة الخاصة بالشؤون الدبلوماسية والسياسة الخارجية. ثم تذهب هذه الإستراتيجية إلى الإدارات الوظيفية الإقليمية التابعة له، التي تضع ما يسمى بخطط الأداء. بعد ذلك يضع كل سفير خطة تفصيلية تخص البلد التي يعمل فيها وحدها. وفي وزارة الدفاع، يقدم الوزير إستراتيجية للدفاع القومي، ويقدم رئيس الأركان المشتركة إستراتيجية عسكرية قومية مشتقة منها، كذلك يقدم قادة كل فرع من أفرع القوات المسلحة إستراتيجية منفردة خاصة. كما يقدم قادة القيادة الموحدة المقاتلون (والتي كانت تسمى في السابق القيادة العليا للقوات المسلحة) إستراتيجيات وظيفية شديدة التحديد. أما إدارة الأمن الوطني وغيرها من الهيئات الحكومية، فتحذو حذو الوزارات في إستراتيجياتها وخططها.

وغالباً ما يتم وضع كل هذه الخطط بصورة منفردة. فلا توجد خطوة منها يتم وضعها بالتنسيق المتبادل - من الإستراتيجية القومية على القمة وحتى أشد الخطط تحديداً في آخر السلسلة - ناهيك عن تكاملها بعضها مع بعض. فكل هذه الخطط توضع في القمة، ثم تتجه

إلى الأسفل، حيث أنابيب الموقد الخاصة بالحكومة. وبرغم الكلام المعسول الذي يقال عن التكامل، لا يحدث تكامل حقيقي. فوزارة الدفاع لا تهتم إلا بشؤونها، وتقوم بذلك في تسلسلها الهرمي. وكذلك تفعل وزارة الخارجية، ووكالة الأمن الوطني، ووزارة العدل، ووكالة الاستخبارات وغيرها من الوزارات والهيئات والوكالات. ولا أحد يجمع بينها بحق، فكل يرمى شؤونه ولا يسمح بتدخل أحد.

ونتيجة لذلك، تعطي إستراتيجية الأمن القومي الممارسين والمنفذين قدراً ضئيلاً للغاية من المواد التي يمكنهم استخدامها.

عندما كنت قائداً عاماً للقيادة المركزية من عام 1997 إلى عام 2000، كانت يفترض بإستراتيجيتنا اليومية - وهي ما كنا نسميه آنذاك خطة الاشتباك التكتيكي - أن تكون أسلوباً تكتيكياً لتنفيذ إستراتيجية كلينتون للأمن القومي (بعدما قام وزير الدفاع بيل كون بتعديلها، وتحديدها في سياسة «تشكيل البيئة» المنسوبة إليه، وكانت تهدف إلى استخدام قوتنا وتأثيرنا في إيجاد قدر أكبر من الاستقرار في دول منطقتنا). وحينما كان رجائنا يقومون بعملية وضع خطتنا، كانت تبدو خطة حكيمة - وأساسية بالتأكيد - لتكامل جهودنا مع جهود وزارة الخارجية وغيرها من الوزارات والوكالات والهيئات الحكومية من أجل تركيز كل طاقات الولايات المتحدة لتحقيق أهداف الإدارة.

لم يتم التكامل قط، ولم أجد مطلقاً طريقة فاعلة للاشتراك مع وزارة الخارجية، وربط خططها بخططي. ولم أجد من يجيب عن

أسئلة من نوع: ما العنصر الدبلوماسي في إستراتيجيتنا؟ وما العنصر الاقتصادي؟ كيف سيتم توزيع المساعدة؟

ومع ذلك حاولنا!!

فعن طريق مستشاري السياسي المتميز، ووسيلة اتصالي بوزارة الخارجية، السفير لاري بوب، اتصلت بنظرائي في وزارة الخارجية، أعضاء السكرتارية المساعدة الإقليمية، وسفراء الدول التي كنت مسؤولاً عنها ميدانياً، فوجدت أناساً هناك يتوقون للتعاون.

وقبل أن أقدم خطتي للاشتباك التكتيكي إلى وزارة الدفاع، حاولت أن تشاركني فيها وزارة الخارجية والسفراء كل على حدة. وكانت فرصة للتأكد من أننا جميعاً على الخط نفسه، وأن نضع الخطة من أسفل إلى أعلى. لكن رؤساء الأركان المشتركة نزلوا على رأسي كأنهم كماً كبيراً من الأحجار: «لا تشاركهم في خطتك، بل أعطها لنا وسوف نرسلها نحن لهم بمجرد أن نوافق عليها في الإدارة العليا».

لكن لأنني لست في سلسلة قيادة رئاسة الأركان (حيث يعمل القادة المقاتلون مع وزير الدفاع رأساً)، فعلنا ما طلبوه منا، أرسلت خططي مباشرة إلى الخارجية والسفراء في منطقتي. ولأن رؤساء الأركان المشتركة كانوا يعلمون أنهم لا يستطيعون أن يطلبوا مني أن أهتم بشؤوني وحسب، فذهبوا بأنفسهم إلى الخارجية مباشرة، وقاموا بتهديد مجموعة السكرتارية المساعدة التي كنت أتعامل معها، قائلين لهم: إنهم إن قبلوا مسودة خطتي، فإن رؤساء أركان القيادة المشتركة سيوقفونهم عن العمل في إدارة المعلومات في وزارة الدفاع.

ويمكن لحروب الغيرة وحماية الشؤون الخاصة أن تكون مثيرة للشفقة إلى هذا الحد.



في عهدي، حتى لو كانت القيادات العامة قد قدمت إستراتيجيات جيدة في مستوياتها (وأظن أنها كذلك) مع غايات نبيلة ووسائل معقولة لتحقيقها، ليس لدينا أدنى فكرة حتى الآن عما إذا كانت الإدارة والكونجرس ستوفر الوسائل أم لا.

فعلى سبيل المثال لا بد أن يتدرب الجنود ليتعلموا وينمو مهاراتهم ويتقنوها. ويقدم الجيش تسهيلات لتدريبات الخدمة على نطاق واسع في الولايات المتحدة. كذلك نقوم نحن بتدريبات منتظمة واسعة النطاق مع حلفائنا في المناطق المختلفة، فتدريبات جيش الولايات المتحدة وقوات المارينز والقوات البحرية والقوات الجوية في الولايات المتحدة وفي مناطق أخرى من العالم مهمة... وتتنافس بعضها مع بعض على الموارد.

إننا نقوم كل عامين بمناورة مشتركة في مصر تسمى «النجم الساطع»، وهي أكبر مناورة عسكرية في العالم. وفي مناورات مثل النجم الساطع يأتي جنودنا من «فورت هود» أو من «كاب ليجيون» ليعملوا في بيئة خارجية حقيقية مع شركاء من حلفائنا، ويتدربوا على خطط حربية فعلية يمكن أن يستخدموها في حرب حقيقية في نفس المنطقة ونفس المناخ. وفي الوقت نفسه، تقوي هذه المناورات قدرات حلفائنا المشاركين فيها.

وهذا هو السبب في أن التخطيط لمتاوره النجم الساطع قد يستغرق وقتاً طويلاً.

أما التخطيط للنجم الساطع فيتم بالطريقة التالية؛ أولاً: عليّ أن أقدم لرئيس الأركان المشتركة خطتي الخمسية لهذه التدريبات (فرييس الأركان المشتركة هو من يحدد ميزانية التدريبات)، وهو ينظر في الخطة، ويحدد مستوى الموارد التي يمكنه توفيرها. وقد يقول: «ليس لدينا مال يكفي لذلك القدر الكبير من التدريبات، ستضطر لتقليصها». أو يقول: «عظيم. ابدأ، وسوف أبارك خطتك الخمسية، وسندعمها».

فإذا أيد رئيس الأركان المشتركة خطتنا، يمكننا أن نتقل إلى الخطوة التالية.

عندئذ كنت أذهب للمصريين، وأقول لهم: «حسناً، لقد تمت إجراءاتنا، وتلقينا الموافقة على كل شيء».

ولابد أن يكون مفهوماً أن هذه المرحلة غاية في الأهمية، لأن آلة التخطيط والتنفيذ تتحرك منذ تلك اللحظة فصاعداً، ومن ثم فإن استخدام المكابح لإيقافها في هذه المرحلة أمر صعب.

عند ذلك، قد يمثل أحد قادة الأفرع للشهادة أمام لجنة من الكونجرس على أنه لا يمكن أن يدرّب جنوده التزامات أخرى خاصة بالوقت والموارد. (ومهمته، حسب القانون، هي تدريب قواته وتنظيمها وإمدادها بالمعدات).

يسأله رئيس اللجنة: «لماذا؟ المشكلة؟»

فيجيب: «إحدى المشكلات هي أن القيادات العامة تطلب أن يذهب الجنود إلى مناورات مشتركة عديدة، وذلك لا يتيح للجنود وقتاً كافياً لتدريب عسكري مناسب في الوطن».

وفي غياب من يعارض كلام القائد أو يروي الجانب الآخر من القصة. تقطع اللجنة المناورات المشتركة. ويتم إلغاء مناوراتي، وعليّ أن أخبر المصريين بهذا الخبر السيئ (تم قطع ما يزيد عن ثلث عدد مناوراتي أثناء عملي كقائد عام).

في زيارة لي إلى مكاتب القيادة المركزية في تامبا، يسألني أحد أعضاء الكونجرس عما إذا كانت لديّ أي مشكلة. فيقول: «ما المشكلة؟ وكيف يمكنني مساعدتك؟».

فأجيبه: «لقد قطعوا تمويل تدريباتنا، كنا قد خططنا لمناورات كبرى، وخطط لها حلفاؤنا، ووافق عليها رئيس الأركان المشتركة، ثم ألغاه الكونجرس. ومن الصعب إدارة برامج ضخمة كذلك حين لا يمكنك أن تضمن مطلقاً أنها ستتم بالفعل».

فيقول رجل الكونجرس: «لا، إنك لم تفهم، فقطع المناورات يقصد بها أمر طيب، إذ إنها توفر الموارد اللازمة للتدريبات في الوطن».

فأقول: «هذا غير معقول، فالجنود يتلقون تدريباً جيداً هنا وهناك. لكننا ننفذ خطة الحرب التي علينا خوضها، في البيئة التي علينا أن نقاتل فيها، ومع حلفائنا الذين ينبغي أن نقاتل معهم».

فيقول رجل الكونجرس: «حسناً، انتظر إننا لا نعرف ذلك. لقد قمنا بإلغاء مناوراتك لأن قادة الأفرع كانوا يقولون لنا: إنهم لا يتلقون ما يحتاجونه من تدريب».

فأقول: «نعم هذا صحيح. فإن مهمتهم هي تدريب الجنود وتنظيمهم وإمدادهم بالمعدات. ولديهم مجموعة محددة من الأهداف الخاصة بالتدريب والتنظيم والتجهيز بالمعدات. أما مهمتي فهي القتال وإعداد الجنود للقتال، ولدي مجموعة محددة من الأهداف الخاصة بالاستعداد للقتال. اسمع، إن لقادة الأفرع نوايا حسنة، لكن عليك أن تنظر إلى جانبي الموضوع. فإن كنت ستقوم بالإلغاء، عليك أن تفهم ما الذي تلغيه، وكيف توازن الأمور؟ إنك لم تستمع إلا لطرف واحد».

فيقول: «حسناً أنا أسمعك، فنحن لم ندرك هذا الجزء في الموضوع». إن مشكلة هذا الجزء في السيناريو هي عرض الطلبات والقضايا بطريقة أنابيب الموقد. فقد أدلى قادة الأفرع بشهادتهم كل على حدة أمام القادة المقاتلين. ولا يمكن للقضايا التي تستلزم عرضاً متكاملًا أن تقوم بالتسوية فيها هياكل تنظيمية رأسية، ليس بينها آليات أو هيئات مشتركة.

ومن المستحيل بالنسبة لقائد منطقة أن يضع رؤية إستراتيجية تقدمية، حين يكون عليه أن يحصل على التمويل بشق الأنفس كل عام، وعندما لا تكون لديه أدنى فكرة عما إذا كان البرنامج الذي بدأه مستمراً أم أن الكونجرس قام بقطعه. ويمكن سحب البساط من تحت قدميه حتى بعدما تعهد قائد الأركان المشتركة بتنفيذ البرنامج.

لا يزال الجيش يعمل بطريقة أنابيب الموقد، حتى بعد قانون جولد ووتر - نيكولز. ولا تقدم قصة «النجم الساطع» سوى مثالاً واحداً للمشكلات، التي لا يزال علينا التعامل معها قبل أن نتمكن من تحقيق تكامل حقيقي، وقد تعلم الجيش من خلال الآلام الناشئة عن قانون جولدووتر - نيكولز، وكل ما صاحبه من بطء في التنفيذ أن التكامل كان أكثر من مجرد تجنب للصراع (الابتعاد عن طريق الآخر في ساحة المعركة) أو التنسيق (تبادل المعلومات والاتصال). فالتكامل الحقيقي يعني القدرة على المزج بين القدرات الفاعلة التي يجلبها كل فرع من أفرع القوات المسلحة إلى ساحة القتال بطريقة تحقق أقصى درجات الكفاءة والفاعلية.

تواجه كل الوزارات والهيئات الحكومية المشكلة نفسها داخلياً، وتواجه مشكلات أكبر عندما تحاول التنسيق بين الوزارات والهيئات.

ففي عام 1998، توليت رئاسة القيادة المركزية لدول وسط آسيا، وهي مجموعة من خمس دول إسلامية، كانت ذات يوم جزءاً من اتحاد الجمهوريات السوفيتية - كازاخستان وأوزبكستان وتركمانستان وقيرغستان وطاجيكستان. وكان هذا تحدياً وإضافة - ثقيلة - لمنطقتنا. كان الاتحاد السوفيتي قد تفكك، وكانت الأجزاء الناتجة عن تفككه ضعيفة ومضطربة، وكانت هذه الدول الخمس التي تقع في الخطوط الأمامية تواجه تهديدات خارجية شديدة من القاعدة والتطرف الإسلامي، كما تواجه مشكلات داخلية خاصة بها.

مع ذلك لم يجمع أحد في الحكومة هؤلاء الذين يعملون في وزارتي الدفاع والخارجية وفي الاستخبارات المركزية من أعلى الصفوف إلى أدناها ليسألهم: «ما مصالحنا الإستراتيجية في وسط آسيا؟ وما الذي يتطلب اهتمامنا؟ وهل تعاني بعض هذه الدول من حالة اضطراب يمكن علاجها؟ وهل بدأت بعض هذه الاضطرابات في التحول إلى صراع وعنف؟ كيف يمكننا التعامل مع هذه الاضطرابات؟ وهل ينبغي علينا أن نحاول مساعدة الدول التي تتمتع بدرجة مقبولة من الاستقرار حتى تظل كذلك؟ ما الذي ينبغي علينا عمله بشأن الدول التي على شفا الوقوع في أزمة؟ وما الموارد التي ينبغي علينا أن نكرسها لجهودنا؟ كيف ينبغي أن يكون توزيعها؟ وكيف يمكن تنسيق جهودنا؟».

كانت بين أيدينا إجراءات كثيرة لمحاولة الحفاظ على استقرار تلك المنطقة، وتحاشي دخولها في صراع أو أزمة، لكننا لم نتخذها. فلم تكن لدينا إستراتيجية متماسكة ولا مجموعة متكاملة من البرامج التي تتبع من تلك الإستراتيجية.

قوة تنظيم أنابيب الموقد

تظهر بلادنا كل أداة من أدوات قوتنا - الاقتصادية والعسكرية والدبلوماسية والمعلوماتية والثقافية والاستخباراتية وغيرها - إلى العالم من خلال أفواه أنابيب الموقد. وتوجد كل أداة من أدوات القوة منفردة في صورة هيئات تهيمن وحدها على وظائفها.

فوزارة الخارجية - مثل معظم الجهات الحكومية الأخرى - لا تملك قدرة «ميدانية»، فرؤيتها لوظائفها من خلال أنابيب الموقد لم تستدع هذه القدرة قط. أما قواتنا المسلحة فلديها قدرة ميدانية هائلة، ويمكننا إرسال قوات بسرعة إلى أي مكان في العالم ودعمها، ويمكن لهذه القوات أن تبدأ عملها على الفور في معظم الأحيان.



تتفجر أزمة في مكان ما من العالم.

فتستجيب الأركان المشتركة ومخططو القوات المسلحة في واشنطن على الفور، ويمدون القائد الإقليمي المقاتل بكل العناصر التي يحتاج إليها للتعامل مع الأزمة. فيقوم القائد المقاتل ورجاله بترتيب هذه العناصر وتركيزها، وتتحرك الوحدات الميدانية العاملة - كتائب المشاة وأسراب الطائرات والبوارج - بسرعة إلى مسرح الأحداث. ويمكن للجيش توفير المواد اللوجستية والبنية التحتية للعمل في أي مكان حتى في أشد البيئات قسوة.

على العكس من ذلك، ليس لدى وزارة الخارجية ما يمكن أن تفعله على الأرض في أزمة ما. صحيح أن لديها صناعات سياسة، ومخططين في واشنطن، وموظفين في السفارات، لكن ليس لديها القدرة على العمل الميداني. وعلى العاملين فيها أن يجاهدوا من أجل إيجاد فرق عمل فاعلة على الأرض لتستخدم أدوات القوة التي ينبغي عليهم أن يعرفوا جيداً كيف يسيطرون عليها. وتحاول وزارة الخارجية الآن

إيجاد هذه القدرة، لكن لم يتأكد بعد أن كانت ستحصل على الموارد اللازمة لامتلاك قدرة حقيقية.

في عملية «تحرير العراق»، عام 2003، كانت القوات المسلحة مسؤولة عن الناحية الأمنية في العملية. وحضر إلى العراق 135000 جندياً، واتجهوا إلى بغداد، واستولوا عليها في أيام معدودة.

أما من كانوا مسؤولين عن مهام إعادة البناء السياسي والاقتصادي، فجاءوا مع فريق صغير تم جمعه عشوائياً من السفارات والهيئات في واشنطن. ولم يكن ثمة ترابط بين أعضائه، ولا تدقيق في مؤهلاتهم، كما لم يكن لديهم خبرة ولا تخطيط ولا تدريب ولا بنية سابقة التنظيم، وتم إلقاؤهم في موقف كيفما اتفق.

وهذا مثال على عدم الاتساق: فالقوات المسلحة ستتولى العناية بالنواحي الأمنية، لكن أين «الكتيبة» السياسية؟ وأين «السرب» الاقتصادي؟ ليست هناك قدرة ميدانية جاهزة ومستعدة للتحرك يمكنها أن تتعامل مع الأبعاد السياسية والاقتصادية وغيرها.

ماذا يحدث عندما نصطدم بأزمة ما في هايتي أو الصومال أو السودان أو كوريا الشمالية أو إيران؟ تقوم وزارة الخارجية وغيرها من الهيئات الحكومية بالتنقيب بين موظفيها، وتلتقط مجموعة من الناس وتضعهم معاً دون توافق أو انسجام، وبلا اتساق أو إعداد أو معرفة جيدة بالموقف، ولا تخطيط متكامل مع الوحدات الأخرى المشتركة في العملية. فمن ناحية، لدينا قوة متماسكة ثم التخطيط

لها على نحو جيد والتفكير فيها بدقة وتطويرها على أعلى مستوى حتى يمكن للجيش استخدامها ميدانياً. ومن ناحية أخرى، لدينا مجموعة غير مترابطة وتعاني من الاختلال الوظيفي، تم جمع أفرادها معاً عشوائياً لهذا الغرض وحده، وأرسلت لكي تصارع أزمة ضخمة للغاية. وعندما نلقي بذلك كله في الميدان، سنواجه فوراً موقفَ عجزٍ في قدرتنا الأساسية على بناء أو إعادة بناء القدرات في المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والإعلام والقضاء وغيرها من الأبعاد.

والنتيجة: يتجمد الموقف الأمني، ويتدهور، لأن بقية الفريق، بصرف النظر عن مدى حسن نواياهم، لا يمكنهم عمل ما يفترض عمله، ولا يمكن للجيش أن يتحمل عبء الأمر كاملاً. ويمكننا أن نجمد الموقف عند نقطة ما لمنح الآخرين فرصة للقيام بمهمتهم، لكن لا بد أن تكون لديهم القدرة على تحريك نطاق مسؤوليتهم قدماً على الفور، وإلا سنخسر القوة الدافعة الحاسمة التي اكتسبناها بعد التدخل الفوري للقوات المسلحة.

وقد يقال: «إننا أظهرنا هذه القدرة الأمنية الهائلة في العراق، ونحاول الآن إعادة بناء البلاد في مسألة حياة أو موت لجهودنا هنا - حيث نبدأ الآن إعادة البناء الاجتماعي والاقتصادي والسياسي. وما نحتاجه للقيام بهذه المهمة هو شيء مماثل للنموذج العسكري.

لابد أن تستهدف أمتنا توفير منظومة وموارد للهيكل التنظيمية، التي تتعامل مع مشكلات تزعزع الاستقرار والاضطرابات والصراع، مثلما نوفرها للقوات المسلحة كي تتعامل مع المشكلات الأمنية - أي النوع نفسه من التخطيط والتقييم والتدريب والمبادئ والتعاليم والتنظيم. إننا نحتاج لأن نكون قادرين على إيجاد هيكل تنظيمي ميداني، يتسم بالكفاءة، ويمكن نشره ميدانياً، ومدرب ومنظم ومجهز بالمعدات. ولا بد أن تتكامل هذه البنية مع الهيكل التنظيمي العسكري في بنية إستراتيجية وتنفيذية أكبر.

وليست المسألة مجرد تجديد النظم البيروقراطية الحكومية المتضخمة، التي تتخذ شكل أنابيب الموقد، وحل هياكل تنظيمية أكثر تكاملاً وكفاءة محلها، بل لابد أيضاً أن نكون جادين بشأن إصلاح المنظومة، التي تتغاضى عن مشاريع المصالح الخاصة التي تهدر الموارد، ومنظومة المحسوبية التي تضع الأصدقاء والمعارف، الذين لا يمتلكون مؤهلات كافية في مناصب قيادية مهمة. فإننا لا يمكن أن نقبل بعد الآن هذه الممارسات العتيقة العقيمة. التي تؤثر سلباً في قدرتنا على مواكبة هذا العالم الجديد المعقد.

وفي الوقت نفسه، يجب علينا أن نظور أساليبنا في التعامل مع الاضطرابات والأزمات في العالم، والتحرك حتى نجاري عن كثر التركيبة المعقدة للعالم. إن مشكلات العالم المعاصر ترتبط بعضها ببعض، وهي تتغلغل في بنية المجتمعات، لذا فهذه المشكلات تستلزم

أساليب مصممة بعناية، ومتوازنة بدقة لحلها، أساليب لابد أن تتمتع بإسهامات متكاملة إلى حد بعيد، ودعم فاعل من قطاعات عديدة في حكومتنا. ولكي تكون أساليبنا الجديدة أكثر شمولاً وأشد تأثيراً في الاضطرابات والأزمات، فلا بد أن تتضمن أيضاً تعاوناً دولياً ودعمًا من المؤسسات المحلية أو الإقليمية.

إن الاستجابات العسكرية وحدها لن تؤدي المهمة، فإننا نحتاج لتحديد أين نريد أن نتجه كدولة، ونحتاج لأن نقرر كيف سنسير في هذا الاتجاه. كذلك نحن في حاجة إلى رؤية إستراتيجية لبلادنا – رؤية تركز فيها حكومتنا وكل عناصر قوتها على مهمة إيجاد السلام والاستقرار في العالم.

