

الفصل الخامس

السلطة والتدرج الهرمى العسكرى

يناقش هذا الفصل النواحي الآتية :

اولا : — التفاعل بين القانون والتقاليد كمصدرين للسلطة العسكرية

ثانيا : — ابنية المهارة والمكانة والانضباط العسكرى كمصادر للسلطة العسكرية ومشكلة العلاقة بين القادة والفنيين .

ثالثا : — الضغوط التنظيمية الناتجة عن تغير بناء السلطة .

رابعا : — السلطة العسكرية والاتجاهات التسلطية .

تساعد دراسة السلطة على فهم السلوك التنظيمى وكيفية انتاج التنظيم لاهدافه وتوجيه طاقات افراده نحو البسل المرغوب فيها وكيف تكون هذه الطاقات وسيلة لخلق دوافع وتوجيهات يمكن أن تتغلب عن طريقها اهداف التنظيم على اهداف افراده وتعنى السلطة بذلك القدرة على استجلاب الطاعة من الآخرين . (Prethus,) p. 86

والمطلب الاساسى لبناء السلطة العسكرية هو ان يكون هناك توجيه موحد للكتائب فى المعركة . ومن هنا يكون الوصول الى قرار سريع تحت ظروف القتال الضاغطة امرا جوهرى وبذلك يكون التدرج الهرمى وليس المساواه اساس الوحدة فى ميدان المعركة وتأتى الاوامر من اعلى الى اسفل لان القيادات العليا هى التى لديها الصورة الكاملة عن الموقف القتالى . ولا بد ان تطاع هذه الاوامر حرفيا لكن تفاصيلها تترك لحرية وتصرف القادة الصغار . (Lang, p. 58)

والترج الهرمى هو حجر الزاوية فى المفاهيم السوسىولوجية الخاصة بالتنظيم البيروقراطى . وهو يعنى كما اشرنا من قبل خضوع المناصب الدنيا لرقابة واشراف المناصب الاعلى منها . وهو بذلك نسق من الاوضاع المرتبة عبر مسلم هابط من القمة الى القاع .

ويتميز النسق العسكرى بأنه تدرج هرمى شامل يخضع له ضباطه ومجنوده . ويرتبط ضباط القوات المسلحة — العاملون — ارتباطا كاملا وينظمون وفقا له كل مظاهر حياتهم . اما المجندون فيجدون ان الدائرة الكاملة لحياتهم اليومية قد خضعت — ولفترة محددة على الاقل — لهذا التدرج الهرمى المميز .

وطبقا لهذا التدرج الهرمى يخضع كل فرد من افراد النسق العسكرى من أعلى رتب الضباط الى مستوى الجندى لرقابة الرجل الذى يعلوه . كما يكون مسئولا فى نفس الوقت عن الرتبة الأدنى منه ويرتبط بكل رتبة قدر معين من السلطة والمكانة وبعض الامتيازات الأخرى تزداد كلما صعدنا الى قمة التدرج الهرمى وتتناقص كلما هبطنا الى أسفله .

واذا تساءلنا طبقا لتحليلات ماكس فيبر عن السلطة .. من أين تنبع السلطة فى النسق العسكرى هل من التقاليد او من السمات الكارزمية للقيادات ؟ فالجواب كما يلى : —

لا تعتمد السلطة فى أى تدرج هرمى لآى تنظيم مهما بلغ حجمه ومهما بلغت درجة تعقيده على مبدأ واحد . ولهذا فان السوسىولوجيين قد اهتموا بدراسة انماط السلطة السائدة فى النسق العسكرى والعلاقات بين مختلف اوضاع التدرج الهرمى . وكانت السلطة العسكرية ومازالت تعتمد على العادات والتقاليد والانجاز البطولى لكن السوسىولوجيين يرون اليوم أنه لكى يتمكن المرء من فهم الانماط المتغيرة للسلطة فلا بد من أن يوجه اهتمامه لدراسة بناء المهارة والمكانة والانضباط العسكرى .

أولا : — التفاعل بين القانون والتقاليد كمصدرين للسلطة العسكرية:
(Berger (1946) pp. 82—87)

التفاعل بين القانون والتقاليد أمر ظاهر في الحياة العسكرية . اذ يحاول
النسق العسكري أن ينظم عن طريق القانون أبسط مظاهر السلوك
العسكري .

ومع ذلك فإن التقاليد هي التي تحكم سلوك العسكريين بصفة مباشرة
ويمكن أن نجمل فيما يلي بعض المظاهر التي يبرز فيها هذا التفاعل .

١ — مسؤولية القائد عن رؤسيه : —

القائد في النسق العسكري مسئول تماما عن سلوك رؤسيه وهذا
يعكس الثقة التي تمنح لضباط القوات المسلحة . كما تعنى السلطة الممنوحة
له عليهم أن يكون قادرا على ضمان الانضباط داخل وحدته . لأنه اذا
تصرفت الوحدة ككل أو تصرف أفرادها بطريقة منافية لهذا الانضباط فإن
قائدها سيدان على الفور. ولهذه الأسباب نجد أن قادة الوحدات العسكريين
يراعون الحذر الشديد في اعطاء الحريات لرجالهم لأنهم يعلمون أن الانحراف
في منح هذه الحريات سيكون دليلا على ضعف قدراتهم القيادية .

٢ — تقسيم العمل في التدرج الهرمي العسكري :

هناك ثلاثة مستويات من الرتب وثلاثة مستويات من الأعمال يظهر
فيها التفاعل بين القانون والتقاليد .

هناك **الضباط** الذين يوجهون الأنشطة العسكرية على الورق ويضعون
السياسة العامة للوحدة ويتصلون كل المسؤولية عن رجالهم . . . وهم على
هذا الأساس لا يقومون بأى عمل بدنى ايا كان ماعدا ذلك الذى يخص
تدريبهم كقادة . ويكون هناك اتصال محدود بينهم وبين الجنود .

ويؤيد الجيش ذلك لأنه يرى أنه من الصعب الاحتفاظ بالاعتقاد القائل
بحكمة الضباط عصمتهم من الخطأ مع تكثيف هذا الاتصال .

وهناك ضباط الصف الذين يواجهون الجنود ويراقبونهم ويدربونهم تحت اشراف الضباط الذين يطلقون منهم التعليمات الرسمية . وهم ذوو مسئولية محدودة تجاه هؤلاء الضباط تتركز في تنفيذ الاوامر وانجاز العمل المطلوب . . وعلى هذا الاساس هم لا يقومون بأى أعمال تحتاج الى جهد بدنى وان كانت ظروف الحرب قد تؤدى الى الاخلال بهذه القاعدة .

وهناك اخيرا الجنود الذين يؤدون الأعمال الدنيا والتي تتطلب مجهودا دنيا . . وليست لهم أى رتب ويتمتعون بامتيازات محدودة — ولهذا لا تقع عليهم أية مسئوليات ذات طابع عام .

٣ — توزيع المسئولية : —

تنبع هذه العملية من مسئولية قائد الوحدة ومن تقسيم العمل في الوحدة العسكرية . وتؤيد قيادة الجيش هذه العملية لتسهيل انجاز الاعمال العسكرية . ومع ذلك فانها تستغل كثيرا للتهرب من المسئولية . فقد تكون مسئولية الضابط المالية والادارية كبيرة الى الدرجة التى يتهرب منها بتوزيعها على من هم ادنى منه رتبة . وكذلك ضابط الصف الذى يتحمل المسئولية عن كثير من الاعمال التى يكلفه بها ضابطه فيقوم بتوزيعها على الجنود .

٤ — اعمال التفتيش : —

ويمنح ضابط الوحدة السلطة الكافية للقيام بالتفتيش الدقيق على الوحدة ويكون مسئولا أمام قائده الأعلى عن ذلك . ولكن لو قام كل ضابط بإجراء التفتيش الدقيق على أعمال الوحدة فلن يتبقى لديه الوقت الكافى لأداء عمله الرئيسى والاهتمام بالمورة الخاصة . ومن هنا فان إجراءات تفتيشه تقتصر على جزئيات معينة يدركها الافراد ويتصرفون معه وفقا لها .

٥ — المسئولية عن الأخطاء : —

تعتبر القوات المسلحة أن الاعتذار عن الخطأ امر غير رجولى . لأن أى محاولة يعتذر بها الفرد عن خطئه تعنى أنه يحاول تجنب آثار هذا الخطأ

كما يعنى اعتذاره أيضا أنه ينتقد رئيسه الذى أصدر إليه أمرا ما أدى الى وقوع الخطأ . وإذا حاول الفرد أن يشرح الظروف التى أدت الى وقوع الخطأ فإنه يعنى فى نفس الوقت أن رئيسه لم يطلع على كل الحقائق والمعلومات التى تحول دون وقوع الخطأ . والحالة الوحيدة التى يسمح فيها بتقديم الاعتذارات هى الحالة التى قد تؤدى بصاحبها الى محكمة عسكرية .

٦ - هناك أيضا مجموعة أخرى من التقاليد التى تؤثر فى الحياة اليومية للجنود والتى يلتزم بها الجنود لأنهم يرونها وسيلة هامة لقبولهم فى القوات المسلحة ويمكن أجمالها فيما يلى : -

(١) التقاليد الخاصة بسلاح الجندى حيث يتعلم فى أول مراحل تدريبه أنه يجب أن يعنى به كشيء خاص يمتلكه لأنه سيفيده فى المعركة وتعتبر العناية بالسلاح أمرا هاما بالنسبة له لأن فقدده اياه يعرضه للمحاكمة العسكرية وللسخرة الأزدرء من جانب زملائه . . ولهذا لا يعطى الجندى سلاحه لآى ضابط غير مسؤول ايا كانت رتبته وخاصة فى فويات الحراسة .

(ب) يجب أن يوضع السلاح فى وضع معين بالمخزن ، ومن يفشل فى وضعه بالصورة المتعارف عليها يكون أيضا موضحا للسخرة من قبل الآخرين .

(ج) لا يسمح للجنود بالسير أمام الطابور العسكرى .

(د) التنافس بين الوحدات أمر أساسى بالنسبة للقوات المسلحة .

(هـ) يؤكد القائد قيادته لوحده بالشدة وبعدم اهتمامه بالعمليات وهو فى نفس الوقت يحاول تأكيد الروح الانسانية مع الجنود وبذلك يشعر الجنود ببعض الرضا بتجاهله هذه التعليمات .

(و) يحاول ضباط الصف تأكيد قيادتهم بالشدة أيضا اذا ما أبدى الجنود استياءهم من تصرفات معينة لم يألفوها من قبل .

ثانيا : — ابنية المهارة والمكانة والانضباط العسكرى ومشكلة العلاقة.

بين القادة والفنيين : —

يعتبر تحليل بناء المهارة أحد العوامل الهامة التى يمكن عن طريقها فهم السلطة العسكرية . وتنعكس مشكلة العلاقة بين القادة والفنيين فى بناء المهارة المعقد الذى يعمل من خلال التدرج الهرمى العسكرى .

يمكن جوهر هذه المشكلة فى أن قائد الوحدة العسكرية يعتمد على مجموعة من الخبراء المتخصصين فى مواجهة مشكلة ما تتعرض لها وحدته ، وحينما لا يكون وقته ومعرفته مسعفين له فى حل هذه المشكلة . والاعتماد على هؤلاء الخبراء يعطى لهم قدرا اكبر من الذاتية — يفوق ما هو لهم رسميا . ويضاف الى هذا تمتعهم أصلا بقدر من السلطة (الغير رسمية) فى حدود الموضوع الذى يدخل فى دائرة اختصاصهم . وكل هذا من شأنه أن يجعل القائد فى مواجهة مشكلة بنائية هى هل يقاوم هذه السلطة أم يسمح لها بالتدخل ؟

والواقع أن مشكلة العلاقة بين القادة والفنيين فى النسق العسكرى هى نفسها مشكلة العلاقة بين السلطة التنفيذية التى يمثلها المديرون والسلطة الاستشارية التى يمثلها المتخصصون فى الانساق المدنية . وتتبع هذه المشكلة على المستوى المدنى بوضوح لنا أن هناك اختلافا بين السلطين فى أربع مستويات هى بناء الدور والشخصية والخلفية التعليمية والخبرة الوظيفية والتوجيهات المعيارية .

فدور المتخصص .. هو أن يستخدم معرفته المتخصصة فى مجال ما فى حل مشكلة ما تتعلق بهذا المجال ويكون تعامله مع المواد والآلات أكثر من تعامله مع الناس وعلى هذا فإن معرفته مكثفة فى جانب محدد ويلتزم عادة بأفكار مجردة والمتخصصون أعلى تعليميا بالطبع من المديرين ويباشرون أعمالهم فى مرحلة متأخرة ويحصلون على أجور عالية كما يبدأون بأوضاع عالية نسبيا فى التدرج الهرمى وقد يكونون مقيدى فى مجال الحراك المهنى . وهم موجهون نحو مهنتهم وعضوية جماعتهم المهنية كإطار مرجعى ويلتزمون كثيرا بالجوانب العلمية والمهنية بغض النظر عن أهداف وحاجات تنظيمهم .

أما المديرون فيعملون على تكامل الانساق الفرعية لتنظيمهم لتحقيق حاجاتهم وأهدافه ويتعاملون أساساً مع الناس ولهذا فهم مهرة في العلاقات الإنسانية كما يتسع منظورهم ولا يقتصر على جانب معين من جوانب التنظيم ، ويبدأون سياقتهم المهني في سن صغيرة ويتعليم أقل أحياناً مما هو عند المتخصصين . ويتحركون في هذا السياق بسرعة أكبر منهم ويلتزمون دائماً بأهداف التنظيم الذي ينتمون إليه .

وتكون السلطة عادة في يد المديرين . ووجود مركز واحد للسلطة هو أحد السمات الأساسية للبناء البيروقراطي . ويكون المدير في قمة هذا المركز على أساس أنه يمثل السلطة النهائية لهذا البناء وهو المسؤول في النهائية عن أنشطته المختلفة وعن علاقتها بالتنظيمات الأخرى كالحكومة مثلاً . . . كما ينظر من هم خارج التنظيم إليه من خلال رئاسته التنظيمية . ويتولى المدير قيادة التنظيم لأنه فقط هو الذي يستطيع أن يكون في وضع استراتيجي يؤثر على تكامل أنساقه وإنجاز أهدافه . (Etzioni, 1959) p. 43.

وعلى مستوى النسق العسكري يختلف الأمر في كل من النسق البسيط والمقعد فيتميز تقسيم العمل في النسق الأول ببساطته وبقلة أوضاع تدرجه الهرمي وصرامتها ولعدم وجود المتخصصين فيه . ومن أمثله هذا النوع من الأنساق ما تضطلع الطبقة الأرستقراطية فيه بمهمة القيادة بوجه خاص لأن طريقة حياتها تكون قد أعدتها لتولى مهام الحرب كما يكون بين ضباط الجيش إيديولوجية مشتركة تجعلهم جماعة متماسكة وهذه الإيديولوجية هي إيديولوجية الجماعات السائدة في البناء الاجتماعي . (Janowitz, 1965, p. 28) ولا تختلف نوعية الضباط في الولايات المتحدة وأوروبا الغربية في مثل هذا النسق البسيط عن ضباط القوات المسلحة المصرية في القرن التاسع عشر الذين كانوا ينحدرون من أصل تركي أو شركسي من أبناء الباشوات في أسلوب تنشئتهم الذي لم يكن يعدهم الأعداد الكافي الذي يؤهلهم لأن يكونوا رجال حرب (السروجي ، ١٩٦٧ ص ٤٤١)

وليست مهمة الضباط في هذه الأنساق مهمة متخصصة لكنها أحد الجوانب اللازمة لوجوده الاستقرائي . أما الجنود حتى ولو توافرات لديهم

المهارات القتالية فهم يمثلون الطبقة الاجتماعية الدنيا . ودور
المقاتل بوجه عام هو شرفي وتحدد المكانة العسكرية هيئته الشخصية
ومكانته الاجتماعية .

وتبنى السلطة في هذه الانساق على العادات والتقاليد والاضاع
الاجتماعية لبساطة بناء المهارة فيها . واهم ما يميز هذه السلطة انها
متوارثة بمعنى انها تتركز في يد اشخاص ولدوا من طبقة الضباط ونادرا ما
يتحصلون على اوضاع هذه السلطة بالانجاز ويتوقف استمرار هذه
السلطة على نظام الاتدمية الصارم ومدة الخدمة الطويلة وهما كالمكانة
الاجتماعية الموروثة سمات موروثة اكثر منها مكتسبة .

ويقترن التحول من النسق العسكري الارستقراطي الى النسق
العسكري الحديث أو المهني بدخول الصناعة واستخدام التكنولوجيا—
العسكرية ففي عام ١٨٧٨ لم يزد عدد القوات المسلحة المصرية عن ٥٧٠٧٠
رجلا يمثلون فرق المشاة والفرسان ومدفعية الميدان والسواحل .
(السروجي ، ص ٢٨٥) وحتى الفترة من ١٩٣٢ حتى ١٩٣٩ لم يكن متوافرا
لديها من السلاح الجوي سوى ٥ طائرات موث وعشر طائرات للتعليم و١٨
طائرة جلايوز و١٨ طائرة لايساندر (عبد الرحمن زكي ، ١٩٤٥) في حين
كان لديها في عام ١٩٧٢ حوالي ٢٧٥٠٠٠ رجل يتبعون قوات
الجيش و ٣ فرق مدرعة و ٥ فرق مشاة و ٤ فرق مشاة ميكانيكي و ١٦ لواء
مدفعيه و ٢ لواء براشوت و ٢٠ كتيبة كوماندوز و ٥٠ دبابة ثقيلة و ١٥٧٥
دبابة متوسطة و ١٣٠٠ دبابة ت ٥٤ و ٢٥٠ دبابة ت ٣٤ و ١٥ دبابة شيرمان
و ١٠ دبابات سنتوريان و ١٧٠ دبابة خفيفة . كما كان لديها ١٤ ألف رجل
بحري والعديد من الغواصات والمدمرات والسفن المتوسطة والصواريخ
لها القوات الجوية فقد كانت قوتها ٢٥ ألف رجل يستخدمون مقاتلات الميج
١٩ ، والميج ٢١ وقاذفات القنابل وطائرات النقل والعديد من أنواع الطائرات
الحديثة المقاتلة واسلحة الدفاع الجوي . (Dupy, 1972, pp. 183—184)
ويؤدي هذا الاستخدام الواسع للتكنولوجيا الى أن يعتمد توزيع

اوضاع السلطة على محكى الانجاز فى التدريب والاستيعاب اكثر من اعتماده
على الصلات القرابية والمكانة الاجتماعية الموروثة .

وتعنى مهنية القوات المسلحة انها وظيفة لكل الوقت وليس لبعض
منه فقط وانه لامكان للضابط الارستقراطى فيها فالقتال والشئون الادارية
تحتاج من الجيش ان يكون مدربا . وفى كثير من الاحيان تفشل تربية
الطبقات العليا فى ان تمد افرادها بما يحتاجه الجيش فى علوم هندسية
ورياضية . ويحتاج العسكريون المهنيون الى تدريب طويل فى متخصص
يمكنهم من تقديم خدمات ذات نوع خاص . كما ينمون فيما بينهم احساسا
بالتوحد الجماعى وبأخلاقيات وقواعد خاصة لممارسة مهنتهم .

وكلما تحول تقسيم العمل من النمط البسيط الى النمط المعقد تزايد
عدد الرتب العسكرية وبرز دور الضباط الفنيين كضباط متخصصين فى
التخطيط والتنسيق واصبحت القوات المسلحة مهنة فى خدمة الدولة تختلف
فى تدريبها عن المهن الاخرى وتعتمد الدولة عليها فى كل ما يتعلق بشئون
الحرب . وتعنى كل هذه التحولات ان اوضاع السلطة فيها فى يد اشخاص
ذوى دراية وكفاءة اساسها الانجاز .

ومع ذلك فان بقايا السلطة والمكانة الموروثة مازالت فى القوات
المسلحة الحديثة متمثلة فى الاندمية كمحك للتعين والترقى . ومواجهة
هذا النوع من السلطة بالنوع الآخر القائم على الانجاز يؤدى الى حدوث
ضغط تنظيمى على مستوى النسق العسكرى فى الولايات المتحدة مثلا
يعمل المتخصصون والقائمون بالادوار الفنية المعقدة فى الأسلحة الثلاثة
(البحرية والبرية والجوية) تحت رئاسة سلطه موروثة . وتستقر السلطة
فى يد القائد بمفرده ، والضابط الفنى ما هو الا مستشار للقائد . هم
يرون ان استقرار السلطة فى يد القائد امر جوهري حتى يعمل المتخصصون
وفقا لمهاراتهم التى يقوم هو بتنسيقها . لكن المشكلة ان مثل هذا الدور
الفنى قد يكون دورا مناسبا فى المراحل الاولى للنمو التكنولوجى لكنه الآن
مصدر ضغط تنظيمى مستمر بالنمو المعقد للتكنولوجيا . اذ يؤدى الى حدوث
صراعات فى السلطة بين القادة والفنيين .

ومما يعقد المشكلة ان الاختراعات التكنولوجية لا تدخل الى النسق العسكرى عن طريق افراد متخصصين ولكن عن طريق استخدام الوحدات المتخصصة لهذه الاختراعات ومن هنا يتوسع عمل الجماعات الفنية عبر مستويات النسق العسكرى المختلفة . ويعتبر قائد الوحدة مسئولا عن انجازاتها طبقا لما تمليه عليه اللوائح العسكرية على الرغم من انه قد يكون غير مزود الآن بالمعرفة التكنولوجية التى تمكنه من ان يشرف على وحدته ويقيم انجازها تقييما دقيقا . ولهذا فهو مجبر على زيادة اعتماده على الضباط الفنيين حتى يضمن اداءا فعالا للوظائف الفنية على اساس ان عملهم ذو طبيعة اشرافية استشارية . ولكنهم يمارسون هذا الاشراف بطريقة تخالف اللوائح الرسمية بحيث تتجاوز حدود سلطتهم الاشرافية ، وهنا يتحملون مسؤولية تقصيرهم فى مساعدة القادة على القيام بمسئولياتهم وتقع الصراعات بين الطرفين بسبب هذا الصراع على السلطة .

وقد وجد تومسون Thompson فى دراسة له على وحدتين جويتين لهما نفس القواعد واللوائح الرسمية ويخضعان لرئاسة واحدة ويتشبهان فى الآلات والمعدات ان قوة رؤساء العمليات فى كل من الودعتين اكبر من قوة القادة ويقصد تومسون بهذا ان رؤساء العمليات كانوا فى قمة قوتهم او قريبين من بناء قوة قائد الوحدة . وان هذا كان راجعا الى المتطلبات الفنية للعمليات اكثر منه لعوامل شخصية . ووجد تومسون فى دراسته هذه ان القادة كانوا يقبلون سلطة رؤساء العمليات وان الانشطة الفنية ضمنت لهم استمرار هذه السلطة (١) . (Thompson, pp. 290—301)

وقد اختلفت وجهات النظر فى حل مشكلة العلاقات بين القادة والفنيين

(١) السلطة عند تومسون هى ذلك النوع من القوة المرتبط بوضع معين والذي يجد شرعيته فى المعايير الرسمية وبناء السلطة هو علاقات القوة الثابتة والمنظمة والمستمرة نسبيا بين المناصب المحددة رسميا اما بناء القوة فهى علاقات القوة الثابتة والمنظمة والمستمرة نسبيا بين فردين او جماعتين او اكثر .

غثومسون يرى ان قائد الوحدة يستطيع ان يقاوم تدخل الفنيين بأن يعطى توجيهاته لضباطه بتجاهل كل المقترحات التى لا يصدق عليها وفى مقابل ذلك عليه ان يدرس تفاصيل العمليات التى تزيد من حدود معرفته الفنية . . او ان يسمح لهم بالتدخل المباشر بعيدا عن بناء التدرج الهرمى . وهذا يعنى موافقته على احترام التسلسل القيادى . ويعتمد حل هذه المشكلة عند تومسون على مرونة القادة انفسهم مع الفنيين .

تبرز هذه المشكلة على مختلف المستويات التى تضم القادة والفنيين فى القوات المسلحة وخاصة بين قادة الوحدات العسكرية وضباط السرايا والكتائب الفنية المتخرجين من الكليات الفنية العسكرية — كالحال فى مصر — فالأخرون تقف حدود ترقياتهم عند رتبة العميد ولا يتولون بالتالى مناصب قيادية . ولهذا فمن الطبيعى ان يصدر قائد الفرقة أو اللواء أوامره الى قادة الوحدات الفنية المزمين بالانضباع لها وتنفيذها وتختلف طول هذه المشكلة فى الوحدات المصرية تبعا لدرجة المام القائد بتفاصيل العمل الفنى وكلما كان أكثر معرفة ودراية بهذا العمل وسع من سلطته مرؤسة الفنى وعملا معا كفريق متكامل ويزداد الاتجاه السلبى من القائد نحو الرجل الفنى كلما كانت دراية ومعرفة الأول محدودة فى مجال عمل الثانى وتحاول القوات المسلحة الامريكية علاج هذه المشكلة باعداد القادة والحاتهم بدورات تعليمية قتالية يدرسون فيها فن الادارة . أما القوات المسلحة المصرية فقد ادخلت فى العام الماضى علوم الادارة فى الكلية الحربية بها حيث يتحصل الطالب على ٧٠٪ من العلوم التى تدرس فى الادارة بالجامعات المدنية خلال دراسته كطالب فى الكلية الحربية .

وهناك من رأى ان علاج هذه المشكلة قد يكون بخلق تدرج هرمى للفنيين الى جانب التدرج الهرمى الاصلى على اساس ان هذا من شأنه ان يؤدى لتسهيل الأمور بسبب معرفة الفنيين للحاجات الحقيقية لأقسامهم ولإطلاعهم على كل ما هو جديد وتقليل التوترات بينهم وبين القادة الذين قد يصدرون احكامهم دون مراعاة حجم وطبيعة عمل الفنيين . وقد أيد وجهة النظر هذه معظم الفنيين من الطيارين السودانيين الذين التقى بهم الباحث

ولكنها لا تجد التأييد الكافي لأن حل المشكلة الأساسى انما يكمن فى التوفيق بين التدرجات الهرمية المنعزلة بدلا من فصلها ولان القيادة العسكرية يجب أن تتجمع فى نهاية المطاف فى مصب واحد بدلا من وجود قنوات متعددة تتضارب فى قيادتها .

ويرق فيلد Feld انه من صالح التنسيق العسكرى ان يؤدى كل من هذين النوعين من السلطة وظيفته بانسجام مع الآخر وانه ليس هناك سبيل للتناقض بينهما . (Feld, 1959)

وأوضح فيلد فى تحليله لهذه المشكلة أن ضرورة الانسجام بين سلطتى القائد والفنى تكمن فى اختلاف كل منهما فى هدفه وفى ظروف عمله . ويبرز هذا الاختلاف فى سلوك الحرب بوجه خاص . فعلى مستوى القيادة تكون هناك صورة شاملة للموقف يرى فيها القادة ان احتمالات فشل انجاز المهمة ممكن ، كما يضعون فى اعتبارهم ان تعرض الوحدات المقاتلة للتدمير أمر ليس بعيد الاحتمال وانه يمكن تحقيق النصر فى المعركة حتى لو أبيت بعض الوحدات . . وان القصور فى بعض نواحي التكنيك العسكرى يجب الا يؤثر على الموقف العام . . وتختلف هذه النظرة على مستوى الوحدات الصغرى التى تقوم بتنفيذ الأوامر اذ تضع هذه الوحدات مهامها المكلفة بها وحياة افرادها فى المكان الاول . ولهذا فان لها وظيفة مزدوجة ، اذ عليها ان تنفذ الأوامر الصادرة لها وان تتغلب على مقاومة العدو . . ويجب ان تعمل المهمة الاولى على الأخيرة من وجهة نظر القيادة العليا فى حين تستحوذ مواجهة العدو بفعل حماس المعركة على القسط الاكبر من اهتمام المقاتلين .

ويؤدى هذا الاختلاف فى تقييم الموقف القتالى الى اختلاف حاد فى فهمه اذ تركز القيادة العليا بحكم مسؤولياتها عن الحفاظ على الوحدة الكاملة للكتائب المقاتلة على التنسيق الدقيق لجهود هذه الكتائب بينما يكون التغلب على التهديد الذى تواجهه هذه الكتائب هو المحك الأساسى لجهودها .

وينفمس الضباط تحت ظروف المعركة وضغوطها في أداء وظائفهم المتخصصة ولا يكون القائد هنا هو ذلك الذي يقيد نفسه في حدود واحتمالات نتائج مهمته الخاصة بل هو ذلك الذي يمد القتالين بالمثل المنفع وبالنمط السلوكي الذي يكونون في أمس الحاجة اليه تحت هذه الظروف .

والنسق العسكري كنسق بيروقراطي محكوم بكيفية ضبط المتغيرات المخلفة والتنبؤ بها . وهذا الضبط والتنبؤ من مسئولية القادة . وتنفي عنهم صفة القيادة اذا افتقدوا هذين العنصرين . كما ان التخطيط مطلب هام من متطلبات التنظيم البيروقراطي ويحتاج التخطيط الى درجة عالية من الاستقرار والهدوء لا تتوفر في ظروف المعركة لذلك فان هناك علاقة مباشرة بين البعد عن ميدان المعركة ومسئولية القيادة وكلما اتسعت المسئولية وتطلب الأمر تخطيطا وتنسيقا دقيقا احتاجت القيادة الى وضع محمي . وهذا يعني ان القائد لابد ان يبقى في الخلف لانه هو الذي يخطط وهو الذي يعطى الاوامر ويتابع تنفيذها ويجب ان يكون موقعه بالتالى في افضل مكان يهيء له احسن الفرص للفعل الناجح والكامل ومن هنا نرى ان تقسيم العمل يضع كلا من القائد والفنى في موقع مختلف .

ولعل تتبع التسلسل القيادى يكشف لنا عن اهمية اختلاف موقع كل منهما اذ تتحرك شبكة القيادة من أعلى الى أسفل . وتبدأ بالقلة التى تتقصد المناصب ولديها الادراك الشامل للموقف وينتهى بالكثرة التى لا يكون اتصالها بالمعركة أكثر من مجرد خبرة شخصية والتى تحجز عنها كل المبادئ والتقديرات الخاصة بالمعركة ويفعل افرادها ما يؤمرون به ليس الا .

كما ابرز فيلد اختلاف آخر بين القائد والفنى يقوم على عامل تقييم المعلومات : —

اذ أوضح ان الارتجال قد يسود جو الحرب في معظم مراحلها . وتكون هناك حاجة بالتالى الى ان يقوم بالتنسيق عنصر لديه تفصيلات الموقف العام . وهذا يعنى ان يكون لدى القائد مختلف المعلومات الخاصة بهذا الموقف . وتعنى الثقة الكاملة في النسق العسكري ان الرؤوسيين يقدمون

تقارير دقيقة لرؤسائهم حتى يضمنوا على الأقل سلامة الأوامر التي تعطى لهم .

ويرتبط توزيع المعلومات ببناء الرتبة .. ففي الأوقات التي تسود فيها الفوضى الجو العسكري والتي لا يوجد فيها من يستجيب للأوامر كما يغيب فيها الانضباط تكون الأوامر الصادرة من الرتبة الأعلى محكا هاما لتنظيم الأمور . وهذا في حد ذاته يستلزم أن تتوافر لدى هذه الرتبة المعلومات الدقيقة لضبط الموقف .

ويعطى الضابط الأعلى المعلومات المناسبة والشاملة وتطاع توجيهاته لحيازته هذه المعلومات . ويتحقق الانضباط بالقبول الكامل للافتراض الثاقب بأن « مصدر التوجيهات العسكرية يصلح كمبرر كاف لصدقها » ولا يقر النسق العسكري للقادة بأهمية تنفيذ أوامره فحسب بل بضرورة معرفتهم بكل ما يجري ، وبضرورة استمرار امداد الوحدات الصغرى بكل المعلومات التي تعكس تحريات وموقف الرؤسين . وهذا يعني أن مجرى القيادة يكون من الرئيس للرؤس ويكون مجرى المعلومات من الرؤس للرئيس أو بمعنى آخر أن الامداد المستمر في المعركة بالرجال والمعدات والأوامر يجب أن يكون متجها نحو الجبهة في حين أن الامداد بالمعلومات التي يعمل على أساسها الرجال والمعدات يجب أن يتجه نحو الخلف .. ومن هنا يتضح أن وجود سلسلتين منفصلتين من القيادة قد يعوق تدفق المعلومات ولهذا غلابد من قائد أعلى للتنسيق .

ولعل ارتباط القيادة بالتخطيط وارتباط التخطيط بوصول المعلومات التفصيلية للقيادة هو الذي يعكس لنا مبررات ضرورة أن تكون السلطة في يد القادة هذا بالإضافة الى أن التخصص البيروقراطي قد يؤدي الى نمو جماعات متخصصة من ضباط ذوي مهام متخصصة ... ولا تعطى لهم بمقتضى ذلك أى مسئولية قيادية مباشرة . ولأن مسئولية القيادة تعكسها دائما المكانة الرسمية فإن التخصص يكون مقتصرا عادة على الدرجات الدنيا .

وبهذا لا يمكن أن تلام هيئة الأركان أو أن تتهم بأنها لا تأخذ في اعتبارها تقارير الميدان أو أنها تتصرف في هذه التقارير بطريقة ما أو ترفض أى معلومات من شأنها أن تؤثر على خططها المرسومة وذلك لأنها ترى أن الوحدات الصغرى ليست لديها النظرة الشاملة للوقوف فهناك اعتبارات أثقل وزنا من الاعتبارات المحلية هى التى تحدد توجيه القرارات خاصة وأنها متعلقة بالاستراتيجية الكبرى والسياسة العامة التى يجب أن تنفذ مهما كان الثمن .

وينتهى فيلد من تحليله الى قوله : أنه لاسبيل للتناقض بين القائدوالفنى لأن الاتصال بينهما محدد رسميا بالمعلومات التى ينقلها الأخير للمؤخرة والتى تترجم الى خطط مثالية تسلم الى القادة الذين يحولونها الى قرارات خاصة ثم الى أوامر للمرؤس الذى يقوم بتنفيذها .

بناء المكانة :

يرى السوسيولوجيون أن بناء المكانة من الأمور المؤثرة على ضبط وتنظيم الصراع المتولد عن التنافس بين الأوضاع المختلفة من السلطة . وقد يكون بناء المكانة ثابتا وقاطع الوضوح اذا كانت السلطة موروثه ، لكنه يختلف مع اتساع محك المهارة والانجاز حيث يكون بناء المكانة مرنا وغير واضح . ومن أمثلة ذلك أن يحصل المهرة المتخصصون أو الذين قاموا ببطولات قتالية بارزة على هبة أعلى على الرغم من صغر رتبهم عن تلك التى للضباط من ذوى الرتب العليا .

وتتوقف كفاءة السلطة العسكرية على المكانة والهيبة التى يعطيها المجتمع المدنى للضباط . وقد تبين أن مكانة العسكريين فى الولايات المتحدة منخفضة على الرغم من الاهتمام الشعبى بالأبطال العسكريين . وأوضحت عينة الراى العام فى الولايات المتحدة أن هيبه الضباط فى القوات المسلحة ليست أدنى من هيبه أستاذ الجامعة أو العالم أو الطبيب فقط ولكنها أدنى من هيبه المعلم فى المراحل الأولية أيضا . وقد تبين من هذه الدراسة التى ركزت على قياس آراء الأفراد حول الأسلحة التى يفضلون الحاق ابنائهم بها أن الهيبه النسبية للقوات الجوية والبحرية أعلى من غيرها فى القوات

الأخرى . وانه كلما انخفض المستوى التعليمى للبحوث ارتفع تقديره للضباط العسكريين . (Janowitz, 1965, p. 28)

و فى بحث آخر أجرى فى مؤسسات الاعمال الأمريكية تبين لكل من روجر Roger وجونسون Johnson أن الشباب من سن ١٨ الى ٢٠ سنة قد وضعوا القوات المسلحة فى مرتبة أدنى من المهن الأخرى التى كان يحاول البحث تقييمها . (Segal D, 1976, p: 9) أما الطلبة اليابانيون فقد كان ترتيبهم العسكريين لديهم من ناحيه الهيئه بالنسبة للمهن المختلفة التاسع عشر من ثلاثة وعشرين مهنة . ووضحت هذه الدراسة أيضا أن العسكريين ليسوا أدنى هبة فى المجتمع فقط ، لكنهم كانوا فى قاع قائمة المهن التى ليست لها أهمية على الإطلاق فى المجتمع اليابانى . (Smith, 1962, p. 523)

وتعكس نتائج هذه البحوث أن مستوى مناسباً من الهيئه أمر ضرورى لضمان كفاءة النسق العسكرى ولتجنب انصراف الأفراد عنه . لأن العسكريين حينما يشعرون بانخفاض مكانتهم عند المدنيين ، ينفلتوا على انفسهم ويؤدى شعورهم بذلك الى حساسية خاصة لمكانتهم ، ويتصرفون بالتالى كائى اقلية أو جماعة ذات مكانة اجتماعية منخفضة ، وعلى هذا الأساس نجدهم يضمون أساساً دقيقة لتقييم مكانة وهيئه الأفراد العسكريين اذ يلاحظ أن هناك تمييزاً واضحاً بين الضباط والجنود وبين الضباط العاملين والاحتياط وبين القادة والفنيين وبين المقاتلين وغير المقاتلين وبين الأفراد المنتمين الى اسلحة معينة أو المتخرجين من كليات عسكرية معينة .

ويرى جانوتز أنه على الرغم من توافر بعض البحوث السوسولوجية فى هذا الميدان فإنه لا تزال هناك حاجة الى بحوث أخرى مكثفة للكشف عن الأبعاد المختلفة للمكانة العسكرية وآثارها على السلوك العسكرى . (Janowitz, 1965, p. 36)

الانضباط العسكرية :

يعرف ماكس فيبر الانضباط بأنه الطاعة الآلية السريعة التي تحدث في شكل يمكن التنبؤ به من قبل جماعة معينة من الأشخاص لأمر ما يصعب مقاومته أو توجيهه النقد اليه . (Weber, 1963, p. 115)

وقد رأى روس Rose أن الانضباط يحطم الروح المعنوية أكثر مما يبنئها والقوات المسلحة في رأيه ليس لديها مفهوم واضح عن الانضباط فهي ترى أن الانضباط يتحقق بالطاعة الآلية والسريعة للأوامر لكن التطبيق يتجاوز هذا المفهوم . وأن انتقال الأوامر عبر التسلسل القيادي يكون مضيق للوقت لأن كل فرد في هذا التسلسل يؤدي عمله روتينياً . إذا لم يوجه إليه أمر مباشر من ضابط ذي رتبة عليا ، وهذا في رأيه محطم لكفاءة هذا النسق المتعدد التركيب .

وتحطيم الانضباط للروح المعنوية ناتج عن تدريب القوات المسلحة للأفراد على الخوف من الضباط وعن الآلية في اطاعة الأوامر . وهذا يؤدي بدوره الى توافر رجال يؤدون أعمالهم لكنه لن يؤدي الى الكفاءة او الى قدرة هؤلاء الرجال على الصمود في وجه المخاطر ومواجهة العدو ومن ثم يؤدي الى تحطيم الروح المعنوية .

وتقوم نظرية النسق العسكري عن الانضباط كما هي في الواقع على الجملة التي تستخدم بكثرة « لاتنسى أنك جندي في الجيش » وحينما تلقى هذه الكلمة على مسامع الجنود تثير في أنفسهم ردود فعل سيئة وتكون نتيجةها أنهم ينجزون أعمالهم فقط ولكن بدون روح معنوية .

ولهذا غان للانضباط علاقة قوية بظاهرة المباداة وقد أثبتت البحوث الأمريكية أن الأسلحة الثلاثة البرية والبحرية والجوية تعتمد على روح المباداة الموجودة عند نسبة صغيرة جدا من أفرادها المقاتلين وهم الذين يستطيعون التصرف في مواجهة كل الظروف عند تعرضهم للهجوم . ففى السلاح الجوى تحقق نسبة ١ ٪ فقط من هؤلاء الأفراد الذين أشرنا اليهم النصر الذي

يحققه خمسة أفراد في معركة جوية تستطيع نسبة الـ ١ ٪ هذه أن تحطم ما بين ٣٠ إلى ٤٠ ٪ من قوة طيران العدو في الجو . .

وتعنى المبادأة أن يتصرف الفرد التصرف المناسب في المواقف التي لا تسعفه فيها التعليمات والأوامر الرسمية . وتظهر المبادأة في المعركة إذ لا يمكن أن نتوقع من الجندي في المعركة أن يلتزم بقواعد التنظيم البيروقراطي كما يقول ماكس فيبر . بل أنه لن يستطيع ذلك وسيكون سلوكه مرتجلا لأن الارتجال سمة ملحوظة للفرد والجماعة المقاتلة . وتبارس المعركة تأثيرها عليهم وعلى تقسيم العمل المخطط وذلك بسبب المواقف الطارئة وليس طبقا للمبادئ التكتيكية المتوقعة . وقد يقود الارتجال إلى إبادة تدريجية للوحدات المقاتلة (Janowitz, 1965, p. 38) والتزام الوحدات بالقواعد البيروقراطية الصارمة قد يفقدها تكاملها وفعاليتها ومن ثم تنشأ مشكلة التوفيق بين الانضباط والمبادأة . وعلى الرغم من أن المبادأة معارضة للانضباط في بعض مظاهره — إلا أنها مرتبطة به وظيفيا في مظاهر أخرى .

(Luckman, 1971, pp. 214—215)

ويمالج السوفييت مشكلة العلاقة بين الانضباط والمبادأة باعطاء حرية المبادأة للقيادة فقط وتختلف درجة هذه الحرية باختلاف مسرح العمليات ودور خطة المعركة لكنها بصفة عامة محدودة جدا وخاصة على مستوى قادة الألوية ، والقرارات الهامة التي يجب ألا تؤجل للحظة واحدة يجب أن يتخذها قائد الفرقة بنفسه وإذا كانت هناك وسيلة اتصال متوافرة فيجب أن يسأل قائد الفرقة قائد الجيش عما يجب أن يفعله . والمبادأة عند السوفييت بصفة عامة يجب ألا تتناقض مع القرارات العامة للقائد الأقدم ويجب أن تكون قادرة على تحقيق أفضل انجاز للمهمة .

(Carthoff, 1953, p. 213)

وللبريطانيين نظرية خاصة في هذا الموضوع ساروا وفقا لها في الحرب العالمية الأخيرة وتأخذ القوات المصرية بهذه النظرية مفضلة إياها على النظرية الفرنسية التي تقيد بشدة حرية المبادأة ولا تسمح مطلقا بأن تسير

المعركة طبقا لاي عمل أو تصرف من ضابط صغير ، كما لا تأخذ أيضا بالنظرية الألمانية التي تعتمد على المبادأة الهجومية المطلقة في كل وقت على أى عدو .

وتقوم النظرية البريطانية على الآتى : (محمد ابراهيم ، ١٩٤٥ ، ص ١٧)

١ — تجنب محاولة فرض أى شىء على القائد المرؤس في المكان البعيد لأن المامه التام بظروفه المحلية يجعله قادرا على البت في الأمور بالسرعة التي تقتضيها المعركة .

٢ — يبين في الأوامر الطريقة العملية لتحقيق الهدف بتفصيل واف يكفل ضمان تعاون الجهود المختلفة وبحيث لا يتعارض مع ملكة ابتكار القادة المرؤسين الذين يجب ان يمتحوا حرية العمل في جميع المواقف التي يستطيعون التصرف فيها عندما تحدث أحوال غير منتظرة يصعب فيها تنفيذ الأوامر بدقة أو الاسترشاد برأى القائد المباشر .

٣ — لايجوز الخروج على امر قانونى مادام الضابط الذى أصدره موجودا اذ كان هناك وقت كاف يسمح بتبليغه أو انتظاره دون ان تتعرض سلامة أو أمن الوحدة للخطر .

٤ — اذا لم تتوفر الشروط السابقة يكون للخروج على الأمر ما يبرره وهذا يعنى أن الضابط المرؤس الذى احتمل مسؤولية هذا الخروج قد بنى قراره على بعض حقائق كانت مجهولة للضابط الذى أصدر الأمر وانه مقتنع بأنه يعمل بمثل ما كان سيأمر به رئيسه لو أنه كان موجودا .

٥ — اذا لم يستطع المرؤس الخروج على حافية الأوامر عندما يكون واضحا ان الظروف تتطلب ذلك فان كل ما يترتب على ذلك يقع على مسؤوليته .

٦ — يجب على المرؤس الذى يرى ضرورة الخروج على امر ما ان يبلغ ذلك حالا لمن أصدره ولن يتأثر عملهم بتصرفه .

ومن الناحية العملية بدأت القوات المسلحة المصرية في اعطاء حرية محدودة للمبادأة للقادة مع حرب اليمن ، اذا اقتضت الظروف الخاصة لهذه

الحرب أن تسير المبادرة جنبا الى جنب مع ابلاغ القائد المباشر بتفصيلاتها ولم يكن هناك ضابط عام يحكم استخدام حرية المبادرة في حرب ١٩٦٧ ، وكانت الامور مضطربة على مختلف المستويات وبدأ هذا الضبط يأخذ مكانه بعد ذلك محددا حرية المبادرة تبعا لتركز القوات المواجهة لاسرائيل ولمهامها ثم اطلقت حرية القادة في المبادرة في حرب ١٩٧٣ بالدرجة التي تساعد على ضمان أفضل الظروف لانجاز المهمة .

وحينما تبلغ المعركة ذروتها بحيث لا يكون من السهل ضمان التنسيق بين المتخصصين عن طريق نظام السلطة . . يكون الاعتماد على الكفاءة الفنية أكثر منه على بناء السلطة الرسمي ولهذا يكون من المهم للنسق العسكري لكي يضمن النصر في المعركة ان تفي وسائله في التعليم والتدريب والا يعتمد فقط على تلقى المعلومات من المعلمين المتخصصين بل يجب ان يمتد ويشمل تنمية الوسائل التي يمكن عن طريقها خلق الاستجابة المناسبة الى تواجه الخطر المفاجيء . . وهنا يكون الاهتمام منصبا على الفريق المقاتل Combat team الذي يعنى الاعتماد على مساهمة الشخص نفسه بدون النظر الى رتبته . . وهذا يعطينا تفسيراً لمعنى التعليمات الاسرائيلية للجنود في سيناء والتي تعد تعبيرا عن التشجيع على المبادرة البحتة والتي كانت تتلخص فيها الى : هاجم حينما ترتاب .

وقد ناقش الباحث هذه النقطة مع الضباط والطيارين السودانيين فوجد ان غالبيتهم تؤيد ضرورة اتجاه التدريب الى التخلي عن الاسلوب المعتمد على اثاره الاستجابة الآلية لدى الجنود عند مواجهتهم للمواقف المختلفة وان يتحول التدريب الى اثاره الاستجابة المناسبة للخطر المفاجيء ويفسرون ذلك بأن الامر العسكري لا يستطيع ان يضع في اعتباره أو يحصى كل الاحتمالات التي قد تحدث في المعركة . ولهذا فان ادخال اسلوب جديد في التدريب من شأنه ان يحل كثيرا من المشاكل الناجمة عن ذلك . ورأى العسكريون السودانيون ان هذا من شأنه أن يرفع الروح المعنوية للمقاتلين ويؤمن الطريق أمامهم بدلا من أن ينظر كل مقاتل الى الآخر عند مواجهة طارئ معين أو يبحث عن يعطيه الاوامر في حالة سقوط القيادة وهنا يكون العدو وقد حقق المفاجأة بنجاح .

ويرى جانوتز انه لا يمكن ان تقوم العلاقات الاجتماعية تحت الظروف القتالية والتكنولوجيا المعقدة والحاجة الى التنسيق بين التخصصات المختلفة وضمن الروح الملعنوية على الانضباط الدائم على التسلط Domination يل يستوجب الامر تغييره الى اسلوب آخر يعتمد على التكتيك غير المباشر من الاقتناع الجماعى Manipulation والمتصود بالتسلط التأثير على سلوك الشخص باعطائه أوامر قاطعة كسلوك مطلوب منه دون الاشارة الى اهداف الجماعة ويشتمل التسلط على التهديد والجزاء بدلا من العمل على خلق الحوافز الايجابية ومن ثم يضمن استجابة آلية . اما الاسلوب الثانى فيعتمد على التأثير على سلوك الفرد باعطائه قدرا اقل من الاوامر الصارمة وقدرا اكبر من الاقتناع غير المباشر بالتاكيد على اهمية اهداف الجماعة ويظهر فى اسلوب القيادة التى تشرح عملها حين تصدر الاوامر وتوضح السبل ويشمل هذا المفهوم فى رأى جانوتز على عناصر أساسية مثل المبادأة الايجابية أكثر من اشتماله على التهديد بالعقاب ويأخذ فى اعتباره ميول ورغبات الجنود الى حد ما . ويساعد الاقتناع غير المباشر على خلق بيئة يدرك فيها اعضاء الجماعة ان اهدافها كأنها اهدافهم وان عليهم تحقيق هذه الاهداف ولو بالمبادأة الفردية ... وتستغل الجماعة الأولية فى هذا الاسلوب كمصدر اساسى لامداد الأفراد بالتقدير والاحترام . ويتفق هذا المفهوم الى حد كبير مع التنظيمات ذات الدرجة العالية من التطور التكنولوجى .

وليس هناك فى الواقع اتفاق على مفهوم واضح لطبيعة هذا النوع من السلطة وقد استخدمت بعض المفاهيم القريبه منه لكنها لاتؤدى الى المعنى المتصود مثل مفاهيم السلطة المشاركة Participant Authority او السلطة القائمة على روح الزمالة . او السلطة الديمقراطية ، لكن المفهوم الآخر اقرب الى الاستخدام فى ميادين الانتخابات والعمليات السياسية عنه فى تحليل السلوك التنظيمى فى الانساق العسكرية .

الا انه يجب الاشارة الى أن التغير من الاسلوب المعتمد على التسلط الى الاسلوب المعتمد على الاقتناع غير المباشر تدريجى وطويل المدى . ففى الولايات المتحدة على سبيل المثال كان هناك تطوير لبعض مظاهر الحياة العسكرية لكى تتفق مع متطلبات هذا التغير قبل الحرب العالمية الاولى ..

ولكنه لم يعترف بذلك الا في الحرب العالمية الثانية ويمكن ملاحظة مظاهر هذا التطور في مختلف المواقع بالقوات المسلحة الامريكية . . ومثال ذلك ضيق الهوة التى تفصل بين الضباط والجنود غيما يتعلق بمكانتهم الاجتماعية وامتيازاتهم وحتى في الزي العسكرى نفسه . . ونرى مظاهر هذا التطور ايضا في تغير اسلوب اجتماعات الضابط القائد بجنوده بدءا من الوحدات العسكرية وحتى اعلى المستويات في النسق العسكرى . كما أنه اعيدت كتابة القانون العسكرى الأمريكى بشكل جديد . وقد اختلفت اسلحة القوات المسلحة الامريكية في تطبيقها هذا الاسلوب فكان السلاح الجوى أسرع الأسلحة الى تغيير السلوك التنظيمى بداخله . ويعود هذا الاختلاف الى طبيعة ومعدل التغير التكنولوجى الذى تأخذ به هذه الاسلحة .

ولم يكن النسق العسكرى الأمريكى هو النسق الوحيد الذى اخذ بهذا التغير في بناء السلطة بل ان المانيا في عهد هتلر قد اعتمدت في كفاءة قواتها المسلحة على اسلوب الإقناع غير المباشر والتماسك الاجتماعى ولكن من خلال اطار يقوم على القمع الجذرى لاي انحراف ايدلوجى وسياسى .

وعملية التغير التى اشرنا اليها عملية بطيئة وتحتاج الى تدريب وخبرة مكثفة وتوافر كادر من الضباط المهرة في تطبيق اسلوب الإقناع غير المباشر على ان يكونوا مقبولين من رؤسيتهم بصورة حقيقية . وتكمن مشكلة التغير الى هذا الاسلوب في تمسك العسكريين في اى نسق عسكرى بأيدولوجية محافظة وبثوجيه محافظ . كما انهم يخافون من هذا التغير ويسئون عادة تفسير المتطلبات الجديدة للسلطة العسكرية ويرون انها تقوض اساس السلطة وتقف حاجزا في وجه القرارات التى تتخذ على المستوى الاستراتيجى ويؤكدون ان التغير الى هذا الاسلوب لا يستلزم بالضرورة تغيرا تكنولوجيا .

وقد وجد الباحث ان نسبة كبيرة من الضباط والطيارين السودانيين الذين التقى بهم لهم نفس الايدولوجية التى تحدث عنها جانوتز ، اذ يرون ان القوات المسلحة تقوم على بناء سلطة لا يمكن الاخلال به ولا يمكن لاسلوب الإقناع ان يؤدى دورا له فعاليته في العمليات العسكرية التى تتطلب الحسم السريع بل يؤدى الى تفكك الضبط والربط واضعاف الروح العسكرية .

كما راوا ايضا ان الامر الصارم هو الذى يدفع الجندى لخصوص غمار الحرب
لانه يفترض ان الذى يعطى الاوامر يقوم بتقييمها قبل اصدارها حتى اذا
جاءت سليمة ومنطقية فلا يكون له حاجة لاقناع الجنود بها .

وهناك منهم — على الرغم من ذلك — من رأى ان الاقتناع يؤدي الى
الاجتهاد فى اداء العمل والرقى به والدفاع عنه وربطوا بين الاقتناع وعدم
الاخلال بالضبط والربط وتبدو اهمية الاقتناع عندهم فى ان النسق العسكرى
يعتمد اعتمادا اساسيا على الضبط والربط فى تنفيذ الاوامر مهما كانت الظروف
وانه ربما يكون هناك فى هذه الاوامر الكثير من الاخطاء التى قد لا يفتن اليها
من اصدرها . واكدوا ايضا حاجة هذا الاسلوب الى كوادر معينه مدربه
وذات مستوى علمى كبير .

ويرى جانوتز ايضا ان الضباط الذين يعارضون اسلوب الاقتناع غير
المباشر فشلوا فى الواقع فى ان يروا كيف يؤدي هذا الاسلوب الى خلق
القيادات الفرعية القوية والضرورية للعمل من خلال تشكيل عسكرى على
درجة عالية من التنظيم والاشراف . وفشلوا ايضا فى ان يروا ان هذا الضبط
غير المباشر المعتمد على الاقتناع والقائم على تماسك الجماعة امر ضرورى
للإبقاء على المبادرة والرقابة العملية على التشكيلات العسكرية المتباعدة .

ثالثا : — الضغوط التنظيمية الناتجة عن تغير بناء السلطة :

يعمل العسكريون التقليديون الذين يقاومون التغير من اسلوب السلطة
القائم على التسلط الى ذلك القائم على الاقتناع على الحيلولة دون استخدام
القادة الصغار لهذا الاسلوب ولهذا نجد انه كلما انهارت اشكال السلطة التقليدية
يفعل التطور التكنولوجى بدت الاشكال الجديدة من السلطة القائمة على
الاقتناع غير المباشر غير مستقرة ومشحونة بالتوتر وتحدث بالتالى ضغوطا
تنظيمية تظهر فى شكل استجابات معوقة وظفيا يمكن شرحها فيما يلى : —
(Janowitz, 1955 pp. 473—493)

١ — الصرامة التنظيمية : Organizational Rigidity

تعنى الصرامة التنظيمية تناول النسق العسكرى للمشاكل الحديثة
باسلوب تقليدى بدلا من الابتكار . وتنشأ الصرامة التنظيمية عادة بمجرد.

إنهاء المعركة حيث يتجه التنظيم الى اعادة الانضباط التقليدى ومواجهة مشاكله الروتينيه — ورغم ذلك فان دروس المباداة تبقى حية فى تلك الوحدات التى يكون تدريبها الروتينى مرتبطا بالمعركة الفعلية .

ب — الاحتفالات العسكرية :

تقف حقائق الحياة العسكرية والضغط المدنية حائلا دون العودة الى انضباط التسلط .. ولهذا فاننا نجد أن الحنين الى الماضى — يظهر فى الاحتفالات العسكرية كالعرض العسكرى وادخال بعض العلامات على الزي العسكرى .. وقد تبدو هذه الاحتفالات وظيفية حينما تساهم فى احساس العسكرين بالتقدير الذاتى وتكون بمثابة أو مؤشر نفسى للتعامل مع الخوف لكنها قد تعنى ان العسكرين يتجنبون الاهتمام بالمشاكل التى تواجه الادارة العسكرية والتى لايجدون لها حلا .

ج — المهنية المتزايدة : Exaggerated Professionalism

تظهر المهنية المتزايدة فى الاهتمام باشكال المكانة المهنية اهتماما يفوق عامل الانجاز الوظيفى وهذا يعتبر عادة من سمات المكائات الاجتماعية المنخفضة ويتركز الاهتمام هذا بالمبادئ الاولى للعلم العسكرى والاهتمامات بالاختلافات فى المكانة والدخل والهيبة ويكون الناتج صراعا مكثفا على امتيازات قليلة كالحال فى الصراع بين القادة والفنيين .

وقد تعوق هذه الضغوط التنظيمية القوات المسلحة كبروقراطية كبيرة الحجم عن اداء وظيفتها ولهذا فان جانوتز يقترح تحقيقا للتكيف والتوازن فى هذه المرحلة أن تكون هناك فترة زمنية معينة يتم خلالها الانتقال الى سلطة الاتناع غير المباشر وان ينحصر السلوك التنظيمى فى هذه المرحلة فى الآتى : —

١ — ضرورة قبول الرؤساء والمؤسسين لبناء السلطة الرسمية وعدم انكارهم حقائقها .

٢ — ان تكون المهارات الشخصية والفنية بالاضافة الى الولاء الجماعى صفات للأفراد على كل مستويات التدرج الهرمى .

٣ — ان يقبل بناء السلطة الرسمية لامركزية الاداء كههدف مرغوب فيه طالما ان القرارات الاستراتيجية قرارات مركزية .

٤ — عدم الاعتماد على الجزاءات والاهتمام بدلا من ذلك بتنمية الوسائل التى تؤدى الى الممارسة الناجحة للسلطة .

٥ — يجب على القائد ان يظهر مقدرته على ممارسة السلطة وان يقوم باداء نفس العمل الذى يؤديه رجاله حتى يكون دليلا على مبدأ المساواة وانعكاسا لاهلية القائد للقيادة وهذا يجنبه فى نفس الوقت اتهام الآخرين له بالتعسف وعليه دائما ان يشرح (لماذا كان ذلك ؟) . وعليه ايضا ان يقيم سلطته على وجوده وخبرته .. وعلى هذا سيكون هناك قدر من التحول فى القول العسكرى المأثور (ان السلطة ملازمة للمنصب اكثر منها لشاغله) وان (التحية العسكرية للرتبه وليست لحاملها ..) ولن يعد امر الرتبة حصنا آمنا لحاملها بل سيتوقف الامر على المواصفات الشخصية له .

٦ — المساواة المفتوحة بمعنى ان كل فرد يظهر درايته واهليته لامر ما فانه يمكن ان يرقى ويصعد ولهذا يمكن لكثير من المجندين من ذوى الاهلية ان يصبحوا ضباطا .. ويمكن بالتربية العسكرية محو اى آثار للخلفية الاجتماعية التى قد تعوق ممارسة السلطة .

٧ — يكون التركيز على تنمية التماسك الاجتماعى بدلا من الاهتمام بالاحتفالات والمناسبات العسكرية . وهناك طرق متعددة يتم ذلك عن طريقها مثل تحويل نظام الاستعواض من ذلك القائم على الأفراد الى ذلك القائم على الجماعات والوحدات . وهناك ايضا ذلك التدريب الاكاديمى لضباط الصف الذين يمكنهم الحفاظ على تماسك جماعاتهم .

٨ — يجب ان يكون هناك اتصال بين الحياتين العسكرية والعائلية حتى يمكن ضبط التوترات بين هذين المجالين . وقد كان النسق العسكرى مصدرا للتماسك التنظيمى فى الماضى بين الجنود وعائلاتهم بسبب

التداخل بين مكان الإقامة والعمل أما اليوم فإن التكنولوجيا المتغيرة للحرب والانماط المتغيرة للحياة العسكرية قد فصلت بينهما ولهذا تزداد الحاجة لضبط التوترات التي قد تحدث نتيجة لذلك .

٩ - العمل على الحد من المهنية المتزايدة بالتغلب على الصراع الكلاسيكى بين القائد والفنى كما شرحناه تفصيلا - وان يشمل التدريب الفنى ما يمكن المدربين من الحصول على خبرات متعددة توسع من منظور القادة وتعددهم للتعامل مع المخاطر المفاجئة كما يجب أن تقتارب مهارات القائد والفنى للتغلب على المشاكل التي تنشأ بينهما .

رابعاً : - السلطة والاتجاهات التسلطية :

هل يمكن القول أن من طبيعة السلطة العسكرية ان تطبع الافراد العسكريين باتجاهات تسلطية ؟

أجرى كلاوس روجمان Roghmann وفولنانج سودر Sodeur دراسة على ١٢ وحدة عسكرية ألمانية غربية لبيان تأثير الخدمة العسكرية على الاتجاهات التسلطية وتابعت هذه الدراسة الجنود من مراكز تدريبهم الأساسية حتى قبيل تركهم الخدمة وأوضحت نتائج هذه الدراسة انه كان هناك تناقض ملحوظ في الاتجاهات التسلطية للجنود كما كان هذا التناقض مرتبطاً بارتفاع المستوى التعليمى والخبرة المكتسبة . كما تناقضت الاتجاهات التسلطية مع تثبيت متغيرى السن والحالة التعليمية .
(Roghman, 1972, p. 423)

والواقع ان الارتباط بين الخبرة العسكرية والاتجاهات التسلطية كان قائماً على الافتراض القائل بأن الحياة العسكرية اكثر صرامة في السلطة والتدرج الهرمى عما هو عليه الحال فى المنزل والمدرسة والعمل الذى يجند منه الافراد العسكريون . وانه طالما ان البشر يكتفون انفسهم عادة مع البيئة المحيطة بهم فانه من المتوقع انه كلما عظمت خبرة الفرد العسكرية استحسن بسرعة ممارسة السلطة لكن دراسة كاميل Campell وكورماك Cormack على القوات الجوية الأمريكية ايدت بحوث كلاوس روجمان وسودير جيث

تبين أن الخبرة الطويلة لم تؤد إلى زيادة الاتجاهات التسلطية .

وتوضح هذه البحوث بشكل عام انه من الخطأ أن نتصور أن الموقف العسكري يحتوى على سلطة أكثر من الموقف المدني لوقورن به . . . بل يمكن القول أن النسق العسكري يحتوى على سلطة أقل من تلك الموجودة في الانساق المدنية بالنظر الى الممارسة العمدية للقوة من قبل أحد الأشخاص على الآخرين بل قد تكون الحرية الممنوحة للمرعوس في نقد رئيسه أو التظلم من قراره هي أكثر في القوات المسلحة منها في أى تنظيم آخر . كما أن بيروقراطيتها تحمى أفرادها من إسغلال السلطة والاستخدام التعسفى لها . (Campell, 1975 p. 378)

بعد عرضنا التحليلي لبناء السلطة والتدرج الهرمى في النسق العسكري ننتقل في الفصل التالى ، الى تحليل مدخلات النسق العسكري .