

تطوّر ضبّاط الصف
في تدريب الجنود

روبرت س. راش

معهد ارض المعارك
رابطة جيش الولايات المتحدة

ورقة معهد ارض المعارك

الغرض من معهد ارض المعارك هو توسيع نطاق العمل التربوي لرابطة جيش الولايات المتحدة من خلال رعاية المنشورات العلمية والتي تشمل الكتب والدراسات والمقالات حول القضايا الدفاعية الرئيسية، فضلا عن عقد حلقات العمل والندوات. الورقة التي تختار للنشر من قبل معهد ارض المعارك تمثل البحوث التي قام بها كاتب الورقة وبحسب رأي هيئة تحرير معهد ارض المعارك، سوف تساهم في تحقيق فهم أفضل لمشاكل معيَّنة تخص قضايا الأمن أو الدفاع الوطني. نشر معهد ارض المعارك لورقة لا تشير إلى أن رابطة جيش الولايات المتحدة تتفق مع كل شيء وارد فيها، ولكن الرابطة تعتقد بأن الورقة تؤدي إلى حفز تفكير أعضاء رابطة جيش الولايات المتحدة وغيرهم ممن لهم اهتمام بقضايا الدفاع الهامة.

ورقة معهد ارض المعارك رقم 75, أكتوبر 2009

تطور ضباط الصف في تدريب الجنود

روبرت س. راش

خلال مشوار الدكتور روبرت س. راش، ضابط الصف الأقدم في القيادة المتقاعد من جيش الولايات المتحدة الأمريكية، الفني الذي امتد 30 عاما، خدم في مناصب قيادية من مسؤول فرقة إلى ضابط الصف الأقدم للجيش القاري، وكلف بمهام في شعبة المغاوير وفي وحدات المشاة الميكانيكية والخفيفة. بعد التقاعد، حصل على دكتوراه في الفلسفة في التاريخ العسكري عام 2000 من جامعة ولاية أوهايو. بدأ العمل في مركز التاريخ العسكري في الجيش الأمريكي عام 2001، وهو حاليا في إطار جولته الثانية في العراق كمؤرخ للقوات المتعددة الجنسيات - العراق وقوات فيلق أي.

كان الدكتور راش، قبل مهتمته الحالية، ضابط برنامج أنشطة التاريخ العسكري الدولي في مركز التاريخ العسكري، مسؤول عن المحتويات الأكاديمية والتنفيذ اللوجستي لبرامج التبادل مع مكاتب التاريخ العسكري الخارجية. وقد شغل منصب منسق/ مدير مجموعة دراسات الصراعات اليورو-أطلسية، وشرع بالاتصال وبناء الدعم لمجموعتي دراسات صراعات المحيط الهادئ والشرق الأوسط على حد سواء. وتحقق أيضا الدكتور راش من صحة جزء الحرب العالمية الثانية من كتاب ثمن الحرية: الأميركيون في الحرب في معهد سميثسونيان. في عام 2006، جمع وثائق وقام بمقابلات في العراق مع الأشخاص والمنظمات المشاركة في إعادة إعمار العراق من أجل كتابة شاملة عن إعادة الإعمار. قبل جولته الثانية في 2009، عمل كرئيس مركز التاريخ العسكري والبرامج الدولية الذي يشرف على برنامج تاريخ الجيش الميداني والبرامج الدولية وتعليم التاريخ العسكري، لتشمل التحقق من صحة تاريخ الفرز العسكري عند دخول مسرح الحرب.

كتب الدكتور راش تشمل ما يلي:

GI: The U.S. Infantryman in World War II (2004); *U.S. Infantryman in World War II (1): Pacific Theater of Operations 1942–1945* (2002); *U.S. Infantryman in World War II (2): Mediterranean Theater of Operations 1943–1945* (2002); *U.S. Infantryman in World War II (3) European Theater of Operations 1944–1945* (2003); *Hell in Hürtgen Forest: Ordeal and Triumph of an American Infantry Regiment* (2001); *The Soldier's Guide* 7th Edition (2006) (8th Edition TBP 2010); *The NCO Guide* 8th Edition (2006) (9th Edition TBP 2009).

ولقد نشرت له مقالات في عديد من المجلات العالمية وفي:

Armed Forces and Society, Military Review, Army History, On Point, Army Trainer and NCO Journal

تمثل هذه الورقة آراء الكاتب ويجب الانتباه إلى أنها لا تمثل وجهات نظر وزارة الدفاع، الجيش، حكومة الولايات المتحدة، معهد ارض المعارك، أو رابطة جيش الولايات المتحدة وأي من أعضائها.

©حقوق الطبع والنشر 2009

رابطة جيش الولايات المتحدة

جميع الحقوق محفوظة.

للاستعلام حول هذه الورقة أو أي أوراق عن ارض المعارك في المستقبل ائصل ب: رابطة جيش الولايات المتحدة، معهد ارض المعارك، مدير برامج معهد ارض المعارك، 2425 Wilson Boulevard, Arlington VA 22201، البريد الإلكتروني sdaugherty@ausa.org او الهاتف (عبر الاتصال المباشر) 703-907-2627 او (المجانتي) 1-800-336-4570، الرقم الداخلي 226.

المحتويات

v	كلمة أولى
vii	التهيئة
1	المقدمة
1	البدايات
2	الصراع من أجل مكان
7	نحو سلك محترف لضباط الصف
9	ضابط الصف خلال عقد
10	الختام
11	الهوامش

كلمة أولى

من أهم مسؤوليات ضباط الصف في جيش الولايات المتحدة هو تدريب الجنود الذين تحت إمرتهم. ولكن هذه المهمة قد لا تكون دائما الأهم. كما تم تقوية وإضعاف ضباط الصف فقد تطور دورهم على مر الزمن. تحديات التوظيف خلال زمن السلم والمحافظة على العديد و المطالب الملحة للقتال أدت إلى تحولات عديدة في تقسيم العمل بين الضباط وضباط الصف.

خلال الحرب الثورية، عكس جيش المستعمرات مفهوم العدالة في الديمقراطية الجديدة، حيث تم النظر إلى ضباط الصف على أنهم مختلفون قليلا عن الضباط المكلفين الذين خدموا تحت إمرتهم. مع بداية الحرب العالمية الأولى، أصبحت معاملة ضباط الصف تشبه إلى حد كبير الجنود الذين هم مسؤولون عنهم. اليوم ضباط الصف يعكسوا زيادة التعليم والكفاءة المهنية في أمريكا؛ ضباط الصف في الجيش الأميركي معترف بهم على نطاق واسع كأفضل مهنيين عسكريين في العالم.

هذه الورقة تبيّن تطور دور ضباط الصف في تدريب الجنود خلال السنوات الـ 234 الماضية. النظام الحالي لتدريب الجنود هو نتيجة أكثر من قرنين من التعلم والتحسين. وهو يعكس العديد من الدروس التي حصل عليها بشقاء وتعتبر جزءا أساسيا من ما يجعل ضباط الصف العمود الفقري "للجيش".



غوردن ر. سوليفان
جنرال متقاعد، الجيش الأمريكي
رئيس رابطة جيش الولايات المتحدة

أكتوبر 2009

تطوّر ضبّاط الصف في تدريب الجنود

المقدمة

لقد نشئ بشكل بارز من تعاليم تدريب الجيش الولايات المتحدة دور جديد نسبيا لكبار ضبّاط الصف باعتبارهم "مدربين اختصاصيين". كبار الضبّاط في الكتيبة أو السرية يتحملون المسؤولية الأولية لتخطيط وتنفيذ جميع مجالات حياة الفرد وتدريب معظم الوحدات الصغيرة وفقا لمعايير معينة وحسب مهام القائد بطريقة تكون داعمة، متزامنة، وجماعية. عبر خدمة 15 إلى 25 سنة وفوائد نظام تعليم ضبّاط الصف في الجيش، أصبح كبار ضبّاط الصف في الجيش يعادلوا خبراء الحرف خلال عصر النهضة. كان خبراء الحرف يدربون العامل اليومي ذات مهارة متوسطة على مهارات حرفية أكثر تقدما وكان يدرّس على كيفية تدريب المتدربين. وفوق كل شيء، كان يتم تعيين معايير التدريب من قبل خبراء الحرف. فأولئك الذين لم يلبّوا معايير المختصين يعاد تدريبهم أو إزالتهم من مناصبهم. يتم أيضا في الجيش الأمريكي تدريب رقباء الفصائل ذات المستوى المتوسط الذين يدربون ضبّاط الصف الناشئين.

كيف تمكّن الجيش الأميركي إلى الوصول إلى درجة حيث القائد وضابط الصف يتسلسل عملهم ويتحدثوا عن خطة مراحل تدريب وحدتهم خلال كل مرحلة والتي من المفترض أن تكون فقط من اختصاص "عمل الضبّاط"؟ العديد في أنحاء العالم ينظروا إلى هذه المشاركة الجماعية في التدريب بمثابة مثال مصعّر للتزامن الذي يسمح لمؤسسات الجيش بالتقدّم على نحو سلس من خلال مراحل التدريب المختلفة.

البدايات

خلال القرن السابع عشر والثامن عشر، كان ضبّاط الصف في الجيوش الأوروبية، الذين ينتمون غالبا إلى الطبقة الأرستقراطية، يقومون بمساعدة الضبّاط في الحفاظ على النظام والانضباط داخل الوحدة وتدريب المجندين. فالرقباء والعرفاء كانوا المدربين العسكريين الرئيسيين. في الولايات المتحدة وخلال السنوات الأولى من الثورة الأميركية، دون ان نتحدّث عن الطبقة الأرستقراطية، عكس الجيش طبيعة مساواة البلد وخط بين مفهوم وظائف الرقباء والملازمين. كان هناك ضبّاط مكلفين، ضبّاط الصف، والرجال.¹

كتب البارون فريديش ويلهلم فون ستوبن، وهو مغترب بروسي (مملكة ألمانية) والذي عمل كمفتّش عام في نشأة الجيش الأمريكي، أول مجموعة من قوانين التدريب التي ذكر فيها واجبات كل رتبة ضمن الفوج. يتعامل رئيس الرقباء ("رئيس ضبّاط الصف") والرقيب أول عموما مع الجوانب الإدارية للفرقة. كان متوقع من الرقباء والعرفاء في السرية، بالإضافة إلى الإشراف على التفاصيل اليومية المتعلقة بالنظافة وإنفاذ حسن النظام والانضباط، تدريب المجندين في جميع مسائل التدريب العسكري.²

تغيّر هذا التقليد مع تأسيس الأكاديمية العسكرية للولايات المتحدة في ويست بوينت، نيويورك. في القرن التاسع عشر، كانت الأكاديمية العسكرية المصدر الرئيسي للتكليف كما كانت الأكاديمية تدرّس المهارات الفردية للجندي وواجبات ضابط الصف. عند التخرّج، يصبح لدى الضبّاط المزيد من المعرفة حول تفاصيل الجندية وعملية تدريب الجنود على المهام الفردية أكثر من ضبّاط الصف.³ فنتيجة لذلك، لم يستخدم ضبّاط الصف في تدريب الجنود خلال السنوات الأولى من تشكيل الجيش الأميركي لأنهم لم يعرفوا هذه التدريبات. حسب كتاب البارون فريديش ويلهلم فون ستوبن في واحدة من مواد التدريب الأولى في الكتاب الأزرق، كتب وليام داون،

التمارين تتطلب الكثير من الالتزام من قبل ضبّاط الصف كمسؤولين عن التدريبات الابتدائية للضبّاط والتي تنتج شروق عديدة وكبيرة... فرصة إيجاد ضبّاط الصف الذين يمكنهم فهم وشرح مبادئ الانضباط الجيد بوضوح، ليست واحدة في العشرين؛ بل عشرون في الواحد من المجندين لديهم تدريب خاطئ أو ناقص.⁴

خلافًا للجيوش الأوروبية، حيث يقع ضبّاط الصف الأقدم تحت وصاية الضبّاط، فمسؤولية تدريب ضبّاط الصف الثانوي في الجيش الأميركي تقع على عاتق قائد السرية، الأبرع في الوحدة من الناحية الفنية والتكتيكية نظرا لدراساته. بينما

تألفت الجيوش الأوروبية لتضم الضباط، وضباط الصف والرجال، تألف الجيش الأمريكي من الضباط والرجال بالإضافة إلى المجندين الذين يخدمون كضباط الصف بادوار إشرافية تحت إمرة الضباط. وبقي هذا الموقف لمدة 170 عاما.

بين عامي 1854 و 1882، عدّل الجيش الأمريكي موقفه حول استخدام ضباط الصف في تدريب الجنود. في عام 1854، كانت مهمة المعاون والرفيق أول تدريب الرقباء والعرفاء، والغرض الأساسي من تأهيل الرقباء هو تدريب الرجال، والعرفاء ليحلوا مكان الرقباء. خلال الحرب الأهلية، مع ضخامة تدفق الضباط الجدد والرجال، كان قادة السرايا مسؤولين عن تدريب ضباط الصف، كما هو الحال في عام 1854. كان ضباط السرايا المدربين الرئيسيين في مدرسة الجندي، ولكن كما ذكرت القوانين، إذا لم يكن هناك ما يكفي من ضباط السرايا "يمكن الاستعاضة برقباء أذكيا" تحت العين الساهرة للضابط. في عام 1882، على الرغم من أن الملازمين يدرّبوا الفرق فمعظم تدريب "مدرسة الجندي" قام به ضباط الصف.⁵

الصراع من أجل مكان

جلبت الحرب الإسبانية الأمريكية عام 1898 تغيير شامل للجيش كمؤسسة. ما كان جيش السهول الغربية المكرّس لمطاردة الهنود وحماية المستوطنين أصبح الآن جيش عالمي ذات وجود لجنود متمركزين في كوبا، بورتوريكو، بنما، جزر هاواي، ألاسكا، والفلبين. ذهبت أيام الخدمة الطويلة في نفس الوحدة. لم يكن من غير العادي قبل 1898 أن يخدم الجندي ثلاث إلى خمس سنوات قبل أن يصبح عريف وهذا ليس لأنه كان غير قادر بل لعدم وجود وظائف شاغرة في الوحدة. يستغرق الرقباء وقتا أطول؛ فمعظمهم بقي في نفس السرية لمدة عشر سنوات أو أكثر، وعلى مر الزمن أصبحوا فخورين بمنظمتهم ومحبين لها فلم يفهم ذلك إلا بعد عشرة سنوات من الخدمة.⁶

في البداية اتبع الجيش الأمريكي سياسة تناوب الوحدات في الخارج وعودتها بدلا من تبديل الأفراد. فالجنود الذين لم يكن لديهم وقت كافٍ لتبقي للخدمة لجولة أخرى وغير راغبين بالالتحاق مجددا ينقلوا خارجا ويستعاض بهم بجنود من وحدات أخرى أو من مركز التجنيد.

لملء الوحدات الذاهبة إلى الخارج، تلقى بعض الجنود المجندين الجدد، تعيينات كعرفاء بأقل من ثلاثة أشهر من الخدمة والبعض كرقباء فقط بعد 3 - 6 أشهر من الخدمة. وبحلول عام 1907 كان ضابط الصف المتوسط يجهل واجباته كالمجندين التي أتى منهم، وحسب وجهة نظر رئيس أركان الجيش يفتقر إلى كلا من القوة الشخصية الضرورية لانضباط والقدرة الضرورية للكفاءة.⁸

لوضع هذا الأمر في السياق، استخدام الجيش الأمريكي ضباط الصف في عام 1907، على الرغم من خدمة بعضهم لوقت طويل، يمكن مساواته باستفادة ضباط الصف خلال زمن النظام السوفيتي القديم بعد عام 1945. كان ضباط الصف يحافظون على النظام والانضباط داخل وخارج العمل، ولكن إذا كانت هناك مهمة أو تدريب لازم فينبغي القيام به تحت إشراف ضابط.

إضافة إلى المشكلة، عند عودة الوحدة من وراء البحار فالمجندين عادة يسرحون بشكل جماعي. رتب ضابط الصف تنتمي إلى الفوج، وعندما مغادرة المؤسسة يكون برتبة جندي. بالإضافة إلى ذلك، العديد من ضباط الصف الذين كانوا في المؤسسات نفسها لسنوات عدة أصبحوا إما طاعنين في السن ليكونوا فعالين، عاجزين أو متقاعدين من الخدمة، والبعض الآخر خرجوا من الخدمة لأنهم لا يريدون المغادرة إلى جولات أخرى في الخارج. من أجل تخفيف حدة هذا الاضطراب الهائل بدأ الجيش بإرسال مجموعات بديلة لأفراد لملء الوحدات المتركة في الخارج. استوعبت هذه الوحدات الجنود القادمين وقام الضباط و ضباط الصف بتدريبهم بسرعة.⁹

بسبب هذه التحولات الزلزالية الجديدة داخل الجيش فقد الضباط المسؤولين عن الوحدات ثقة فاعلية وحدتهم وفي قدرة ضباط الصف في تدريب الجنود واستأنف دور المدرب الفردي. ومع ذلك، سرعان ما أدرك العديد من الضباط انه لم يكن هناك ساعات كافية لإنجاز كل شيء مطلوب منهم؛ بسبب مشاركتهم في العمليات اليومية فأصبح لديهم القليل من الوقت لوضع خطة مستقبلية للتدريب. وأدركوا أنه ما دام القادة يفتقرون إلى رقباء وعرفاء ذوي معرفة ويمكنهم العمل بجد، فإن النجاح لا يساوي الوقت والجهد المنفق. فقط عندما يكون للقائد ضباط الصف الذين يمكنهم تدريب الجنود وفقا لمعايير واجباتهم العسكرية ستجني قيادته ثمار تخطيطه. أوصى الكثير من الضباط بأنواع من تدريب مركزي أو على نطاق واسع، ولكن رأى آخرون هذه التوصية تحت من مسؤولية قائد السرية وسلطته في تشجيع وتدريب ضباط الصف.¹⁰

وإن كان الجيش الأميركي متردد في اعتماد سياسات الدول الأخرى، أظهرت الفحوصات أن المواقف الخاصة بها فيما يتعلق بكل من مسؤوليات تدريب ضباط الصف وتعليمهم تخلفت وراء ليس المملكة المتحدة وفرنسا وألمانيا فقط، بل أيضا وراء روسيا والنمسا وهنغاريا وبلغاريا ورومانيا. في حين أن بعض الضباط حذروا من رفع الجيش الأميركي من وضع ضباط الصف كمنظراتهم في الجيوش الأوروبية، اتفقوا جميعا على أن هناك حاجة لاعتبار أعلى لضباط الصف في جيش الولايات المتحدة.¹²

درس رئيس أركان الجيش مواقف مختلف البلدان فيما يتعلق بضباط الصف من أجل إيجاد طريقة التي يمكن بها زيادة كفاءة ضباط الصف وكذلك تخفيف سرعة فقدان الجنود في الوحدات. ميّزت كل من بريطانيا وألمانيا ضباط الصف عن الرتب الأخرى وأعطتهم مسكن ومرفق للطعام وامتيازات خاصة. على الرغم من أهمية الفوائد الجيدة، لاحظ رئيس هيئة الأركان أن هناك أهمية أكثر من الهيئة المفروضة على خدمة ضباط الصف والتي تمثل "كرامتهم وموقف مناسب لفنتهم." ورأى أيضا أن تمييز رتب الضباط والمجندين في الجيش الأميركي ضرورية من أجل انضباط اي جيش، ولكنه يرى كذلك أن المماثلة بفرق اصغر بين ضباط الصف والجنود من شأنها أن تحسّن الانضباط والكفاءة في الوحدة.¹³

في عام 1916، كانت معظم أوروبا في حالة حرب، والمراقبين العسكريين الأمريكيين كانوا يراقبون تطوّر الأحداث فيها. كتب الملحق العسكري الأميركي في سان بطرسبرغ عن موضوع ضباط الصف الأجانب،

يعمل ضباط الصف جميع الأعمال الفعلية؛ التي نادرا ما ينظر إليها الضابط، ومن ثم يرى فقط... ويمكننا أن نتعلم درسا من ضباط الصف الجيش الروسي الذين لديهم القدرة والصبر والاعتماد على الذات؛ فهم يعملون أو يدرّبوا بسرعة وثقّة.¹⁴

لم يكن هناك فارق كبير بين رتب جيش الولايات المتحدة مع أن ضباط الصف كانوا يعيشون وينامون ويأكلون مع رجالهم. في ظل هذه الظروف كان من الصعب على ضباط الصف الحفاظ على النظام والانضباط، فالعديد منهم كان لهم تطابق أقوى مع الذين كانوا يعيشون معهم بدلا من الأهداف التنظيمية للوحدات المخصصة لهم. كان هناك القليل من أسباب للربط بين قادة ضباط الصف وقد رفض العديد منهم وضع ثقّتهم في قادة ضباط الصف في تدريب الجنود. وعلاوة على ذلك، رغم أن مسؤوليات ضباط الصف أكبر بكثير من مسؤوليات الجنود، لم يكن فرق المرتب بين صفوف الاثنين كبير.

دخل الجيش الأميركي الحرب العالمية الأولى في عام 1917 غير مستعد على الإطلاق، مفتقر للتنظيم والمعدات والقوى البشرية الفعّالة. التوسع الهائل للجيش النظامي، إلى جانب التجنيد لملء الحرس الوطني وأقسام الجيش الاحتياطي، جرّد جميع مظاهر التنظيم والاستعداد لنشر الوحدات في فرنسا.¹⁵ إقتصرت التدريب في البداية أساسا في الولايات المتحدة إلى الحركات والتشكيلات الرسمية المستخدمة في المسيرات والاستعراضات والاحتفالات والتمارين الرياضية والرمائية. أصدر الجيش كتيبات ذاتية لمساعدة ضباط الصف فهم واجباتهم ولكنها لم تشمل معلومات تتعلّق عن تدريب الجنود. يقوم المدربون البريطانيون والفرنسيون في فرنسا بتدريب الضباط الأمريكيين وضباط الصف المختارين على جوانب جديدة من الحروب الحديثة من أجل تدريب جنودهم.

أبدى المدربين الأجانب قلقهم من عدم وجود هيئة ومكانة لضباط الصف الأمريكيين عندما زاروا مخيمات الولايات المتحدة لتحضير الجنود الأمريكيين للقتال.¹⁶ الجنرال جون ج. "بلاك جاك" بيرشينغ، قائد قوات المشاة الأمريكية، أوصى برفع مستوى تدريب قادة ضباط الصف في الحال وقدم لضباط الصف مرافق للطعام منفصلة؛ تم تنفيذ توصياته في غضون شهر واحد.¹⁷

بعد الحرب العالمية كانت العودة إلى الأنشطة في وقت السلم مماثلة لجميع الحروب التي خاضتها الولايات المتحدة قبل عام 1945: تخفيضات هائلة في قوة الجيش وقيود مالية صارمة وعدد كبير وزائد من الضباط وضباط الصف مما أدى إلى اضطراب كبير في هذه القوة. أوقفت بعد وقت قصير من الحرب مدارس ضباط الصف، باستثناء تلك التي تدرّس المواضيع التقنية، بسبب القيود المفروضة على الميزانية والتصور بعدم الحاجة إليها. فكانت هذه الفترة محاولة لإعادة النظر في سبل "الجيش القديم" وتخفيض نفقاته.

قلق الجنرال بيرشينغ على ضباط الصف في الحرب العالمية الأولى أسفر عن معالجة الجيش لواجبات ومسؤوليات ضباط الصف. عشرة واجبات كانت مدرجة لقادة الفرق في قوانين السرايا، بدءا من مراقبة مظهر جنودهم إلى ضمان "إبراز

الجنود لدقتر الودائع في الوقت المناسب عند رغبتهم في الإيداع"؛ ومع ذلك، لم تكتب كلمة واحدة عن دور ضباط الصف في تدريب الجنود. فبقيت تلك القائمة المتعلقة بضباط الصف في الأنظمة حتى عام 1962!¹⁸

ظلت مسؤوليات التدريب خلال سنوات ما بين الحربين العالميتين نفسها، حيث يدرس ضباط الصف المهارات الأساسية للتجنيد مثل الانضباط، الحركات والتشكيلات الرسمية المستخدمة في المسيرات والاستعراضات والاحتفالات والتمارين الرياضية والرماية تحت إشراف ضابط. مع انتشار معدات جديدة في مختلف فروع الجيش، أصبح ضباط الصف خبراء تقنيين في حقولهم، ووجب على الضباط الاعتماد على التزام واجبات ضباط الصف للقيام بالمهمة بشكل صحيح.

كما هو الحال في الحرب العالمية الأولى كان جيش الولايات المتحدة، على الرغم من تعبته جزئياً، غير مستعد للحرب في 7 كانون الأول 1941. الملايين من الجنود دخلوا الخدمة بين عام 1941 و 1945 من خلال التطوع أو الخدمة الإلزامية. تعلم الجنود الكثير من واجباتهم داخل الوحدات التي تم تكليفهم فيها أو من خلال مراكز التدريب المنشأة حديثاً، حيث كان عين العديد من قدماء ضباط الصف ما قبل الحرب فيها. فكما هي الحال في الحروب السابقة، العديد من ضباط الصف المترقين حديثاً لم يكن لديهم تدريب أكثر من الجنود الذين يقودونهم، وكان الضباط مرة أخرى يقومون بتدريس مواضيع كانت من ضمن اختصاص ضباط الصف. فبدلاً من تدريب المدربين للتدريس، تجاوز الضباط ضباط الصف ودرّسوا الجنود مباشرة، وفقد ضباط الصف مهمتهم بالتدريب ووقفوا جنباً إلى جنب مثل أي شخص آخر.

فأصبحت المشكلة خطيرة لدرجة أنه كما فعل بيرشينج في عام 1917، نشر رئيس أركان الجيش الجنرال جورج مارشال في عام 1944 انتقاد لاذع للقادة الذين فشلوا في تدريب ضباط الصف:

القائد الذي يفتقر إلى الشجاعة المعنوية والمهارة المهنية لتطوير والحفاظ على السلك الخاص لضباط الصف طوال قيادته يدل على عدم قدرته على تحمل مسؤوليات القيادة خلال القتال. هذا القائد سيهدر الثقة واحترام رؤوسه ويهدم معنويات مؤسسته وسوف يفشل بالتأكيد في المعركة... خاصة في الكوادر التي تتجه للسماح لفائض ضباطها للاستيلاء على السلطة من ضباط الصف. يجب أن تتوقف هذه الممارسة.¹⁹

عين الجنرال مارشال تسعة مجالات للقادة لاهتمام بها بشكل خاص في تدريب وتعزيز مكانة سلك ضباط الصف؛ لم يشر عن دور ضباط الصف في تدريب الجنود. فبقيت إصدارات من تعليماته المتعلقة بضباط الصف في الأنظمة حتى عام 1962.²⁰

في الحرب العالميتين الأولى والثانية، كما في حروب القرن التاسع عشر، يجري ضباط الصف الأقدم والرقباء في الجيش الأمريكي الإجراءات الإدارية لتفاصيل كوادرم الخاصة. في الفصائل يكون الرقباء والعرفاء مسؤولين عن التفاصيل الشخصية للتجنيد - ضمان نظافة وانضباط الجنود واستحمامهم، وارتدائهم للبدلة النظيفة والصحيحة والسليمة ومحافظةهم على معداتهم، ومعرفة حال واجب جنودهم والأهم من ذلك قيادة هذه الجنود في المعركة.²¹

مع تجربة الحرب العالمية الثانية تم تسليط الضوء على أهمية ضباط الصف، فنشر الجيش خطة التطوير الوظيفي في عام 1948 للرجال المجندين، والتي وفرت لهم الطريق للترقية من التجنيد الأساسي إلى ضباط الصف خلال أربعة مراتب. يتلقى الجنود توصية لدرجة أعلى من خلال الجمع بين الامتحانات التنافسية وتقارير التقييم ومجالس الترقيات من دون اعتبار لشواغر الوحدة. أنهت الحرب الكورية البرنامج في مهده. وضعت خطة للتطوير الوظيفي لضباط الصف فقط في عام 1975.²²

وضعت بعض المؤسسات داخل الجيش أكاديميات لضباط الصف، تأسس أولها في ألمانيا عام 1947 للإعداد ضباط الصف للعمل مع الشرطة العسكرية الأمريكية. ومع ذلك، لم يحضر جميع ضباط الصف وكانت المدارس تدار عشوائياً فتم إغلاق معظمها بعد بضع سنوات فقط.

بعد كل حرب، من الممكن أن يكون شعر ضباط الصف إلى حد كبير مثل قصيدة الجندي في رديارد كيبيلنج "تومي" - ضروري ومطلوب في الحرب، ولكن ملقى جانبا خلال السلم. خلال أواخر 1940 و 1950 أصبحت حياة الجيش مجرد وظيفة مثل أي وظيفة أخرى: "قل لي ماذا تريد مني أن أفعله وسوف أفعله، ولكن لا تسألني أن أبادر عملي." أعطى ضباط الصف ضمن حدود الأنظمة المرعية "كل السلطة التي من حقهم، وخلق زيادة في الفرص... لممارسة القيادة والمبادرة." نظراً

لهذا العرض وعدم وجود توقعات عن واجباتهم كمدرّبين أو للتدريب، أهمل ضباط الصف في كثير من الأحيان مهمة التدريب فأصبحت ناقصة أو معدومة بينما نظر الضباط في مكان آخر. نادرا ما نفذت عقيدة أخرى من الأنظمة وهي "إزالة فورية لضباط الصف الذين يفشلون في تحقيق أو المحافظة على معايير مقبولة".²⁴

نحو سلك محترف لضباط الصف

أبرزت الحرب الكورية أوجه القصور في نهج الجيش الأمريكي في التدريب. مراسيم قانون 1954 نصحت القادة أخذ توصيات ضباط الصف المتعلقة بالمجندين فنصحت لأول مرة على أخذ رأيهم بشأن تدريب الجنود. إذا مشى القائد خلال التدريب لتشجيع وتصحيح الأخطاء الطفيفة – بدلا من اضطراره (مع ضباطه) إلى تنفيذ معظم أو جميع التدريبات بنفسهم – فإذا درب القائد ضباط الصف التابعين له جيدا.²⁵

اعتقد الكثيرون ان السبيل الوحيد لجيش الولايات المتحدة ليصبح مؤهلا أكثر من الناحية الفنية والتكتيكية إلى وجوب اعتماد أكثر على ضباط الصف. القوانين المنصوص عليها الآن توصي باستخدام ضباط الصف إلى أقصى درجة ممكنة كمدرّبين. كما نصّت القوانين ان عند منح رتبة ضابط الصف "لن تفقد رتبته بسبب نقله من وحدة أو كادر أو مركز إلى أخرى." ومن ناحية أخرى، تم مسائلة ضباط الصف الذين فشلوا في الحفاظ على معايير مقبولة للقيادة. في واحدة من الكتب المساعدة الذاتية التي كتبت لضباط الصف، نبه الرقيب قراءة القوانين والأنظمة وعدم التوقع بأن المعرفة للتفاصيل المعقدة فقط من مسؤولية الضباط.²⁶

في عام 1957، نشر الجيش الأمريكي الأنظمة المتعلقة بمدارس ضباط الصف. فكانت مهمتها مساعدة ضباط الصف معرفة وتولي مسؤولياتهم، وزيادة المعرفة التقنية وتعزيز تقنيات القيادة ووضع معايير شخصية ومهنية عالية داخل سلك ضباط الصف. الأهم من ذلك، تكريس أطول من جزء البرنامج الدراسي لأساليب التعليم عن كيفية تدريب الجنود. الالتحاق بالأكاديميات لم يكن إلزامي أو مرتبط بالترقيات.²⁷ يعود ضباط الصف المتخرجين إلى وحداتهم وعبر مثالهم ارتفع مستوى التدريب.

تحول الجيش بسرعة إلى قوة من الضباط المحترفين وضباط الصف قادرين على الاستفادة الكثيرة من المجندين الأقل درجة خلال عامين. وكان ضباط الصف، تقريبا، أكثر ذكاء من المجندين على الرغم من المجندين كان لديهم تعليم عالي.²⁸ من أهم التغييرات الكبيرة التي حصلت في الأنظمة والقوانين إدراج واجبات ومسؤوليات ضباط الصف جنبا إلى جنب مع واجبات ومسؤوليات الضباط في نظام الجيش 20-600 (AR)، سياسة قيادة الجيش (1962)، مما يدل على أهمية قيادة ضباط الصف. وقد حددت أيضا الرقيب الأول كوسيط بين الضباط والمجندين.²⁹

بطأت حرب فيتنام التغييرات التي كانت تحدث في سلك ضباط الصف بالجيش الأمريكي. فكانت الأولوية الحفاظ على عدد الوحدة في فيتنام مما أدى إلى عواقب في تدريب الوحدات في الولايات. كانت المتطلبات مماثلة لتلك التي فرضت على ضباط الصف في الجيش في مطلع هذا القرن. غادر ضباط الصف الذين قضوا فترات طويلة في الخدمة بسبب المتطلبات الهائلة خلال حرب فيتنام. فالذين بقوا والكثير منهم كان لديهم بضع سنوات فقط في الخدمة، ممكن أن يكونوا قادة حرب جيدين ولكن لم تكن لديهم بالضرورة قدرة التدريب اللازمة وكانوا مترددين في فرض النظام والانضباط. كإجراء مؤقت، أنشأ الجيش برنامج دراسي لمرشحي ضباط الصف يشبه إلى حد كبير البرنامج الدراسية التي اضطلعت بها البلدان الأوروبية خلال الحرب العالمية الأولى والثانية حيث كان يتخرّج الجنود كرقيب قائد فريق أو كرقيب أول قائد فريق في الفرقة.³⁰

وبحلول نهاية الحرب في فيتنام بعد عشر سنوات، كان سلك ضباط الصف في فوضى. تجاوز ضباط السرية مرة أخرى ضباط الصف وذهبوا مباشرة للجنود لانجاز المهمة؛ بل قاموا أيضا بالكثير من التدريب بأنفسهم. والخطأ ليس بالضرورة من قبل ضباط الصف؛ فمن الصعب لضباط الصف الذي تربي في ساحة القتال على تدريب الآخرين عندما لم يكونوا أنفسهم مدربين.

أيقنت قيادة الجيش بأن تحسين نوعية وحالة ضباط الصف ضرورية للانتقال من الجيش إلزامي إلى قوة محترفة فعلا. في الماضي، غالبية المجندين بغض النظر عن رتبهم، اعتقدوا أن "التدريب" لا يعني شيئا أكثر من الخبرة العملية والتعلم من خلال التناصح. الجندي "القديم" التي يعتمد على الخبرة وليس على دليل يمكنه أن يظهر للجندي الطريق - كيفية وضع على البذلة الرسمية ووضع حقيبة الظهر وتنظيف معداتهم وأسلحتهم الفردية - ولكن ليس أكثر من ذلك.

الإضفاء الطابع الرسمي على عملية التدريب، انشأ الجيش نظام تعليمي لضباط الصف (NCOES) في عام 1971. وكان هناك أربعة أهداف محددة:

- زيادة الجودة المهنية لسلك ضباط الصف؛
- توفير للأفراد المجندين تطوير مهني؛
- تعزيز جاذبية الوظيفة؛ و
- تزويد الجيش الأميركي بضباط الصف المدربين لملء مناصب التي تتطلب المزيد من المسؤولية.

جميع مستويات نظام التعليم لضباط الصف (NCOES) تتناول نقطة وظيفية: دورة القيادة الابتدائية تعلم الجنود الشاب المبادئ الأساسية للقيادة والتدريب لضباط صف الناشئين؛ دورة ضباط الصف الأساسية تعد الرقيب للعمل كقائد فرقة أو طاقم أو قسم؛ دورة ضباط الصف الأعلى رتبة تركز على التقنية والمهارات القيادية المتطورة ومعرفة المواضيع العسكرية اللازمة لتدريب وقيادة الجنود على مستوى الفصيلة. دورة الضباط الأعلى رتبة في أكاديمية ضباط الصف تقدم تعزيز وظيفي لكبار ضباط الصف المماثلة لكليات كبار الضباط؛ وقد جاءت معظم النصوص من كلية الأركان والقيادة العامة وكلية الحربية في الجيش. ³¹ تنفيذ نظام إدارة الأفراد المجندين للمرة الأولى في الجيش بشكل رسمي كنظام موحد، علم الرجال والنساء من الجنود على الخطوات اللازمة للتقدم في الدرجة وربطها لاحقاً بالترقية.

ضباط الصف خلال عقد

حدثت تغييرات هامة فيما يتعلق بدور ضباط الصف في مجال التدريب في عام 1980 عند اقرار نظام الجيش 20-600 (AR)، سياسة قيادة الجيش، بتعيين رقيب أول "كمدرب فردي للمجندين في الوحدة" وليس كمسؤول إداري. وأكد النظام أن "على السرعة من إشراف الرقيب أول على واجبات الروتين الإداري... الواجبات الأولية تبقى التدريب." مسؤوليات قيادة الفرق تغيرت أيضاً، فمهامهم الآن أصبح التدريب الشخصي، التأكد من مظهر الفرد، وعلى نظافة جنودهم. "استكمل الجيش برامج التدريب العسكري المؤسساتي ببرنامج تنمية ضباط الصف، وهي مبادرة على مستوى الوحدة تدار من قبل رقباء الأولين الذين طوروا ضباط الصف أكثر. ³²

نظام الجيش عن وضع الحالة الذي صدر عام 1967 ألزم الوحدات تقديم تقرير قوة الأفراد عبر تعداد الضباط ووكلاء الضباط والمجندين. في عام 1981، تغير النظام وأصبح يقتضي بإبلاغ حالة كبار الضباط لتشمل الضباط ووكلاء الضباط وضباط الصف وما فوق، الذي أدى بالاعتراف للمرة الأولى إلى أهمية ضباط الصف في جهورية الوحدة. ³³

أظهرت زيادة الضعف في التدريب العسكري بعد الغزو الأميركي لغرانادا عام 1983، لاسيما في مجال التخصص. أدركت قيادة الجيش الأميركي متأخراً أن التدريب لن يتقدم بعد نقطة معينة إن لم يكن هناك تحديدا للواجبات. لم يكن لدى الضباط وقتاً لوضع خطط تدريب فردية أو جماعية على المستوى المتقدم اللازم؛ فعلى سبيل المثال، نادراً ما تقدم لوائح المدفعية بنجاح أكثر من النظام الفردي لأن التركيز الرئيسي يكمن هناك. كما لم يدري الضباط تعقيدات واجبات كل جندي الذي يخدم تحت إمرتهم. يتحسن التدريب فقط عندما يصبح ضباط الصف مسؤولين عن الفرد وتدريب معظم الفرق والطواقم وتدريب الفريق، والتي تعطي ضباط الفصائل المزيد من الوقت لتخطيط تدريب جماعي أعلى.

وضع الدليل الميداني (FM) 25-100، تدريب القوات (1988)، الأساس لتغيير كبير للعقيدة. بينما بقي الضباط على جميع المستويات مسؤولين عن التدريب حسب المعايير الموضوعية لتدريب الفردي والجماعي، وجّه (FM) 25-100 كبار قادة ضباط الصف تحديد المهام الفردية التي تدعم المهام الجماعية المقرر تدريبها، وذكر أيضاً أن "دور ضباط الصف الرئيسي هو في مجال التدريب وتطوير المهارات الفردية للجنود". ³⁴

رسم (FM) 25-101، التدريب المركز على المعارك (1988)، المزيد لدور كبار ضباط الصف في التدريب من خلال التأكيد على أن التدريب شرطاً مسبقاً للجنود حتى لا يضيع وقت الجنود؛ وأنهم يدربوا المدربين الذين سيدربوا الجنود؛ وأنهم يعرفون احتياجات تدريب جنود وحداتهم؛ وبناء على ذلك التقييم يضعوا خطة زمنية مناسبة للتدريب وفقاً للمعايير وضمان إجراء التدريب وفقاً للمعايير. وأخيراً، (AR) 350-41، التدريب في الوحدات (1993)، حدّد "المسؤولية الرئيسية لتدريب الجماعي للضباط والمسؤولية الرئيسية لتدريب الجنود إلى ضباط الصف." يقوم ضباط الصف أيضاً بتدريب معظم الأقسام والفرق والطواقم. ³⁵

الختام

أمتنا في حرب موسّعة والجيش فاقد التوازن، وبالكاد يوجد وقت كافي بين الدورات للتدريب على المهمة المتناولة في اليد. رغم أن ضباط الصف في طبيعة تدريب هؤلاء الجنود والأقسام والفرق والطواقم، بدأ الجيش رؤية بداية جيل من ضباط الصف الذين فقدوا المهارات الأساسية ولا يمكنهم تدريب هذه المهارات للمروسين الذين سيحلون محلهم في يوم من الأيام. في حين أن هناك تحديات وعلى الرغم من أن الأنظمة تغيرت رقمياً، القصد من ذلك لا يزال واضحاً: أصبح الآن تدريب ضابط الصف للأفراد والطواقم وللفرق صغيرة عقيدة راسخة مدوّنة في AR 600-20، *سياسة قيادة الجيش*، وكذلك في FM 7-0، *التدريب للحصول على كامل عمليات الطيف* (2008)، و FM 7-1 *التدريب المركز على المعارك* (2003). أصبح التدريب الآن واجباً أساسياً لضباط الصف، ومساهماتهم هامة جداً في النهج "من الأعلى إلى الأسفل – ومن الأسفل إلى الأعلى"، الذي يساعد على ضمان تنظيم التدريب على أهم المهام.³⁶

قطع جيش الولايات المتحدة وسلك ضباط الصف شوطاً طويلاً حيث لم يسمح لهم إجراء تدريبات فردية. حددت أنظمة الجيش خلال السنوات العشرين الماضية فقط الرقباء والعرفاء بمهام التدريب الفردي، و فقط خلال العشر سنوات الماضية أصبحت مسؤولية كبار ضباط الصف تخطيط وتدريب الجنود والأقسام والفرق والطواقم. هذا لا يعني أن قبل صدور هذا التوجيه ضباط الصف لم يدرّبوا الجنود – هذا أمر منطقي. ومع ذلك اختار ضباط في بعض المؤسسات أن يخططوا ويديروا جنودهم بأنفسهم. مزيج من المهام التنفيذية، المؤسساتية والتدريب التنظيمي، والمسؤولية عن تدريب الجنود رفعت فعالية ضباط الصف إلى مستويات لم يسبق له مثيل من قبل.

ووفقاً للعميد جون س. براون، القائد السابق لقسم التاريخ العسكري، السمّة التي تميز معظم الأميركيين في وقت متأخر من القرن العشرين كان بسبب ضباط الصف. لم يتجاوز أي جيش أو اقتراب من مزيج من الخبرة والقيادة والمعرفة التقنية التي يمثلها الرقباء الأولين حتى مرتبة ضابط الصف الأقدم في القيادة. هذا لا يقلل من الأدوار التي يقوم بها الضباط والرتب الأخرى، بل تسلط الضوء فقط على ما جعل الجيش الأميركي ما هو عليه اليوم.³⁷

ضباط الصف العاملين اليوم ضمن نوايا القائد وخطة التدريب الجماعي مسؤولين عن التدريب الفردي للجنود من خلال التدريب الجماعي للأقسام والفرق، والمجموعات والطواقم. قيادة الجيش تتق الآن بهم بعدما كان يعتبر هذا "عمل الضباط".

الهوامش

¹ Russell Weigley, Introduction to Ernest Fisher's *Guardians of the Republic: A History of the Noncommissioned Officer Corps of the U.S. Army* (New York: Ballantine Books, 1994), pp. x–xi; research on "officers and men" in NCO File, Field Programs and International Branch, U.S. Army Center of Military History, nd., np.

² Frederick Wilhelm, Baron von Steuben, *Regulations for the Order and Discipline of the Troops of the United States* (Philadelphia: Styner and Cist, 1779), pp. 144–151.

³ Fisher, *Guardians of the Republic*, pp. 54–55.

⁴ William Duane, *A Handbook for Infantry: Containing the First Principles of Military Discipline Founded on Rational Method: Intended to Explain in a Familiar and Practical Manner, for the Use of the Military Force of the United States, the Modern Improvements in the Discipline and Movement of Armies*, ninth edition (Philadelphia: privately printed, 1814).

⁵ Winfield Scott, *Infantry Tactics; or, Rules for the Exercise and Manoeuvres of the United States' Infantry* (instruction of sergeants and corporals) (New York: Harper and Brothers, 1854), vol. 1, para. 72, 75; Silas Casey, *Infantry Tactics, for the Instruction, Exercise, and Manoeuvres of the Soldier, a Company, Line of Skirmishers, Battalion, Brigade, or Corps d'Armée* (New York: D. Van Nostrand, 1862), vol. 1, article II, para. 52, 68; Emory Upton and Hugh T. Reed, *Upton's Infantry Tactics, Abridged and Revised* (Baltimore: A.W. Reed, 1882), vol. I, para. 196.

- ⁶ Gustave A. Wieser, "The Non-Commissioned Officer: Their Efficiency an Essential Factor in Our Army," *Journal of the Military Service Institution of the United States*, vol. 38, January–February 1906, p. 97; Office of the Chief of Staff, "The Army as a Life Occupation for Enlisted Men," appendix B, Annual Report of the Secretary of War (Washington, D.C.: War Department, 1907), p. 78. 12
- ⁷ Leonard Lerwill, *The Personnel Replacement System in the United States Army* (Washington, D.C.: U.S. Army Center of Military History, 1954), pp. 154–55.
- ⁸ Wieser, "The Non-Commissioned Officer," p. 100; Office of the Chief of Staff, "The Army as a Life Occupation for Enlisted Men," 1 September 1907, pp. 80–81.
- ⁹ Lerwill, *The Personnel Replacement System*, pp. 154–55.
- ¹⁰ Gustave A. Wieser, "The Company Non-Commissioned Officer: How Can His Efficiency Be Best Promoted and His Re-Enlistment Be Secured," *Journal of the Military Service Institution of the United States*, vol. 44, March–April 1909, pp. 219–220; War Department, *Regulations for the Army of the United States* (Washington, D.C.: War Department, 1913), para. 270.
- ¹¹ During the first fifteen years of the 20th century, Great Britain's Imperial General Staff compiled handbooks on the various armies of Europe, all printed by His Majesty's Stationary Office; France, Germany, Russia, Belgium, Bulgaria, Italy, Romania and Serbia were consulted regarding their respective noncommissioned officers corps. General Staff, *Handbook of the French Army, 1914*, pp. 73–74, 187; *Handbook of the German Army in War, 1918*, pp. 22–27; *Handbook of the Russian Army, 1914*, pp. 13–15; *Handbook of the Belgian Army, 1914*, pp. 5–7; *Handbook of the Bulgarian Army, 1909*, pp. 20–23; *Handbook of the Italian Army, 1913*, p. 49; *Handbook of the Rumanian Army, 1910*, pp. 33, 62–63; *Handbook of the Servian Army, 1909*, pp. 21–23; Office of the Chief of Staff, "The Army as a Life Occupation for Enlisted Men," p. 84.
- ¹² Wieser, "The Non-Commissioned Officer," pp. 96–104.
- ¹³ Office of the Chief of Staff, "The Army as a Life Occupation for Enlisted Men," pp. 84–86.
- ¹⁴ Attaché notes are located in General Correspondence, 1910–1914, War College Division, Records of the War Department General and Special Staffs, Record Group 165, National Archives Building, College Park, Maryland (hereafter cited as NARA RG file number) NARA RG 165-6566-35 "Report from Riggs (B), 19 June 1916."
- ¹⁵ 1st Infantry Division Letter, "Liaison with the French for Purpose of Instruction," 18 July 1917, *United States Army in World War I* (Electronic Media Collection, CMH Pub EM 0023 1998, 2001) CD 1, vol. II, p. 426.
- ¹⁶ Letter from Brigadier General Commanding, The British Military Mission, Washington, D.C., to Director of Training, War College, Subj: Report of Tour of Inspection, 15 March 1918 (NARA RG 165.5).
- ¹⁷ Cable from General John J. Pershing, AEF Headquarters, 19 April 1918, to Adjutant General War Department, Washington, No. 952-S NARA RG 120.2.1.
- ¹⁸ Army Regulation (AR) 245-5, *Companies General Provisions* (Washington, D.C.: War Department, 4 July 1924), p. 1-3; AR 245-5, *Companies General Provisions* (Washington, D.C.: War Department, 2 June 1942), p. 1-2; AR 270-5, *Companies General Provisions* (Washington, D.C.: Department of the Army, 12 April 1951), p. 1-2 (superseded AR 245-5 *Companies General Provisions*, 1942, with changes); AR 270-5, *Companies General Provisions* (Washington, D.C.: Department of the Army, 14 January 1958), p. 1-2.
- ¹⁹ Circular No. 70, *Noncommissioned Officers* (Washington, D.C.: War Department, 16 February 1944).
- ²⁰ AR 245-5, *Companies General Provisions*, change 1 (Washington, D.C.: War Department, 20 December 1945), p. 1; AR 270-5, *Companies General Provisions* (12 April 1951), p. 1-2 (superseded AR 245-5, *Companies General Provisions*, 1942, with changes; AR 270-5, *Companies General Provisions* (Washington, D.C.: Department of the Army, 14 January 1958), p. 1-2.
- ²¹ Henri Philippe Pétain, "Training of American Units with French, May 1, 1918," *The United States in World War I CD Set* (Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office, 2002), disc 1, vol. II, p. 292; War Department, *Manual for Non-Commissioned Officers and Privates of Infantry of the Army of the United States* (Washington, D.C.: Government Printing Office, 1917); James A. Moss, *Noncommissioned Officer's Manual* (Menasha, Wis.: Banta Publishing Company, 1917), pp. 41–42, 31–35.

- ²² Circular No. 1, *Career Guidance Plan for Warrant Officers and Enlisted Personnel* (Washington, D.C.: Department of the Army, 1 January 1948), pp. 14–15; David W. Hogan, Arnold G. Fisch and Robert K. Wright, eds., *The Story of the Noncommissioned Officer Corps: The Backbone of the Army* (Washington, D.C.: Government Printing Office, 2003), p. 32. The Army has a career progression path to warrant officer in technical and special branches.
- ²³ Rudyard Kipling, “Tommy,” 1890, <http://www.poetryloverspage.com/poets/kipling/tommy.html>.
- ²⁴ AR 245-5, *Companies General Provisions*, change 1 (20 December 1945), p. 1.
- ²⁵ AR 615-15, *Separation of Noncommissioned Officers from Specialists* (Washington, D.C.: Department of the Army, 1954); Anonymous, *Officer’s Guide* 20th Edition (Harrisburg, Pa.: Stackpole Books, 1954), p. 335.
- ²⁶ AR 600-201, *Noncommissioned Officers and Specialists* (Washington, D.C.: War Department, 20 June 1956), p. 3-5 (superseded AR 615-15, *Separation of Noncommissioned Officers from Specialists*, 2 July 1954; Anonymous, *Handbook and Manual for the Noncommissioned Officer* (Washington, D.C.: Combat Forces Press, 1952), pp. 152,154.
- ²⁷ AR 350-90, *Noncommissioned Officer Academies* (Washington, D.C.: Department of the Army, 25 June 1957), p. 1-3.
- ²⁸ Troop Program and Manpower Program (U) *Military Personnel Strength* (Washington, D.C.: Statistical and Accounting Branch, Office of The Adjutant General, Assistant Chief of Staff, G-1, June 1961) pp. 65–68, 70. Forty-three percent of the regular Army soldiers, comprising the vast majority of noncommissioned officers in 1961, vice thirty-nine percent for draftees, had the mental scores required for commissioning. Seventy-three percent of draftees vice 72 percent of regulars had a high school diploma or higher.
- ²⁹ AR 600-20, *Army Command Policy* (Washington, D.C.: Department of the Army, 3 July 1962), p. 9-12 (superseded AR 220-70, *Companies General Provisions*, 1958).
- ³⁰ Hogan, et al., *The Story of the Noncommissioned Officer Corps*, pp. 29–30; Robert S. Rush, *NCO Guide*, 7th Edition (Harrisburg, Pa.: Stackpole Books, 2003), pp. 112–116; personal experience of the author.
- ³¹ Hogan, et al., *The Story of the Noncommissioned Officer Corps*, p. 30; Robert S. Rush, *NCO Guide*, 8th Edition (Harrisburg, Pa.: Stackpole Books, 2003), pp. 112–116; personal experience of the author.
- ³² AR 350-17, *Noncommissioned Officer Professional Development Program* (Washington, D.C.: Government Printing Office, 1 December 1980), p. 1-3; AR 600-20, *Army Command Policy* (Washington, D.C.: The Adjutant General’s Office, 15 October 1980), pp. 4-1, 4-2.
- ³³ AR 220-1, *Unit Status Reporting* (Washington, D.C.: Department of the Army, 1967), appendix C and p. 3-3.
- ³⁴ Department of the Army, Field Manual (FM) 25-100, *Training the Force* (Washington, D.C.: Government Printing Office, 1988), p. 1-9.
- ³⁵ FM 25-101, *Battle Focused Training* (Washington, D.C.: Government Printing Office, 1988), p. 4-2; AR 350-41, *Training in Units* (Washington, D.C.: Government Printing Office, 19 March 1993), p. 5-6.
- ³⁶ AR 600-20, *Army Command Policy*; FM 7-0, *Training for Full Spectrum Operations* (Washington D.C.: Government Printing Office, 2008), p. 2-4; FM 7-1, *Battle Focused Training* (Washington, D.C.: Government Printing Office, 2003), p. 2-2.
- ³⁷ John S. Brown “Hell Night on Objective Norfolk,” *The Story of the Noncommissioned Officer Corps* (Washington, D.C.: U.S. Army Center of Military History, 2002), p. 211.