

# مصادر عقيدة القيادة في القوات الجوية

الدكتور شانن أ. براون

على نقيض الفكر الشعبي، فإن حرب المستقبل مهما تكن آلية ستستوجب المزيد من المعلومات والمهارة والشجاعة والمسئولية من الرجال الذين يستخدمون الأسلحة أكثر مما كان ضرورياً في أي وقت في الماضي. والقيادة السليمة فقط هي التي ستضمن أن تنجز وحدات القوات الجوية مهامها بنجاح.

- دليل القوات الجوية ٣٥-١٥، القيادة، كانون الأول ١٩٤٨

في مقاله المنشور في مجلة القوات الجوية والفضائية عدد صيف ٢٠٠١، يصرّح الرائد ستيف مايكل بأنّ "قادة الجو والفضاء يطوّرون مفاهيمهم الأساسية لخوض الحرب من دراسة العقيدة." "ومع الأخذ بعين الاعتبار حقيقة أن القوات الجوية لم يكن لها عقيدة قيادة منشورة منذ منتصف الستينات، فإن ملاحظة الرائد مايكل تثير عدداً من الأسئلة الهامة: كيف تطوّرت عقيدة قيادة القوات الجوية بعد سنة ١٩٤٧؟ وفي غياب عقيدة قيادة رسمية تشمل كل القوات الجوية، ما هي المفاهيم والمبادئ والنظريات التي تبناها السلاح أو جلبها من مصادر خارجية للإعلام بعقيدة القيادة لقادة الجو والفضاء؟ ويستكشف هذا المقال هذه الأسئلة بفحص المنشورات الرئيسية لقيادة القوات الجوية وبتقصي الاستمرارية والاختلافات والثغرات.

وما نكتشفه من استعراض سريع لكتيبات الأدلة القديمة هو أنّ مفهوم السلاح لمهّمته الشاملة دائماً ما تشكّل عقيدة القيادة وأنّ السياق والبيئة قد أثرا بشدّة على كل من القيادة والمهّمّة. وهذه النتائج ليست مفاجئة. ولكننا نكتشف أيضاً أنّ البحث الأكاديمي المدني عن القيادة كان له تأثير قوي على عقيدة قيادة القوات الجوية ونشورات تطوير القائد؛ وربما الأهم من ذلك هو أن عقيدة قيادة القوات الجوية قد استفادت من الاتجاهات الجديدة والصاعدة في البحث والنظرية المدنية المتعلقة بالقيادة. وفي غياب عقيدة رسمية لقيادة القوات الجوية فإن الكتابة المدنية عن القيادة أصبحت بديلاً للتوجيه المؤسسي.

ولفهم ما هي أفضل طريقة لإنتاج عقيدة قيادة لأعضاء القوات الجوية اليوم، يجب علينا أن نضع في الاعتبار المصادر التاريخية لعقيدة قيادة القوات الجوية

والطرق التي حدّدت بها الأدوار والمهام والبيئة الطريقة التي وضع بها سلاح القوات الجوية إطار مناقشات القيادة والعلاقات بين القائد والمرؤوس. وتوجد ثلاثة عناصر أساسية لعقيدة القيادة - المتطلبات والنظرية والدروس المستفادة. ومن أوائل أيام سلاح القوات الجوية. تم التعبير عن متطلبات عقيدة قيادة القوات الجوية كمهمة مؤسسية. مما شكّل الهيكل التصوري لأهداف وممارسات القيادة. ووفرت الدروس المستفادة أفكاراً معيّنة عن المتطلبات والتطبيق الواقعي للنظرية. وشكّلت نشرات القيادة الأكاديمية والتجارية. يدعمها البحث العلمي والنفسي. الأساس الثقافي لعقيدة قيادة القوات الجوية.

والدراسة الأكاديمية للقيادة هي حقل جديد نسبياً؛ تعود أصوله إلى الثلاثينات عندما خضعت الكتابات الكلاسيكية عن القيادة العسكرية للفحص عن كذب من قبل رجال يبحثون عن إجابات على الأسئلة القديمة: ما الذي يصنع القائد الجيّد؟ هل يولد القادة أو يصنعون؟ فبعد الحرب العالمية الثانية غيرت دراسات القيادة تركيزها مع تطبيق مفاهيم وتقنيات جديدة لاستكشاف هذه الأسئلة. ومع تطوّر دراسة القيادة. أخذت القوات الجوية النظرية والدروس والتوجيه من الأكاديمية المدنية لتحسين عقيدة القيادة ومفاهيم التدريب المناسبة لمهمة السلاح - المجازاة الفعّالة للنظرية مع المتطلبات. ويبين المسح التالي أن تاريخ عقيدة قيادة القوات الجوية هو قصّة ملائمة وتكيّف ديناميكي ربما أكثر مما كان هو للقوات المسلحة الأخرى.

## قيادة أعضاء القوات الجوية وليس جنود الجيش

بعد الحرب العالمية الثانية أرادت القوات الجوية حديثة الاستقلال وضع هويتها منفصلة عن الجيش. وبأخذ الدروس المستفادة من الحرب. أدركت القيادة الجديدة لسلاح الطيران أهمية تطوير عقيدة أساسية متماسكة تؤكّد قدرات قيادة القوات الجوية المميزة.<sup>١</sup> وقام القادة الجويين الكبار. بفهم أن خلق عقيدة قيادة متميّزة يمثّل خطوة هامة في هذا الاتجاه. بنشر دليل القوات الجوية ٣٥-١٥. القيادة. في عام ١٩٤٨. بعد كثير من المناقشة والمراجعة.<sup>٢</sup>

وانطلاقاً هاماً من صيغة الدليل الميداني القائم للقيادة في الجيش. فقد لخص دليل القوات الجوية ٣٥-١٥ المهمة والأدوار والوظائف والمبادئ التوجيهية للقوات الجوية وأدخل تفاصيل آخر النتائج العلمية عن القيادة. وتخلّى الدليل عن المفهوم المعياري للجيش "الصفات والمبادئ" لتقديم عقيدة القيادة لصالح تفسير أكثر

ملازمة لدور القائد في الوحدة العسكرية. وقد شكّل علم النفس جزءاً هاماً من دليل القوات الجوية ١٥-٣٥، الذي شجّع القائد على أن يصبح "مهندساً بشرياً" بفهم ومعالجة الدوافع الأساسية وغرائز ومخاوف أعضاء القوات الجوية المرؤوسين.<sup>٤</sup> وبتبني الدراسات الأخيرة في وقت الحرب للشخصية والأداء، شملت ملحقات كاملاً مكرّساً لمسح حالة علم النفس.<sup>٥</sup> وقد نصح الدليل بأن العلاقات التعاونية بين القائد والمرؤوس كانت حاسمة للتنفيذ الناجح لعمل السلاح الجوي ذا التقنية العالية. ولقد عرّف المبادئ النفسية بأنها مفتاح الاحتفاظ بعلاقات جيدة مع المرؤوسين لأن الاعتماد فقط على السلطة القانونية المأخوذة من القيادة لم تكن تكفي لضمان التنفيذ الناجح للمهمة الشاملة للقوات الجوية، والتي تم تعريفها بشكل واسع بـ "الاستعداد" و"النصر في المعركة الجوية".<sup>٦</sup>

ولا بد أن يلاحظ المرء جوّ الحيرة حول المستقبل في دليل القوات الجوية ١٥-٣٥. فقد أكّدت تعريفات الاستعداد والنصر في المعركة الجوية قيمة القصف الإستراتيجي وأهمية التفوق الجوي في النجاح في الحرب - وهي تطبيقات القوة الجوية المألوفة لجيل القوات الجوية الذين خدموا في مسرح العمليات الأوروبي وفي المحيط الهادي.<sup>٧</sup> وقد شجّعت الكتابات التي شكّلت أساس هذه العقيدة الجديدة لقيادة القوات الجوية القادة تحت التدريب لإعطاء اعتبار كامل لأهمية "الانضباط والروح المعنوية" لضمان الاستعداد لتنفيذ مهمات القصف والتفوق الجوي.<sup>٨</sup> وكان الاستعداد مهمّة وهدفاً في حد ذاته؛ ولكن دليل القوات الجوية ١٥-٣٥ لم يعرف المعارضين ولا المنافسين المناظرين أو يقوم بأيّ تصريحات واضحة حول ما يمكن أن يطلب من سلاح القوات الجوية ليقوم بمهام الاستعداد والانتصار.<sup>٩</sup>

وهذا التأكيد على المهمة - مهما كان مبهماً - كانت له دلالة حيث وضع سابقة للتطور المستقبلي لعقيدة قيادة القوات الجوية. وأكد بيان المهمة المؤسسي السمات الفريدة لقيادة أعضاء القوات الجوية وشكّل جزءاً من جهود تأسيس استقلال القوات الجوية العقيدي والحضاري عن الجيش. وعلى النقيض من ذلك، فإن بيانات المهمة المؤسسية عن عقيدة القيادة لا يمكن العثور عليها في أي من الأدلة الميدانية للجيش بعد الحرب. ولقد أبدت منشورات الجيش أيضاً ملاحظات عابرة فقط حول الصلات بين علم النفس والقيادة، وهي صلة مذكورة بشكل واضح في دليل القوات الجوية ١٥-٣٥.<sup>١٠</sup> وتركز أدلة الجيش عن العقيدة بدلاً من ذلك على صقل القائد الفرد. أخذت المفاهيم الرئيسية من دراسات القيادة المرتكزة على الصفات والتي قام بها أكاديميون مدنيون في الثلاثينات والأربعينات.<sup>١١</sup> فعلى

سبيل المثال، تظهر المواضيع الواسعة عن العمل الجماعي والاستعداد في نص عام ١٩٥١ لنسخة دليل الميدان ٢٢-١٠، القيادة، والتي ماهي إلا تنظيم لتقديم مبادئ القيادة وصفات القيادة التي شكّلت محور النشرة.<sup>١١</sup> ويمكن للمرء أن يختصر موقف الجيش من تطوير القيادة، الذي تخطى المهام المؤسسية الواسعة، في عبارة بسيطة وهي أنّ القيادة "تعتمد على الصفات التي يمكن تطويرها، وعلى تطبيق الأساليب التي يمكن أن تعلّمها."<sup>١٢</sup> وقد قادت هذه الفلسفة كتابة عقيدة قيادة الجيش طوال الخمسينات والستينات، وهما العقدان اللذان تطوّر فيهما عقيدة قيادة القوات الجوية مع المهمة الشاملة لها.<sup>١٣</sup> ومع تطوّر المهمة، تطورت كذلك الدعامات النظرية والفكرية لعقيدة قيادة سلاح القوات الجوية.

## السلام هو مهنتنا

بحلول أوائل الخمسينات، بدأ دور القوات الجوية في الحرب الباردة الناشئة يتضح. فخطر المواجهات التقليدية والنووية بين الولايات المتحدة والاتحاد السوفيتي قاد قيادة القوات الجوية إلى استنتاجين هامين: "١" إن الدفاع عن الولايات المتحدة يجب أن يستند على قوة السلاح الجوي (٢) في هذا العصر النووي الحار، يتم ضمان الدفاع بشكل أفضل بوجود قوات جوية قوية."<sup>١٤</sup> فبعد نشر القوات الجوية في برلين (١٩٤٨) وكوريا (١٩٥٠-٥٣) والتفجير السوفيتي لأداة نووية (١٩٤٩)، بدأت مهمة واضحة - الردع - تشكل عقيدة القوات الجوية الأساسية والعملية. فبكلمات الفريق أول كورتيس ليمي، يمكن للمرء اختصار هدف القوات الجوية في أواخر الخمسينات وأوائل الستينات في عبارة واحدة وهي: "إن مهمتنا هي ردع الحرب بتزويد أمتنا بالقوات الرئيسية لاكتساب السيادة الجوية والفضائية العامة والحفاظ عليها - وإذا فشل الردع، تكون المهمة هي صد العدو وهزيمة قوّاته المعتدية." ولم يكن لدى أحد أيّ شكّ حول من الذي يمكن للقوات الجوية أن تتوقع مواجهته عسكرياً: "فنحن نحفظ بقواتنا الجوية والفضائية على استعداد للرد على أي نوع من أنواع التحدي العسكري الذي قد يقوم به الشيوعيون."<sup>١٥</sup> ومهمة الردع هذه - سواء التقليدية منها أو النووية - قادت تطوير عقيدة قيادة القوات الجوية في الخمسينات وأوائل الستينات.

وخلال هذه الفترة من الانتقال العقيدي، تغيّرت الدراسة الأكاديمية للقيادة من حيث التركيز والمجال. ففي الخمسينات، حوّل العلماء المدنيون في القيادة انتباههم إلى

ديناميكيات سلوك الجماعة - وهو موضوع تشعب بشكل رائع لفهم القوات الجوية لهدفها الجديد الموجه للردع.<sup>١٧</sup> وقد أعطى انتشار دراسات عن شخصيات وصفات القائد في الثلاثينات والأربعينات نتائج غير حاسمة حول طبيعة القيادة. وفرت ديناميكيات الجماعة البشرية حدوداً جديدة لأبحاث القيادة. واعتنقت القوات الجوية بسرعة مفهوم الجماعة لتحليل القيادة كتحسين نظري لعقيدة القيادة للسلاح. وبقيت الرعاية الفردية للقادة جزءاً هاماً من نشرات تطوير القائد في القوات الجوية. ولكن الأدلة الجديدة شجعت أعضاء القوات الجوية على الاعتراف بأن قدرات السلاح على الردع كانت ممكنة فقط من خلال العمل الجماعي الفعال. ودمجت مواد تدريب القيادة دراسات لتفاعلات الرئيس والمرؤوس، وإستكشف عدد من مشاريع الأبحاث التي تدعمها القوات الجوية الأبعاد الشخصية لأداء الوحدة الصغيرة وطاقم الطائرة. وذكرت نشرات قيادة القوة الجوية دراسات الحالة التي أكدت عمليات بناء الفريق، والاستيعاب الحضاري، والأداء الجماعي تحت ظروف عصيبة. وخلال هذه الفترة، شملت نشرات قيادة القوات الجوية كلاً من الأمثلة الإيجابية والسلبية لديناميكيات الجماعة ودراسات الحالة.<sup>١٨</sup>

وشمل نص دليل القوات الجوية ٣-٥٠، قيادة القوات الجوية، مراجعة عام ١٩٦٤ لدليل عقيدة القيادة للسلاح لغة أكدت رعايتها للشراكات الفعالة والقادة ذو الأفكار المستقبلية. فمثلاً شجع قسم "المهمة" أعضاء القوات الجوية على أن يكونوا مبدعين في جهود حل مشاكلهم بقوله: نحن نتوقع منكم استخدام المبادرة في إدراك طرق أكثر كفاءة يمكن عن طريقها إنجاز المهمة وإذا قمتم باكتشاف بعض الممارسات الجديدة القانونية، فلديكم مطلق الحرية لتطبيقها." وقد أكد الدليل على القدرات العالية للقوات الجوية والفضائية الديناميكية والتي أيدها القادة الذين فهموا "مسئوليتهم عن مواصلة مهمة الاستعداد والردع" (التأكيد في الأصل).<sup>١٩</sup> وقدّم دليل القوات الجوية ٣-٥٠ معلومات عن نمو القائد والتحسين الذاتي في سياق قيادة الفريق. مع نصح القادة تحت التدريب بأن يكونوا حساسين للسياق عندما يتخذوا القرارات. ووجدت اختلافات تصويرية ونظرية هامة بين الدليل رقم ٣-٥٠ والدليل رقم ١٥-٣٥، فالطبعة الأخيرة للدليل خففت من تشديدها على ميزات علم النفس وشملت المزيد من الحكايات الخاصة بالقوات الجوية (الدروس المستفادة) لتصوير نقاط عن التعاون والسلطة وفعالية الجماعة. وهذا لا يعني أنّ علم النفس فقد الحظوة عند كتاب تطوير القيادة في القوات الجوية فقد ركزت نشرات السلاح الأخرى من أوائل الستينات على أمور

معينة في علم النفس وإدارة الجماعة، مكملة العقيدة الأساسية الموجودة في دليل القوات الجوية ٥٠-٣.١<sup>١</sup> وبعقيدة قيادة ناضجة ونظام ناشئ لتطوير القائد واصلت القوات الجوية تشجيع مفاهيم القيادة التي ربطت المهمة (الردع) والنظرية التنظيمية وعلم النفس بتطوير القائد.<sup>١</sup>

## القيادة والمؤسسات في طور التحول

ولكن في أواخر الستينات كانت مهام العمليات المتنافسة تضعف بشكل واضح من مهمة الردع التي عملت كمحرك لعقيدة قيادة القوات الجوية الأساسية لأكثر من عقد. وبقي الردع الاستراتيجي وظيفه حيوية للقوات الجوية، ولكن دورها الكبير في جنوب شرق آسيا أثبت بأنه لا الردع ولا الاستعداد أحاط بشكل كافٍ مجال العمل الذي يؤديه أفراد القوات الجوية. والأساليب الجديدة للتحليل وإدارة الموارد التي تبنتها وزارة الدفاع وطبقتها كافة أصناف القوات المسلحة عكّدت صورة عقيدة القيادة. وشملت هذه التقنيات الجديدة تحليل النظم، الذي قدّم أنصاره تفكيراً جديداً عن القيادة إلى القوات الجوية.

وأصبحت الأساليب المشتقة من تحليل النظم والنظرية أدوات جديدة مهمة لاستكشاف القيادة. ويستخدم كل من علماء القيادة المدنيين والأكاديميين العاملين بتعاقد عسكري هذه الأساليب. ومزجت أساليب النظم للقيادة عناصر الدراسات القديمة عن الصفات والمواقف وديناميكيات الجماعة مع سلسلة التقييمات، وتركيبات العلاقة السببية وتحليل الارتباط ونماذج تدفق المعلومات القابلة للتطبيق على دراسة القوة في المنظمات الكبيرة.<sup>١١</sup> وقد حاولت بعض الدراسات على مستوى ضئيل قياس كمياً ديناميكيات الجماعة أو تقييم أداء القيادة بوسائل المسح.<sup>١٢</sup> وحاولت نماذج ودراسات أخرى تمت في الستينات والسبعينات استيعاب عمليات القيادة: وتوجد الأمثلة في "نموذج فعالية القيادة الثلاثي الأبعاد" الذي وضعه بول هيرسي وكينيث هـ. بلانتشارد من جامعة ولاية أوهايو. بالإضافة إلى نظرية طوارئ فريد إي. فيدلر والتي مع مرور الوقت تطوّرت للتركيز على الموارد الإدراكية الفردية.<sup>١٤</sup> وظهرت مراجع ومقتطفات من كل هذه الدراسات عن القيادة في نشرات تطوير قائد القوات الجوية الرئيسية في أوائل السبعينات، وتم تشجيع القادة الجدد تحت التدريب لاعتبار تطبيق هذه المفاهيم والنظريات في عملهم وحياتهم الخاصة.<sup>١٥</sup>

ومن المدهش، أنه لم تنشأ عقيدة قيادية مؤسسية واضحة خلال هذه الفترة لتشكيل المنظمة وتقديم النظرات المتنوعة لممارسة القيادة، وعلى الأغلب لأن مكّون "المتطلب" لعقيدة قيادة السلاح بقي عالقاً. ومع نمو مجموعة كتابات القيادة المدنية دمجت نشرات تدريب قيادة القوات الجوية الدراسات والنظريات الأخرى التي لا تتأثر مباشرة بتحليل النظم، بما في ذلك كتابات نامية على "أساليب" القيادة. واحتضنت القوات الجوية الدراسات الأخيرة، وهي اشتقاقات تحليلية سابقة عن العلاقات الإنسانية من منظور ديناميكيات الجماعة، ودمجتها في تشكيلة من النشرات الرسمية لتطوير القائد والإدارة.<sup>٢٦</sup> وشجعت مواد تدريب قيادة القوات الجوية من أوائل ومنتصف السبعينات الضباط والمرشّحين للتكليف على تقدير أساليب القيادة المتنوعة واستخدام الأساليب الملائمة للوضع والمهمّة والمروّوسين.<sup>٢٧</sup> وهكذا قدمت كمية النظريات والنماذج عن القيادة التي لا تعد ولا تحصى والتشكيلة الواسعة من "الاختيارات" لأساليب القيادة إلى أعضاء القوات الجوية الأساس لمستلزمات القيادة التي حلت محل عقيدة القيادة المؤسسية في منتصف السبعينات.

وفي غياب عقيدة رسمية، شكلت تأثيرات أخرى عملية تطوير القائد للقوات الجوية، مثل عقيدة "الأهداف الإنسانية" التي تبنتها وزارة الدفاع في ١٩٦٩. وكان لإعلان الأهداف الإنسانية تأثير نقل تركيز تطوير القائد بعيداً عن مهمّة شاملة واحدة. وهو "المطلب" الذي وجّه الكتابة عن عقيدة القيادة: "أساس القيادة في القوات الجوية هو الاعتراف بأهمية الأفراد. . . . فالقائد لا يجب أبداً أن يتغاضى عن حاجات وقدرات وتطلعات الشخص. وبالأحرى، يجب أن يركز على التطوير والرضا والقدرات الإبداعية لكل عضو بالجماعة."<sup>٢٨</sup> واستمرت العلوم السلوكية في تشكيل مناهج القيادة للسلاح أيضاً: "تتضمن دراسة القيادة أكثر من مجرد سير القادة المشهورين وذكريات الأعمال البطولية. . . . ففهم القيادة يتطلب تحليلاً مفصلاً للسبب والنتيجة."<sup>٢٩</sup> وقرب نهاية السبعينات، تم اكتشاف أن التغييرات المؤسسية الشاملة، المهمّة المؤسسية الناشئة والمتطلبات غير الواضحة ومسئوليات تطوير القائد غير المركزية خلقت فراغاً في عقيدة القيادة في القوات الجوية.

## نماذج والتغييرات الشاملة

في عام ١٩٧٨ نشر جيمس ماكجريجور بيرنز الكتاب الرائد القيادة الذي عرّف فيه مفهوماً جديداً اسمه - القيادة التحولية - والذي حاول فيه تجاوز النظريات القائمة

للعلاقات التفاعلية في ترتيبات الرئيس والرؤوس. ومع ترحيب بعض الناس به ووصفه كتغيير في النموذج الفكري عرّف كتاب بيرنز القيادة التحولية كحالات حيث "ينشغل شخص أو أكثر مع الآخرين بحيث يرفع القادة والرؤوسين بعضهم البعض إلى مستويات أعلى من الدوافع والروح المعنوية. وبمعنى آخر، فإن كلاً من الرئيس والرؤوسين - بالإضافة إلى النظام الاجتماعي الذي يعملون فيه - يتحوّلون."<sup>٢</sup> وبلا شك، فإن هذا المفهوم للقيادة كان سيجد صداه لدى الضباط العسكريين في عهد ما بعد حرب فيتنام الذين كانوا يوجّهون (أو يراقبون) التغييرات الهامة التي كانت تحدث داخل وحول مؤسساتهم - وهي التغييرات التي شملت إدخال مفهوم قوة المتطوّعين بالكامل، وتخفيضات القوة بعد حرب فيتنام ومتطلبات الانتشار السريع الجديدة وظهور المعركة الجوية البرية والعقائد الأخرى.

وما يميّز السبعينات والثمانينات هو غياب أي عقيدة أساسية للقيادة للقوات الجوية التي أخذت في الحساب إمّا نظرية القيادة التحولية أو التغييرات الإدارية والعقيدية المستمرة. وقد تبدو هذه كفرصة ضائعة، خصوصاً مع العلم بنتائج نظرية القيادة التحولية وحقيقة أنّ العلم المدني أثبت أنه حجر الزاوية النظري للعقيدة في أواخر الأربعينات عندما كانت مهمّة السلاح مبهمة. ولذا، فإن مسؤولية تدريب القيادة ذهبت إلى القيادات الرئيسية والمدارس، بينما تم إهمال عقيدة القيادة الأساسية. ولكن على الرغم من عدم مركزية مسؤولية تدريب القيادة واصل التفكير المدني عن القيادة في التأثير على السلاح وبقى حجر الزاوية في تطوير القائد. وفي عام ١٩٨٣ أصدرت الجامعة الجوية الطبعة الأولى من نشرة الجامعة الجوية - ٢٤، مفاهيم قيادة القوات الجوية، التي قدّمت للقراء تشكيلة متنوعة من المقالات لكتّاب عسكريين ومدنيين. منظمة في صيغة موضوعية مشابهة لتلك التي نشرت في نشرة مفاهيم قيادة القوات الجوية لقيادة سلك تدريب ضباط الاحتياط في عام ١٩٧٠. وميّرت نشرة الجامعة الجوية - ٢٤ بعدد من التنقيحات، مع طبقات أحدث تشمل أمثلة لآخر الكتابات عن القيادة.<sup>٣</sup> ورغم أنها لا تعتبر بياناً للعقيدة، فقد استمرت نشرة الجامعة الجوية - ٢٤ في ممارسة الخدمة القائمة على إنتاج مراجعات لحجوم تطوير القائد. ومراجعة فهرس أي طبعة من نشرة الجامعة الجوية - ٢٤ يعطي دليلاً كافياً للتأثير المدني على التفكير بالقيادة في القوات الجوية. وموازنة المقالات المدنية في نشرة الجامعة الجوية - ٢٤ كانت مساهمات من قبل أفراد الجيش العاملين بالخدمة الفعلية والمتقاعدين الذين أحضروا معياراً للنصيحة والبصيرة المهنية ذات العلاقة المباشرة بنص مهم عن قيادة أعضاء القوات الجوية. وخلطت

القراءات الرئيسية في نشرة الجامعة الجوية - ٢٤ الكتابة التقليدية والحديثة عن القيادة، بما في ذلك المقالات عن الأخلاق والقيم والصفات ومفاهيم الإدارة وعلاقات القادة والمرؤوسين.<sup>٢٢</sup>

ورغم أنّ المذكرات أو تعليمات القوات الجوية عاجلت العديد من قضايا الإدارة والقيادة أثناء السبعينات والثمانينات، فقد بذلت جهود لوضع مفهوم قيادة واسع لسلاح القوات الجوية. وقد مثّل كتيب القوات الجوية ٣٥-٤٩، قيادة القوات الجوية، المنشور في أواخر عام ١٩٨٥، العبارة المهمة "العودة إلى الأساسيات" في توجيه القيادة في عموم سلاح القوات الجوية ولكنه لم يكن عقيدة رسمية. والكتيب (المكتوب بصيغة مشابهة لنشرة ١٠٠-٢٢ للجيش، القيادة العسكرية) أكد صفات ومبادئ القائد ولكنه لم يشير إلى وصف المهمة المؤسسية على أساس المتطلبات الذي ميّز التكرار السابق لعقيدة قيادة القوات الجوية عن توجيه القيادة الرسمي للجيش.<sup>٢٣</sup>

ومع انتهاء الحرب الباردة، بقيت عقيدة قيادة القوات الجوية في حالة معلّقة. واستمر تدريب القيادة، باشتراك حمل المسؤولية بين الجامعة الجوية وقيادة التعليم والتدريب الجوية وكيانات أخرى، واصلت جميعها الاعتماد بشدّة على العلم المدني لتدريب القادة الجدد. وردّاً على التغييرات في بيئة الأمن الدولي عقب انهيار الاتحاد السوفيتي قامت القوات الجوية بإعادة تنظيمات عديدة كاسحة للقيادات الموجودة وخلقّت هيئات جديدة. وعلى الرغم من هذه التغييرات الهيكلية والتجديدات المطابقة للعقيدة الأساسية والعملية فلم يظهر أبداً أي بيان يراجع عقيدة قيادة القوات الجوية. إلا أن الجهود الأخيرة الموجهة مؤسسياً تلمح عن المحاولات المستمرة لملأ الفراغ في عقيدة القيادة. ففي أوائل التسعينيات، وافقت القيادة العليا على إنشاء دورة دراسية باسم المنهج الجوي والفضائي الأساسي مصمم لتزويد ضباط القوات الجوية الجدد بتلقين مشترك وموحد. وفي عام ١٩٩٨ طلب الفريق أول مايكل إي. راين، رئيس هيئة أركان القوات الجوية في ذلك الوقت، إعداد عقيدة قيادة جديدة للسلاح. وتشكل هذه المبادرات، التي عكست تركيزاً متجدداً على عقيدة القيادة، تطوراً إيجابياً يأتي في وقت هام في تاريخ القوات الجوية.

## العودة إلى نقطة البداية

وثيقة عقيدة القوات الجوية ١، عقيدة القوات الجوية الأساسية، اعتنقت إطار مهمة "التشكيل والاستجابة" الذي يشمل "تحسين الاستقرار الإقليمي لمنع ظهور أو نمو النزاعات" مقترناً بالقدرة على "الردع والتصفية والاحتواء أو الاشتباك والنصر" في أي أزمة.<sup>٢٤</sup> ويظهر الشك في المستقبل في وثيقة عقيدة القوات الجوية ١ - رغم أنها أكثر ديناميكية من دليل القوات الجوية ١٥-٣٥ - وتشبه بيانات المهمة الواسعة الموجودة في الأخيرة والمنشورة في ١٩٤٨ تحت ظروف تشبه بنحو مدهش الظروف التي تواجهها القوات الجوية اليوم. وقابلية النقل والجسر الجوي والحظر والقدرات الاستراتيجية كانت جميعها عناصر هامة جداً لمهمة القوات الجوية بعد الحرب العالمية الثانية. وتعلن وثيقة عقيدة القوات الجوية ١ أنّ هذه القدرات والوظائف هامة بالمثل اليوم، للعديد من نفس الأسباب.

وما يبقى للتطوير هو بيان شامل لعقيدة القيادة - كتب بأسلوب متسق مع نشرات عقيدة السلاح لعصر الحرب الباردة - الذي يربط مهمة التشكيل والاستجابة بالقيادة ويقرّ بالمطالب التي ستقع على عواتق أعضاء القوات الجوية من قبل حملات الانتشار. وهذا لا يعني أنّ القيادة العليا للسلاح غافلة عن هذا المطلب؛ فقد كانت التحولات التنظيمية والعقيدية التي بدأت في أواخر التسعينيات مصحوبة باهتمام قوي من جانب قادة القوات الجوية في كتابات القيادة الحالية، وخاصة القيادة التحولية والنظريات الأخرى التي تخاطب العملية وعواقب التغيير المؤسسي الواسع النطاق.<sup>٢٥</sup> ووثيقة عقيدة القوات الجوية يجري الآن توزيعها على القوات، تمثل خطوة مهمة لسد فراغ العقيدة.<sup>٢٦</sup> ومصدر هذه العقيدة الجديدة بقى ظاهرياً للعيان. ولكن هناك متطلبات يمكن تمييزها بسهولة ونظريات ودروس مستفادة يمكن منها خلق بيان عقيدة حيّ.

## الخاتمة

حتى عام ١٩٦٤ كانت عقيدة قيادة القوات الجوية مؤلفة من ثلاثة مكونات مميّزة بسهولة: المتطلبات والنظرية والدروس المستفادة. ولقد أكّدت نشرات عقيدة القيادة الصادرة في الخمسينات والستينات على المهمة والنظرية، وتأثرت الأولى بالسياق والأخيرة بالكتابات المدنية والبحث الأكاديمي في القيادة. ولعبت البصائر والأمثلة التاريخية دوراً هامشياً فقط في النشرات المبكرة لتطوير القائد. ربما لأن الكتاب

العقديين أخذوا فقط من التراث القصير للمؤسسة لتصوير النقاط الرئيسية بدون الاستعارة من التراث التاريخي للجيش. وعندما أصبحت المتطلبات غير واضحة في الستينات، أعطت مفاهيم ونظريات القيادة المدنية بعض الراحة للرجال والنساء المسؤولين عن تدريب قادة السلاح. وتبقى نتائج اعتماد القوات الجوية على ممارسات القيادة والإدارة المدنية خلال السبعينات والثمانينات موضوعاً للنقاش المستمر. ولكن يجب الاعتراف بأن الميل لاستعارة وتكامل الممارسة بدأ في أواخر الأربعينات بنشر الدليل ٣٥- ١٥. وفي الحقيقة، فقد عكس استخدام النظرية والطريقة المدنية جزءاً من جهد السلاح في تأكيد تميّز القوات الجوية وأعضائها - وهي السلاح الذي أصبح لامركزياً بشكل متزايد مع تغير المتطلبات المؤسسية مع بيئة الأمن الدولي. والاعتراف بهذه الحقيقة مهم للتطور المستقبلي لعقيدة قيادة السلاح.

واليوم، تجد القوات الجوية نفسها تكافح في قضايا توازي تلك التي واجهتها بعد حصولها على استقلالها من الجيش في عام ١٩٤٧. فتكامل المناير الجديدة والأنظمة والعقيدة وتعريف المهمات الناشئة وتعريف المعارضين والتششف المالي والمنافسة مع بقية القوات المسلحة الأخرى على المال والتقنية كانت من بين التحديات التي واجهها أعضاء القوات الجوية في الأربعينات وأوائل الخمسينات. وهذا الواقع مستمراً اليوم. فدليل القيادة الخاص بالسلاح الذي أكد مثالية أعضاء القوات الجوية عمل كإعلان عقيدي هام للاستقلال عن الجيش. وكذلك بداية ما سماه البعض "عقلية عضو القوات الجوية". ويعرّف بأنه فهم الشخص العميق للمهمة وقدرات وحدود القوات الجوية والفضائية. مقترن بالشعور بالولاء للقوات الجوية. ويمكن لعقيدة قيادة حديثة - كتبت عن المتطلبات المؤسسية، مستخدمة نظرية ملائمة، ومعتنقة لتراث للسلاح - أن تشجع وتقوي هذه العقلية.

وإذا كان لنا أن نأخذ عبرة من الماضي، فعلى القوات الجوية أن تبذل جهوداً لصياغة عقيدة القيادة تعترف بالشك وتشجع على تطوير القيادة الإبداعية وممارسات التابعة - وهي المواضيع التي ظهرت في نشرات سابقة للسلاح عن العقيدة وتطوير القائد. وتبقى ممارسة القوات الجوية باقتباس تركيبات قيادة مدنية مفيدة هي أسلوب حي لحل مشكلة تطوير العقيدة. ولكن مثل هذا الاعتماد يجب أن لا ينتقص من الهدف النهائي لتطوير القائد وهو: تطوير أعضاء قوات جوية يستطيعون فهم والتعبير عن وتنفيذ مهمة القوات الجوية الشاملة - مهما كان الشكل الذي قد تأخذه تلك المهمة في العقود القادمة. ورغم أنّ بعض كتابات القيادة المدنية بالتأكيد مفيدة وملائمة جداً للمهمة الماثلة حالياً، إلا أن القوات الجوية يجب ألا

جآزف بتطوير قادة القرن الحادي والعشرين على أساس مفهوم غير منظم وكيفما اتفق. ويجب أن تكون العقيدة المعاصرة أكثر من بيان رسمي للصفات والمبادئ والأساليب؛ وعليها أن تعكس الطبيعة الديناميكية للقوة الجوية والفضائية بينما تعترف وحتفل وتشجع الخصائص الفريدة لأعضاء القوات الجوية. وبغض النظر عن تأثيراتها أو مصادرها. فإن عقيدة القوات الجوية يجب أن تعطي أساساً فكرياً لتنمية الاستعداد العقلي لعضو القوات الجوية ويجب أن تساعد على إعداده - سواء الضابط أو المجدد أو المدني - لاستلام أي دور قيادي.

## ملاحظات

- ١- الرائد ستيف ماكيل. "عقيدة وقيادة القوات الجوية." مجلة القوة الجوية الفضائية ١٥. رقم ٢ (صيف ٢٠٠١): ٨٧.
- ٢- دليل الميدان للجيش ١٠٠-٢٢. قيادة وتوظيف قوة السلاح الجوي. سمي "الميثاق الأعظم" لقوة السلاح الجوي الأمريكية. ويعترف بالوثيقة أيضاً على مدى واسع كأساس لعقيدة القوات الجوية الأساسية. وبالاستفادة من الخبرات في شمال أفريقيا. استنتجت أن القوات الجوية تكون أكثر فاعلية عندما توضع تحت السيطرة المركزية والمتكاملة لعضو القوات الجوية. أنظر المقدم ستيفن ج. ماكنمارا. العقدة المستعصية لقوة السلاح الجوي: السيطرة المركزية مقابل العضوية (قاعدة ماكسويل الجوية. ألاباما: مطبعة الجامعة الجوية. ١٩٩٤).
- ٣- يمكن للمرء أن يجد مسودة (بالتذييلات) لدليل القوات الجوية ٣٥-١٥. القيادة. كانون الأول ١٩٤٨. في مكتبة الجامعة الجوية في قاعدة ماكسويل الجوية. ألاباما. أنظر تنقيح دليل القوات الجوية الأمريكية المقترح. قيادة القوات الجوية. دراسة خاصة رقم ٥. الكلية الحربية الجوية فصل ١٩٤٧-١٩٤٨ (ميدان ماكسويل. ألاباما: كلية الحرب الجوية. الجامعة الجوية. ١٩٤٨).
- ٤- دليل القوات الجوية ٣٥-١٥. ٦٦. للسجل. يجب أن يلاحظ المرء أن أفراد القوات الجوية تم الإشارة إليهم في كافة أنحاء هذا الدليل كجنود. وليس كأعضاء القوات الجوية. ولقد أصبح تعبير أعضاء القوات الجوية مستخدماً بشكل شائع في السنوات التالية.
- ٥- المرجع السابق. ٦٠-٨١. أكثر من نصف الكتب والمقالات المذكورة كمصادر رئيسية في كتب المراجع الشاملة في نهاية قسم العقيدة لدليل القوات الجوية ٣٥-١٥ هي نصوص علم نفس صناعية وتنظيمية.
- ٦- المرجع السابق. ٨.
- ٧- المرجع السابق.
- ٨- المرجع السابق. ٣٧-٤٤.

- ٩- هذه ثغرات ملحوظة. أنظر ملاحظة ١٦ لمصدر تصريح الفريق أول كورتيس ليمي للمهمة الرئيسية " للقوات الجوية الفضائية" للسلاح.
- ١٠- دليل الميدان ٢٢-١٠، القيادة، آذار ١٩٥١، ٨-٩.
- ١١- لناقشة أكثر تفصيلاً لدراسة ميزات القيادة وبيانات الدراسة العلمية للقيادة، أنظر جون إي. أدير، "الجاهات جديدة في تدريب القيادة والإدارة"، مجلة معهد الخدمات المتحدة الملكية ٦٢ (تشرين الثاني، ١٩٦٧)، معادة طباعتها في كتاب ديوي إي. جونسون "مفاهيم قيادة القوات الجوية (قاعدة ماكسويل الجوية، ألاباما: سلك تدريب ضباط الاحتياط للقوات الجوية، الجامعة جوية، ١٩٧٠)، ٢٠-٣١. في هذه المقالة، يلخص الدكتور أدير الاتجاهات الأكاديمية في دراسة القيادة، ملخصاً حالة الأدب في أواخر الستينات. انظر أيضاً الخدمات النفسية، المحدودة، مراجع القيادة العسكرية: تذييلات الدراسات المختارة ذات العلاقة من المنشورات التقنية والعلمية (قاعدة ماكسويل الجوية، ألاباما: قيادة التطوير والأبحاث الجوية، معهد بحوث الموارد البشرية، ١٩٥٣).
- ١٢- دليل الميدان ٢٢-١٠، ١٠-١٨، لأساليب القيادة الملائمة للاستخدام في مناطق القتال ومناطق الاتصالات وحالات التسريح والتعبئة وقوات الاحتلال ومجموعات الأقلية وقوات المساعدة النسائية، انظر صفحات ١٧-٣٦.
- ١٣- المرجع السابق، iii.
- ١٤- انظر دليل الميدان ٢٢-١٠؛ و دليل الميدان ٢٢-١٠٠، القيادة العسكرية، حزيران ١٩٦١.
- ١٥- العلم الجوي، مبادئ القيادة والإدارة (مونتجومري، ألاباما: الجامعة الجوية، سلك تدريب ضباط الاحتياط للقوات الجوية، ١٩٥٤)، ١١.
- ١٦- مقتبس من دليل القوات الجوية ٥٠-٣، قيادة القوات الجوية، ١ تموز ١٩٦٤، ١٠.
- ١٧- انظر الدكتور دونالد إ. ليرد والدكتورة إيلانور سي. ليرد، علم النفس الجديد للقيادة على أساس أبحاث في ديناميكيات الجماعة والعلاقات الإنسانية (نوبورك: ماكجرو-هيل، ١٩٥٦).
- ١٨- انظر "حالة طاقم طائرة B-50"، دراسة مقتطفة في مبادئ القيادة والإدارة، وهذا التقرير كان على أساس نتائج دراسة تحت إشراف القوات الجوية قام بها مجلس بحوث الموظفين في جامعة ولاية أوهايو، ولقد سعى التقرير إلى تحديد " (١) طرق جديدة لتعيين الأعضاء إلى الطواقم المعيّنة بالطريقة التي تؤدي إلى أن يفي العدد الأكبر من الطواقم بالموصفات الأدنى للأداء المرضي، (٢) طرق جديدة لترتيب عدد محدود من الطواقم قادر على أفضل مطابقة لمواصفات الأداء، (٣) ما هو التدريب والخبرة المؤدي إلى أداء أكثر فعالية للطواقم، و(٤) ما هي المواقف والعادات الشخصية لأفراد الطاقم المرتبطة بـ 'روح' الفريق أو الروح المعنوية والرغبة في العمل المشترك. . . . وهذه المادة مقدّمة كتحقيق واقعي لفريق سيء، لكي تعرف كقائد ما الذي يجب أن تفعله وما يجب ألا تفعله" (التأكيد مضاف، ١٦٢).
- ١٩- دليل القوات الجوية ٥٠-٣، ١١.

- ٢٠- انظر كتيب القوات الجوية ٥٠-٢-٢٦. العلاقات الإنسانية لمدير القوات الجوية. تشرين الأول ١٩٦٥؛ كتيب القوات الجوية ٥٠-٢-٢٧. العلاقات الإنسانية - مفاهيم أساسية. تشرين الأول ١٩٦٢؛ كتيب القوات الجوية ٥٠-٢-٢٨. ملزمة ١. السلوك الإنساني: ما هو "الإنساني" في العلاقات الإنسانية؟ تشرين الأول ١٩٦٢؛ وكتيب القوات الجوية ٥٠-٢-٢٩. ملزمة ٢. الفهم الإنساني: ما هو "الإنساني" في العلاقات الإنسانية؟ تشرين الأول ١٩٦٢.
- ٢١- أنظر مبادئ القيادة والإدارة؛ ودليل القوات الجوية ٥٠-٣-٢٦. ٢٦-٢٢.
- ٢٢- أنظر دانييل كاتس وروبرت ل. كان. علم النفس الاجتماعي للمنظمات (نيويورك: وايلي. ١٩٦٦). ومثال للمخططات الانسيابية للقيادة والسلطة الموضوعة للتعبير عن العلاقات التنظيمية. أنظر جونسون. شكل ١. "بعض العلاقات المفترضة والمستنتجة لنظرية سلوك الجماعة والقيادة" ٤١٩. وتشمل الأمثلة التالية لنظرية الأنظمة التي تم تطبيقها على دراسة القيادة كتاب إليوت جاك النظرية العامة للبيروقراطية (الندن: هاينيمان. ١٩٧٦)؛ وج. جي. ميلر "أنظمة حيّة: الجماعة." علوم سلوكية ١٦ (١٩٧١): ٣٠٢-٩٨.
- ٢٣- نظرة عامة على عدة دراسات قيادة على أساس المسح. أنظر ديفيد جي. باورز وستانلي إي. سيشور. "توقع الفعالية التنظيمية بنظرية العوامل الأربعة للقيادة." المجلة الفصلية للعلوم الإدارية. أيلول ١٩٦٦. ٢٣٨-١٣؛ أنظر أيضاً ج. ك. هيمفيل وألفين إي. كونس. "تطوير الاستفتاء الوصفي لسلوك القائد." في سلوك القائد: وصفه وقياسه. اصدار رالف م. ستوجديل وألفين إي. كونس. دراسة بحث رقم ٨٨ (كولومبوس. أوهايو: مكتب أبحاث الأعمال. كلية التجارة والإدارة. جامعة ولاية أوهايو. ١٩٥٧). ٦-٣٨. قام ج. ك. هيمفيل. الذي اشترك في استطلاعات الطاقم المقاتل بالقوات الجوية في أوائل الخمسينات. بتطوير استفتاءات لدعم تحليلات العوامل لأداء طاقم B-29. ولوصف بعض طرقه ونتائجه. أنظر جونسون. ٦٧-٤٦٢. وتظهر إعادة طبع لهذا المقال أيضاً في نصّ قيادة القوات الجوية العلاقات الإنسانية والقيادة (كولورادو سبرينجز. كولورادو: أكاديمية القوات الجوية الأمريكية. ١٩٦٨).
- ٢٤- للرسم التخطيطي لنموذج فعالية القيادة ثلاثي الأبعاد لهيرسي وبلانتشارد. أنظر جونسون. ٤٤١. وأنظر أيضاً فريد إي. فيدلر. نظرية فعالية القائد (نيويورك: ماكجرو-هيل ١٩٦٧).
- ٢٥- أنظر جونسون. خاصة صفحات ٤٢١-٤٥؛ احتياطي القوات الجوية. مقدمة إلى مفاهيم قيادة القوات الجوية (قاعدة روبينز الجوية. جورجيا: القوات الجوية الأمريكية. ١٩٧٥)؛ ومركز تطوير الإدارة والقيادة بالجامعة الجوية. نصائح للقادة (قاعدة ماكسويل الجوية. ألاباما: القوات الجوية الأمريكية. ١٩٧٧).
- ٢٦- جونسون. ٤٨٣-٥٠٠.
- ٢٧- أنظر. على سبيل المثال. احتياطي القوات الجوية. أساليب القيادة (قاعدة روبينز الجوية. جورجيا: القوات الجوية الأمريكية. ١٩٧٥).

- ٢٨- لقد أكدت عقيدة الأهداف الإنسانية، المتبناة أثناء مدة خدمة سكرتير الدفاع ميلفن ر. ليرد، حاجة وزارة الدفاع لإعطاء الفرص وتسهيل تعديلات ما-بعد-الخدمة للجنود و"المشاركة في تحسين مجتمعنا" لـ "زيادة جاذبية مهنة الدفاع ليشعر أفراد القوات الجوية والموظفين المدنيين بأعلى اعتزاز بأنفسهم وبعملهم وبالزّي العسكري وبالمهنة العسكرية." أنظر "الأهداف الإنسانية لوزارة الدفاع." معاد طبعه في جونسون، ٨.
- ٢٩- المرجع السابق، ٧.
- ٣٠- التعريف مأخوذ من المشير ساشكين ووليام إي. روزنباخ. "رؤية جديدة للقيادة" في القيادة العسكرية: سعياً وراء الامتياز، إصدار روبرت ل. تايلور ووليام إي. روزنباخ (بولدر، كولورادو: مطبعة ويستفيلد، ٢٠٠٠)، ٥٢؛ أنظر أيضاً جيمس ماكجريجور بيرنز، القيادة (نيويورك: هاربر ورو، ١٩٧٨).
- ٣١- أنظر ريتشارد آي. ليستر، إصدارات، نشرة الجامعة الجوية - ٢٤، مفاهيم قيادة القوات الجوية (قاعدة ماكسويل الجوية، ألاباما: الجامعة الجوية، ١٩٨٣)؛ وريتشارد آي. ليستر وأ. جلين مورتون، إصدارات، مفاهيم قيادة القوات الجوية (قاعدة ماكسويل الجوية، ألاباما: الجامعة الجوية، الكلية الجوية الفضائية للعقيدة والأبحاث والتعليم، ١٩٩٦).
- ٣٢- ريتشارد آي. ليستر وأ. جلين مورتون، إصدارات، مفاهيم قيادة القوات الجوية (قاعدة ماكسويل الجوية، ألاباما: مطبعة الجامعة الجوية، ٢٠٠١).
- ٣٣- كتيب القوات الجوية ٣٥-٤٩، قيادة القوات الجوية، ١ أيلول ١٩٨٥؛ انظر أيضاً دليل الميدان ٢٢-١٠٠، وخاصة صفحات ١٦-٣٧.
- ٣٤- وثيقة عقيدة القوات الجوية ١، عقيدة القوات الجوية الأساسية، ١٧ تشرين الثاني ٢٠٠٣.
- ٣٥- لواء تشارلز "تشوك" لينك، القوات الجوية الأمريكية، متقاعد، مدير، مكتب دعم تطوير قادة الجو والفضاء، مقابلة مع جيمس ت. هوبير وشانون أ. براون، كريستال سيتي، فيرجينيا، ٣ كانون الأول ٢٠٠١.
- ٣٦- مايكل، ٨٩.

#### براءة ذمة

أن الاستنتاجات والآراء الواردة في هذه المقالة تعبر عن آراء المؤلف فقط استناداً إلى حرية التعبير والبيئة الأكاديمية للجامعة الجوية. وليس للحكومة الأمريكية، أو وزارة الدفاع، أو القوة الجوية، أو الجامعة الجوية أي علاقة بهذه المقالة بأي شكل من الأشكال.