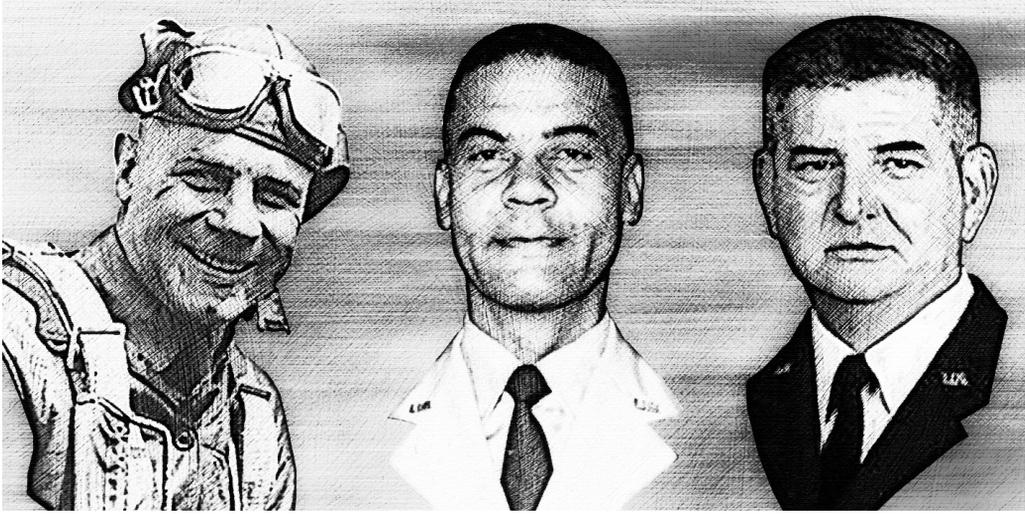


التابعة الديناميكية شرط أساسي للقيادة الفعالة

المقدم شارون م. لاتور، القوات الجوية الأمريكية
المقدم فيكي ج. راست، القوات الجوية الأمريكية



هل أنت قائد؟ أم تابع؟ إنَّ الحقيقة هي أننا نقوم بكلا الدورين في نفس الوقت من يوم دخول الخدمة العسكرية، وخلال كل سنين مهنتنا، وحتى في "سنواتنا الذهبية." فنحن تابعون - والتابعة جزء طبيعي من الحياة ودور ضروري نلعبه في تحقيق أدوار ومهام خوض الحرب. وحيث أن أكثر المؤسسات تتوافق مع النماذج التنظيمية البيروقراطية أو المرتبية، فإن غالبية أعضاء أي مؤسسة عسكرية، بالتعريف، هم أتباع في أغلب الأوقات أكثر من قادة. والقليل من برامج التنمية المهنية - بما في ذلك برامج القوات العسكرية الأمريكية - تقضي الوقت في تطوير الحضارات والمهارات الفعالة للتابع. وبدلاً من ذلك، تركّز مصادر التكاليف وبرامج إدارة الأعمال للكليات والندوات التنفيذية ومناهج التربية العسكرية المهنية، تركّز على تطوير القادة. وينظر بعض الناس بأن المدارس الفنية العسكرية المختلفة تسدّ الفراغ في تطوير أعضاء القوات الجوية التابعين ذوي الطموح الوظيفي، سواء الضباط أو ضباط الصف. وهذا المفهوم يقلل من قيمة مساهمة

الأتباع عند خوض الحرب. فإذا كان التدريب الفني والتعليم المستمر/تطوير القيادة في الوقت المناسب لمهنة الشخص مثل "حقنات" مقبولة لتطوير الأتباع الفعّالين. فلماذا لا تطبّق استراتيجية مشابهة لتشكيل قادة فعّالين؟ إنّ الجواب هو أن معظمنا بشكل حدسي يعرف أن مثل هذه الإجراءات تبعد عن مطالب الجذب والاحتفاظ بأفراد من الصنف الذي تحتاجه القوات الجوية في المستقبل. وبعبارة أخرى، فإن خدمتنا تنفق أغلب مواردها على تعليم جزء من أعضائها. ونقل قيمهم إلى المؤسسة وتمهيد الطرق المهنية بتقييم خصائص القيادة المختارة - بينما تهمل على ما يبدو الأغلبية العظمى التي تتبع "فقط." وهذه الاستراتيجية غير كافية لشحذ مهارات الحارب داخل البيئة الاستراتيجية سريعة التحوّل التي ستنتصر للمستقبل المنظور.

تروّج الصيغة الحالية وهم الفعّالية، ولكنها لا تحسّن الأداء المؤسسي. فكيف نعرف هذا؟ إن مراجعة سريعة للنسب المئوية لبقاء أعضاء القوات الجوية في الخدمة تشير إلى أنه بين المرؤوسين العسكريين الموجودين في الخدمة والذين ليست لهم الرغبة في تجديد خدمتهم بعد انتهائها تشكل مشكلة مستديمة. فعلى سبيل المثال، وطبقاً لإحصائيات مركز موظفي القوات الجوية، تريد الخدمة الاحتفاظ بـ ٥٥ بالمائة من أعضاء القوات الجوية الجدد و٧٥ بالمائة من أعضاء القوات الجوية في الدورة الثانية و٩٥ بالمائة من القوة المجنّدة المهنية. وباستثناء السنة المالية ٢٠٠٢ عندما منعت إجراءات وقف الخسائر إجراءات الفصل، لم تصل القوات الجوية إلى هذه الأهداف البسيطة لكل الأنواع الثلاثة من القوات المجنّدة منذ السنة المالية ١٩٩٦^١. وبالنسبة لتخصصات الضباط المحرّجة والضرورية، فإن الحال ليس أفضل بكثير.

إن المجالات المهنية المصنفة للقوات الجوية (الطيارين والملاحين ومدراء المعارك الجوية) تحتفظ بثبات بـ ٥٠-٧٠ بالمائة تقريباً من ضباطها. ولكن التزامات الخدمة الفعلية ودفعات الحوافز المهنية، قد تحرّف بيانات البقاء في الإجمال. وضباط العمليات غير المصنفة (الفضاء والاستخبارات والطقس) يحتفظون بـ ٤٨-٦٥ بالمائة من أعضائهم. بينما ضباط دعم المهمّات يختارون البقاء في الخدمة بنسبة معدلها ٤٤ بالمائة^٢. وتميل جهود القوات الجوية لزيادة هذه الأعداد إلى التركيز على قضايا "نوعية الحياة" - وهي الصنف العام الذي يتضمّن مشروعات مثل الرواتب الأعلى والإسكان والمرافق القاعدية. وجميع هذه المبادرات مهمة ومقدّرة، ولكنها تفتشل في مخاطبة

الدور الذي يلعبه الأشخاص في إنجاز مهمة الوحدة كتابعين. وبدلاً من التركيز على السمات السلبية لاستياء العامل، يجب على برامج تنمية التابعين أن تستغلّ الفرص لغرس تعزيز القيم المؤسسية وتوفير القدوات لتشكيل سلوك التابع الفعّالة، وعندئذ تبدأ عملية التعليم الفردي.

وتطوير تابعة ديناميكية هو نظام انضباط. وهو في نفس الوقت فنّ وعلم يتطلّب مهارة ومفهوم للأدوار بطرق إبداعية - ربما ضرورية لنجاح المهمة أكثر من تطوير القائد. وبدون التابعة، سيفشل القائد على أي مستوى في إنتاج مؤسسات فعّالة. فتقييم الأتباع وتطويرهم هو الخطوة الأولى نحو إعداد قادة تحويليين فعّالين - أفراد قادرين على تحفيز التابعين على إنجاز متطلبات المهمة في غياب المقابل الصحيّ أو التفاعلي (أي الدفع الفوري للمنتجات الفعلية). وهذا الابتعاد عن القيادة التفاعلية يتطلب أن نبدأ في تطوير والحفاظ على التابعة التحويلية لتحسين القيادة التحويلية. ويجب أن ينتج برنامج التابعين الديناميكي أفراداً يتحولون بسهولة تامّة عندما يحين الأوان للقيادة بكفاءة بينما يحتفظون بأدوار مساندة لهم لرؤسائهم. وهذا الهدف يساعدنا على تمييز استراتيجيات تطوير التابع. وكما بينت الدراسات خصائص مرغوبة للقادة الفعّالين يمكننا اقتراح كفاءات التابع التي يستند عليها تطوير التابع من ناحية المهارات المعيّنة والبرامج التربوية لتشجيع التفكير الحرج نحو الحكم الصحيح. وتتطلب هذه النظرة أن يتحمل القادة المسؤولية ويقومون بها لتطوير الخواص أو الكفاءات النوعية للتابع بين تابعيهم. واقترح خبراء تطوير القيادة نماذج لتعريف الميزات المرغوبة في القادة؛ وبنفس الطريقة، يمكن لدراسات التابعين الاستفادة من الانضباط المتأصل في تطوير النموذج. والنموذج الذي يركّز على القيم المؤسسية وقدرات التابع يعطي نقطة انطلاق لبرامج تنمية القائد-التابع المتكاملة تبادلياً. وكما يستفيد القادة من كفاءات تابعيهم، فإنهم سيجهّزون أعضاء منظماتهم لتحقيق الرؤى التي يضعونها لفعالية المهمة.

تحديث الأدوار التقليدية للقائد - التابع

تكمن التغييرات المؤسسية في أدوار القائد-التابع والعلاقات في جذور أسباب حاجة القوات الجوية للانخراط في برامج التابعين الديناميكية لتحسين ثقافة

مقاتليها. وتعكس هذه التحولات تحولات مشابهة في العمل والصناعة. وقد لاحظ أحد الباحثين الضغط المتزايد على جميع أنواع المنظمات للعمل مع مصادر مخفّضة. فالمصادر المخفّضة وتقليص الشركة خفض عدد المدراء وزاد مدى سيطرتهم، مما يستتبع أن يقوم الأتباع بالتقاط العديد من الوظائف التي تؤدي تقليدياً من قبل القادة... وعلاوة على ذلك، تصبح طبيعة المشاكل التي تواجهها العديد من المنظمات معقدة ومتغيرة بشكل سريع جداً بحيث تكون هناك حاجة لزيد من الأفراد لحلّها. . . . وعموماً، فإن تحسين المنظمات هو مهمة من الضروري أن "يملكها" التابعون بالإضافة إلى القادة.^٢

فتخفيض حجم الشركة، وزيادة الضغط لإعطاء النتائج، وزيادة مدى سيطرة القادة هي مفاهيم مألوفة للأعضاء العسكريين. وما افتقدته بعض الأعمال التجارية والمؤسسات العسكرية مع فرض هذه الضغوط نفسها على حضارات القائد-التابع فإن القادة تكون لديهم فرصة كافية لتعلم استراتيجيات وأساليب تحمّل التغيير في موقع العمل. إلا أن التابعين يواجهون اختياريين عموماً: (١) التعلم-أثناء-الخدمة الذي يفرض مسؤوليات القيادة عليهم بدون سلطة متعادلة أو (٢) اتخاذ موقف خضوع دفاعي ضد كمية العمل المتزايدة. وكلا الاختيارين يضعفان الروح المعنوية الفردية وكفاءة المهمة المؤسسية - ولا تثبت أي منها كفاءة في إنتاج تابعين قديرين في قواتنا الجوية.

وحسب ما يقوله روبرت إي. كيللي، وهو عالم اجتماع بارز في دراسات التابعين، "فإن ما يميّز تابعاً فعّالاً عن آخر غير فعّال هو المشاركة المعتمدة على النفس والذكاء والحماس - بدون حساب للترقيات - في مسعى لهدف تنظيمي." وبالتركيز على مهمة تطوير التابعين، يقول كيللي "بأنّ فهم تأثير الحوافز ووجهات النظر المتعاطفة غير كافية."^٣ وهو يركّز على بعدين سلوكيين لتحديد فعّالية التابع: التفكير النقدي والمشاركة.

ويشمل التفكير النقدي تجاوز جمع المعلومات أو ملاحظة الأنشطة بشكل سلبي. وهو يتضمن جدلاً ذهنياً نشطاً مع الأشياء أو الأحداث التي كان يمكن أن نعالجها بالمعنى الظاهري. ويواجه العقل المستقل النشط الحالة ويفحص بدقة وعن كثب، كما لو كان ليجعلها تقف على رأسها أو على جانبها ثم يجري فحصاً

شاملاً لنتائجها أو إمكانياتها البعيدة المدى. ويذكر العديد من القادة الناجحين الحاليين التفكير النقدي كسلوك يتوقعونه من تابعيهم الأكثر قيمة. أما بالنسبة لمفهوم الاشتراك، فإن الشخص المنشغل بشكل نشط وشامل يعطي صورة شخص "مائل للأمام" داخلاً في الحالة الماثلة. وهذا الموقف يمكّن الشخص ومن يؤثر فيهم ليكون في محل توقع المتطلبات ويخطط حسب ذلك. وفي المقابل، يظل الأشخاص السلبيون محصورين للأبد في نمط تفاعلي، واضعين أنفسهم تحت رحمة التيار السائد بدلاً من الاستعداد لتغييرات المدّ الوشيكة. وبالإجمال، يولد التفكير النقدي والمشاركة أربعة أبعاد للتابع.

يقول كيلى بأنّ الأتباع الفعّالين يميلون إلى أن يكونوا مشاركين إلى حد كبير. ومفكرين ناقدين. وهذا النوع من الأشخاص يعارض بشجاعة عند الضرورة ويشارك في المكاسب ويعترف بالأخطاء ويمتلك درجة عالية من الحكمة. ويقترح كيلى بأنّ هذا التابع لديه العديد من الصفات الضرورية: كإدارة ذاتية والتزام وقدرة (مهارات عالية) وتركيز وشجاعة (مصادقية واستقامة).^٥ ورغم أنّ العديد من الناس يعترفون بهذه الميزات ككفاءات قيادية، كما يقول كيلى، لكنهم يبقون مساندين للدور الذي يلعبه التابع. ويمثّل هذا النوع من التابعين الرابطة الضرورية بين حضارات التابع والقائد. فبينما يطور القادة وينقلون رسالة "الصورة الكبيرة" للمؤسسة فإنهم يتجهون طبيعياً إلى مثل هؤلاء الأشخاص لمساعدتهم على تبليغ تلك الرؤية إلى باقي المؤسسة. ويسمح المنظور الثمين للتابع الفعّال للآخرين بفصل المهام الضرورية المطلوبة لتحقيق المهمة من التفاصيل التافهة. وبينما يقوم القائد بالقيادة يشارك التابع بنشاط في أداء المطلوب نحو إنجاز المهمة الكبرى وتنتج علاقة القائد-التابع الديناميكية الضرورية للفريق لتحقيق مهمّته. والذين يثبتون قدرتهم على التبعية بشكل فعّال عادة ما ينتقلون إلى مواقع القيادة الرسمية مع مرور الزمن. وتوضّح هذه الظاهرة الطبيعة التفاعلية لعلاقة القائد-التابع أكثر من أي صفة أخرى قابلة للقياس.

يشخص كيلى أنواع التابع الثلاثة الأخرى (جدول ١) كما يلي:

"الخراف" سلبيون وغير ناقدين، تنقصهم المبادرة والشعور بالمسئولية. وهم يؤدّون المهام المعطاة لهم ثم يتوقفون. "الإمّعات" أكثر نشاطاً، ولكنهم يظلون مجموعة

جدول ١. أنواع التابعين

	تابعون منعزلون	تابعون فعّالون
عالي		
التفكير النقدي		
منخفض	خراف	الإمّعات
	سلبى	إيجابى
	المشاركة	

مأخوذ من روبرت إي. كيلي "في مديح التابعين" في القيادة العسكرية: البحث عن الامتياز. الطبعة الثالثة. روبرت ل. تايلور وويليام إي. روزنباخ (بولدر، كولورادو، مطبعة ويستفيو، ١٩٩٦) ١٣٧.

غير مغامرة بنفس القدر. وبعتمادهم على قائد يلهمهم، يصبحوا تبجيليين وحتى متذللين. . . . "والتابعون المنعزلون" ناقدون ومستقلون في تفكيرهم ولكنهم يقومون بأدوارهم بشكل سلبي. فبشكل ما، وفي وقت ما، شيء ما "أطفأهم" وحثهم على التنصل من المنظمة وملكية مهمتها. وهم متحكمون في أغلب الأحيان، ويميلون إلى الغرق بشكل تدريجي في رضوخ ساخط.^١

ويعرض كيلي استطلاعاً مهماً فيما يتعلق بتأثير بعض الأتباع على بعض القادة. محذراً من أن الأخير يبقى مرتاحاً مع - أو حتى يعانق - "الإمّعات" أو التابعين الآخرين الذين هم أقل فعّالية. وتطوير التابعين هو المسؤولية القصوى للقائد. والرغبة في التحرك إلى ما وراء مناطق الراحة متوقع من قائد الغد. فالتحديات الأمنية المتزايدة تتطلب منا أن نفعل ذلك.

ويصف باحثون آخرون نظرة مشابهة بعض الشيء لدراسات التبعية. ومن هذا المنظور فإن الأتباع الفعّالين "ينوون الأداء العالي ويعترفون أنّهم يشتركون في المسؤولية عن نوعية علاقتهم مع قادتهم. . . . وهم يعرفون أنّهم لا يمكن أن يكونوا فعّالين بالكامل ما لم يعملوا في الشركات التي تتطلب كلاً من الالتزام بالأداء العالي والالتزام بتطوير علاقات فعّالة مع الشركاء (بما فيهم رئيسهم)

الذين يعتبرون تعاونهم ضرورياً للنجاح في عملهم.”^٧ وهذا المنظور يلقي الضوء على بعدين مثاليين لكفاءة التابع - ”مبادرة الأداء” و”مبادرة العلاقة.” وفي تلك الأبعاد هناك صفات (أو مقاييس تابعة) يمكن تسميتها كفاءات. وهم يقترحون أنّ التابع المثالي سيتصرّف كشريك في علاقة القائد-التابع.

مبادرة الأداء هي الالتزام بالحد الأعلى من الجهد وتتضمّن ما يلي:

- العمل (بفعالية) مع الآخرين. يوازن الأتباع المصالح الشخصية مع مصالح الآخرين ويكتشفون هدفاً مشتركاً. وهم يدرّبون ويقودون ويعلمون ويتعاونون لإجاء المهمة.
- تبني التغيير. يلتزم الأتباع بالتحسين الثابت وتقليل جميع أنواع الخسائر والقيادة بالمثل. فهم وكلاء التغيير.
- إجاز العمل (الكفاءة). يعرف الأتباع ما هو متوقّع منهم. ويجاهدون ليكونوا أفضل الأتباع. ويشبعون الرغبة من تطبيق أعلى المعايير الشخصية. وبالنسبة لهم إن العمل جزء لا يتجزأ من الحياة.
- النظر إلى النفس كأحد الموارد (تقدير المهارات). يدرك الأتباع قيمتهم للمنظمة ويهتمّون بأنفسهم كعوائد/استثمارات.

تشير هذه الكفاءات إلى بناء الفريق الذين ”ينظرون إلى المستقبل بحماس” ويسعون إلى أن يكونوا الأفضل دائماً.

مبادرة العلاقة التي تعترف بأن الأتباع شركاء في المسؤولية مع القادة لعلاقة فعّالة وزيادة الانفتاح والتفاهم لتوسيع الأفق حول الاختيارات بعد الاطلاع تتضمّن ما يلي:

- بناء الثقة (قيم جوهرية: كلمتهم هي رابطتهم). يطالب التابعون بتعليقات صادقة ويشاركون في التخطيط ومناقشة الشكوك. وهم موثوق بهم ويكتسبون ثقة قائدهم.

• الشجاعة (تعليقات صادقة وفي الوقت المناسب). يصرح التابعون عن حقائق غير سارة لخدمة المنظمة. وهم يتوقعون نفس الشيء من الآخرين ولا يخشون كشف الذات.

• التوحد مع القائد. الأتباع مخلصون لـ "شريكهم في النجاح" ويشعرون بالرضا لنجاح القائد.

• تبني رؤية القائد (يرون الصورة الكبيرة من منظور الرئيس). يعرف الأتباع حدود المنظور الشخصي ويسعون بنشاط لاكتشاف منظورات الآخرين لفعالية أعظم للفريق. وإدراكهم واضح للأولويات.

تقترح هذه الكفاءات مجتمعة بأن نزاهة التابع الصادقة تكسبه ثقة قائده. وهذا التابع (الشريك) يخلق ولاؤه جواً يشترك فيه أعضاء الفريق بنجاح القائد بتبني رؤية المنظمة كما لو كانت هي رؤيتهم.^٨

وتسمح لنا هذه الأبعاد بتمييز أنواع إضافية من التابعين (جدول ٢). "فالسياسي" له خصائص شخصية يمكن أن تضلل وتقلل تقدير أداء العمل. "والخاضعون" هم تابعون تقليديون. قانعون بعمل ما يطلب منهم. وقد يسخطون أو ببساطة

جدول ٢. المزيد من أنواع التابعين

	سياسي	شريك	عالي
	خاضع	مساهم	مبادرة العلاقة
عالي	مبادرة الأداء	منخفض	

مقتبس من إيرل هـ. بوترو وويليام إي. روزنباخ وثنين س. بيتمان. "قيادة المهني الجديد" في القيادة العسكرية: البحث عن الامتياز. الطبعة الثالثة. روبرت ل. تايلور وويليام إي. روزنباخ (بولدر، كولورادو، مطبعة ويستفيو، ١٩٩٦)، ١٤٩.

يغفلون عن إمكانيات المساهمة الأكبر. وأخيراً، هناك "المشاركون" وهم متعاونون وفي أغلب الأحيان يكونون قوة مبدعة. ولكن يمكن أن يحققوا الحد الأقصى من مساهماتهم إذا وضعوا طاقة لفهم منظور الرئيس وكسبوا من خلال بناء العلاقة. و"الشريك" هو الذي يمزج أداء العمل الاستثنائي مع المنظور المكتسب من العلاقات البناءة مع كل من مجموعة النظير والقيادة.

وإذا لخصنا ما تقدمه طرق البحث البارزة هذه لدراسات التابعين فقد نُميّز التابعين الفعّالين بصفة: أشخاص عندهم التزام تنظيمي عالٍ وقادرين على العمل بصورة جيدة في بيئة يكون الفريق فيها قابل للتغيير. وبالإضافة إلى ذلك، فإنهم مفكرون ناقدون ومستقلون وعلى جانب كبير من النزاهة والكفاءة. وهكذا يظهر التابعون الفعّالون الولاء لرئيسهم بدعم الرؤية التنظيمية والأولويات في العمل. ويضيء مثال واقعي من الحياة هذه الملاحظات ويثبت هذه النقطة بشكل أفضل.

وفي كتابه "الجنرالية الأمريكية" أجرى إدجار ف. بورير الابن مقابلة مع سكرتير الخارجية السابق كولن باول وسأله لماذا يعتقد أنه اختير ليكون رئيس هيئة الأركان المشتركة. أجاب باول.

سؤال وجيه ولكني لا أعرف جوابه. لقد عملت بجدّ. وكنت مخلصاً جداً للأشخاص الذين عيّنوني والأفراد الذين كانوا تحت إمرتي وشركائي. وكوّنت سمعة كشخص يمكن أن تأتمنه. فأنا أعطيك أفضل ما عندي دوماً. وأحاول دائماً عمل ما اعتقد أنه محقّ من دون الشعور بأي قلق أمل ترقيتي إلى فريق أول لم يؤثّر بتاتاً على احترامي لنفسني وتقديري للذات. كان كل همّي هو أن أكون في الجيش.^٩

لذلك يصبح السؤال، كيف نطوّر مثل هؤلاء الأشخاص؟

قضية تطوير التابع الفعّال

ربّما تكون هناك خلافات مشروعة حول أي كفاءات التابع يجب أن تكون لها الأولوية على غيرها أو أي كفاءات تعود أكثر إلى تطوير القائد مقابل تطوير التابع. وعلى

الرغم من هذا، فمن المفيد التحدّث عن الآلية الأساسية التي يتعلّم فيها الأتباع سلوكاً أو كفاءات هامة لنجاحهم: التعليم الفردي.

يناقش إدجار هـ. شاين الطرق التي يخلق بها القادة المحاضرات متضمنة السلوك المتوقع من خلال ستّة "آليات تضمينية." "أحداها" "تدريب وتعليم وتشكيل القدوة المتعمّد." ويحكي قصّة توضح كيفية تعليم السلوك المطلوب بالمثال:

أعدت عائلة جونز مديراً سابقاً كمدير تنفيذي بعد أن فشل العديد من المديرين التنفيذيين الآخرين. وأحد أوّل الأشياء التي قام بها (المدير السابق) بصفته المدير الجديد كان أن يعرض في اجتماع كبير طريقته الخاصة لتحليل أداء الشركة وتخطيط مستقبلها. فقد قال بوضوح للمجموعة: "والآن هذا مثال لنوع التخطيط والإدارة الجيّدة الذي أريده في هذه الهيئة." ثمّ أمر مديره التنفيذيين الرئيسيين بإعداد عملية تخطيط بعيدة المدى بالصيغة التي حاضر بها للتو وأعطاهم وقتاً مستهدفاً ليكونوا جاهزين لتقديم خططهم بالصيغة الجديدة.

وبتدريب مرؤوسيه الحاليين بهذه الطريقة، وضح لهم توقّعاته أو مستوى القدرة الذي يمكن أن يسعوا لها. وهذا الأسلوب العلني العام للتعليم - أو كما يقرر شاين، "تدريب وتعليم وتشكيل القدوة المتعمّد" - هو مفتاح تطوير تابعين فعّالين.¹

ويعترف القادة الفعّالون بأنّ منظورهم يؤثّر على تابعيهم. وتصبح أولويات القائد أولويات التابع. وينقل القائد عناصر القلق تلك بوسائل عديدة - بعضها بشكل مباشر ولكن الأخرى بشكل غير مباشر أو حسب السياق. وطالما أن الأتباع يفهمون توقّعات القائد بشكل واضح والمستويات الضرورية للقدرة، فإن الكميّة الفعلية لوقت المواجهة المباشرة ليست مهمة عموماً. الأهمية العظمى هي وعي القادة كيف أن أولوياتهم وإجراءاتهم ستضع المعايير لسلوك وقيم تابعيهم.

وحضارة التعليم ضرورية لنقل القيم والأولويات والسلوك والتقاليد البديهية وغير الواضحة بالسواء في المنظمة. ففي مقابلة أخرى في الجنرالية الأمريكية، يتكلّم بورير مع الفريق أول بيل كريتش، المعروف بتحديث القيادة التكتيكية الجوية (طليعة القيادة القتالية الجوية) عندما خدم كقائد من عام ١٩٧٨ إلى ١٩٨٤. ويصف الفريق أول كريتش العديد من الرؤساء الـ ٢٥ الذين عاصروهم أثناء عمله لمدة ٣٥ سنة:

أربعة رؤوساء فقط من أولئك ودرّسوا البعض منا من الذين اشتغلوا عندهم دروساً خصوصية. وبلا شكّ وبالإجماع كان أفضل أولئك الأربعة هو الفريق أول ديف جونز الذي عملت أول مرة معه عندما كان القائد الأعلى. ويعرف اليوم باسم القائد المقاتل الإقليمي لقيادة القوات الجوية الأمريكية في أوروبا... ولقد قام بشكل جادّ بتعليم مهارات القيادة... أخذاً من خبراته على مرّ السنين. وكان يستغرق عدة أيام في القيام بذلك... ولقد أعطى الكثير من التعليم الفردي الذي ساعدني كثيراً سواء عندئذ أو على مرّ السنين. وكانت تلك الأمثلة هي التي استخدمتها كخط أساس في بدء نظام التعليم في القيادة التكتيكية الجوية.¹¹

وجوهرياً، فقد بدأ الفريق أول جونز حضارة تعليم داخل قيادة القوات الجوية الأمريكية في أوروبا عندما حاكى أتباعه عما قام بتشكيله. وبالنظر إلى تجاربنا الشخصية، نستطيع استنتاج أنه ليس كل عضو في قواتنا الجوية يتم تعليمه بشكل فردي من قبل قاده. ولدينا دليل ما على جهود تأسيس أهمية التعليم. لكن حتى وقت هذه الكتابة، فإن تصديقاً مرئياً من التعليم من القيادة العليا لا يزال في مرحلة البداية. وأساساً، فإن أهم مساهمة يقوم بها القادة لوحدهم والقوات الجوية هي ضمان أنّ المهمة تستطيع الاستمرار بدونهم. وحضارتنا تميل لمكافحة الأشخاص الذين يقفون علناً في الضوء الساطع وتتجاهل من يقومون "بالحمل الثقيل" وراء الستار. لذلك السبب، سيبقى من الصعب تبني هذه المساهمة كخط أساسي للتعليم وترجمته إلى ممارسة يومية.

وبنفس الحال، يروي أحد المؤلفين المشاركين بهذا المقال قصة مثيرة. فهي كملازم أ، صادفت صعوبة كبرى مع مشرفها. وهو ملازم أ، في وحدة صيانة الطائرات. فقامت قائدة سربهم وهي مقدم "من مدرسة القيادة التكتيكية الجوية القديمة" بدعوة كليهما إلى مكتبها في يوم من الأيام ونقلت إليهما هذه الرسالة: "يا أولي إن عمالك هو تعليم فيكي كل شيء أنت تعرفه. فإذا فشلت عند تركها القاعدة، تكون أنت أيضاً قد فشلت. ويا راست، عمالك هو أن تتعلمي. انصرافي!" ذلك التفاعل لمدة ٤٥ ثانية، كان هو حرفياً نهاية جلسة "التعليم الفردي" تلك (وسيكون هناك العديد من الآخرين!)، ولكن كان لها تأثيرات عميقة على كل من الضباط الناشئين من حيث الطريقة التي نظروا بها إلى أدوارهم كقادة وتابعين ومعلمين ومدربين. ويقترح الدكتور شاين بأنّ هذا التحويل في فهم دور القائد

كدور لتطوير التابعين - أي جوهرياً العمل لإنهاء الوظيفة- هو شرط لمد التعليم الفردي جذوره.

تزود تعليمات القوات الجوية ٣٦-٣٤٠١. تعليمات القوات الجوية الخاصة بالتعليم الفردي. كل أعضاء القوات الجوية بإرشادات التعليم الفردي. وببساطة تطلب من جميع المشرفين بشكل محدد العمل كمعلمين رسميين لتابعيهم. وهناك فرصة للتعلم غير الرسمي المتين بمجرد تجذّر مثل هذه الحضارة رسمياً. وطبقاً للتعليمات. "فإن التعليم الفردي للقوات الجوية يغطي كثيراً من المواضيع مثل التوجيه المهني والتطوير الفني والمهني والقيادة وتاريخ وتراث القوات الجوية وعقيدة القوة الجوية والفضائية والرؤية الاستراتيجية والمساهمة في خوض الحرب المشتركة. وتشمل كذلك المعرفة بأخلاق جيشنا ومهن خدمتنا المدنية وفهمنا لقيم القوات الجوية الرئيسية - النزاهة أولاً ثم الخدمة قبل النفس والامتياز في كل ما نقوم به."^{١٢}

وانسجماً مع ملاحظات الفريق أول كرينش. تنص تعليمات القوات الجوية ٣٦-٣٤٠١ على أن التعليم الفردي مسئولية القادة. وتتطلب منهم القيام بذلك من خلال التدخل المباشر في تطوير التابعين وتزويدهم بتقييمات واقعية لأدائهم وإمكانيتهم وخلق أهداف لإدراك تلك الإمكانية. والمهم هو أن التعليمات تشجع التعليم الفردي غير الرسمي: "المشرف المباشر هو المعلم الأول... وهذا التعيين لا يحدّد بأي شكل من الأشكال رغبة التابع في طلب استشارة إضافية ونصيحة تطوير مهنية من مصادر أخرى أو من معلمين آخرين."^{١٣}

لذلك فإن علاقات التعليم الفردي هامة جداً للتابعين الذين يريدون فهم المغزى من وراء أفعال قادتهم. ماذا كانت خيارات القادة؟ ولماذا يختار الرؤساء عمل ما يعملوه ومتى يختارون القيام به؟ وعندما سئل دوايت د. ايزنهاور كيف يمكن أن يصبح الشخص صانع قرار. أجاب. "يكون حول الناس الذين يتخذون القرارات. فأولئك الضباط الذين أحرزوا المواقع العليا للقيادة كانوا حول صنّاع القرار الذين عملوا كمعلمين لهم."^{١٤}

تطوير التابع من خلال الممارسة

فلنكن أكثر تحديداً. إن مناقشات تطوير القيادة تميل إلى التركيز على اكتساب أجزاء الكفاءات الأساسية بدلاً من تقليد أسلوب القائد. ونحن نفترض أنّ التابعين يستطيعون تطوير أنفسهم بطريقة مشابهة.¹⁰ فالأساليب التقليدية للقيادة (على سبيل المثال: استبدادي، بيروقراطي، ديمقراطي، مطلق الحرية، الخ.) غير مفيدة في البيئات المتغيرة الديناميكية. فهل يمكن واقعيًا لأي منظمة أن يستخدم مديرها أسلوب مطلق الحرية للقيادة عندما يتطلب المقر الرئيسي أو القيادة الرئيسية إصلاحًا شاملاً في يوم وليلة؟ ويعطي تطوير كفاءات القيادة القادة الناجحين حصيلة للأدوات للسحب منها. مهما كان الموقف الذي قد يصادفونه.

ويشخص الدكتور دانيال جولمان، المدافع البارز عن مفهوم الذكاء العاطفي، خمسة أصناف من القدرة الشخصية والاجتماعية: الوعي الذاتي (شخصي) وتنظيم الذات والحافز، والتعاطف (الاجتماعي)، والمهارات الاجتماعية. وبالنظر بدقة في موضوع التعاطف مثلاً يكتشف الشخص كفاءات معينة مثل فهم مشاعر الآخرين وتطوير الآخرين واكتساب توجيه الخدمة وقوة التنوع ونشر الوعي السياسي.¹¹ ويؤكد أنّ كل منا له مناطق قوة نكون فيها كفوئين بشكل طبيعي تقريباً. والبعض منا أكثر إحساساً من الآخرين (بسبب التربية المبكرة والترتيب العاطفي، الخ.) ولذلك يكون أكثر مهارة في كفاءات التعاطف النوعية. والشخص الأقل إحساساً ليس قضية منتهى منها لأن التعليم الفردي من قبل القادة الكبار يمكن أن يحسّن المناطق التي تحتاج إلى تحسين.

وإذا استخدمنا مجموعتنا الافتراضية ولكن معقولة لكفاءات التابع كنموذج (يستطيع القادة تعديل الكفاءات المتضمنة هنا لتقابل معاييرهم وقيمهم الثقافية) فإننا نستطيع استنباط منهج تطوير كفاءات التابعين الذي يستند على اكتشاف جولمان في تطوير كفاءات القائد. فهو يقول أنّ التابع يتطلّب تعديل سلوكه تحت إشراف معلمه. ويجب على المنظمات أن "تساعد الأفراد على التخلي عن العادات السلوكية القديمة ووضع غيرها جديدة. وهذا لا يستغرق فقط وقتاً أكثر بكثير من برامج التدريب التقليدية ولكنه أيضاً يتطلّب أسلوب شخصي."¹² لذلك فأى كفاءة من كفاءات التابع تحتاج إلى تطوير متعمّد؟

الكفاءات والمكونات الجديرة للتابع

بعد فحص تشكيلة من الأبحاث، فإن هذا المقال يستلخص الكفاءات التالية للتابع:

- يظهر التابع الولاء (يبدي الالتزام العميق بالمنظمة ويلتزم برؤية وأولويات الرئيس ويعارض بلطف ويصف الأهداف الشخصية بالتنظيمية)
- يعمل التابع بشكل جيد في بيئة العمل المتغيرة (يعمل كوكيل تغيير ويظهر خفة في الحركة ويتحرك بانسيابية بين القيادة والتابعة)
- يعمل التابع بانسجام مع الفرق (يتعاون ويشارك في المكاسب ويتصرف بمسئولية نحو الآخرين)
- يفكر التابع بشكل مستقل وناقد (يعارض بشجاعة ويأخذ المبادرة ويمارس الإدارة الذاتية)
- يعتبر التابع النزاهة ذات أهمية عظمى (يبقى جديراً بالثقة ويقول الحقيقة ويحفظ أعلى معايير الأداء ويعترف بالأخطاء)

يقودنا هذا البحث إلى أن نؤمن بأن التابعين يتعلمون بفاعلية أكثر بملاحظة الإجراءات (السلوك المقتدى) لقيادة المنظمة. وكما يشير جولمان، إلا أن دفع البالغين إلى تعديل سلوكهم يتطلب في أغلب الأحيان طريقة فردية. وسواء سمي تدريباً فردياً (التدريب على مهارة محددة) أو تعليماً فردياً (علاقة أطول أجلاً)، لكي يتمكن القادة من تصحيح عيوب كفاءة التابعين فيجب أن يعيروا انتباهاً متعمداً لفرص التطوير لكل فرد.

وتتبع التقدم يمكن أن يكون من خلال كل من التقييمات الرسمية وغير الرسمية. ويستطيع المعلم أن يسأل التابع أو زملائه عن سير الأمور التي تتعلق بالفريق. كم مرة تم استخدام الفريق صندوق الاقتراحات؟ وهل يتم تقديم الاقتراحات الجيدة؟ (هل هي تعني الأشياء التي على بال الرئيس؟) ويستطيع الفرد استخدام نماذج رضا الزبائن لقياس بعض الكفاءات. . . وتستمر القائمة على هذا المنوال. فإن المراجعة الأهم بالتأكيد هي التقييم المستمر الذي يقوم به الرئيس في كل مراحل العلاقة التطورية مع كل تابع.

الخاتمة

لقد استكشفنا التابعية، وهي القاسم المشترك الذي نشترك فيه كلنا كأعضاء في حضارتنا. بالفحص السريع للكفاءات الجديرة والوثيقة الصلة بالتابعة الفعّالة. ولقد قرّرنا أنّ هذه الكفاءات يجب أن تمكّن الأتباع من أن يصبحوا قادة بشكل أسهل. وباستخدام مناقشة شائين لتأسيس الحضارات، فقد أثبتنا أحقيّة تدخل القائد في تطوير التابعين. ومن خلال دراسات التابعية لكيلي والآخرين فحسنا الكفاءات النوعية للتابع على طول النموذج النظري للذكاء العاطفي الذي اقترحه جولمان لكفاءات القادة. ولتأكيد الأهمية القصوى للمزيد من الدراسات التالية، وضعنا الحاجة للتعليم الفردي في القوات الجوية - هي الحافلة التي تستطيع بها خدمتنا نقل حضارتها إلى الأجيال القادمة.

وفي نظرنا الى جوانب معينة لتطوير تابعين أفضل اكتشفنا وجود الكثير من المتطلبات المتداخلة بين كفاءات القائد الفعّالة وكفاءات التابع الديناميكية. وبالنظر في هذه الأفكار حول فرص التابع الفريدة لدعم المهمة وبتسمية ميزات وقدرات التابع النوعية، يمكن للقادة أن يركّزوا الآن على خطط التنمية المتعمّدة للتابعين. وفي المستقبل يجب أن يتحسّن الاتصال والتقدير والكفاءات بين القادة والتابعين بشكل جدّي بينما يتم التعبير عن متطلبات الدور المتكاملة والمتداخلة بشكل أكثر فعّالية من حيث نظرة تطوير الكفاءات للجميع.

الملاحظات

- ١- "ورقة ناطقة عن البقاء العسكري في القوات الجوية.
<http://www.afpc.randolph.af.mil/afretention/RetentionInformation/Pages/General.asp>
(دخل ٤ آذار ٢٠٠٣).
- ٢- المرجع السابق. شكر خاص إلى العقيد كريس كين لعرض هذه البيانات والتعليق.
- ٣- ريتشارد ل. هيوز وروبرت سي. جينيت وجوردن ج. كيرفي. القيادة: تحسين دروس التجربة، الطبعة الثالثة. (بوسطن: إروين ماكجرو-هيل ١٩٩٩)، ٣٢-٣٤، ٣٩.

- ٤- روبرت إي. كيلي، "في مديح الأتباع" في القيادة العسكرية: بحثاً عن الامتياز، الطبعة الثالثة، الناشر روبرت ل. تايلور ووليام إي. روزنباخ (بولدر، كولورادو: مطبعة ويستفيو، ١٩٩٦)، ١٣٦-٣٧.
- ٥- المرجع السابق، ١٣٨-٤١.
- ٦- المرجع السابق، ١٣٧.
- ٧- إيرل هـ. بوتر ووليام إي. روزنباخ وثن س. بيتمان، "قيادة المهني الجديد" في القيادة العسكرية، اصدار. تايلور وروزنباخ، ١٤٨.
- ٨- المرجع السابق، ١٤٩-٥٠.
- ٩- إدجار ف. بورير الابن، الجنرالية الأمريكية: الشخصية هي كل شيء: فن القيادة (نوفاتو، كاليفورنيا: مطبعة برسيديو، ٢٠٠٠)، ٢٢٩.
- ١٠- إدجار هـ. شاين، الحضارة التنظيمية والقيادة، الطبعة الثانية (سان فرانسيسكو: جوسي-باس، ١٩٩٢)، ٢٣٠، ٢٤١-٤٢.
- ١١- بورير، الجنرالية الأمريكية، ٢١٨-١٩.
- ١٢- تعليمات القوات الجوية ٣٦-٣٤٠١، تعليمات القوات الجوية الخاصة بالتعليم الفردي، ١ حزيران ٢٠٠٠، ٢.
- ١٣- المرجع السابق.
- ١٤- مقتبس من بورير، الجنرالية الأمريكية، ١٨٨.
- ١٥- انظر دانيال جولمان، استخدام الذكاء العاطفي (نيويورك: كتب بانتام، ١٩٩٨).
- ١٦- المرجع السابق، ٢٦-٢٧.
- ١٧- دانيال جولمان، "ما الذي يصنع القائد؟" هارفارد بيزنس ريفيو، آذار - نيسان ٢٠٠٠، ٩٧.

براءة ذمة

أن الاستنتاجات والآراء الواردة في هذه المقالة تعبر عن آراء المؤلف فقط استناداً الى 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.