

## نحو تعريف قيادة القوات الجوية

الدكتور مايك ثيرتل

تُحسد شركات القطاع الخاص القوات الجوية - ويمكن للمرء حتى أن يصف هذا الشعور بـ"الرغبة الهادئة." فبالنظر للوضع من الخارج تبدو القوات الجوية وكأن لها إمداد لانتهائي من القادة الجيدين. في الواقع هناك العديد من الشركات التي هدفها الوحيد هو استقطاب الضباط الناشئين والمجندين المسجلين من القوات الجوية إلى القطاع الخاص مبكراً في حياتهم المهنية. ونفس العملية تحدث على المستويات العليا أيضاً. وبالرغم من أن المهارات الفنية قد يكون لها اعتبار خاص في مثل هذا التعيين، إلا أن الشركات التجارية تسعى بشدة وراء هؤلاء الناس لاستقطابهم بسبب كفاءتهم القيادية،<sup>1</sup> وبالمثل يدرك أعضاء القوات الجوية أنهم يملكون سلعة ثمينة يقدرها القطاع الاستثماري وهي قدرتهم على القيادة (خبرة مابعد القوات الجوية). لماذا؟ الإجابة هي أن القطاع الخاص يحنّ إلى القيادة وأن القوات الجوية هي تربة خصبة لها. وهذا المفهوم المدهش نوعاً ما "العرض يفي بالطلب" هو مفهوم لم يتم تحديده ولكن يفهمه ضمناً كل من البائع والمشتري.

ويستعمل القطاع الاستثماري هذا الأسلوب لأنه يدرك منافع وجود أعضاء عسكريين سابقين تم توظيفهم في منظمات.<sup>2</sup> وتتم ترجمة الخبرة العسكرية إلى نتائج مثل الانضباط والثبات والشخصية والأداء والنزاهة والاهتمام.<sup>3</sup> وأنا أعرف أن هذه هي الحقيقة. فبعد أن قضيت بعض الوقت في كل من القطاع الخاص (خارج صناعة الدفاع) والقوات الجوية كضابط يجب أن أقول أن بعض أفضل القادة الذين قابلتهم ينتسب إلى الجيش والقوات الجوية بالذات. وأكدت مناقشاتي مع الزملاء في القطاع الاستثماري صدق هذا الانطباع.

ولكن من المدهش أن المراقبين خارج القوات الجوية لا يدركون أنه برغم إنتاجنا جميع هؤلاء القادة العظماء فإننا لم نوثق - على الأقل حتى الآن - الوصفة السرية لقيادة القوات الجوية المعاصرة بطريقة مفهومة عالمياً. نحن "نضع" القيادة؛ ونتحدث أحياناً عنها ونناقشها؛ والغريب معجبون بـ"الإنتاج" - وحتى ببعض أجزاء "عملية الإنتاج". هذه. غير أن أي شخص سيواجه معضلة إذا أراد أن

يشير إلى منظمة معيّنة في القوات الجوية أو وثيقة أو عقيدة أو تعريف شامل لماهية قيادة القوات الجوية وكيف يتم تطويرها بشكل متعمد وشرحها لكل أفراد تلك الخدمة. وببساطة، فأنا لا أعتقد أنها موجودة.<sup>٤</sup>

## البحث عن القيادة

في فترة السنتين الماضيتين، سنحت لي فرصة أكثر لدراسة القوات الجوية - وبشكل أكثر تحديداً قيادة القوات الجوية - كجزء من عملي في قسم تطوير القوة لمكتب إدارة القيادة العليا للقوات الجوية، وهي مهمة استمتعت بها. ومن أجلها تركت وظيفتي في القطاع الاستثماري الخاص بسبب رغبتني في اكتشاف الوصفة السريّة. ولقد ركّزت جزئياً على المساعدة في تطوير منهج أساسي جديد لتدريب قادة السرب عبر القيادات الرئيسية؛ وركّزت النشاطات الأخرى على تعليم وتدريب القوات الجوية. وكل حالة صادفتها برّرت مراقبتي واستماعي وتقييمي. فلقد رأيت زوايا مختلفة من المؤسسة التي لم أكن أعرف أنها كانت موجودة؛ وعلاوة على ذلك، سمحت لي الفرصة أن أراقب أمثلة قيادية عظيمة وزيارة الأماكن حيث يواصل الباحثون والممارسون متابعة حقائق القيادة. وسواء ذكر المرء المحادثات القيادية العظيمة حول أجواء "الدائرة الأكاديمية" في الجامعة الجوية أو ندوة القيادة الشخصية الوطنية في أكاديمية القوات الجوية أو التفاعل اليومي مع مهنيي القوات الجوية، فقد رأيت العديد من الحالات التي كنت أميّزها كأمثلة "عظيمة" - أمثلة ربما لم ير زملائي مثلها في القطاع الخاص. غير أنني أدركت أيضاً أننا خدمة عسكرية تبحث عن (أو ربما أنها تحتاج إلى) نمط قيادي موحد يكون مركزاً على القوات الجوية ويعتق مفاهيم "قيادة أعضاء القوات الجوية".<sup>٥</sup> بحيث يكون واسع الانتشار عبر كامل طيف تطورنا وثابتاً عبر عملياتنا المختلفة والذي يحتوي على تاريخنا وثقافتنا ومهمتنا - ويكون له صدى.

عندما يعن المرء النظر إلى الدائرة الأكاديمية في برامج التعليم المهنية العسكرية المختلفة أو في برامج تكليف الضباط سيرى أنّ المؤسسة ليس عندها مفهوم متماسك شامل للقيادة موحداً بشكل فريد وبنفس الوقت جيّد معبر عنه بشكل جيّد في كل الأنحاء. فبينما يتم تعليم مفاهيم مثل "القيادة الموقعية"

في كلية ضباط السرب، إلا أن طرق أخرى تتم مناقشتها في كلية الحرب الجوية وكلية القيادة والأركان الجوية، حتى أن أكاديمياتنا العسكرية لضباط الصف تتحدث عن طرق وأساليب تختلف عن تلك التي يتعلمها الضباط. ومصادر التكليف - بالإضافة إلى التدريب العسكري الأساسي - لها طرق مختلفة أيضاً لمناقشة القيادة. ففي كل الحالات تقريباً، توجد هناك فجوة في عملية تعليمنا وتدريبنا الحالية لمناقشة ما هو فريد بالنسبة لقيادة القوات الجوية. وبدلاً من ذلك، في الجزء السابق واللاحق من الطيف، يجد المرء متحدثين مختلفين يحكون قصصاً متنوعة حول ما "كان مفيداً" في خبرتهم وما "يجب على المرء أن يفعله". ويتعرض القادة المجدد عادة لهذه الحكايات. لا تسيء فهمي. فأنا أجد مثل هذه القصص مسلية وذات مغزى بالإضافة إلى كونها ضرورية لتمرير التراث التقليدي للمنظمة.

ولكن سماع الرسائل الشفوية المتنوعة مقترناً بغياب الحقائق الأساسية التي تستند على البحث الصارم عن معنى قيادة أعضاء القوات الجوية هاماً وأحياناً محيراً لي. وما وجدته، إن مدارسنا تقدم رسمياً لأكثر أعضاء القوات العسكرية نماذج أكاديمية ليس لها أساس في تجربة القوات الجوية وتتكلم معهم بشكل غير رسمي حول قصص القوات الجوية. وأحياناً تدعم النماذج هذه القصص. وأحياناً لا تدعمها. وفي كثير من الأوقات تتناقض القصص مع بعضها البعض. وفي نهاية اليوم، يجب على عضو القوات العسكرية أن يملأ هذه الفجوة الفكرية. وأثناء سنوات منتصف الخدمة يعثر المرء على المزيد من الدراسات والقراءات التي تتعلق بأمثلة القادة (من المثير للانتباه، أن أغلب هذه الأمثلة تأتي من خارج القوات الجوية - والكثير منها من القطاع الخاص). وفي الحقيقة، يجد المرء عموماً مجموعة عامة من العمليات والطرق التي يتم تعليمها للجميع. فعلى سبيل المثال، يدرس أساتذة كلية القيادة والأركان الجوية العديد من الدروس عن الأنواع العامة من طرق القيادة، مثل حل الصراع والعمل الجماعي وكفاءة المجموعة.<sup>1</sup> أنا مقتنع أن طرق التدريس هذه هي أشبه بالمقررات الدراسية لشهادة ماجستير في إدارة الأعمال عن تلك التي تتبنى فهماً أعمق لمعنى قيادة أعضاء القوات الجوية الآخرين. وعلى نفس النمط، فإن أسس هذه الدراسات تكمن في بيانات القطاع الخاص والأوضاع في أماكن خارج القوات الجوية.

## الاضطراب في القطاع الاستثماري

إن انهيار بعض الشركات مثل انرون وآرثر أندرسون (بالإضافة إلى تايكو وورلدكوم، ومجموعة كبيرة من غيرها) يذكرنا بأنَّ أصدقائنا في القطاع الاستثماري يحتاجون إلى قادة أفضل. ومن المحتمل أنَّهم بعد مرور فترة من الزمن سيتجهون نحونا من أجل القدوات.<sup>٧</sup> وفي استطلاعات الرأي التي تقيّم ثقة الجمهور، تصدرت القوات العسكرية القائمة لعدة سنوات متعاقبة. وفي الحقيقة، تشير أحدث استطلاعات رأي هاريس إلى أنَّ القوات العسكرية حصلت على تقدير ٧١ بالمائة وبأنَّ الشركات الرئيسية حصلت على تقدير ١٦ بالمائة فقط.<sup>٨</sup> بعبارة أخرى، فإنَّ الشعب الأمريكي يثق بنا.<sup>٩</sup> فهم، ضمنياً، يثقون بقادتنا ومنتجات قيادتنا. وبالمقارنة، فمن الواضح أنه لا يأمن العديد من قادة الصناعة الاستثمارية - كما ظهر بوضوح أثناء السنة الماضية من عدم استقرار سوق الأسهم المالية (حتى على ضوء الأخبار الاقتصادية السارة) خلال السنة الماضية. والأمريكيون يقلقون على استثماراتهم بسبب الشك حول نوعية القيادة في القطاع الخاص. ويمكن للمرء أن يقول أننا ننتظر سقوط الطامة الكبرى فيما يتعلق بالخلاف القادم حول قيادة الشركات. فلقد شهدنا أيضاً الكثير من فضائح المحاسبة وتزوير السجلات وقول الزور للمساهمين. وكما هو الحال بالنسبة للعديد من القضايا الأخرى في بلادنا، يميل الأمريكيون إلى امتلاك حاسة سادسة لمعرفة ما هو صحيح - والقيادة السيئة للشركات ليست في وضع جيد بتاتاً.

من منظوري، فإنَّ الدروس من كوارث العمل هذه بسيطة نسبياً - وهي غياب قيادة ممتازة من دفّة القيادة. وفي بعض الحالات، اتخذ أشخاص موقفاً تاماً وفعالاً لتقويض القيادة والخلق بأي ثمن. وفي حالات أخرى، افتقر التابعون النزاهة، وفضّلوا غض النظر بدلاً من سؤال الأسئلة الصعبة - التي هي من النوع الذي يجب على القادة أن يسألها.

كيف يمكن لشركة أن تنحدر في ظرف أشهر من رتبة سابع أكبر شركة في أمريكا إلى مجموعة مهترئة من الحزم معروضة في مزاد حريق الإفلاس؟<sup>١٠</sup> كالذي حدث لانرون - مباشرة أمام أعيننا. وحتى بعد انهيار الشركة، لم يغيّر العديد من محلّلي وال ستريت تقديراتهم.<sup>١١</sup> وأنا مقتنع بأنَّ هذا المثال يصل إلى صلب الفراغ القيادي. ولا تخلط بين هذا الانهيار وبين نقص الطلب لمنتجات انرون. فهي ليست

مشكلة ناجمة من قلة الطلب - بل هي مشكلة كيف أن قادة الشركة لم يختاروا الطريق الصحيح. وبشكل أكثر تحديداً، أرادوا مكسباً شخصياً على حساب مؤسستهم. قارن هذا السيناريو بحالة الفريق أول رونالد فوجلمان، الذي فضل المؤسسة على نفسه وتقاعد كرئيس هيئة أركان القوات الجوية.<sup>11</sup>

## الحاجة للتصنيف

من المثير للانتباه أننا من المحتمل أن ننفق القدر الأكبر من الوقت (والمال) باحثين خارج القوات الجوية عن نماذج القيادة أكثر مما نبحث داخلها. برامج التعليم المهنية العسكرية تستعملها بشكل حصري تقريباً فيما يتعلق بنماذج القيادة الرسمية المقدمة. وبالنسبة إلى ما ذكرت في وقت سابق، فإن هذه الحالة متناقضة: القطاع الاستثماري يقدر القيادة العسكرية؛ إلا أننا ننظر إلى الخارج لتزويدنا بالحقائق الأساسية. إن استعانتنا بالخارج لمساعدتنا على تحليل البيانات ليس بمثل تجاهلنا إدارة حديقتنا لقطع أثمار حديقة الجار. لماذا نفعل هذا؟ أنا مقتنع بأننا لم نخصص وقتاً لكتابة أفكارنا - لتحدى بعضنا البعض ونفكر بما يعرفنا كالقوات الجوية. ويبدو أننا أخذنا مفهوم "الجاهز التجاري" إلى مستوى جديد بينما في الواقع نحن نحتاج إلى استرداد ثقافتنا وهويتنا - وليس اقتباس حضارة وهوية أشخاص آخرين.

وبشكل مؤسسي، فإن القليل جداً من الناس يعملون في البحث الشرعي في هذا المجال، والمجموعات المنظمة تفعل أقل من ذلك. متى كانت آخر مرة وجدنا أشخاصاً مكرّسين لبحث وتطبيق وتسجيل وكتابة ملاحظاتهم للآخرين لتوضيح موضع الاعتبار؟ متى كانت آخر مرة طلبنا من مجموعات ومنظمات أن تفعل نفس الشيء؟ متى كانت آخر مرة كان عندنا نقاش عام وهام عن هذا الموضوع في القوات الجوية؟ يمثل هذا العدد من مجلة القوة الجوية والفضائية وعددها لصيف ٢٠٠١ خطوات في هذا الاتجاه.

وكمثال لهذه الظاهرة، يجب أن نفحص أين تصرف حالياً دولارات تدريب القيادة الاختياري لمنظمتنا. أنا أعتقد أن أغلب أموالنا تخصص لتدريب القيادة أو الإدارة بشكل يركز على مواضيع ونماذج من خارج القوات الجوية. وإحدى الدورات الدراسية المفضلة التي ترد على الخاطر هي عادات ستيفن كوفي السبع.<sup>12</sup> وفي الثمانينات

وأوائل التسعينيات، ركّزنا على مبادئ إدارة النوعية الكلية لفيليب ب. كروسبي ودبليو. إدواردز ديمينج. ولكن تحولنا إلى كوفي في منتصف التسعينيات لأنه يعرض مادة جيّدة كملحق لدراسة رئيسية لقيادة القوات الجوية، ولكن في الكثير من الحالات (وربما كلها)، لقد استعملنا هذه المواد في التدريس كمواد رئيسية وليست ثانوية كالحلوى التي تعطى بعد الطعام.

وبالحديث بشكل مؤسسي يجب أن يؤدي مجموع هذه البرامج إلى ميزانية جادة. وأود أن أضع هذا الافتراض بحساب الدولار، ولكن من المستحيل عملياً الوصول إلى عدد ما لأن هذا التدريب عادة ما يتم اقتناؤه بالأموال الاختيارية للقائد ولذلك يختلف من قاعدة إلى قاعدة، وجناح إلى جناح، ووحدة إلى وحدة. ومقر القيادة لا يمكنه أن يتعقب هذه الأرقام بالتفصيل لأنه لا يصل إلى عمق مستوى كل مصروفات الإنفاق الاختياري لتحديد ما يصرف على أي شيء. والقيام بفحص سريع لبرامج القاعدة التربوية تدعم النظرية القائلة بأن كوفي "سائد" وتعبير "قيادة أعضاء القوات الجوية" ليس كذلك. يختار القائد المقيم أو مستشار التعليم الذي له مال للصرف على تدريب القيادة والذي له حرية الاختيار من مجموعة من البرامج الدراسية التي يمنحها القطاع الخاص برنامج مثل كوفي. فلماذا؟ هو يختار ذلك لأن هذه البرامج موجودة ومجهزة بشكل ممتاز، ولأنه ليست هناك أي بدائل. والعديد من هذه البرامج الدراسية جيّدة ولكن بعضها الآخر ليس كذلك. ولا أحدها يناقش مثالية قيادة القوات الجوية بالأسلوب الذي أفترض أننا نحتاجه. ولا أحدها يناقش ما معنى أن تكون عضواً في القوات الجوية، والأهم من ذلك، معنى قيادة أعضاء القوات الجوية في بيئة اليوم والغد. متى كانت آخر مرة رأى فيها أي واحد منكم مكتب القاعدة التربوي يقدم تدريباً بعنوان "مبادئ التحول إلى عضو أفضل في القوات الجوية"؟

وكمعلم سابق لسلسلة العادات السبعة لكوفي، يجب أن أعترف أنني تمتعت بتلك المادة حقاً. فهي ذات مبادئ وملخصة وجيدة التركيز. ولكنها لم تركز على القوات الجوية والمشاكل الفريدة التي نصادفها. ولقد وجدت نظرة كوفي مفيدة جداً في حياتي الشخصية كما طوّرت طرقاً لوضع الهدف والتفضيل والرؤية. ولكوني ضابط بالقوات الجوية، وجدت نفسي أحنّ إلى المزيد من الأشياء التي لها علاقة بالقوات الجوية. والعادات السبع جيّدة ولكنها لا تحل محل الحاجة لتصنيف

ما هو فريد في قيادة القوات الجوية. ومن المحتمل أن تكون الدورة الدراسية لكوفي هي إحدى الدورات التدريبية الأكثر شعبية التي حضرها العديد منّا بالزي العسكري. وأنا متأكد أن هناك العديد غيرها. والمسألة هي أننا نموذجياً اعتمدنا على استئجار الغرباء أو تشغيل نماذج من خارج القوات الجوية لتدريبنا على القيادة. بينما في الواقع مهماتنا وعملياتنا - وأفرادنا في القوات الجوية - تتطلب تعريفاً أفضل لمعنى القيادة في بيئتنا الفريدة. والقودة من قيادتنا أمام أعيننا على أساس يوم بيوم وعملية بعملية.

وأنا أقترح أن نحاول تصنيف قيادة أعضاء القوات الجوية من خلال طريقة أكثر وعياً (كالبحت والتنظيم) - فنحن نحتاج إلى تعريف القيادة والتعبير عنها بأسلوب يسمح لنا بأن نتكلم بنفس اللغة. فنحن حالياً لا نفعل ذلك. ومع مواصلة خدمتنا للانتشار وبينما يواصل أفرادنا الانتقال من مشرف إلى مشرف ومن مسرح إلى مسرح. من الواضح أنّ النماذج المتناقضة من القيادة لن تفيد. وهذا لا يعني القول بأنّ هذا النوع من التفاوت وسوء الفهم كان مفيداً في المناسبات السابقة. ولكني مقتنع بأنّ بيئة الانتشار تثير هذه المشكلة.

## إلقاء نظرة على أنفسنا أولاً

توجد سابقة لهذا المفهوم - في الجيش. على سبيل المثال. فمنذ أوائل القرن العشرين. بحثت تلك الخدمة بنشاط القيادة من خلال معهد بحوث الجيش. الذي يحقق ويبحث ويوثق ما يفيد الجيش في مجال القيادة.<sup>١٤</sup> والتمعّن في نشرات وجدول أعمال الأبحاث لمعهد بحوث الجيش يكشف لنا أنّ الجيش يجري الأبحاث - الأبحاث عن القيادة التي تركّز على الجيش. وينظر معهد بحوث الجيش بشكل فعّال من خلال خدمته لتقرير ما يفيد الجيش أكثر والأهم من ذلك لماذا يفيد. ومادة المعهد هي من الدرجة الأولى. وموظفوه المخلصون وأسلوبه يدعمان مهمّة الجيش. واستعراض قصير لجدول أعمال أبحاثه لعام ٢٠٠٢ يوضح ذلك.<sup>١٥</sup> فقد كرّس معهد بحوث الجيش نفسه لإيجاد ما يفيد الجيش.

فمن عام ١٩٧٥ إلى ١٩٨٦. استخدمت القوات الجوية نظرة ماثلة لكن ليست مطابقة لإنشاء مركز تطوير القيادة والإدارة في الجامعة الجوية. وتضمّنت إحدى

المسئوليات الأساسية لهذه المجموعة السفر حول أنحاء القوات الجوية للتشاور مع القادة في مواضيع القيادة وإجراء التقديرات التنظيمية لوحدة كاملة بناءً على طلب قائد الوحدة.<sup>١٦</sup> ولقد كنت قد بدأت خدمتي بالكاد في القوات الجوية عندما انحل البرنامج. لذلك فمن الصعب علي أن أصدر أحكاماً موضوعية على كفاءة مركز تطوير القيادة والإدارة. ولكن بما قرأت، فإنه سد ثغرة هامة. والبحث في كتابات منتجات مركز تطوير القيادة والإدارة يشير أيضاً إلى أن بحثاً مثيراً قد حدث خلال هذا الإطار الزمني - على قيادة القوات الجوية والثقافة والتأثير على العائلات. و لكن في منتصف الثمانينات امتصت كلية آيرا سي. ايكير للتطوير المهني في قاعدة ماكسويل الجوية. في ألاباما. هذه المجموعة ومن الواضح أن مهماتها الرئيسية تشتت بعد تلك النقطة.<sup>١٧</sup>

وأعتقد بشدة أنه قد حان وقت إعادة فحص نوع النموذج الذي يكرّس أفراد القوات الجوية لإجراء البحث الصارم على مواضيع خواص وقيادة القوات الجوية. وهي القضايا الرئيسية لخدمتنا. ومدى هذه الرؤية هو أبعد من المقالات الناجمة كجزء من متطلب التخرج من كلية القيادة والأركان الجوية أو كلية الحرب الجوية - وأنصوّر عملية بحث أمتن بكثير. ويجب أن يدعم هذا الجهد نشاطات أخرى. مثل تطوير عقيدة قيادة متماسكة ووضع إجراءات تشغيل القادة عبر الخدمة وبناء المبادئ التي يمكن أن تستعمل فنوياً أثناء كل مراحل الدراسة المهنية العسكرية بالإضافة إلى تدريب الضباط والتدريب الأساسي. وتشجعنا هذه العملية أيضاً على النظر إلى الداخل لتطوير التدريب ذو العلاقة على المستوى الأساسي الذي يستطيع دعم أفكارنا المؤسسية لقيادة أعضاء القوات الجوية.

## هل توجد ميزات قيادة فريدة لأعضاء القوات الجوية؟

تقول لي غرائزي المهنية بأنها قد تكون موجودة. لماذا أصدق هذا؟ تشير الدراسات إلى أن الحضارة التنظيمية مثل تلك التي للقوات الجوية قد تكون لها نماذج قيادة فريدة في كيفية قيامها بالأعمال. ويجب أن تكون هذه هي الحالة. كان الجيش قد وجدها من خلال معهد بحوث الجيش. ووجدت منظمات القطاع الخاص ندرة فيما يفعلونه وكيف يقودون.<sup>١٨</sup> فكيف نستطيع التجنيد والتدريب والعمل والتفاعل

كما لو لم يكن الأمر كذلك؟ فالقليل جداً من المهن تفعل كما نفعل - والآخرين الوحيدون هم الجيش والقوات البحرية وسلاح البحرية الذين لهم سمات فريدة لعملياتهم وتاريخهم وبالتالي حضارتهم أيضاً. وعلى الأقل أعتقد أننا سنجد ميزات قد تكون متشابهة عامة ولكن تختلف بالدرجة التي يعمل بها عضو القوات الجوية. وأعتقد أنه يجب علينا أن نعطي هذه العملية نظرة عادلة بفحص من نحن وكيف نقود - ونوثق نتائجنا على نحو له معنى لأفرادنا. وفي نهاية اليوم، بإجابة السؤال من هو عضو القوات الجوية؟ سنبدأ بتعريف ما هو فريد حول من نحن وكيف نقود.

لحد تاريخ كتابة هذا المقال. فقد اقترح أفراد أفكاراً ذات مغزى عما هو "فريد" - (في شخصيتنا وقيادتنا) - وتشمل مفاهيم مثل السيطرة المركزية والتنفيذ اللا مركزي مثلاً<sup>١٩</sup> وقد يكون هناك العديد من المفاهيم الأخرى. والمفتاح لنا هو أن نبذل الوقت والجهد للبدء باستكشاف هذه القضية أكثر. وبالطبع، فإن التاريخ يمكن أن يكون نقطة بداية لتطوير نظرياتنا لما نستكشفه؛ وقد أثار كلا من جيمس هوبر والدكتور ديفيد ميتس هذه النقطة<sup>٢٠</sup> وعلاوة على ذلك، فنحن لا نحتاج فقط إلى النظر بتعمق أكثر الآن بل نحتاج أيضاً لتخطيط اتجاهنا فيما يتعلق ببيئتنا العاملة. فإذا كان صحيحاً أن قواتنا الجوية قد تحولت نفسها أكثر مما فعلت منذ أن بدأ الإخوة رايت العمل في دكان دراجتهم<sup>٢١</sup>، فأنا أؤمن أيضاً بأننا يجب أن نتوجه تجاه المستقبل بشكل أكثر فعالية لتعريف ما هو نموذج قيادتنا - وهو الذي يركز على معنى قيادة أعضاء القوات الجوية.

راوند ليك، إلينويز

## الملاحظات

١- روجر كامبيرون، الانتقال إلى الشركات الأمريكية الكبرى: من الوسائل العسكرية إلى استراتيجية مقابلة الشركات، الطبعة الثالثة، (دالاس: نشر كتب أودينوالد، ٢٠٠٠)، ١٧.

٢- ستيفاني أوفيري، "دروس في القيادة من الجيش الحديث"، مجلة سي. أي. أو، ١٥ نيسان ٢٠٠٢، على الإنترنت، الإنترنت، ١٥ آب ٢٠٠٢، الموقع: [http://www.cio.com/archive/041502/hs\\_leadership.html](http://www.cio.com/archive/041502/hs_leadership.html)

- ٣- كارلا جونسن، "ما يمكن للموارد البشرية أن تتعلّمه من الخبراء العسكريين." مجلة الموارد البشرية، حزيران ١٩٩٧، على الإنترنت، الإنترنت، ١٥ آب ٢٠٠٢، الموقع: <http://www.shrm.org/hrmagazine/articles/default.asp?page=0697TOC.HTM>
- ٤- في "مصادر عقيدة القيادة في القوات الجوية." في مكان آخر من هذه المجلة، يحلّل الدكتور شانون براون تاريخ عقيدة القيادة في القوات الجوية، ويستنتج أنّ ٤٠ سنة تقريباً قد مرّت منذ أن نشرت القوات الجوية وثيقة عقائدية شاملة عن الموضوع.
- ٥- أنظر رائد تشارلز د. لينك، القوات الجوية الأمريكية، متقاعد، "قيادة أعضاء القوات الجوية." مجلة القوة الجوية الفضائية ١٥، رقم ٢ (صيف ٢٠٠١): ٧-١٢.
- ٦- "القيادة والقيادة العسكرية." التعليم عن بعد، نسخة ٣،٠ (قاعدة ماكسويل الجوية، ألاباما: كلية القيادة والأركان الجوية، تموز ٢٠٠٠).
- ٧- في ندوة القيادة الشخصية الوطنية بأكاديمية القوات الجوية في ٢١ شباط ٢٠٠٢، ديفيد جيرجين من مركز جامعة هارفارد للقيادة العامّة تكلم حول اهتمام جامعة هارفارد بكيفية تطوير أكاديمية القوات الجوية لقيادتها.
- ٨- كل من استطلاع رأي هاريس من ١٦ إلى ٢١ كانون الثاني ٢٠٠٢ واستطلاع رأي أخبار فوكس من ٢ إلى ٣ نيسان ٢٠٠٢ عرض النتائج المشابهة.
- ٩- همفري تايلور، "من نأتمن لقول الحقيقة؟ . . . من نأتمن أقل؟" استطلاع رأي هاريس، رقم ٦١ (١٢ كانون الأول ٢٠٠١)، على الإنترنت، الإنترنت، ١٥ آب ٢٠٠٢، الموقع: [http://www.harrisinteractive.com/harris\\_poll/index.asp?PID=273](http://www.harrisinteractive.com/harris_poll/index.asp?PID=273)
- ١٠- ستيف بريست، "نظام الانضباط: مسألة ثقة." شيكاجو تريبيون، ١٨ كانون الثاني ٢٠٠٢، ١٨.
- ١١- بول ر. لا مونيك، "حيث فشل الـوول ستريت." سي. ن. ن. موني، ٢٩ تشرين الثاني ٢٠٠١، على الإنترنت، الإنترنت، ١٥ آب ٢٠٠٢، الموقع: [http://money.cnn.com/2001/11/29/investing/q\\_enronanalysts](http://money.cnn.com/2001/11/29/investing/q_enronanalysts)
- ١٢- الدكتور ريتشارد هـ. كون، إصدار، "التقاعد المبكر لفريق أول رونالد ر. فوجلمان، رئيس هيئة الأركان، القوات الجوية الأمريكية." مجلة القوة الجوية الفضائية ١٥، رقم ١ (ربيع ٢٠٠١): ٦-٢٣.

- ١٣- ستيفن ر. كوفي، سبعة عادات للأشخاص الفعّالين: دروس مهمة في التغيير الشخصي (نويورك: سايمون وشوستر، ١٩٩٠).
- ١٤- "معهد بحوث الجيش: تاريخ مختصر" معهد بحوث الجيش الأمريكي للعلوم السلوكية والاجتماعية، على الإنترنت، الإنترنت، ٦ حزيران ٢٠٠٢، الموقع: <http://www.ari.army.mil>
- ١٥- معهد بحوث الجيش الأمريكي للعلوم السلوكية والاجتماعية، "برنامج السنة المالية ٢٠٠٢" (أليكساندريا، فيرجينيا: معهد بحوث الجيش، تشرين الأول ٢٠٠١).
- ١٦- ت. أ. آرنولد، "قبضة في الأساس (فرق مركز تطوير القيادة والإدارة الجوّالة تستشير أعضاء القوات الجوية الأمريكية)،" عضو القوات الجوية، ١٦-١٠-٢٠٠٢، ٢٣.
- ١٧- تاريخ الجامعة الجوية (قاعدة ماكسويل الجوية، ألاباما: الجامعة الجوية، ٣ كانون الأول ١٩٩٥)، على الإنترنت، الإنترنت، ٣ حزيران ٢٠٠٢، الموقع: <http://www.au.af.mil/au/history>
- ١٨- على سبيل المثال، انظر "نموذج القيادة،" إدارة علم الطيران والفضاء الوطنية، على الإنترنت، الإنترنت، ١٥ آب ٢٠٠٢، الموقع: <http://leadership.nasa.gov/nasa/lmd/Model/Leadership%20Model%20Summary.htm>  
نموذج بوينج، على الإنترنت، الإنترنت، ١٥ آب ٢٠٠٢، الموقع: <http://www.boeing.com/companyoffices/aboutus/leadershipcenter/xblc3.htm>  
ونموذج القيادة الفيرديان، على الإنترنت، الإنترنت، ١٥ آب ٢٠٠٢، الموقع: <http://www.veridian.com/Aboutus/LeadershipModel.asp>
- ١٩- أنظر مقدمة الرائد تشارلز د. لينك للمقدّم جون ج. زيننر، فنّ قيادة الجناح والروح المعنوية لطاقم الطائرة في المعركة، ورقة الكلية الجوية الفضائية للعقيدة والأبحاث والتعليم رقم ١١ (قاعدة ماكسويل الجوية، ألاباما: مطبعة الجامعة الجوية، حزيران ٢٠٠١)، vii.
- ٢٠- أنظر مقال جيمس ت. هوبر "خلق قادة أقوياء ووحدات قوية: استخدام تاريخ القوات الجوية كأداة قيادة" والدكتور ديفيد ر. ميتس، "البحث عن نموذج القيادة الجوية للقرن الحادي والعشرين: غذاء لقراءتك المهنية،" مجلة القوة الجوية الفضائية ١٥، رقم ٢ (صيف ٢٠٠١): ٤٠-٥١.
- ٢١- لينك، "قيادة أعضاء القوات الجوية،" ٧-١٢.