ما أؤمن به

الفريق أول هال م. هورنبرج، متقاعد، القوات الجوية الأمريكية

يحتوي هذا المقال على أشياء أعتقد أنها مهمة لقيادة أعضاء القوات الجوية. وأعتقد أيضاً أنه ينقل لكم يا قادة القوات الجوية ما يجب عليكم أن تعرفوه. هذه هي معتقداتي. وتتضمن هذه الرسالة العديد من التوجيهات والاقتراحات، فخذ منها بقدر ما تستطيع أن تأخذ وأعط بقدر ما أخذت. عندما نختار أفرادنا للقيادة فنحن لا نرسلهم إلى المستشفى لإعطائهم حقنة من الخلايا الدماغية الإضافية. ليس هناك تلقين بالمعرفة الفورية. لقد إعتدنا على فعل ذلك - أو على الأقل

اعتقدنا أننا كنا نفعل ذلك. قد نجعل شخصاً ما قائداً ونفترض أنه قد إكتسب كل المعرفة الكامنة. وعندما ارتكب القادة أخطاءاً، سألنا "كيف حدث هذا؟" وكيف نفسّر ماحدث؟ إننا ما درّبنا قادتنا، ولكننا سنغير ذلك.

قال ونستون تشرشل ذات مرة "إذا كانت لديك نقطة هامة لتقولها، فلا تحاول أن تكون حاذقاً أو ماهراً. إستخدم مدق الركائز." يشير هذا المقال إلى عدة نقاط. البعض منها ناقشته سطحياً، والبعض الآخر ناقشته بعمق. فسوف تجد أنني أضع تأكيدي -أي أولويتي القصوى- على أهمية أفرادنا. فإن أعضاء القوات الجوية هم الوقود الذي يدفع القوات الجوية - وليست تكنولوجيتنا أو طائراتنا أو معداتنا. فبدونهم يكون من الأفضل أن نقطع كل أصول المدرج المكلفة وجعلها شفرات حلاقة. ومن المؤكد أنك قد قرأت في كتب عن القوات الجوية في السنوات العديدة الماضية عن الرغبة في تحقيق تأثيرات معينة. ولكن بدون أفرادنا فليس هناك تأثيرات. فالسؤال هنا ما هو نوع القائد الذي نحتاج إليه؟

أنواع القادة

قد سمي مركز المؤتمرات في مقر قيادة القتال الجوي بإسم الفريق أول بيل كريتش. عندما كنت رائد ومقدم، إعتدت أن أذهب إلى غرفة الإجتماعات وأن أصعد إلى غرفة الصوتيات والمرئيات. وكانت درجة الحرارة هناك حوالي ٧٠٠ درجة، لكني تحملت الحرارة لأجل أن أشاهد الفريق أول كريتش يعلّم القيادة مباشرة. لقد قال "إن أول واجب للقائد هو أن ينتج المزيد من القادة." وهذه هي الغاية من كل ذلك.

أعتقد أنه يوجد ثلاثة أنواع من القادة: الأشخاص الذين يجعلون الأشياء أفضل، وهؤلاء الذين يجعلون الأشياء أسوأ، والوكلاء الذين لا يفعلون كلا الأمرين. ويعود هذا الأمر لك لتجد نوع القيادة الذي تريده. تتضمن القيادة الحركة والحزم. والوكيل الذي يحافظ بالكاد على الوضع الراهن في الواقع يتراجع إلى الخلف لأن مهمتنا وبيئتنا في تدفق مستمر. إجعل دائماً وحداتك تركز على التحسين، وإلا فإنهم سيبدأون حتماً في التراخي. فعندما ترحل إما أن يقولوا عنك "ياللخسارة، سوف نفتقد القائد" أو يقولوا "حمداً لله لرحيله بغير رجعة." إن الأمر يرجع لك. إني

أريد أن أساعدك في أن تكون من نوع الأعضاء في القوات الجوية الذين يرفعون المنظمات إلى المستويات الأعلى.

تنمية أعضاء القوات الجوية

إن الأمريكيين يضعون الأفراد العسكريون في مرتبة عاليةمن التقدير. وطبقاً لإستطلاع الرأي العام لمؤسسة جالوب في حزيران ٢٠٠٤، فإن قواتنا العسكرية هي أكثر المنظمات الحائزة على الثقة في أمريكا. هذا خبر سار، لكن هذه الثقة تأتي بدون ضمانات. ويجب علينا أن نكتسبها كل يوم. والنقطة الهامة في ذلك أن الشعب الأمريكي يؤمن بما نفعله حيث أننا عندما نؤدي عملنا ومهنتنا وفننا فإن علينا مسؤولية أن نجاهد من أجل تحقيق ما هو أفضل لنا. فيجب علينا أن نراعي أصولنا ومصادرنا.

عندما أصبحت قائد في قيادة القتال الجوي في تشرين الثاني ٢٠٠١، دعا بيان مهمتنا إلى "تنظيم وتدريب وتجهيز والحفاظ على القوات الجاهزة للقتال لأجل التدخل والإنتشار السريع مع ضمان أن تكون قوات الدفاع الجوي الإستراتيجية جاهزة لمواجهة تحديات السيادة الجوية في وقت السلم والدفاع الجوي في وقت الحرب." كان هذا البيان بالنسبة لي ولبقية قيادة القتال الجوي ثقيلاً وشاقاً. وشعرت بالحاجة إلى توضيح ما طلبت من قادتي أن يركزوا عليه. لقد بدا أنه إذا إعتنينا فقط بأفرادنا، وإذا كنا جاهزين للخروج من المدينة وإذا كنا جاهزين للقتال عند وصولنا إلى هدفنا، فسيتحقق لقادتنا ما كانوا يحتاجون إليه لإنجاز المهمة. لذلك فإنني قمت بتبسيط بيان المهمة إلى "تطوير ورعاية أعضاء القوات الجوية للتجهيز للإنتشار والتجهيز للقتال" هذا هو كل ما أطلبه. بالرغم من أنها بسيطة جداً فإن هذه المتطلبات الثلاث تشمل مهمة كاملة تستغرق ٢٤ ساعة في اليوم.

إن رؤيتنا النهائية تدعوا إلى إنتاج قوة قتالية ساحقة ولكنها متصاعدة. وهذا يحدد صلة قيادة القتال الجوي. وتحقيق ذلك يتم بواسطة أعضاء القوات الجوية من الطيّارين أو أفراد الصيانة وعاملي المعلومات أو العدد الذي لا يحصى من أعضاء القوات الجوية الذين يدعمون ويساهمون في مهمتنا. ينبغي أن يكون ذلك

هو المحك لدينا. فينبغي أن نسأل أنفسنا عند اتخاذ أي قرار كيف ستساهم أفعالنا في إنتاج قوة قتالية جوية وقوة فضائية وتنمية أعضاء القوات الجوية الذين يجعلون كل ذلك ممكن.

إن القوة القتالية الساحقة هي المتطلب الأساسي، لكن القوة هي مجرد قوة دافعة، وبدون توجيه فإن القوة لا معنى لها. وبالتالي، فإن القيادة والسيطرة هي المُمَكن لنا الذي يوجه قوة القتال إلى المكان الصحيح وفي الوقت المناسب. إن البقية منا مجرد مصدر دعم، ويشمل ذلك مقر القيادة وأنا. ومهمتنا هي أن نُمكِّن الميدان من توفير القوة القتالية والقيادة والسيطرة. وإذا كنت في الميدان، فإننا نعمل من أجلك.

شعارنا في قيادة القتال الجوي هو "الأفراد أولاً - والمهمة دائماً." مهما كان تخصصك أو مركزك في القوات الجوية، فكلنا أعضاء في القوات الجوية. ولأننا أعضاء في القوات الجوية، فإننا مدرّبين ومجهزين بأفضل صورة لأداء المهام المتعلّقة بالجو. هذا البيان قد يبدو بديهي ولكنه ما يفرّقنا عن الغير. فعندما تكون القوة الجوية بأيدي أفراد قادرين وذو كفاءة فإن الأشياء الجيدة تحدث. وعندما تكون بأيدي الهواة غير المحترفين فإن الكوارث قد تحدث. إذا كنت تطير أو تصلح الطائرات أو تطبخ الطعام أو تضع الخرسانة أو ترعى مرضانا فإنك تدعم مهمتنا الأولى، وهي الطلعات الجوية. كلكم ذو صلة بهذه المهمة وكلكم ذو صلة بعائلة قواتنا الجوية.

عندما عدت من مهمتي الأولى في عملية عاصفة الصحراء، وكنا نهبط في قاعدة الخرج الجوية في المملكة العربية السعودية كنت أفكر "كيف وصلنا إلى هذه النقطة؟ وعندما هبطت كل الطائرات للايواء سألت نفسي "كيف كان ذلك ممكناً؟" كان ذلك ممكناً لأننا كنا في طائرة عظيمة وكنت قد تدربت على قيادة الطائرات. وضابط أنظمة التسليح الذي كان على متن الطائرة كان متدرباً أيضاً، وقام طاقم التحميل بواجبهم، كما قام رئيس الطاقم بوظيفته. وقام أعضاء القوات الجوية المختصون بالوقود بعملهم. لقد نمنا جيداً في الليلة السابقة لأن المهندسين قاموا بأعمالهم. اشتغلت الطاقة الكهربائية وبذلك جهاز التدفئة وأصبحت الخيمة دافئة (كان هذا مهماً لنا عند الأخذ بنظر الإعتبار أننا كنا هناك

في شهر كانون الثاني). قبل أن نطير، تناولنا وجبة طعام رائعة لأن أعضاء القوات الجوية العاملون في الخدمات قاموا بأعمالهم. لقد شعرنا بالثقة في مهمتنا لأننا نعرف أن عائلاتنا كانوا بخير لأن أعضاء القوات الجوية في الوطن كانوا يقومون بعملهم. لقد كانت لدينا وصايا ووكالات قانونية لأن الموظفين في المكتب القانوني قاموا بعملهم. قبل صعودنا سلم الطائرة كان الرجل الديني العسكري بانتظارنا ليباركنا. لقد قام أعضاء القوات الجوية بعملهم خير قيام ولهذا السبب نجحت مهمتنا.

التحديات

كقادة، فإنكم تصوغون مواهب أعضاء قواتنا الجوية لتقديم قدرات متميزة لقواتنا الجوية وللوطن. هناك الكثير من التحديات التي تواجهنا كل يوم، منها ابقاء الجنود فى الخدمة، واختلاف الناس، واختلاف مدارك الناس، لتعديد بعضها.

ابقاء الجنود فى الخدمة

ليست لدينا الآن مشكلة إبقاء الجنود فى الخدمة ولكني أعتقد أننا نحتاج أن نهتم دوماً بهذا الموضوع. إن تجديد الخدمة في ازدياد مضطرد ولكن هل يعود ذلك إلى أننا نعمل حثيثاً لكي نبقي جنودنا ذوي الخبرة؟ أم هل يعود ذلك إلى قضايا وظروف خارجية هي التي تجعل أعضاء القوات الجوية يستمرون معنا فى الخدمة؟ إن قرار البقاء في الخدمة يدور حول جودة الحياة، وليس له علاقة بمدى جمال غرفة إجتماعاتك أو بمدى كونية هاتفك الخلوي. حتى أنه ليس له علاقة بزيادة الرواتب التي ربما قد تزيد من مواردك دون أن تغير جودة حياتك جوهرياً. فعندما تستيقظ فى الصباح وتنظر إلى نفسك في المرآة وتقول "أنا فخور بأنني أخدم في القوات الجوية الأمريكية" فهذه هي جودة الحياة. ولكن عندما يتوقف ذلك من الحدوث - عندما يتغيّر تركيب حمض أعضاء القوات الجوية النووي ويقررون ترك الخدمة العسكرية مفضلين العمل فى ورشات السيارات براتب أقل عن العمل على المدرج، فعندئذ تكون هذه هي مشكلتنا الكبرى.

كيف تعرف ما يفكر فيه أعضاؤك في القوات الجوية؟ إن أفضل طريقة هي أن تخرج من مكتبك وتختلط بهم. وهناك طريقة أخرى لاستطلاع آرائهم وهي عن طريق المسح الميداني (جدول ١). إن السبب الأول لترك الأفراد المجندين لخدمتنا هو توافر الوظائف المدنية - وهو عامل لن نستطيع التحكم به. إلا أن القيادة تؤثر على ثمانية من العشر أسباب، فإنها أفضل أداة لتحسين البقاء في الخدمة. منذ عام ٢٠٠٠، فإن الرضا بمجال العمل الحالي والتوافق مع وظيفة الزوجة/الزوج، ودرجة نشاط المهام قد سجلت أعلى الأسباب العشر. عكسياً، فإن الراتب والعلاوات وفرصة الترقي وعدد الواجبات الإضافية قد سجلت أقل الأسباب. بغض

جدول١. الأسباب العشر الرئيسية لترك الأفراد المجندون القوات الجوية

الترتيب	السبب	تأثير القائد
١	توفر الوظائف المدنية	
٢	الرضا عن مجال العمل الحالي	✓
٣	تقدير المجهودات	✓
٤	الرضا الكلي عن الوظيفة	✓
٥	القيادة على مستوى الوحدة	✓
٦	إختيار القاعدة	✓
٧	التوافق مع وظيفة الزوجة/الزوج	
٨	القاعدة الحالية للمهمة	✓
٩	حرية إبداء الرأي في المهمة القاعدية	✓
١٠	نشاط المهام القاعدية	✓

المصدر:"مسح مهن القوات الجوية الأمريكية والإتجاه الجديد" (قاعدة راندولف الجوية: مركز موظفي القوات الجوية، ٢٠٠٣) http://www.afpc.randolph.af.mil/surveys/pages/sreports.htm (التقرير معلّق).

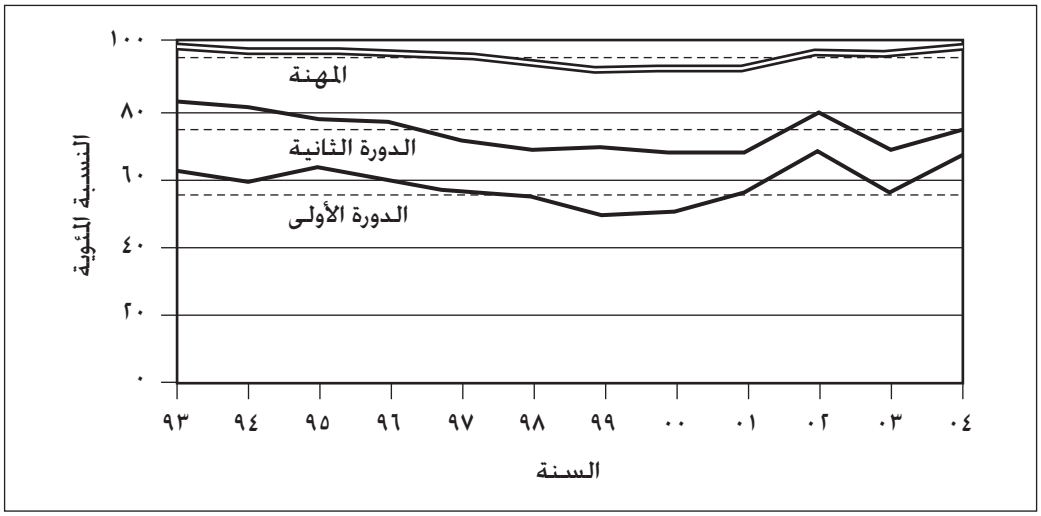
النظر عن العوامل، فإن الحفاظ على أفرادنا في الخدمة هو أمر هام بالنسبة لمستقبلنا.

في عام ٢٠٠٠ بدأت القوات الجوية جهوداً جبارة لتطويع الأفراد. لكن بالأحرى كان ينبغي علينا بدأ الجهود لإبقاء الجنود في الخدمة. حاولت خدمتنا العسكرية أن

تقلل النقص في الخبرة بزيادة التوظيف. عندما ذهبت لتسلم قيادة التعليم والتدريب الجوية في عام ٢٠٠٠، كان هدفنا تطويع ٣٤٠٠٠ مجنداً بالتقريب، ثم ارتفع العدد إلى ٣٧٠٠٠ مجنداً. أين سيذهب هؤلاء الـ٣٧٠٠٠ مجنداً بعد أن يتركوا الخدمة؟ لدينا الآن مهلة قصيرة في التوظيف بينما نقلل من حجم قوتنا النهائية التطوعية، لكن تحدي إبقاء الجنود فى الخدمة لن يفقد أهميته أبداً. لماذا لدينا الكثير من فئة المستوى الثالث في منظمتنا؟ ذلك لأننا لم نجاهد بقوة كافية لإبقاء الجنود من المستويين الخامس والسابع. فمثلاً يستغرق الأمر ١٥ عام لإيجاد بديل للرقيب أول سميث إذا تركت الخدمة بعد ١٥عاماً. وإحلال جندي جديد محل ضابط صف ذو خبرة طويلة ليس أمراً هيناً. ذات مرة، عندما كنت ألقي محاضرة لجناح. سألني رقيب أول "لماذا امتلك الكثير من الأعضاء من المستوى الثالث بينما أنا بحاجة فعلياً إلى المستويين الخامس والسابع؟" كانت إجابتي عليه "ماذا فعلت أنت لإبقاء ما لديك من المستويين الخامس والسابع؟" قال لي رقيب آخر أنه كان من الخطأ ترقية ٦٥ في المائة من أعضاء القوات الجوية برتبة عريف إلى رقيب لأنهم ليسوا جاهزين لهذه المسئولية. مرة أخرى قلت "أيها الرقيب، وماذا تفعل أنت لإبقاء مزيداً من ذوي رتبة رقيب؟ فأجاب "هه؟ هذه ليست وظيفتي." ولكن بالحقيقة هذه هي وظيفته!

فنحن لا نستطيع توقع أن نخرج إلى الشارع لنعثر على شخص مؤهل للتوظيف بخبرة قدرها ١٥ عاماً. يجب علينا أن نطوّر وندرّب أعضاء القوات الجوية. عندما يترك أعضاء القوات الجوية الخدمة تستطيع شركة ميكروسوفت أن توظفهم. ولكن عندما يترك مبرمجيين ذو خبرة ميكروسوفت، فأنا غير قادر على توظيفهم حتى يجتازوا التدريب ويصبحوا أعضاءاً في القوات الجوية ويكتسبوا الخبرة في عملنا. إنها وظيفة كل عضو في القوات الجوية أن يعمل على الاحتفاظ بأعضائنا المؤهلين.

إتخذ من ابقاء الأفراد فى الخدمة كتحدي. إن إستبقاء الجنود في تزايد (شكل ١) وأنت قادر على تحقيق الفرق. إخرج من المكتب وتحدث إلى موظفيك في القوات الجوية. ليس هناك بديل عن الخبرة العملية والتعليم الفردي، وتأكد من أن كل مستويات القيادة تعلّم أفرادها أن يطمحوا إلى المستوى التالي. على أعضاء القوات الجوية أن يصبحوا ضباط صف. وينبغي على قادة الطلعات أن يصبحوا



شكل ١. الإحتفاظ بالمجندين (من مركز موظفي القوات الجوية
http://www.afpc.randolph.af. mil/afpcsecure/default.asp [دخول مقيّد])

قادة أسراب وهلم جرا. إذا لم يشجع الرقيب والرقيب أول جنود القوات الجوية ليصبحوا ضباط صف ويعلّمونهم الدروس الصعبة، فلم يقوما بواجبهما. يجب علينا جميعاً أن نعمل على الإحتفاظ بالأفراد، ونحن نحتفظ بأعضاء القوات الجوية واحداً بواحد.

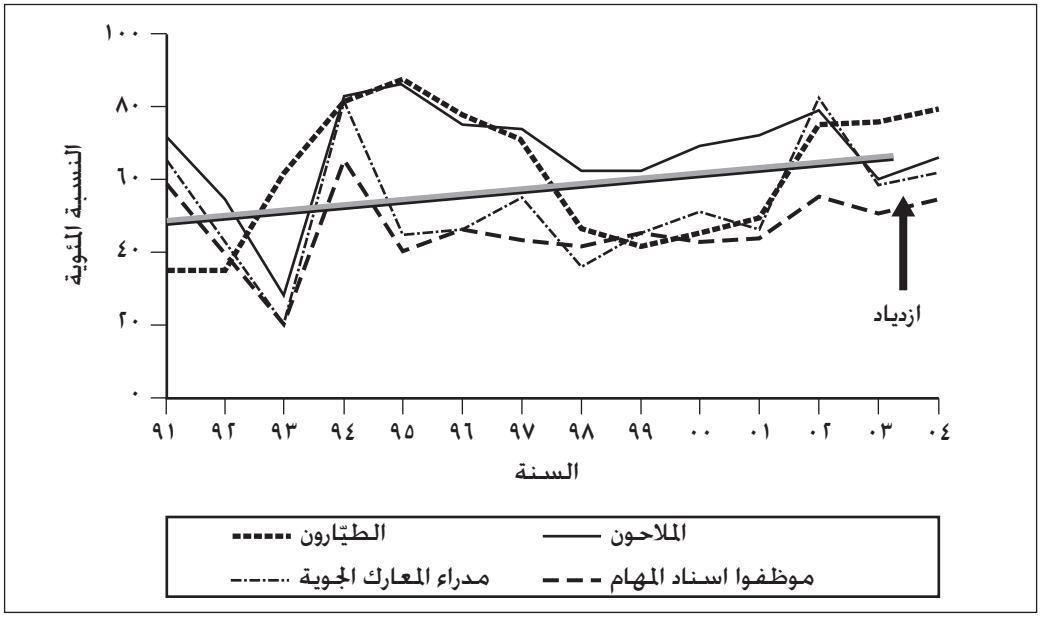
بالرغم من أن الضباط يتركون الخدمة لأسباب مختلفة قليلاً، فكقادة، مازلتم تؤثرون على ثمانية من العشرة أسباب الأولى (جدول ٢). لا تتوقع أن يكون كل شيء على ما يرام وأنت غير فعّال. يجب أن تكون فعّالاً. إن الميل لإبقاء الضباط في الخدمة في تزايد أيضاً (شكل ٢). لاحظ احتمال بقاء الضباط من أربع ميادين عمل معينة للبقاء في الخدمة الفعلية لمدة ١١ عاماً من الخدمة.

ماذا يعني كل ذلك؟ نحن نحتاج إلى الاحتفاظ بخبرتنا - وليس فقط بأعدادنا. أنا أؤمن بشدة بأن القادة الجيدين الذين يعلمون ويرعون شئون أعضاءهم في القوات الجوية لهم تأثير كبير على بقائهم بالخدمة. يعود سبب بقاء الأعضاء في الخدمة إلى شعورهم بالسعادة عند عودتهم إلى منازلهم في آخر اليوم وشعورهم

جدول ٢. الأسباب العشرة الرئيسية لترك الضباط القوات الجوية

الترتيب	السبب	تأثير القائد
١	توفر الوظائف المدنية	
٢	التوافق مع وظيفة الزوجة/الزوج	
٣	عدد التنقلات الدائمية	✓
٤	عدد الواجبات الإضافية	✓
٥	إختيار القاعدة	✓
٦	حرية إبداء الرأي في المهمة القاعدية	✓
٧	نشاط المهام القاعدية	✓
٨	الرضا الكلي عن الوظيفة	✓
٩	سرعة نشاط المهام في مواقع أخرى (عددها/مدتها)	✓
١٠	الرضا عن مجال العمل الحالي	✓

المصدر: "مسح مهن القوات الجوية الأمريكية والإتجاه الجديد" (قاعدة راندولف الجوية: مركز موظفي القوات الجوية، ٢٠٠٣) http://www.afpc.randolph.af.mil/surveys/pages/sreports.htm (التقرير معلّق).



شكل ٢. الاحتفاظ بالضباط (من مركز موظفي القوات الجوية، http://www.afpc.randolph.af.mil/afpcsecure/default.asp [دخول مقيّد])

بالفخر بالمساهمات الإيجابية التي يقومون بها، بالإضافة إلى إدراكهم بأنهم أعضاء مهمين، وذو قيمة ثمينة لمنظمة ما.

التنوّع

يجب علينا أيضاً أن نضع فى الإعتبار التنوع والمدركات؟ نحن نأتي من أماكن مختلفة ومن آباء مختلفين وبخبرات تعليمية مختلفة وخبرات حياتية مختلفة. فعندما تلتحق بالقوات الجوية، تجلب معك أفكار حديثة ومفاهيم جديدة. وهذا هو التنوع. وبدلاً من التخوف من هذا التنوع، يجب أن نعتبره قوة. وواقع أن أغلب سلك الضباط في القوات الجوية مكوّن من رجال بيض لايعكس حقيقة التوزيع السكاني لقواتنا ولا المجتمع ككل. هذا هام لأنك تقود في داخل هذه البيئة. يتطلب التنوع إستيعابك كل رجالك بالقوات الجوية في فريق واحد.

عندما توليت رئاسة قيادة التعليم والتدريب الجوية، سألني شاب أمريكي-أفريقي من أعضاء القوات الجوية "سيدي، أين القدوة من السود؟" كانت فكرتي الأولى هي أنني توليت رجلاً عظيماً في رئاسة قيادة التعليم والتدريب الجوية - وهو الفريق الأول لويد " فيج " نيوتن. والأفكار الأخرى التي خطرت على بالي كانت تشمل نائب القائد الفريق جون د. هوبر الابن، وزميلي بالغرفة من فيتنام الفريق داني جيمس. وكلما فكرت أكثر، كلما قلّت الأسماء. ثم بدأت أفكر في جوهر السؤال، لذلك إستدعيت دارين ماك ديو وهو مقدم أمريكي-أفريقي قابلته في غذاء للضباط الزملاء التابعين لمكتب سكرتير الدفاع. وسألته نفس السؤال. وبدون تردد قال لي "عندما يسألك أحد في المستقبل أين القدوة من الأمريكيين-الأفريقيين؟ فقل له 'أنت تنظرالى أحدهم.'"

البعض منكم يخاف من التنوع لأنكم تعتقدون أننا نتكلم عن العرق أو الجنس - ونحن نفعل كذلك إلى حد ما. كلنا أعضاء في القوات الجوية، ويجب أن تخرج من منطقة الراحة. يحتاج الرجال البيض إلى أن يعتنوا بالرجال والنساء وبالآسيويين والأمريكيين والأفريقيين والذين من أصل اسباني. وبالمثل، أن تعتن النساء اللاتي من أصل اسباني بالرجال الآسيويين، والنساء السود بمن هم من أصل اسباني، والرجال السود بالرجال البيض وبالنساء البيض، وهكذا. أنا وزوجتي

سينثيا عندنا ولدين بالخدمة العسكرية وهما بحاجة إلى أنواع من القدوة المتنوّعة. كلاهما بحاجة إلى أعضاء في القوات الجوية يمثلون قدوة لهما. يجب أن نكون قدوة للناس الذين لا يشبهوننا، إن التنوع يعني فرصة متساوية وليس نتيجة متساوية. في نهاية اليوم، فإن الأداء هو ما يحسب حسابه - وليس الإمتياز.

سوف تجد أعضاءاً في القوات الجوية من كل الأعراق والأجناس. إنهم يرتدون نفس الزي الذي ترتديه أنت - ومكتوب عليه القوات الجوية الأمريكية. فكر في التنوع وقوته. تحدث عنه ولا تتجاهله.

أستطيع مناقشة هذا الموضوع بسهولة أكبر الآن لأنني درسته. لقد تحدثت مع الناس عنه وأعيشه وأؤمن به. أنا أشعر بالتحمس تجاهه، وينبغي عليك أن تكون كذلك أيضاً. لا تخجل منه - إنه موضوع هام جداً.

المدركات

يجب على قادة القوات الجوية اليوم أن يصبحوا طلاباً في الحضارة الشعبية. وكقادة تحتاجون إلى تقدير القيم والضغوط وإهتمامات الشباب الذين تقودهم. من المهم أن تعرف وتخاطب المدركات.

تذكر أن الإدراك حقيقة بالنسبة لهؤلاء الذين يؤمنون بها. كيف تبحث عن الكلمة في الشارع والقضايا "المثيرة للمشاعر"؟ إن أفضل طريقة هي أن تتجول وتستمع إلى موظفيك. إن جريدة التايمز للقوات الجوية قيّمة أيضاً. إن النقطة الهامة هي أن تظل متصل أو أن تكتشف القضايا. يلي ذلك، يجب أن تعرف الحقائق خلف القضايا، وإلا سوف تقتلك الحكايات. بمعرفة الحقائق ستستطيع أن تخاطب القضايا في كافة الساحات المختلفة. إن نداء القائد Commander's Call يقدم منبراً عظيماً.

إن نداء القائد ليس حدثاً إختيارياً في قيادة القتال الجوي - ونحن نعقده دورياً. إنه أفضل الطرق الفعّالة وذات الجدوى لك للتواصل مع وحدتك ولتأسيس مصداقية

القيادة. ينبغي أن تعلن رسالتك بالوصول إلى أكبر عدد ممكن من الناس. من المهم أن تقف أمام أفرادك، وأن تدعهم يرونك وأن تمدهم بالتقييم.

وللعلم، إن نداء القائد ليس سهلاً. فإنه يتطلب الإعداد. يجب أن تبحث الموضوعات وفي بعض الحالات لن تجد الأجوبة. عندما يحدث ذلك، يجب أن تكون قوياً بدرجة كافية لأن تقول "لا أعرف الإجابة على هذا السؤال. شكراً على السؤال. سوف أعود إليك بالجواب." ثم عندما تجد الإجابة، تأكد من وصولها لكل فرد.

يجب أيضاً أن تدرك موضوعين نفسيين آخرين. أنا أتذكر درس علم النفس عن التوجيه والتحليل لأعضاء القوات الجوية والذي أكد أن كل واحد منهم يحتاج إلى كل من التغيير والتقييم. التغيير؟ هل يعني ذلك أننا بحاجة لتغيير قاعدتنا كل ثلاث سنوات؟ نعم، لأننا بطبيعتنا لا نرغب في البقاء في نفس البقعة لمدة ١٠ سنوات. إن أعضاء القوات الجوية يحبون البيئات ذات التحدي ولديهم البراعة في التكيف وتذليل الصعاب. نحن ننجح في التغيير - وليس الطقوس. التقييم؟ ماهي أهميته بالنسبة للنجاح؟ إذا سألت أفرادك إذا كان قد تم مدّهم بالتقييم ثم سألتهم عن رأيهم بالقيادة، سوف تجد إرتباط مباشر بين التقييم المدرك وإدراك القيادة. عندما يغفل القادة عن مد أعضاء القوات الجوية بالتقييم ستجد أن رأي أعضاء القوات الجوية في القيادة يكون منخفضاً. وعكسياً، عندما يتلقون التقييم المناسب، فإن رأيهم في القيادة يكون عالٍ جداً. سواء رسمياً أو غير رسمياً، فإن التقييم هام. إن تقارير أداء الضابط والمجند هي فقط البداية. إن التقييم يستلزم أكثر من الجلوس مع أحد موظفيك وقولك "حسناً، أنت فعلت ذلك جيداً وأنت لم تفعل ذلك جيداً، هل لديك أي أسئلة؟" تستطيع أن تعطي تقييماً لأحد ما بمجرد تجولك ومصافحتك الأيدي وابتسامك وقولك أهلاً. إذا وصفت تصرفات أحد ما ثم عبّرت عن مدركاتك ومشاعرك عنه أو عنها، فإنك بذلك قدمت تقييماً. بقولك "هذا هو ما فعلته، هذا ما رأيته، و هذا ما أحسست به." جوهر الموضوع هو أن موظفيك في حاجة إلى التقييم.

الإتصال

إن الإتصال ضروري لتكوين الفريق وهو أحد المتطلبات للقيادة الناجحة. لا تستطيع تكوين فريق والعمل بانسجام تجاه تحقيق أهدافك بدون أن تخبر مرؤوسيك بوضوح عما تأمل في تحقيقه، فيجب عليك أن تقدّم مسار العمل المقترح وأن تمدهم بالتقييم على طول الطريق. إن الإتصال طريق ذو إتجاهين. استمع جيداً لأعضائك في القوات الجوية. سوف تحصل على الكثير من الأفكار الجيدة بهذه الطريقة.

إن طرق الإتصال المفضلة لدي بالترتيب هي (١) المحادثة وجهاً لوجه، (٢) المحادثة الهاتفية، (٣) المذكرة المختصرة، ثم (٤) البريد الإلكتروني المختصر. إذا لم أتصل بك، فهذا يعني فقط شيئاً واحداً: أنني ما أتصلت بك بعد. وهذا لا يعني أن هناك شيئاً - سواء جيداً أم سيئاً. إن البريد الإلكتروني يمكن أن يكون شيئاً رائعاً، لكنه أيضاً يمكن أن يتحول إلى وحش مضيّع للوقت. يجب أن يكون البريد الإلكتروني مختصراً ومشيراً مباشرة إلى الموضوع. لا تضيع الوقت في تنسيق بريد إلكتروني جميل عندما يمكن أن تقوم بعملك باستخدام مكالمة هاتفية سريعة. إن البريد الإلكتروني وسيلة إتصال - وليست أداة قيادة. لا تستطيع أن تقود أعضاء القوات الجوية من خلف لوحة المفاتيح. إن معظم رسائل البريد الإلكتروني يمكنها الإنتظار. أخرج وبلّغ رسائلك شخصياً ووجهاً لوجه. حقق القيادة من المقدمة.

يتطلب مجتمع اليوم قيادة التناظرية بدلاً من القيادة الرقمية. البعض منكم يفضل الأخيرة، معتقدين أنكم تستطيعون أن تقودوا عن طريق البريد الإلكتروني. أنا أتجول حول الوحدات وأرى الناس في مكاتبهم وهم في وضع رمزي ثلاثي النقاط، الفارة الإلكترونية في اليد، جاهزين للإنقضاض على البريد الإلكتروني التالي الذي وصل. أريدهم بعيداً عن مكاتبهم، وأن يؤدوا القيادة التناظرية - الإتصال بكامل الجسد نداً لند ووجهاً لوجه. هذا ما يجب أن يكون، وهذا ما يجاهد أفرادنا من أجله. من السهل جداً أن تشتت أفكارك. لقد سألت ضابطي التنفيذي بأن يقوم بعمل ثلاث ملفات بريد إليكتروني لي بعنوان: مرة-كل-ساعة ومرة-كل-يوم ومرة-كل-أسبوع ثم قلت له، "أنت مسئول عن بريدي الإلكتروني." إذا كان ضرورياً علي أن أقرأه، ضعه في ملف مرة-كل-ساعة ولأنني سأفحصه بإنتظام. في نهاية

اليوم، سوف أقوم بتنظيف هذا الملف بالكامل بالإضافة إلى ملف مرة-كل-يوم. عندما أذهب إلى المنزل أثناء عطلة نهاية الأسبوع، سوف أعتني ببقية المراسلات. هذا هو، أنا أحاول ألا أكون عبداً للبريد الإلكتروني. أنا أخرج عادة وأقضي وقتاً مع الناس لأنهم من ينجز المهام - وليس البريد الإلكتروني أو برامج عمل الموظفين أو التقارير التلخيصية للعاملين.

إن إيصال الأخبار السيئة جزء من مهامك كقائد. أنا أدرك أن الأشياء السيئة تحدث والقادة لهم نصيبهم من المصائب ليحلونها - وبعضها من صنعهم. إن الأخبار السيئة لا تتحسن مع مرور الزمن. إن القادة الكبار لا يحبون أن يسمعوا عن المشاكل من مصادر أخرى غيرك. أتصل بهم مبكراً ودائماً.

إن الإتصال فردياً ليس كافياً، يجب أن تعلّم حسب التسلسل القيادي. عندما كنت قائد سرب مقاتل، تعلمت أنه إذا أردت أن يفهم الناس ماذا كان يحدث، كان علي أن أتصل وأعلم بعمق ثلاثة مستويات. أولاً، إذا كنت قائد سرب، اجتمع بقادة السرب وضباط العمليات لديك. ثانياً، في سرب الطيران اجتمع بالطيارين المعلمين. ثالثاً، إعقد نفس الإجتماع مع كل الطيارين. بعد ذلك بفترة وجيزة، سوف يسمع الطيارون رسالتك من المعلمين، وسيقول المعلمون نفس الشيء لقادة الطيران. بذلك ستصل كلمتك لكل أفرادك، وسوف يرون رعايتك لهم كأفراد. يجب أن تكون مثابراً. بمجرد كلامك عنها وإيصالك الفكرة لهم حتى يزرق وجهك، عندئذ فقط تكون قد بدأت. يجب أن تتحدث وتتحدث، ويجب أن تخرج وتتبع الخطوات التي أمرت بها. على القادة أن يعلموا ويعلموا ويعلموا.

التوازن

عندما تكون قائداً - ولبقية حياتك في القوات الجوية - عد نفسك عقلياً وبدنياً وروحياً كل يوم. كقائد، يجب عليك أن تحافظ على هذا التوازن. لدينا برنامج لياقة بدنية جديد بالقوات الجوية - اسمه "ملائم للقتال." هل يعني ذلك أنك تحتاج إلى أن تكون دوماً في نادي رياضي، أو أن تبدو مثل أرنولد شوارتزينيجر؟ لا، لأنك قد تفتقر إلى العنصرين الهامين الآخرين. تحتاج قواتنا الجوية إلى أفراد متوازنين.

أتمنى أن يكون لديكم جميعاً فرصة لحضور شيء مشابه للدورة التدريبية التنفيذية الرائعة التي أكملتها مؤخراً. لقد تعلمنا أن إنتاجية الفرد تعتمد على حفاظه على التوازن بين العائلة والمجتمع والوظيفة والروح. إن إختيارك لكيان تربط روحك به هو إختيارك أنت. البعض يدعوه الله، والآخرون يسمونه أسماء أخرى. مهما يكن الاسم، تمسّك بشيء أعظم منك لأن حياتك لا تستمر غنية بدرجة كافية بدونه. تأكد من أنك تحقق التوازن، وعندما تزور أفرادك، حاول أن تجعلهم يفهمون ذلك وكيف يحققون ذلك. إن العديد من الناس سوف ينظرون إليك كمثال شخصي، بناءاً على كل من مبادئك ووجودك.

المسئولية

يلي ذلك، تحمّل المسئولية وهي أساسية لخط عملنا. حدد بوضوح توقعاتك لوحدتك، وضع معايير عالية قابلة للتطبيق. إذا كانت أهدافك لا يمكن الوصول إليها، فأنت ستدفع أفرادك إلى الفشل. بعد أن تضع معاييرك، لا تعتذر عنها أبداً، بدلاً من ذلك ضعها موضع التنفيذ، وفرّق بين الخطأ والجريمة. إستمع جيداً لنصيحة فريقك، لكن لا تتنازل عن مسئولياتك التأديبية لأحد. إن القيادة لديها معياران أساسيان: (١) إنك لن تنجح إذا استغليت أفرادك، أنت تحتاج أن تلهمهم وتأخذهم الى أعلى درجات النجاح العليا الجديدة، ولكن ليس على حسابهم، (٢) عليك ألا تمارس ولا تغفر التحيّز أو المضايقة. فنحن ندين لأفرادنا ببيئة خالية من التعصب الأعمى.

تطوير القادة

إن واجبك الأول كقائد ليس أن تقود فريقك إلى النصر أو الحصول على "درجة ممتاز" في فحص الإستعداد العملي، إن واجبك الأول هو تطوير مزيد من القادة - أن ترفع الناس عالياً في منظمتك (جدول ٣). إجعلهم أفضل مما كانوا عندما إلتحقوا بالعمل معك لأول مرة. إجعل منظمتك أفضل مما كانت عليه عندما توليت القيادة.

يتفوق بعض الناس في بناء تابعين. إن القول المأثور "عليك أن تكون قادراً على أن تتبع قبل أن تستطيع أن تقود" قول صحيح. ولكن تنميتك للتابعين فقط

جدول ٣. مسئولية القادة

القادة الذين يطوّرون قادة	القادة الذين يطوّرون تابعين
يريدون قادة يخلفونهم	يريدون أتباعاً يحتاجونهم
يركزون على نقاط القوة	يركزون على نقاط الضعف
يعاملون الناس معاملة مختلفة	يعاملون الناس سواسية
يعطون السلطة للآخرين	يحتكرون السلطة لأنفسهم
يستثمرون الوقت في الآخرين	يقضون الوقت مع الآخرين
ينمون بأعداد مضاعفة	ينمون بأعداد معدودة
تأثيرهم بعيد المدى	تأثيرهم محدود
الواجب الأول للقائد هو تنمية أكبر عدد من القادة	

مقتبس من كتاب المؤلف جون سي. ماكسويل، قوانين القيادة الـ ٢١ المسندة: اتبعها يتبعك الناس (ناشفيل: مطابع توماس نلسن، ١٩٩٨) ٢١٠.

سيخلق الحاشية. إن القادة الذين يطورون التابعين يحتاجون الآخرين أن يكونوا بحاجة إليهم. والقادة الذين ينشئون القادة يريدون أن يخلفوا. إن القادة الذين ينشئون التابعين يركزون على نقاط الضعف والقادة الذين ينشئون القادة يركزون على نقاط القوة. إن القادة الذين ينشئون التابعين يعاملون الناس بنفس القدر. والقادة الذين ينشئون القادة يعاملون الناس بقدر مختلف لأنهم مختلفين. لماذا يجب أن يعامل أي أحد كل فرد بنفس القدر؟ عندما يحاول القادة أن يبدوا عادلين، أسمعهم أحياناً يقولون "أنا أعامل كل واحد بنفس القدر" إذا كنت تفعل ذلك، ففي إعتقادي أنت فاشل كقائد. إذا كنت تبني التابعين، ستحتكر القوة. القادة الذين ينشئون القادة يمنحون القوة. إن القادة الذين ينشئون التابعين يقضون الوقت مع الآخرين. إذا كنت تنشئ القادة، فسوف تستثمر وقتك مع الآخرين. عندما تبني القادة، سينمو إستثمارك ليس بالإضافة لكن بالمضاعفة لأنك لن تؤثر فقط على الناس الذين تتعامل معهم مباشرة، بل كذلك سوف تؤثر على

الناس الذين لن تقابلهم أبداً. مرة أخرى، إن أول واجب للقائد هو تنشئة مزيد من القادة.

متسلحاً بواجبي الأول هذا، فإن أولوياتي القائمة على حرف U، هي كما يلي: ١) USA الولايات المتحدة الأمريكية، ٢) USAF القوات الجوية الأمريكية، ٣) Unit الوحدة، ٤) "U" أنت. وطننا هو أولويتنا الأولى، وتليه خدمتنا العسكرية والوحدة وأنفسنا. إن وضع النفس أخيراً لا يقلل من قيمة الفرد، ولكن عندما نتحدث عن القطع والأجزاء، فإن الفرد يخضع لمصلحة الوحدة والقوات الجوية الأمريكية والوطن. نحن نتوقع منكم أيها القادة أن تتخذوا قرارات صعبة. جاهدوا للحصول على إحترام الآخرين، إذا كنت محبوب شعبياً أيضاً، فهذا شيء عظيم. عندما يتعلق الأمر بأفرادك، أنا أتوقع منك أن تنبش بأظافرك وأن تقاتل لأجل رفاهيتهم، لكن وازن ذلك مع ما هو أفضل للوحدة والقوات الجوية وبالنهاية الوطن. إن تماسك الوحدة أكثر أهمية من العجلة المدهونة. أشجعك أن تستمع لصوت الجوقة الموسيقية بأكملها - وليس فقط لصوت المزمار النشّاز.

التعليم الفردي الخاص

لا تقضي الوقت مع الآخرين فقط، بل إستثمر وقتك فيهم. هذا هو التعليم الخاص - كلمة مرادفة للقيادة. عندما نترفّع إلى وظائف ذات مسئولية أكبر، تكلّفنا القوات الجوية بالمزيد من الواجبات والمسؤوليات. ومع ذلك، في كثير من الأحيان لا تعدّنا جيداً. أفضل أن يكون لدي شخص يعلمني دروس مستفادة أفضل من المضي لتعلّم نفس الدروس الصعبة. سيكون مفيداً لي إذا قال قادتي لي "يا هورنبرج، أنا أرى ما تحاول أن تفعله. كنت قد فعلت نفس الشيء مثلك وأقترفت أخطاء بـ ١٨ طريقة مختلفة. دعني أريك الطريقة الصحيحة لتقوم بذلك." هذا هو أحد أشكال التعليم الخاص. لا أريد بالضرورة أن يقول لي أحد مايجب علي أن أفعله وكيف أفعله. بدلاً من ذلك أريد قادة ومشرفين ينقلون خبراتهم وأمثلتهم في المسئولية إلى مرؤوسيهم. أريد أن أرى قادة يقومون بجهد متناغم لتحفيز مرؤوسيهم. ومع ذلك، إن التعليم الفردي لا يحتاج إلى أن يكون خبرة محسوسة وملموسة. فى رأي إن التعليم الفردي الموجه نحو المهمة يشتمل

على المودة - أحياناً الحب القاسي، والذي ليس هو أكثر من عمل الصواب حتى إذا لم يكن سهلاً لكلا الطرفين. أحياناً يجب عليك ان تخبر الناس عن الأشياء كما هي، سواء رغبوا في سماعها أو لايرغبون. عامل الآخرين كما تحب أن يعاملوك. إخلق بيئة يستطيع الناس من خلالها أن ينجحوا فيها. هذا هو التعليم الخاص.

التدريب

إن التدريب الجيد عملية وثيقة، وجهد تعاوني وفريد والذي عادة يغير مسار مهنة الفرد وأحياناً حياته. تذكر أن كل شخص مختلف عن الآخر. لا يوجد مفهوم مثالي للتدريب. لا تحاول أن تكون مثل جورج سي. سكوت في فيلم باتون. إذا لم تكن مثل الفريق أول باتون قبل تولي القيادة، فلن تكن مثله بعدها. كن نفسك. فالقوات الجوية بالنهاية هي التي وضعتك في مركز القيادة. طبقاً لقول قديم سمعته في تكساس، "عندما تذهب للرقص، فأنت ترقص مع المرأة التي أحضرتك" كقادة، ينبغي أن تكون لديكم ثقة في جهود التدريب التي أوصلتكم لهذا الحد. لقد فات الأوان لتبحث عن طريقة لتغيير حمضك النووي.

جودة الحياة

إن كل شيء تم مناقشته حتى الآن يتحد ليشكل تلقائياً مهمة فعّالة ومناخ عمل إيجابي، كما نرى من نتائج مسح جودة الحياة للقوات الجوية لعام ٢٠٠٢ (جدول ٤). إن التفسيرات المحتملة لهذه الأرقام تشمل الإرتفاع الكبير في الرواتب في تشرين الأول ١٩٩٩، والتحسينات في نظام التقاعد العسكري والإقتصاد المرن والحماسة الوطنية. أفاد الكثير من الطيارين والجنود الذين مددوا خدمتهم بالقوة الجوية أن عائلاتهم تدعم عملهم في القوات الجوية. حتى أن نسبة كبيرة من هؤلاء الذين ينوون ترك الخدمة أجابوا بأن القوات الجوية مكان جيد للعمل. نحن نقوم بخطوات عظيمة في الإسكان، لكن تظل الرعاية الصحية تحدياً. وعامة، فإن القوات الجوية مكان جيد للعمل.

من منكم قادة أسراب تتحملون قدراً كبيراً من المسئولية وتعرفون أفرادكم أفضل مما كان عليه الحال في أي وقت مضى أو على أي مستوى من القيادة. عندما

جدول ٤. القناعة في القوات الجوية

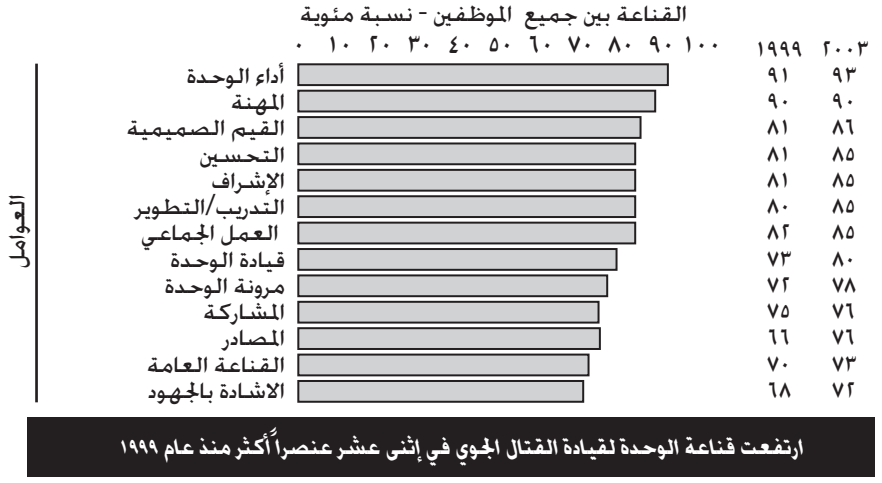
العوامل	الضباط	الجنود	المدنيون
مكان العمل جيّد	٩١	٨٩	٨٩
العائلة داعمة للمهنة	٨٣	٨١	٩١
نوعية الحياة جيّدة	٨٧	٨٣	٨٧
التعويض عادل ومنصف	٦٧	٤٤	٦٠
التقاعد عادل ومنصف	٥٦	٣٣	٦٤
فرص التعليم جيّدة	٤١	٥٧	٥٢
الرعاية الصحية جيّدة	٧١	٦٥	
مكان السكن جيّد	٨٢	٧٥	
زيادة القناعة بين العاملين في القوات الجوية لعام ٢٠٠٢			

المصدر: مسح نوعية الحياة (قاعدة راندولف الجوية، تكساس: مركز موظفي القوات الجوية، ٢٠٠٢)، ٣-٤، ١٤، ٣٤، ٣٩، ٤٦. http://www.afpc.randolph.af.mil/surveys/pages/reports.htm

يحين الوقت الذي تصبحون فيه قادة مجموعات أو أجنحة، سوف يبتعد الناس عنكم لأنكم سوف تصبحون بعيدي المنال. ذلك يعني أنه يجب عليكم أن تزيدوا من جهودكم لتصلوا إلى أجواء أفرادكم ولتكتشفوا ما يحفزهم. كقادة أسراب، يجب أن تكرسوا أنفسكم "لعائلاتكم" الجديدة .

أكثر ما أعجبني من نتائج مسح مناخ قيادة القتال الجوي لعام ٢٠٠٣ هو قدرتنا على الحفاظ على مستويات عالية من الرضا بين موظفي القوات الجوية (شكل ٣). منذ عام ١٩٩٩ ركزت قيادتنا على الأفراد أولاً. والنتائج الإيجابية واضحة في كل من الثلاثة عشر عاملاً. ولكننا نحتاج أن نعطي المزيد من الإهتمام والتقدير لخدمات العاملين.

كلنا نذكر اشتراكنا في حركة طبيعة القوات الجوية. وبالرغم من أن نيتها المقصودة كانت حسنة إلا أنها كشفت عن بعض السلوك الغريب للمنظمات العسكرية. فأصبحت العملية أكثر أهمية من المنتج - وهو إنجاز المهمة. حتى أن البعض أساء فهم المعنى المقصود وراء تفويض القوة لمرؤوسيه إلى مدى الفشل في الإلتزام



شكل ٣. مسح مناخ قيادة القتال الجوي (من وكالة القوى العاملة للقوات الجوية، ٢٠٠٣

(https://csafsurveyadmin.randolph.af.mil/index.cgi/RMPF=LEzR=10274.0.653.2097155.34.2729.86.54578.29383310)

بقائمة الفحص والأنظمة. إن محك القائد هو فعل ما هو صواب. يجب أن تجاهد لاكتساب المصادر التي تتطلبها المهام، خاطب أفرادك بعمق المستويات الثلاث: علّم ودرّب وقُد - لا تهتم بباقي المشاغل فهي سوف تحل بنفسها، وسوف تكون لديك منظمة ذات جودة. إن النتيجة أكثر أهمية من العملية. لكن إذا كانت النتيجة معيوبة، فعلينا أن نفحص العملية. يجب علينا أن نضع المقاييس التي تقيس ما نفعله ثم نقارن أنفسنا بالمثال - إلا أنني لا أداعي بالإلتزام الأعمى بالأرقام. إستخدمها كأداة تحليلية كما قصد بها. في الواقع ،"الجودة" بسيطة: قس وقارن وكافئ وقدّر كل أعضاء القوات الجوية لمساهماتهم وجهودهم وكافىء أدائهم الممتاز. وأخيراً، سأتركك مع النقاط العديدة لأخذها بنظر الإعتبار، وكذلك مع مثال أخير يوضح أهمية القيادة.

الطلقات المجزأة

إن القادة مضاعفين للقوة. كما أوضحت، فإن أسلوب القيادة يؤثر على كل مظهر من مظاهر كيفية عمل الوحدات ، لذلك اجعل التأثير إيجابياً.

التأهب يشمل قوة الشخصية. كونك مستعد يشمل أكثر من مجرد أن يكون لديك المعدات والتدريب الملائم. إنه يعني أن تكون جاهزاً عقلياً وعاطفياً لتحمل الحرب والصعوبات. لا تستظهر قيمنا الباطنية فقط - بل عشها. نحن نقصد "النزاهة أولاً."

"كقائد، ينبغي أن تعكس حياتك التوازن الروحي والبدني والعقلي." ويجب ألا يكون لديك الكثير من أحدهما بدون الآخر. إذا أنجزنا ذلك بشكل صحيح، فإن معدلات الإنتحار سوف تنخفض. تأكد من أنك تحقق التوازن، وعندما تزور أفرادك، حاول أن تجعلهم يفهمون ما هو هذا التوازن وكيف يمكنهم تحقيقه. كن متوازناً وقادراً على القتال.

من الأفضل لك أن تُستهلك عن أن تصدأ - تتطلب القيادة الحركة. إن القائد الساكن الذي يحافظ فقط على الوضع الراهن فاشل. إجعل الوحدات تركز على التحسن. القيادة تشمل الإدارة الحازمة. بالرغم من أن التفويض أساس للقيادة الجيدة، فإن التخلي عن المسئولية شيء بغيض. فرّق بين الإثنين. غيّر الأحوال أينما تذهب، ولا تصدأ في مكانك. تذكر أن الناس هي أعظم عوائدنا.

إذا كنت لا تصوِّب، فلن تحقق معدلاً. يجب على القادة إنتهاز الفرص وتشجيع أفرادهم على العمل بالمثل. خض المخاطر المحسوبة. تذكر مزايا الفرص: ١) إذا فشلت في عمل شيء، فإنك تعلمت ما لم ينجح و٢) وهذا يعطيك الفرصة لتجربة أسلوب جديد. جاهد لتطوير مناخ يكافئ الإبتكار، وليس المناخ الذي يهدد السلامة أو يشجع المخاطرة الغير ضرورية. إذا كان هناك احتمال أن يؤدي القرار إلى إصابة الناس أو المعدات بضرر غير لازم، فهذه مخاطرة، وليست فرصة، وطبعاً هذا غير مقبول. و مع ذلك، إذا كنت تعطي كل شيء لديك وتحاول أن تقوم بعملك بطريقة أمينة ومستقيمة، فأنت محمي في رأيي.

إن العائلة هي أهم شيء لديك. يجب أن ترعاها وتحافظ عليها وتعيلها بشغف وعاطفة. عندما نطلب منك أن تذهب إلى الحرب، فنحن نثق في أنك قد اعتنيت بعائلتك. لماذا؟ لأنه برعايتهم لأنفسهم في غيابك، سيعتنوا بك أنت. إذا حدث تعارض بين عائلتك ومهنتك،ضع مهنتك جانباً و انقذ عائلتك. في يوم من الأيام،

ستنقضي عائلتك وسوف تنقضي وظيفتك أيضاً. تأكد من أن وظيفتك تنقضي قبل انقضاء عائلتك. عندما تعود إلى منزلك وفر وقتاً لتقضيه مع عائلتك. قد لا يكون لديك وقت كافٍ لتدريب فريق، لكن ينبغي عليك أن توفر الوقت لمشاهدة أطفالك يتدربون. إن حضورك مبارياتهم يوم العطلة أكثر أهمية من لعب الجولف. إن الجولف سيكون موجوداً عندما لا يكون أطفالك موجودين - ثق بي.

تعتمد جودة الحياة على أكثر من أثاث جديد. إن الأثاث الجديد وجهاز التكييف له علاقة بجودة المعيشة، لكني أتحدث عن جودة الحياة. كيف يشعر أعضاء القوات الجوية تجاه وظائفهم وبالفخر في إنجاز مهمتهم - هذه هي جودة الحياة. يستحق أعضاء القوات الجوية أن يعرفوا أننا نقدر ما يقومون به.

خذ إجازتك. ليس هناك عذر لفقدان فرصتك لأخذ الإجازة ما لم تكن مشتركاً في عمليات حربية طويلة المدى مثل عمليات الحرية الدائمة وحرية العراق والصقر النبيل والتي تجعل من الصعب على بعض الناس أن يأخذوا إجازة. سوف نراعي هذه الحالات. إن العمليات القتالية تأتي أولاً، لكن لا تنظر إلى العمليات المحتملة المستمرة كرخصة تضايق بها أفرادك بغير ضرورة. إن الإجازة حق، إذا لم نستخدمها، سوف نفقدها. علاوة على ذلك، يحتاج أفرادنا إلى أخذ إجازة. خطط وقتك للراحة وللنقاهة.

لا تتخطى مشكلة ما. إن مسئوليتنا هي الإهتمام بشئوننا فقط، وهو أمر جيد أحياناً. ولكن عندما ترى شيئاً خطأ صححه - لا تتخطاه. لا تنسى أن تُطلع رؤوسائك على موجز الأخبار أو أي فرد يهمه الأمر. إن مجرد تجاهل المشكلة لن يحلها - ولن يجعل من السهل التعرف عليها. خذ بناصية الأمور، وإستخدم عقلك لتحل المشاكل. ينبغي ألا نتجاهل شيء ما لكونه "ليس مشكلتنا."

قُد وعلّم ودرّب أفرادك في القوات الجوية. ودهم وإعتن بهم. هذا هو أول شيء أود أن تهتم به. أخرج من المكتب وأنظر حولك. إن زيارة أماكن الإقامة قد تكون أكثر أهمية من جلوسك في المكتب لقراءة تقارير الموظفين. سيتصرف أفرادك في القوات الجوية بمثل أسلوبك. كن متحمساً. إن بقاؤك مبتهجاً وواثقاً ومتحمساً

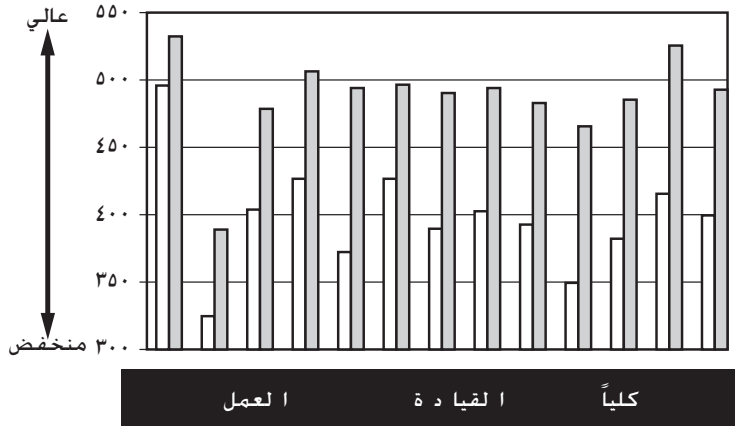
هو أمر معدٍ بصورة إيجابية. سوف تواجه أياماً صعبة، ولكن يجب أن تحتفظ بها لنفسك فقط.

القيادة هي مثل سباق طويل المسافة وليس كالقفزة. إن دورات القيادة تستغرق حوالي سنتين، لذلك أنصحك ألا تصرف كل طاقتك في الشهر الأول فتستهلك. لأنك قادر على عمل عدد معين من الأشياء فقط، فحدد الأولويات التي ستصرف عليها طاقتك. خطط برنامجاً وعيّن سرعة انطلاقك. بقاؤك في المكتب متأخراً يؤخر أفرادك أيضاً. ستنهكهم وربما تخرّب حياة عائلاتهم. إذا كان يجب أن تعمل متأخراً، خذ الشغل معك إلى المنزل حيث لا يلاحظ أحد ذلك وحيث لا يضطر أحد أن يبقى في المكتب ليساعدك. إذا كان يجب أن تعمل في المنزل، حاول أن تقوم به بعد أن يأوي أطفالك إلى أسرّتهم.

مثال واحد أخير يوضح بصورة أفضل أهمية القيادة. في مسح مناخ قيادة القتال الجوي لعام ١٩٩٩، قارنا بين سربين: الوحدة أ والوحدة ب (شكل ٤). يشير العمود الأعلى إلى إجابات أكثر إيجابية. سجلت الوحدة ب مقداراً أعلى قليلاً في كل فئة. لماذا؟ أنظر إلى ما قاله أفراد السرب عن القيادة مقابل ما قاله الأفراد في الوحدة أ. قد تعتقد أن هذه الأسراب كانت في قواعد مختلفة. كان هذان السربان مقابل بعضهما البعض عبر الشارع. القيادة هي التي سببت كل الإختلاف.

لقد وثق الشعب الأمريكي بكم. وعلى عاتق قادتنا بالقوات الجوية قدراً كبير جداً من المسئولية. في باكورة الحرب العالمية الثانية، سئل الفريق أول جورج سي. مارشال سؤالاً عما إذا كان لدى أمريكا سلاح سري لتكسب الحرب، فأجاب "لدينا بالفعل أفضل شباب في العالم." اليوم أعضاء القوات الجوية الأبطال هم تلك الأسلحة السرية، وقيادتهم شرف وإمتياز كبير.

آمل أن تثير بعض هذه الأفكار انتباهكم وتقوم بمساعدتكم. إن كلها ذات أهمية بالنسبة لي، وبعد ٣٦ عاماً من الخدمة كانت ولا زالت هذه الأفكار والمبادئ والقيم هي ما أؤمن به.



الإجابات النموذجية: الوحدة ب

"أفضل سرب بالقوات الجوية."

"لا أحد يعمل بكثر قائدنا ليعلمنا. أذكى شخص قابلته في حياتي."

"قيادتي لا تعرفني بإسمي فقط. بل تعرف نقاط قوتي وضعفي."

الإجابات النموذجية: الوحدة أ

"لا يسألونا أبداً عما نفكر فيه."

"إذا لم يكن القائد مشغولًا للدرجة القصوى فقد يوفر وقتاً للتعرف على جنوده في إطار الوقت."

"أعتقد أن مبدأ الخدمة قبل الذات مستغلّ لأن هذاكل ما نسمعه أثناء عملنا ١٣ساعة من ورديات العمل بدون فرصة غداء وعطلة نهاية الاسبوع."

شكل ٤. مستوى الرضا في سربين مقاتلين. (مركز موظفي القوات الجوية، المعلومات المسجلة قدمتها وكالة القوى العاملة للقوات الجوية).