

شجاعة التابعين

في

المنظّمات

غانم فرجان موسى فاطمة فالح احمد



الى

الذين قال لهم النَّاسُ إِنَّ النَّاسَ قَدْ جَمَعُوا لَكُمْ فَاخْشُوْهُمْ فَزَادُوهُمْ
إِيمانًا

الاستهلال

ليس مدعوة للاستغراب ان تؤثر شجاعة التابعين في المنظمات في حاضرهم ومستقبلهم فاذا ما تميزوا بها وصاحبها الخلق الحسن ووظفوها بحكمة وكفاءة وعلى هدى رؤى موضوعية متفائلة تمكنا من استثمار الإمكانيات المتاحة لهم بكفاءة وتحديد طبيعة حقوقهم وحرياتهم ومدياتها واختيار القيادات المناسبة ومشاركتها في اعداد الخطط واتخاذ القرارات التي تستهدف تمكينهم من تحقيق طموحاتهم ومنعها من الاستبداد ومصادرة حرياتهم وحقوقهم ومساءلتها عن اخطائهم وانحرافاتها وتدني مستويات كفاءة أدائها ومدى ملاءمتها للاستمرار في موقعها، وفي خلاف ذلك تستبدل بهم قياداتهم وتصادر حرياتهم وحقوقهم وتزعز من تشاء منهم او تذلل من تشاء وتستأثر بالموارد المتاحة وتوظفها في تحقيق مآربها وتجعلهم في فقر وجهل وتخلف على جميع الصعد وتنشر في صفوفهم جميع أنواع المفاسد المالية والإدارية والأخلاقية.

ويتعرض هذا المؤلف الى موضوع شجاعة التابعين نظرا لأهمية دورها في زمن عزت فيه الأفعال الشجاعة ولا سيما في المجتمعات المختلفة في تحديد مالات الشعوب وقدراتها على صناعة حاضرها ومستقبلها ومديات حرياتها وحقوقها وامانة القادة على منع القيادات من الاستبداد بعد توضيح أهمية التابعين وانماطهم ومسوغات اتباعهم لقيادتها.

المحتويات

53 - 8

الفصل الأول: اهمية التابعين

مفهوم التابعين

أهمية التابعين

تطورات عززت اهمية التابعين

تغير النظرة السيئة الى التابعين

استراتيجيات الاهتمام بالتابعين

الموارنة بين اهمية القيادة واهمية التابعين

مواصفات التابعين الجيدين

تعزيز اهمية التابعين لدى القيادة

مفهوم الحاشية

الفرق بين الحاشية والتابعين

تأثيرات الحاشية في القيادة

دور القيادة في اختيار الحاشية

انواع الحاشية من حيث اضرارها

دور القيادة في اصلاح الحاشية

الصراعات بين افراد الحاشية

اخلاقيات الحاشية

88-54

الفصل الثاني: انماط التابعين

التابع الاتكالي

التابع الانعزالي

التابع التوافقي

التابع الزرائي

التابع المداهن

التابع المؤثر
التابع السلبي
التابع النمذجي
التابع الشجاع
التابعون النجوم
التابعون المؤهلون علميا
التابع الحال

تابعون يصعب التعامل معهم
اصناف التابعين من حيث ارتباطهم بالقيادة
مستويات ارتباط التابعين بالقيادة
اساليب تطوير ارتباط التابعين بالقيادة

139-89

الفصل الثالث: مسوغات الاتباع

مفهوم التابعية
الفرق بين الاتباع والتقليد
فوائد التابعية
 بدايات الاهتمام بدراسة التابعية
اسباب الامتعاض من التابعية
البعد الزمكاني في الاتباع
مسوغات الاتباع
انواع التابعية
عواقب الاتباع
المغالاة في التابعية
اضرار المغالاة في التابعية
مرتكزات الاتباع
التوقف عن الاتباع

الجانب السيئ في التابعية

171-140

الفصل الرابع: شجاعة التابعين

مفهوم الشجاعة

فوائد الشجاعة

خصائص الشجاعة

أنواع الشجاعة

تحقيق شجاعة التابعين

تكلفة الشجاعة

دلائل شجاعة التابعين

عدوى الشجاعة

موقف الاسلام من الشجاعة

أهمية شجاعة التابعين

فوائد شجاعة التابعين

تنمية شجاعة التابعين

مصادر شجاعة التابعين

سمات التابعين الشجعان

مجالات شجاعة التابعين

• تحدي الذات

• حمل المسؤولية

• تقديم الخدمة للآخرين

• تحدي القيادة

• مشاركة في التغيير

• اداء عمل اخلاقي

- توجيه القيادة

- مغادرة الوظيفة

- الرفض

مارسات تقضي على شجاعة التابعين

اضرار تخاذل التابعين

الآثار السيئة لتفشي ظاهرة الخوف بين التابعين

تحرر التابعين من الخوف

مسايبات تخاذل التابعين في المنظمات

المصادر

172

الفصل الأول

اهمية التابعين

مفهوم التابعين

اهمية التابعين

تطورات عزت اهمية التابعين

تغير النظرة السليمة الى التابعين

استراتيجيات الاهتمام بالتابعين

الموازنة بين اهمية القيادة واحمية التابعين

مواصفات التابعين الجيدين

تعزيز اهمية التابعين لدى القيادة

مفهوم الحاشية

الفرق بين الحاشية والتابعين

تأثيرات الحاشية في القيادة

دور القيادة في اختيار الحاشية

انواع الحاشية من حيث اضرارها

دور القيادة في اصلاح الحاشية

الصراعات بين افراد الحاشية

اخلاقيات الحاشية.

الفصل الأول

أهمية التابعين

لا يوجد إنسان لم يكن في يوم ما تابعاً بشكل أو بآخر لأحد الأشخاص، وسيستمر الأمر هكذا حتى يرث الله تعالى الأرض ومن عليها، فالأفراد أما أن يكونوا تابعين لآباءهم وأو معلميهم، أو لادارة المنظمات التي يعملون لصالحها أو يتبعون إليها، فحياة الأفراد لا تستقيم ولا تُوظف التروات المتاحة لهم في المجالات التي تتحقق أهدافهم (النفسية والاجتماعية والاقتصادية وغيرها) ما لم يكن هناك متبوع (قائد) يحرص على الاهتمام بالرؤى والتوجهات الإستراتيجية وينخطط ويعنى بالتابعين ويوجههم ويدربهم ويكسفهم مهارات وسلوكيات جديدة، ويكافئهم، ويلعب دوراً مهماً في تنظيم قيئهم وتغيير وجهات نظرهم، ويكون قدوة لهم، ويقوم بخراطتهم وسلوكياتهم، وتابعون ينفذون توجيهاته بكفاءة عالية، ويناقشون ويقدمون بدائل ومقترنات تسهم في تحقيق الأهداف.

ويخبر القرآن الكريم أن الله تعالى خلق الناس درجات "متبع وتابع" ليستفيد أحدهم من الآخر، في قوله تعالى "أَهُمْ يَقْسِمُونَ رَحْمَةَ رَبِّكَ تَحْنُّ قَسْمَنَا بِيَمِّهُمْ مَعِيشَتَهُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَتَّخِذَ بَعْضُهُمْ بَعْضًا سُخْرِيًّا وَرَحْمَةُ رَبِّكَ حَيْرٌ مِمَّا يَجْمَعُونَ" ⁽¹⁾.

وظاهرة التابع والمتبوع موجودة في جميع المنظمات مما اختلفت في اهدافها وتبينت في أنشطتها واجرامها، اذ تدرج فيها الصالحيات والمسؤوليات من الاعلى الى الاسفل، فمدير الشعبة فيها يتبع مدير القسم الذي يتمتع بصلاحيات ومسؤوليات اوسع، ومدير القسم يتبع المدير العام الذي يتمتع بصلاحيات ومسؤوليات اوسع، وهكذا وصولاً إلى قمة الهرم التنظيمي في المنظمة.

ويمثل التابعون الجيدون (سلوكاً واداء) اهم الموارد التي تدعم القيادة وتمكنها من الاستمرار والتطور نحو الافضل من خلال حماسهم في تنفيذ الاعمال واضافة امكاناتهم الى إمكاناتها ومشاركتها في صنع القرارات ورفرفها بالافكار والمقترحات التي تمكنها من تحقيق الاهداف المشتركة دونما وجح او خوف منها، والمضي معها في سعيها الى التفوق والتألق في ضوء ادراك موضوعي لمسؤولياتها وصلاحياتها واهدافها وقيمتها والقيود المفروضة عليها.

وتؤسسا على ما تقدم لا ينبغي ان يكون التابعون امعة ويطيعوا القيادة طاعة عمياء، وينفذوا اوامرها دون تح بص ودراسة (محبة او جحلا او تقليدا او خوفا او طمعا او مداهنة) لكيلا يلغوا دور عقولهم وقوتهم في تحديد مسارات القيادة و//او تصويمها، كما لا ينبغي لهم اظهار التأييد لها واحفاء غير ذلك ففضل او تمادي في غيابها جحلا او تسلطا، ولا يدعون انها اضلتهم او انهم لا قوة لهم في ايقافها عن غيابها كما في قوله تعالى "قَالَ ادْخُلُوا فِي أُمَّمٍ قَدْ خَلَتْ مِنْ قَبْلِكُمْ مِنَ الْجِنِّ وَالإِنْسِ فِي النَّارِ كُلُّمَا دَخَلَتْ أُمَّةٌ لَعَنْتْ أُخْتَهَا حَتَّىٰ إِذَا ادَّارُكُوا فِيهَا جَمِيعًا قَالَتْ أُخْرَاهُمْ لَا وَلَاهُمْ رَبَّنَا هَوَلَاءِ أَصَلُّونَا فَأَتَهُمْ عَذَابًا ضِعْفًا مِنَ النَّارِ قَالَ لِكُلِّ ضِعْفٍ وَلَكِنْ لَا تَعْلَمُونَ"⁽²⁾، وفي ذات الوقت ليس من حقهم معارضتها في جميع ما تطرحه عليهم من اجل المعارضة خشية ان يحول ذلك دون تمكينها وتمكينهم من اتخاذ الخطط وبلوغ الاهداف.

ويتطلب عمل التابعين مع القيادة بكفاءة ان يكون لديهم نوعان من المقاصد الاول رغبتهم في ان يكونوا اكفاء وشجعان ومستقلين في تفكيرهم، ويكون ما يفعلونه نتيجة اتجاهاتهم وخططهم واهدافهم وغير مفروض عليهم من قبل القيادة، والثاني رغبتهم بالاتمام للقيادة والالتزام ب مهمتها ورسالتها والمساهمة في نجاحها في تحقيق الاهداف التي

تسعى إليها ومشاركتها في النجاحات والاخفاقات، في ضوء موازنة بين تلك المقاصد ومعطيات بيئه العمل واهدافهم وحاجاتهم⁽³⁾.

مفهوم التابعين

يدور مفهوم كلمة "تابع" التي اصلها من "تبع" حول معنى الاقتفاء بالآخر والاقتداء به في الفكر والتوجه والاهداف والرؤى، وقد ورد ذكر التابعين في القرآن الكريم في قول الله تعالى "الَّذِينَ يَتَّبِعُونَ الرَّسُولَ النَّبِيَّ الْأَمِيَّ الَّذِي يَجِدُونَهُ مَكْتُوبًا عِنْدَهُمْ فِي التَّوْرَاةِ وَالْإِنْجِيلِ"⁽⁴⁾، وقوله تعالى "وَجَاءَ مِنْ أَقْصَى الْمَدِينَةِ رَجُلٌ يَسْعَى قَالَ يَا قَوْمِ اتَّبِعُوا مَنْ لَا يَسْأَلُكُمْ أَجْرًا وَهُمْ مُهْتَدُونَ"⁽⁵⁾، والتابع هو الذي يشترك مع القيادة بالاهداف، ويؤمن بما تسعى الى تحقيقه، ويمثل الاتباع حالة condition وليس وظيفة position⁽⁶⁾.

ويعرف التابعون followers بأنهم افراد يعملون بذكاء intelligence واستقلالية independence، وشجاعة courage، وبحس اخلاقي عالي strong sense of ethics، ويؤمنون بما تسعى القيادة الى تحقيقه ويشاركون معها في الاهداف ويتفهمون مهمتها ورسالتها ويلتزمون بها ويتحدون معها في الرؤى روحياً وذهنياً ونفسياً ويرغبون معها في نجاح المنظمة، ويكون سلوكهم موجهاً نحو تأسيس علاقة متينة معها، ويسمون في توفير بيئه تشجع جميع اعضاء التنظيم على التركيز على الاهداف وتساعد على تحقيقها⁽⁷⁾.

ويعرف قاموس مريام وبستر The Merriam-Webster "التابع" باللغة الإنجليزية follower بأنه شخص في خدمة شخص آخر، ويتبع أفكاره وتعلمهاته أو يحاكيه، ومرادفات كلمة التابع هي الموالي والتلميذ والنصير، وكلمة "التابع" ليست

مرادفة لكلمة "المرؤوس" subordinate الذي يكون بدنياً وتلقائياً تحت سيطرة من يشغل المرتبة الاعلى (المدير)، وقد يكون داعماً له عملياً أو خصماً له، بينما يشترك التابع مع القيادة بالأهداف ويؤمن بما ترغب في انجازه، ويتمنى لها النجاح، ويعمل بحماس من أجل هذه الغاية⁽⁸⁾.

ويدخل ضمن المفهوم الواسع للتابع الموظفون الذين يتبعون المدير، والجنود الذين يتبعون قائهم، والطلبة الذين يتبعون الأستاذ، واللاعبون الذي يتبعون المدرب، والأطفال الذين يتبعون آباءهم، والمأمور الذي يتبع الامام، وجميع ما يقع في حكم ذلك.

أهمية التابعين

ينبغي ان يكون للمنظمات قيادة وتابعون لكي تسمر وتطور، فمثل اهميتها لها كمثل اهمية الماء والهواء للإنسان، وتكون اهمية التابعين الذين يتلذبون بخبرات تقنية عالية و يؤدون اعمالهم بكفاءة لجميع المنظمات، ولا سيما المنظمات السياسية والعسكرية والاقتصادية (التي تتولى إنتاج وتسويق السلع والخدمات على نطاق واسع، و تعمل في بيئه معقدة ووسط منافسة شديدة) كأهمية الجذور للشجرة، اذ تموت الشجرة لا محال اذا لم تكن لها جذور تؤدي وظائفها بكفاءة⁽⁹⁾.

وتأكد الحقائق ان جميع المنجزات الهائلة التي احدثت نقلة نوعية في حياة الانسانية على جميع الصعد في مختلف حقب التاريخ خططتها قيادات فاعلة وكفؤة وشجاعة ونفذها تابعون أكفاء وشجعان ولديهم الرغبة بالعمل والانسجام والتعاون مع القيادة وتقديم الدعم والمقترنات المفيدة التي مكتتها من التطور وتصويب الاخطاء، فالقيادات لا تتمكن من الفوز بالنجاح مهما امتلكت من قوة وذكاء في تسخير المعرفة والعلوم والتكنولوجيا والموارد الاخرى المتاحة لها ما لم يكن معها تابعون أكفاء وشجعان

وداعمن لها، فعلى صعيد المنظمات العسكرية مثلا لا يكون بمقدور القيادة صد هجمات الاعداء مهما اوتيت من خبرة وكفاءة وحماس ومعدات ما لم يكن لديها جنود يؤمنون برسالتها ويشاركونها في تصوراتها وينتمون إليها ويمتلكون الرغبة والكفاءة في تنفيذ المهام التي تعهد إليهم، كما لا تتمكن المنظمات الاقتصادية التي تتولى انتاج السلع والخدمات وتسويقها من تنفيذ اعمالها والصمد أمام المنافسة ما لم يتتوفر لها تابعون أكفاء ومساندون للقيادات فيها.

وما كان الاسكندر المقدوني ان يظهر كقائد عظيم، ويسطع نفوذه على معظم العالم القديم، ويسسس الكثير من المدن التي تحمل اسمه ويخلد ذكراه ويدخل كل بيت، ويسلك النقود التي تحمل صورته وينشر في كل القصور لوحات تصور انجازاته وحروبه، وتوضع تماثيله العملاقة في أرجاء ملكته اللامتناهية دون دعم التابعين الجيدين، وكذلك الامر مع القادة الذين كان لهم تاريخ حافل بالانتصارات، فالتابعون هم الذين مكنوا القادة من شق قناتي بنا والسويس وتشييد الحضارة البابلية والفرعونية والآرامية والاسلامية، والانتصار في المعارك الرومانية، وتسطير ملحمة جلجامش، وهم الذين يضطّلون الان بتنفيذ الاعمال الرائعة في جميع المنظمات الاقتصادية العملاقة التي تتولى انتاج السلع التي تحدث تطورات مهمة في حياة الافراد في جميع البلدان⁽¹⁰⁾.

ومن جانب اخر تؤكد الحقائق ايضا ان هناك عددا لا يحصى من القيادات التي اخفقت في بلوغ غاياتها رغم كفاءتها او اطلاعها اما لانها لم يتتوفر لها تابعون أكفاء ومساجدون معها في التصور والرسالة والاهداف او انها لم تحسن التعامل مع التابعين فجعلتهم لا يؤدون الاعمال التي تعهد إليهم او ينقلبون ضدها لانها اذلتهم او بغيت عليهم او بخستهم حقهم، او استحوذت على جميع المنجزات والمكتسبات المتحققة من

اسهاماتهم، او اوردتهم موارد التهلكة، او لم تؤسس علاقتها معهم على التعاون والثقة والولاء، ويصور احدهم حال القيادة التي جوّعت تابعيها فاكلوها بعدما كانوا يعبدونها زمانا قائلًا⁽¹¹⁾:

زَمْنَ التَّقْحُمِ وَالْمَجَاعَةِ	"أَكَلَتْ حَنِيفَةَ رَهَّا"
سُوءِ الْعَوَاقِبِ وَالثَّيَاعَةِ"	لَمْ يَحْذِرُوا مِنْ رَهَّمٍ

وقد ادركت جميع القيادات في المجتمعات الديمقراطية التي يتمتع الافراد فيها بمساحة واسعة من الحرية على جميع الصعد اهمية التابعين، ولا سيما بعد التطورات الهائلة التي حدثت في المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والعلمية مع بداية النصف الثاني من القرن العشرين، واعترفت صراحة بان جميع المنجزات التي حققتها ما كان لها ان تتحقق مما ابدعت في اعداد الخطط والاستراتيجيات والسياسات ومهما توفرت لها من موارد ما لم يكن معها أتباع منسجمون معها ويدعمونها وينفذون الاعمال التي تعهد اليهم بكفاءة، ولذلك اخذت تلك المجتمعات تتبنى ثقافة تقدير التابعين بقدر ما تقدر القيادة، وتعزيز الاهتمام بهم الى المستوى الذي يجعل اهميتهم بمرتبة اهمية القيادة، وتنتظر اليهم كقوة موجودة ومحمة كما ان القيادة قوة موجودة ومحمة، ولا تقدر أهمية احد الطرفين اكثر من الاخر، وتؤمن بان كلئما يحتاج للآخر وانما يسهمان في استمرار المجموعات والمنظمات، وتعمل على تطوير التابعين، وتجعل منهم شركاء للقيادة وليس رهينة لديها، وتعتمد بصورة متزايدة على خبرتهم وكفاءتهم، وتنتظر الى دورهم بانه جدير بالاهتمام والثناء، ولا يجب ان يحجب مطلقا كموقع لا معنى له مقابل القيادة، ولا يمكنها الاشارة الى اهمية القيادة دون الإشارة إلى اهمية التابعين ودورهم في قبولها او رفضها، واهمية اسهاماتهم في التخطيط وتحديد الاهداف وصنع القرارات وتنفيذ الاعمال

وتحقيق الاهداف المشتركة وتحقيق التميز والنجاح، ويمكن ادراك اهمية التابعين بصورة واضحة من خلال الحقائق الآتية⁽¹²⁾:

- التابعون في العالم أكثر عدداً من القادة.
- يكون اغلب الافراد في دور التابع خلال حياتهم أكثر مما هم في دور القيادة، وهم قادة في احد الجوانب ولكنهم تابعون في اغلب الجوانب الاخرى، وان جميع القادة كانوا تابعين في وقت ما⁽¹³⁾.

● يسهم التابعون بنسبة ثمانين بالمئة من انتاجية المنظمات بينما تسهم القيادة بنسبة عشرين بالمئة، ولذلك يعتمد نجاح المنظمات او فشلها على مدى كفاءة التابعين والقيادة، وليس فقط على كفاءة القيادة التي يقتصر دورها على التخطيط وتوجيه النشاط، ويخلق التابعون المساندون للقيادة والراغبون بالعمل معها والمؤهلون علمياً النتائج النهائية المطلوبة عملياً عندما ينفذون الاعمال التي تعهد اليهم بكفاءة.

وتؤكد الواقع ان المنظمات التي اعطت اهمية متزايدة لدور القيادة واحظت من اهمية دور التابعين وتشبتت بأسطورة القائد البطل الذي يصدر التعليمات والاوامر والتوجيهات ويحقق الانجازات العظيمة بقدراته الخارقة، قد اخفقت على مر العصور وألحقت نفسها وبالتابعين وبالمجتمع اضراراً كبيرة، فقدت فرصة الحصول على افضل توظيف ممكن لامكاناتها، وضاعت عليها فرصة توظيف امكانات القيادة وامكانيات التابعين في المجالات التي تتحقق اهدافها⁽¹⁴⁾.

● تتالف المنظمات من قادة وتابعين، فلا وجود للقيادة دون وجود التابعين، ولا وجود للتابعين دون وجود القيادة، وهم يحتاجون بعضهم بعضاً، ويشكل التابعون

أحد أطراف عملية القيادة التي تتكون من طرفين أحدهما القيادة والآخر التابعون⁽¹⁵⁾.

● يحدد التابعون نمط القيادة، ويقررون مستقبلها فيما يتعلق بالاستمرار في موقعها من عدمه، خاصة في المجتمعات التي يتمتع الأفراد فيها بمزيدات واسعة من الحرية، فقد يسقطونها إذا كانت مستبدة أو يرغمونها على التخلي عن أساليبها المتسلطة أو يمكنونها من الاستمرار والتطور إذا كانوا أكفاء وشجاعاناً ومتحمسين بها وداعمين لها، ويضخمون مزاياها ويظهرون بريقها brilliance ويزيلون modulate نقاط ضعفها، وليس الهدف من هذه الحقيقة فقط من قدر القيادة على حساب التابعين وإنما الاعتراف بأن لكل طرف منهم أهمية خاصة مع اختلاف الأدوار⁽¹⁶⁾.

● يحدد التابعون النتائج التي تترتب عن قرارات القيادة من خلال تنفيذ الأعمال التي تعهد إليهم.

● لا تتمكن القيادة من احداث التغيير في المنظمة ما لم يكن معها تابعون أكفاء داعمون لها، ويمكنونها من الوصول إلى الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من التغيير⁽¹⁷⁾.

● أضحت التابعون يمثلون أهم رأس مال في جميع المنظمات في عصر الابتكار والتكنولوجيا والمعلومات⁽¹⁸⁾.

● ليس جميع الأفراد قادة بينما كلهم تابعون في بعض مجالات في حياتهم.

- جميع الافراد تابعون قبل ان يكون اي واحد منهم قائدا، وكل قائد تابع ولكن ليس كل تابع قائدا، وكل قائد لا بد وأن يمر بمرحلة التابعية، وان الافراد يتنقلون من هذه الادوار واليها ضمن اي منظمة، وربما يكون احدهم قائدا في احد الادوار وتاتعا في دور اخر في نفس الوقت.
- لا تصبح قرارات القيادة واعده ما لم ينفذها التابعون⁽¹⁹⁾.
- التابعون هم الذين يصوبون قرارات القيادة سلوكها، ويحملون رسالتها ويدافعون عنها ويكسبون الاخرين لتأييدها حتى بعد رحيلها.
- لا يمكن للقيادة أن تميز من دون أن يكون لديها أتباع مميزون يتحملون مسؤولية تنفيذ خططها بكفاءة، ويكتسب القادة العظام صفة العظمة بفضل كفاءة التابعين ومساندتهم بجميع الامكانيات المادية والمعنوية والنفسية وجهودهم الرائعة القادرة على تحويل الاشياء المتواضعة الى انجازات نفيسة⁽²⁰⁾.
- من الممكن جعل التابع قائدا، ولكن يصعب جعل القائد تابعا⁽²¹⁾.
- تكون معنويات التابعين الذين يعاملون على انهم غير ذوي اهمية منخفضة وانتاجيتهم متدنية، ويختبنون ابداء الآراء وحمل مسؤولية اضافية ولا يقدمون المقترنات بصراحة الى القيادة ويخفون المشكلات عنها⁽²²⁾.
- يقع جزء كبير من السيطرة على المواقف في المنظمات بيد التابعين بسبب قربهم من الاحاديث، وهذا يجعلهم يمثلون الوسيلة التي يتوقف عليها نجاح المنظمات او اخفاقها⁽²³⁾.

● يتولى التابعون نشر رسالة القيادة بين الآخرين وان لم تكن بين ظهرانيهم، وتؤكد الواقع ان اتباع الاديان والفلسفات والنظريات لا زالوا يتمسكون بما جاءهم به قادتهم في تلك المجالات منذآلاف السنين ويدافعون عنهم، والاكثر من ذلك يحاولون اقناع الآخرين باتباعهم.

● اصبح القادة في المجتمعات الديمقراطية يعتمدون كلبا على دعم التابعين ومساندتهم لهم في تكثيفهم من الوصول الى موقع القيادة، وفي ذات الوقت اصيروا عرضة لمساءلة التابعين ومحاسبتهم عن الجوانب المتعلقة بمدى اهليتهم لشغل تلك المواقع وانفاذ البرامج التي في ضوءها انتخبوا ولا سيما بعدما انتهت الايام التي كانت فيها القيادة تفرض على التابعين فرضا وتنعم بسلطات غير محدودة وتعامل التابعين كالقطيع الذي ينفذ ما يطلب اليه فقط دون اعتراض او مساءلة Followers used to be sheep-like at their master's bidding without question وعليهم الاذعان لسلطة القيادة وطاعتھا طاعة عمیاء، كما كان الملوك في اوربا قبل بضع مئات من السنين يحكمون بوجوب الحق الالهي المنوح لهم، ويعرضون للموت كل من يتحدى سلطتهم، ويعاملون التابعين وكأنهم جزء تافه في عجلة كبيرة وكما يفعل القادة المستبدون في المجتمعات المختلفة في المرحلة المعاصرة⁽²⁴⁾.

وقد اوضح الشاعر الالماني بيرتولد بريخت Bertold Brecht اهمية التابعين في قصيدة "تساؤلات عامل وهو يقرأ" التي يقول فيها⁽²⁵⁾:

"من شيد طيبة ذات البوابات السبع؟
ستجد بطون الكتب ملأى بأسماء الملوك،

فهل كان الملوك هم من جر الصخور الخشنة؟
أما بابل التي دمرت مرات عديدة
فنـ كان يعمر المدينة كلـا تـدرـمـ؟ وـفي أيـ من بـيـوتـ لـيـاـ،
تلـكمـ المـديـنـةـ الـتيـ تـتـلـقـ بـالـذـهـبـ، عـاشـ الـدـيـنـ شـيـدوـهاـ؟
وـعـنـدـماـ أـنـجـ سـورـ الصـينـ فـيـ المـسـاءـ
أـيـنـ ذـهـبـ الـبـنـاؤـونـ؟ وـرـومـاـ العـظـيمـةـ
مـلـيـئـةـ بـأـقوـاسـ النـصـرـ، فـمـنـ الـذـيـ نـصـبـهاـ؟ وـعـلـىـ مـنـ
انتـصـرـ الـقيـصـرـ؟ وـقـدـ عـاشـتـ بـيـنـظـةـ فـيـ الـأـغـانـيـ،
فـهـلـ كـانـتـ كـلـ مـسـاكـنـهاـ قـصـورـاـ؟ وـحـتـىـ فـيـ اـطـلـنـطـيـسـ الـأـسـطـورـةـ
عـنـدـماـ غـمـرـتـهـاـ الـبـحـارـ ذـلـكـ الـلـيـلـ،
لاـ يـزالـ الرـجـالـ الغـرـقـيـ يـنـادـونـ عـبـيدـهـمـ.
والـشـابـ اـسـكـنـدـرـ الـذـيـ غـزـاـ الـهـنـدـ
هـلـ كـانـ بـمـفـرـدـ؟
وـقـيـصـرـ الـذـيـ هـزـمـ الـغـالـيـنـ،
المـ يـكـنـ اـحـدـ فـيـ جـيـشـهـ وـلـوـ الطـبـاخـ؟
وـنـاحـ مـلـكـ اـسـپـانـيـاـ فـيـلـيـبـ عـنـدـماـ
غـرـقـ أـسـطـولـهـ الـأـرمـادـاـ. المـ تـذـرفـ دـمـوعـ غـيرـ دـمـوعـهـ؟
وـفـرـيدـرـيـكـ الثـانـيـ الـذـيـ اـنـصـرـ فـيـ حـرـبـ السـنـينـ السـبـعـ،
مـنـ اـنـصـرـ مـعـهـ؟
وـفـيـ كـلـ صـفـحةـ نـصـرـ،
مـنـ طـهـيـ الطـعـامـ لـاـحتـفالـ الـمـنـتصـرـينـ؟

وكل عشرة أعوام يظهر رجل عظيم،
لكن من يدفع الثمن؟
اخبار كثيرة.
وتساؤلات كثيرة".



أهمية التابعين والقيادة في منظمات المجتمعات المتقدمة

ورغم أهمية التابعين للمنظمات لا زالت القيادات في المجتمعات المتنامية لا تقدر أهميتهم، ولا تؤمن بأنهم متغير رئيس في استمرارها وتطورها، وتعاملهم كالخraf، وتنظر إليهم بريبة وشك، وتعمل جاهدة على جعلهم امعة (طوعا او كرها) وتضطهد them وتذلهم وتحكم بهصائرهم، وتستبيح حقوقهم، وتجويعهم وتجعلهم جحالة تنخر الامراض فيهم، وترغب منهم تجیدها والعوده اليها في كل صغيرة وكبيرة، وجعلت العديد من الافراد في تلك المجتمعات يشعرون بان يكون الفرد تابعا يعني انه ليس بمستوى القيادة من حيث الذكاء والنجاح، والانكى من ذلك جعلت الكثير من التابعين فيها لا يدركون اهميتهم ولا يوظفونها ولا ينظرون الى موقعهم بأنه موقع نبيل وانهم هم الذين يسهمون بصورة مباشرة في نجاح المنظمات.

تطورات عزت اهمية التابعين

يشهد العالم منذ بداية النصف الثاني من القرن العشرين تطورات عديدة ومتسرعة في مختلف الجوانب السياسية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية والعلمية والتقنية أدت إلى تأكّل السلطة التقليدية للقيادة التي تقوم على ارغام التابعين للخضوع لها وإلى تزايد الاعتراف باهمية التابعين وبدورهم الفاعل في تحقيق أهداف المنظمات ومن تلك التطورات ما يأتي:

- ❖ تزايد التوجه نحو الديمقراطية والتغيير الاجتماعي فرض على القيادات الاعتراف باهمية الدور الفاعل للتابعين، وزيادة اعتمادها عليهم في تنفيذ المهام المطلوبة لبلوغ الأهداف
- ❖ توسيع المنظمات في توظيف التقنيات المتقدمة في جميع الأنشطة المطلوبة لتحقيق أهدافها في ظل المنافسة الحادة أدّى إلى اعتراف القيادات باهمية التابعين الذين يتلّكون الخبرة والمهارة في تمكين المنظمات من بلوغ أهدافها بكفاءة.
- ❖ سلط عصر المعلومات واعتماد الشفافية في إدارة المنظمات الأضواء على الحاجة إلى علاقات أكثر مرونة بين القيادة والتابعين، وعزز مكانة التابعين بعدما مكّنهم من الوصول إلى المعلومات التي تكشف عن أهداف القيادات وخططها وقراراتها وأمكّنـات المتاحة لها ومنافسيها بسهولة كبيرة، فلم تـعتبر القيادة هي المصدر الحصري الذي يزود التابعين بالمعلومات المهمة عن تلك الجوانب، وليس بمقدورها منعهم من الوصول إلى تلك المعلومات، فقد انتهت الأيام التي كان فيها بامكان القيادات منع التابعين من الحصول على المعلومات ومراقبة اتصالاتها كما كان يفعل

الاتحاد السوفيتي ابان حكم جوزيف ستالين والذين تناوبوا الحكم من بعده لغاية سقوط الاتحاد السوفيتي عام 1989، والدول الاشتراكية المنضوية تحت مظلة ذلك النظام، وكما يفعل الان في بقية الدول التي تتولى الحكم فيها قيادات مستبدة منها على سبيل المثال العراق تحت حكم صدام حسين من 1979 الى 2003 فقد منع العراقيين من استخدام الهاتف النقالة وخدمة الانترنت ومشاهدة القنوات الفضائية وغيرها من وسائل الاتصال والتواصل خشية ان تسهم تلك التقنيات في اذكاء روح الانتفاضة عليه من خلال كشف اغتصابه موقع القيادة وعدم اهليته لذلك الموقع، واضطهاده للشعب، وسرقة ثرواته، والاضرار البالغة التي ترتب عن الاخطاء القاتلة التي ارتكبها اثناء حكمه ومن اهمها اشعال حروب لا جدوى منها مع جيران العراق كلفت العراقيين خسائر فادحة في الارواح والاموال ونشرت الفساد المالي والإداري والأخلاقي⁽²⁶⁾.

❖ فرضت الاحداث العالمية المؤثرة في حياة العديد من الافراد في جميع انحاء العالم مثل الهجمات الانتحارية التي ينفذها انتحاريون يتبعون قيادات لها مقاصد مختلفة تستهدف نشر الفوضى والرعب، ضرورة الاهتمام بالتبعين ومعرفة هل ان سبب تابعيتهم لقياداتهم هو التعصب الديني او العرقي او الطائفي او المناطيقي او السياسي، او الانقياد الاعمى، او بسبب حاجتهم للقوة والمال، بهدف معرفة هل الانتحاريون خرافاً تطيع قيادتها طاعة عمياً، او ناشطين، او تابعين للمشهورين، ام تلامذة او حاملين او لهم اسباب اخرى، وفك لغز تلك القضايا الكبيرة، وتحديد الحاجات الانسانية التي ينبغي توفيرها لهم، اضافة الى تنويرهم بالاضرار التي ترتب عن تابعيتهم تلك بهدف الحد من استمرارهم فيها وفي ذات الوقت تجفيف المصادر التي تغويهم اليها.

- ❖ تزايد رغبة الافراد في المجتمعات الديمقراطية بتطبيق الاساليب الادارية التي يتولى فيها التابعون توجيه القيادة من الاسفل الى الاعلى بعدما ادركوا ان اسلوب الادارة من الاعلى الى الاسفل يتجاهل اهمية التابعين ولا يحقق اهدافهم واهداف المنظمات التي يعملون لصالحها⁽²⁷⁾.
- ❖ اسهم توجه المنظمات الى تسريح هيكلها التنظيمية وتفويض السلطة والمسؤولية الى التابعين وتطبيق مبادئ القيادة بالمشاركة في تقوية التابعين وجعل القيادات تتوقع منهم الكثير من المبادرات المفيدة.
- ❖ خلق التغير في تركيب العائلة وعمل الابوين في الكثير من الدول المتقدمة بيات عمل لم يعد الافراد فيها قادرين على ممارسة دور القيادة التقليدية كما كان في السابق، وربما تزامن هذا مع ضعف احترام الافراد لرموز السلطة في جميع المنظمات.
- ❖ دفعت المنافسة المتزايدة بين المنظمات القيادة الى الاهتمام بالتابعين ومنهم المزيد من الصالحيات، والبحث عن اساليب جديدة تضمن لها انتقاء التابعين الاكفاء والاهتمام بهم وتدريبهم وقيادتهم ببرونة بغية جعل اسهاماتهم وانتاجيتهم افضل⁽²⁸⁾.

تغيير النظرة السائدة الى التابعين

يتفق الجميع على ان تغيير افكار الافراد وملوقاتهم امر في غاية الصعوبة، وقد يستغرق وقتا طويلا وجمودا مكثفة ومستمرة، ونفقات باهظة، ويطلب تعاون جمادات مختلفة، وربما يكون في بعض الحالات امرا مستحيلا تحقيقه لا سيما عندما تكون افكارهم متواترة من اجيال سابقة كما يخبر الله تعالى في قوله "بِلْ قَالُوا إِنَّا وَجَدْنَا آبَاءَنَا

عَلَى أُمَّةٍ وَإِنَّا عَلَى آثَارِهِمْ مُهْتَدُونَ⁽²⁹⁾، وإن معظم الذين يرفضون التغيير يعتمدون تقليد الآباء والأجداد، أو ربما يرفضون التغيير خوفاً من النتائج التي تترتب عنه أو خوفاً من المجهول، أو انهم بطبيعتهم يخشون المجازفة، أو يستحبون العمى على الهدى كما فعل قوم هود في قوله تعالى "وَأَمَّا ثَمُودٌ فَهَدَيْنَاهُمْ فَاسْتَحْبُوا الْعَمَى عَلَى الْهُدَى فَأَخْذَهُمْ صَاعِقَةُ الْعَذَابِ الْهُوَنِ بِمَا كَانُوا يَكْسِبُونَ"⁽³⁰⁾.

ويعتمد تغيير النظرة الى التابعين على مجموعة من العوامل بعضها له علاقة بالبيئة التي تعمل في اطارها المنظمات التي يعملون لصالحها، واخرى لها علاقة بالقيادة، والمجموعة الثالثة لها علاقة بالتابعين أنفسهم، وفيما يأتي المتطلبات التي تسهم في تغيير النظرة الى التابعين، وتضييف لذلك الموقع الكبير من الاحترام:

✓ تغيير ثقافة Culture المجتمع، ولا سيما المجتمعات التي لا زالت تنظر الى القيادة من منظار بطولي مثالي، وتنسب اليها كل الامجاد، وتعتبرها السبب الفاعل الحق للمنجزات، وتحجب النور عن التابعين وتنظر اليهم على انهم المسبب لجميع المشكلات التي تعاني منها، الى ثقافة تعنى بالاهتمام بالتابعين كما في الثقافات التي تناصر الديمقراطية ويتمتع الافراد فيها بمساحة واسعة من الحرية مثل اليابان واوربا والولايات المتحدة⁽³¹⁾.

✓ تتولى العائلة والمدرسة وجميع منظمات المجتمع تربية الافراد على دعم التابعين الجيدين الذين ينصب اهتمامهم على المصالح العليا للمجتمع، وتحثهم على حماية أنفسهم من القادة المفسدين عملاً بقوله تعالى "وَلَا تَتَّبِعْ سَبِيلَ الْمُفْسِدِينَ"⁽³²⁾.

✓ تبني المنظمات ثقافة تعترف بأهمية التابعين، وتتوفر لهم فرص التفكير باستقلالية، وتسهم في تطوير مهاراتهم، وتحفزهم لإنجاز المهام المطلوبة منهم بكفاءة ومد القيادة بالأراء والمقترنات واللاحظات المفيدة.

✓ وجود قيادة لديها رغبة صادقة تثمن إسهامات التابعين وتهتم بهم وتجعلهم شركاء لهم في النجاحات والاخفاقات على حد سواء، وتمكنهم من بلوغ أهدافهم وتنظم علاقتها معهم على أساس التفاعل والتأثير والتعاون وتبادل الثقة⁽³³⁾.

✓ تدريب قادة المستقبل على أنهم ليس من حقهم اضطهاد التابعين.

✓ يكون التابعون أكفاء وشجاعانا وفاعلين وينظرون إلى انفسهم كمصدر مهم للقيادة وللمنظمات، وقدرين على اثبات دورهم كشركاء مهمين لها، ويلتزمون باداء اعمالهم بجدارة تسهم في استمرار المنظمات وتطورها، وتساعد على خفض جميع انواع الهزال فيها، ويؤمنون بالتغيير ويعملون من أجل تحقيقه، ويفهمون ما هو متوقع منهم بموضوعية، ويكافحون مع القيادة من أجل الأفضل، ويعتبرون العمل متما لحياتهم، ويتعلمون من القيادة ويدعمونها في إنجاز الوظائف التي تتحقق الاهداف في ضوء موازنة دقيقة بين مصالحهم الشخصية واهداف القيادة، ويبعدون عن اللامبالاة وعدم الاكتئاث وعن كل ما قد يشجع القيادة على استخدام القوة معهم والتعامل معهم على وفق مبدأ "ان التابعين خراف ولا بد لهم من قادة ذئاب".

✓ توحيد التابعين لصفوفهم، والحد من الشديد من القيادات التي تستدرجهم بالامنيات والوعود المعسولة وتوظفهم في تحقيق اهدافها، اذ تؤكد الواقع ان

الكثير من القيادات في المجتمعات المختلفة استغفلت التابعين وصعدت على أكتافهم ثم تنكرت لهم بعدها وصلت إلى موقع القيادة.

✓ تدريب التابعين على التفكير المستقل والانتقادي، وتنمية الوعي الشجاع Courageous Conscience لديهم لكي يكونوا قادرين على تقديم الآراء والانتقادات البناءة والخلقية، ومسؤولين عن مراقبة القيادة والوقوف بوجهها عندما تكون قراراتها وسياساتها ضارة، بدلاً من أن يكونوا امعة، ولكن الملاحظ أن المجتمعات المختلفة لا تهئ التابعين لممارسة الوعي الشجاع على الرغم من أنه يمثل أهم الوسائل التي تساعدهم على اتخاذ خطوة استباقية تمنع القيادة من التسلط عليهم واستغلالهم لتحقيق مصالحها الشخصية.

✓ معرفة التابعين لقوتهم وتوظيفها في مقاومة انحرافات القيادة بشجاعة وقول الحق لها في ضوء مبدأ "افضل انواع الجهاد كلمة حق امام سلطان جابر"⁽³⁴⁾ لكيلا تستمر في المضي في طريق الفساد والافساد والطغيان والاستبداد وشراء الذم⁽³⁵⁾.

✓ لا تنظر المجتمعات إلى التابعين بأنهم افراد ادنى من القيادة وبجاجة إلى قيادة توجهم وتحفظهم⁽³⁶⁾.

استراتيجيات الاهتمام بالتابعين

ادركت اغلب المنظمات في الدول المتقدمة أنها لا تستطيع الاستمرار والتطور، ولا تكون منظمات تنافسية في المستقبل ما لم تعتبر القيادة فيها التابعين من أهم مصادر قوتها، وتعاملهم كشركاء لها في المسؤولية وتعنى بهم، وتحفظهم بمختلف المكافآت لإنجاز

المهام التي تعهد اليهم، وتعمل على تطويرهم، وتشركهم معها في عمليات التخطيط وتحديد الاهداف وتقديم الاداء، وتتوقف عن اضطهادهم والاستخفاف بأهميتهم، ولا تخسهم حقوقهم ولا تعاملهم على انهم غير مبالين ويحولون دون استقرارها وتطورها، ولذلك بدأت تعتمد الاستراتيجيات الآتية من اجل الاهتمام بالتابعين Strategies for

Promoting Effective Following:

- تبني فكرة قائمة على اساس ان نجاح القيادة يعتمد على القيادة والتابعين وعلى التفاعلات الحسنة بينهم.
- الإيمان بان القيادة والتابعية موقعان عظيمان وغير منفصلين، ويعتمدان على بعضهم البعض في الاستقرار والتطور.
- تنفيذ برامج تدريبية تستهدف تعريف جميع القيادات بأهمية التابعين وفوائد الاهتمام بهم.
- لا تتنافس القيادة والتابعون على من يكون اهم وأفضل في المنظمة.
- عمل نموذج من التابعية الفاعلة في الاداء والسلوك وعرضه على جميع التابعين والقادة للتتأكد من فوائده وتحث الجميع على تطبيقه.
- مكافأة التابعين الذين يكونوا انماذجا استثنائيا يحتذى به في الاداء والسلوك وكذلك مكافأة القادة الذين يعتمدون سياسة الاهتمام بالتابعين.
- توفير بيئة يكون التابعون فيها أكفاء وشجعان ومحمومين بالنشاط، وقدرين على تحديد الافعال المناسبة التي تسهم في تحقيق اهداف المنظمة وتنفيذها.

○ استقطاب تابعين أكفاء وشجعان يتالقون مع القيادة، ويحيطونها علما بكل ما له علاقة بهم وبالعمل ويرفضون انحرافاتها ويشاركونها في صنع القرارات ويقدمون لها مقترنات مفيدة في الوقت المناسب، ويعرفون أهمية أنفسهم ويسعون الى التطور ويتحملون مسؤولية الاعمال التي يضطلعون بها.

○ تدريب التابعين على فن التابعية الفذة ليفيدوا أنفسهم وقادتهم ومنظماتهم⁽³⁷⁾.

الموازنة بين أهمية القيادة وأهمية التابعين

ليس الغاية من التركيز على أهمية التابعين إنكار أهمية القيادة في تحقيق الأهداف المشتركة أو التقليل من شأنها، وإنما تأكيد أهميتها وحفظها لتوظيف الممارسات التي تشجع التابعين بأساليب تساعدهم على فهم دورهم وقبوله واسغاله بكفاءة، وتنشط أهمية التفاعل بينهم إلى المستوى الذي تكون فيه إسهاماتهم متكاملة مع إسهامات القيادة وتحقيق النجاح المطلوب.

أهمية القيادة وأهمية التابعين

تجمع جيشان للقتال على طرفي سهل واسع، واقاموا خيماتهم وجعلوها بعيدة عن متناول نبال أحدهما الآخر، وتجمع في تلك الخيم الكبيرة كل من القادة والضباط والحكام للتشاور ومناقشة الأفكار ورسم خطط المعركة، وبما ان الجيشين متساويان في العدد والعدة والشجاعة والاقدام، فمن المتوقع ان تتحدد نتيجة المعركة في ضوء كفاءة التخطيط والاستراتيجية والقيادة والتنفيذ المميز للتابعين.

وخلال النهار طار غراب عبر السهل ودخل خيمة قيادة الجيش الذي على الجانب الشرقي، ووقف على طاولة في وسط الخيمة ونزع نعقة عالية وحادة ثم طار وحط على أحد دعامات الخيمة في الأعلى، ووقف يراقب القادة وهم يناقشون استراتيجية خيمتهم ويضعون خططهم، وبعد مدة قصيرة شعر القادة داخل الخيمة بالمرض وانتشر المرض بهم سريعا وفي غضون ساعة مات كل القادة في تلك الخيمة.

وكان كشافة الخيمة الغربية قد شاهدوا كل ما دار في الخيمة الشرقية، وبعد ان مات اخر قائد في الخيمة الشرقية طار الغراب واتجه نحو الخيمة الغربية، فصرخ الكشافة مذرين القادة فانزل القادة مصارع الخيمة واوثقوه بإحكام، وبعد لحظات سمعوا وهم داخل الخيمة الغربية يطير جيئة وذهابا وينقع ويصرخ بيسار ولكنهم استبروا في عمل خططهم واثقين بأن المعركة ستكون لصالحهم بكل سهولة مع موت قيادة الخيمة الشرقية.

وبعد وقت قليل ابتعد الغراب واصبح صوت صراخه بعيدا ولا يكاد يسمع حتى اختفى، ومع رحيل الغراب خرج قادة المعسكر الغربي من الخيمة فوجدوا ان كل جنودهم خارج الخيمة قد ماتوا. اما الجنود في الجانب الشرقي فكلنوا بلا قيادة وكانوا دون انبساط وتسودهم الفوضى، ولم تكن جهودهم منظمة وكانت تحركاتهم غير منسقة، ولم تكن لديهم خطة متماسكة للعمل، وعندما اشرقت الشمس في اليوم الثاني شنوا هجومهم على المعسكر الغربي ولكنه كان غير متقن وكان أكثر عمل عسكري حماقة على مد العصور رغم انه كان بمحاس منقطع النظير، وفي غضون دقائق قتلوا القسم الاكبر من قادة الجيش الغربي رغم تخطيطهم الفذ واستراتيجياتهم الذكية وقيادتهم الفريدة.

المصدر: Steve Eubanks, The Importance of Followers: A Parable

<http://eubie.com/?p=43>

خلائق التابعين

ينتفق الجميع على أهمية معرفة خلائق التابعين الذين يسهمون بفاعلية وكفاءة في تكين القيادة من بلوغ الأهداف لمراحتها عند استقطاب تابعين من أجل توظيف القادرين على انجاز الاعمال ودعم القيادة في سعيها لتحقيق الاهداف المطلوبة لنجاح المنظمات واستمرارها وتطورها، وفيما يأتي الموصفات Qualities التي ينبغي توافرها فيمن يشغلون دور التابع بصرف النظر عن طبيعة عمل المنظمة التي يعملون لصالحها وحجمها⁽³⁹⁾:

► الكفاءة في أداء المهام.

► الشجاعة: ينبغي ان يتلك التابعون الجرأة على طرح أفكارهم وملحوظاتهم، والاعتراض على أخطاء القيادة وانحرافاتها، وقد ضرب القرآن الكريم أمثلة سامية في هذا السياق ، منها قول ابنة شعيب لأبيها بشأن موسى عليه السلام "إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرَتِ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ"⁽⁴⁰⁾، وكذلك موقف سليمان عليه السلام حين عرض رأيه على أبيه داود عليه السلام في قضية الخصمين، وموقف إبراهيم عليه السلام حين خالف أباه في عبادة الأصنام بعد أن أتاهم الله علماً لم يؤت أباه.

► امتلاك المؤهل العلمي والمهني للتفوق في العمل سلوكاً وأداء⁽⁴¹⁾.

► توظيف كامل طاقاتهم في الاعمال التي تعهد إليهم من أجل دفع المنظمة للتطور.

► الجد في اداء الاعمال المكلفين بها إدراكاً منهم أن الإهمال قد يؤدي إلى الإضرار بالقيادة والمنظمة وحتى بأنفسهم⁽⁴²⁾.

► الانسجام attuned مع انفسهم ومع قيادتهم وزملائهم، وفهم ادوارهم ومسؤولياتهم، والنظر الى العمل كتمم لحياتهم ومحقق لأهدافهم ومصالحهم الشخصية⁽⁴³⁾، ويوظفون الموارد المتاحة للمنظمة بكفاءة، ويعرفون قيمتهم ويقدرون مهاراتهم واسهاماتهم بالنسبة للمنظمة والقيادة، ويسعون بوعي إلى خفض نقاط ضعفهم وتعزيز مكانة قوتهم في احداث تأثيرات حسنة في القيادة والاحداث في المنظمة⁽⁴⁴⁾.

► تعدد المهارات انسجاما مع التطورات المتسارعة التي فرضت على المنظمات السعي لاستقطاب افراد متعددي المهارات⁽⁴⁵⁾.

► يضعون لأنفسهم خططاً طموحة لتحديث معارفهم ومهاراتهم قصد الإلمام بجميع جوانب العمل ومتطلباته والابتعاد عن الأفكار والمعتقدات التي قد تضر بهم أو بقيادتهم.

► الحرص على الإتقان والإبداع في التنفيذ، مسترشدين بحديث الرسول محمد عليه الصلاة والسلام "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه".

► أهدافهم محددة وواضحة ومكنته التحقيق.

► متفائلون ويستبدلون الأفكار السيئة بافكار حسنة، ويتوقعون دائماً الأفضل ولا يفقدون الأمل عندما تواجههم موقف صعب، ويتطلعون إلى النجاح ويعؤمنون بقدرتهم على تحقيق نتائج جيدة، ويخلقون أجواء عمل تشع تفاؤلاً وبهجة وتجعل الجميع يستمتع بالعمل، ويدركون أن الذين يتلذبون التوجهات التفاؤلية والعملية هم من يحققون النجاح، ويعؤمنون أن المنظمات تختار التابعين على وفق مبدأ "وظف من أجل التوجهات ودرّب من أجل المهارة"⁽⁴⁶⁾.

► الاستعداد لتحمل المسؤولية: ويعالجون مشكلات العمل بأنفسهم أو بالتعاون مع القيادة، بغض النظر عن مصدر المشكلة أو الطرف المسؤول عنها، ولا يلقون اللوم على الآخرين، ولا يهربون من النتائج التي تترتب عن اعماهم وقراراتهم.

► يدعمون حماس القيادة، ويمكنونها من تنفيذ المهام المطلوبة لتحقيق اهدافها واهدافهم، ويجعلونها تعتمد عليهم في المواقف الصعبة، ويحفزونها للإقدام على التغيير نحو الأفضل، ويجعلونها تعول على مشاركتهم لها في التخطيط والتخاذل القرارات ومعالجة المشكلات، ويسيئون في تفجير نقاط قوتها من أجل المنظمة، ويسعدون نجاحها وتطورها، ويتأملون إذا أصابها ضرر أو لحق بها أذى منهم أو من غيرهم⁽⁴⁷⁾. تعزيز علاقتهم مع القيادة على الثقة والاحترام والدعم المتبادل وتوسيع المشتركات معها دون تجاوز الحدود المهنية، ويروجون أفكارها في الأوساط ذات الصلة⁽⁴⁸⁾ ويعبرون عن دعمهم لها⁽⁴⁹⁾ والوفاء لقيمها values ورسالتها mission ورؤيتها vision وخططها plans وتوجيهاتها وأولوياتها priorities، فيتّخذونها نصب أعينهم، ويتبنونها عن صدق، ويلتزمون بها committed بإخلاص، ولا ينظرون إلى الأمور من زاويتهم فحسب، ويراعون امكانات القيادة وما يحيط بها من ضغوط وتحديات قد تُضعف حماسها أو تُثقل كاهلها أو تُربك قراراتها⁽⁵⁰⁾، وفي ذات الوقت لا يطعنونها طاعة obedience عمياً، ولا يرضونها على حساب قيمهم، ولا يُبالغون في تقدها، ولا يُغالون في مدحها⁽⁵⁰⁾ ويعتبرون تقديم الشكر لها والاشادة بها واجباً عقلاً ما دامت تؤدي اعمالها بصورة صحيحة، وتسعى لتحقيق الهدف المشترك، وتوطد علاقتها بهم، وتمكنهم من تحقيق اهدافهم، وتأمر بالمعروف وتهى عن

المنكر، ولا تحل حراما ولا تحرم حلالا، وترشد إلى سواء السبيل، وتهدي إلى الخير والأعمال الصالحة للجميع بهدف تشجيعها على المضي في هذا النهج، ويقول الحق تبارك وتعالى في هذا الصدد "وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِنْ كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ" (52).

► القدرة على تجاوز مشاعر الاحباط وخيبة الامل عند مواجهة الهراء المحسية (53)، والسعى إلى تولي المهام التي تنطوي على تحديات ذاتية، دون أن يزجوها بأنفسهم في مواطن ال�لاك، امثالاً لقوله تعالى "وَلَا تُلْقُوا بِأَيْدِيكُمْ إِلَى الْتَّهْلُكَةِ" (54)،

► يمدونون إلى إنجاز الأعمال التي تسهم في تطويرهم وتعيين القيادة على بلوغ الاهداف، دون أن يهابوا تبعات الفشل، وتتحدد مستويات رغبتهم في الإبداع وطموحهم في ضوء النتائج التي تمر عن مبادراتهم التطوعية، سواء عبر أداء مهام إضافية تعود بالنفع على القيادة وعلى أنفسهم، أو من خلال إنجاز أعمال غير مسبوقة وحمل مسؤوليات تفضي إلى ابتكار حلول ناجعة لمواجهة التحديات ومعالجة المشكلات (55).

► ينصب اهتمامهم على أداء أعمالهم بإخلاص ويرصون على معالجة مشكلاتهم الشخصية كي لا تعكس آثارها السيئة على سلوكهم وأدائهم ويظهرون مرونة تمكنهم من التراجع الحكيم عند مواجهة العقبات كما يجتنبون توجيه اللوم أو النقد للقيادة أمام الآخرين، لكيلا تضعف المعنويات وتنخفض الإنتاجية (56).

► يحرصون على استباق المشكلات بالتفكير فيها قبل وقوعها، والمبادرة إلى معالجتها عند حدوثها، في ضوء رأي القيادة ونقاط قوتهم وقدراتهم (57).

► البراعة Versatility والمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات، ولا يجتنبون المخاطرة بعملهم عندما تقتضي المواقف أن يكونوا صادقين في مواجهة القيادة، رغم أنهم يجعلون خيار ترك العمل آخر البديل مع الحرص على تقليل احتمالات الخسارة التي قد تلحق بهم.

► يعترفون باخطائهم بصدق وصراحة وفي الوقت المناسب⁽⁵⁸⁾.

► يسعون إلى تعزيز مهارات الاتصال وتبادل المعلومات مع القيادة والزملاء والجمهور بكفاءة، ويصغون بعناية لتوجيهات القيادة وتلميحاتها، بقصد فهم مقاصدتها والاستعداد للانسجام معها⁽⁵⁹⁾.

► يُركّزون على إتمام الواجبات تعبيرًا عن ارتباطهم الوثيق relevance بالقيادة وبيئة العمل⁽⁶⁰⁾.

► طلب المشورة seek counsel من القيادة والزملاء دون تردد عندما تواجههم المشكلات سعيًا للحصول على أفكار تصلق قدراتهم وترتقي بأدائهم، ولذلك يقول الرسول محمد عليه الصلاة والسلام "الدين النصيحة"، ويقول عمر بن الخطاب رضي الله عنه "رحم الله امرؤاً أهدى إلينا مساوينا"، وقد قيل قدیماً "أخوك من نصحك"، وبناء على هذا يعد السكوت عن النصح عقوبة للمنصوح وذنبنا يعقوب عليه من لا يقدم النصح، ويؤكد هذا قول الرسول محمد عليه الصلاة والسلام "من كان عنده علم فكتمه ألمه الله بلجام من نار يوم القيمة"⁽⁶¹⁾.

► يحفّزون أنفسهم لتحقيق أهداف تحدي قدراتهم وتنسجم مع مهاراتهم وتوقعاتهم، ويختارون بيئه عمل داعمة supportive environment تذكرهم بأهدافهم وتساعدهم على تحقيقها⁽⁶²⁾.

▶ يؤمنون بأن مستقبل المنظمة مرهون بتكاملهم مع القيادة، ويحرصون على إظهار أنفسهم ككملين لها لا منافسين، ويسعون إلى توسيع مساحات التفاهم والافتتاح معها، ويوظفون اختلاف الرؤى لإنتاج خيارات بناءة تدعمها وتجعلهم مصدر قوة مساندة لها فيما ترغب في تحقيقه في ضوء الضغوط والتحديات التي تواجهها⁽⁶³⁾، ويعزّزون فاعلية الفريق الذي ينتمون إليه، و يجعلون إسهاماتهم مؤثرة، ويتعلمون من المحن، وينقلون أفكارهم واعتراضاتهم إلى القيادة بصدق ووضوح وفي الوقت المناسب بأساليب تضمن اهتماماً بها والاستفادة منها، كما يتحدون الإجراءات Challenge the processes التي لا تخدم الأهداف المشتركة⁽⁶⁴⁾.

تعزيز أهمية التابعين لدى القيادة

تختلف الممارسات التي تعزز أهمية التابعين لدى القيادة من مجتمع لآخر تبعاً لاختلاف المجتمعات من حيث التقدم والخلف ومساحة الحرية التي يتمتع بها التابعون وأسلوب القيادة في ادارتهم، وفيما يأتي الممارسات التي تحبدها القيادات في التابعين في المجتمعات الديمقراطية، و يجعلها تتمسك بهم⁽⁶⁵⁾:

- ⦿ تأدية الاعمال بكفاءة عالية، والمثابرة على تطوير أنفسهم باستمرار وبوتائر تنسجم مع التطورات التقنية والإدارية التي تحدث في بيئة العمل، وقبول التغيير والتكييف معه بمرونة من أجل استمرار المنظمة وتطورها.
- ⦿ العمل بالإمكانات المتاحة مع التطلع نحو الأفضل، واجتناب المثالية.
- ⦿ وضع مصلحة المنظمة قبل مصالحهم الشخصية.

- ⦿ لا تتقاطع اهدافهم مع اهداف المنظمة بل تسهم في تحقيق نقلة نوعية لهم وللمنظمة.
- ⦿ طرح افكارهم على القيادة بشجاعة وان كانت لا تتفق مع توجهاتها بعد التأكد من انها تسهم في الارتقاء بالعمل في المنظمة.
- ⦿ الاعتراف بالاخطاء والاعتذار عنها، والاسراع الى اصلاحها والبحث عن الاساليب التي تمنع تكرارها.
- ⦿ احترام افكار القيادة التي تستهدف تطوير العمل والاصياغ لها اصياغ المستجيب وابداء الاستعداد لتطبيقها مع رفدها بالأفكار واللاحظات التي تسهم في توظيف الامكانات بكفاءة⁽⁶⁶⁾.
- ⦿ تأسيس علاقات جيدة مع القيادة فيها الكثير من وسائل الالفة والتعاون والثقة.
- ⦿ التطلع لانجاز المهام الصعبة دون اغفال المهام الاصلية او اهميتها⁽⁶⁷⁾.
- ⦿ الالتزام بقيم العمل وثقافته وقوايئنه ولوائحه.
- ⦿ احاطة القيادة علما بكل ما يحدث في العمل من اجل مساعدتها على معالجة المشكلات وتصويب الاخطاء في الوقت المناسب.
- ⦿ إدارة انفسهم إدارة ذاتية بكفاءة بهدف اتاحة الفرصة للقيادة للتركيز على الاعمال المهمة، ويدركون ان ذلك يتطلب:

✓ إرادة قوية تبني وتدفع إلى كل ما هو مفيد.

✓ ضميرا حيا عامرا بقيم انسانية نبيلة يعمل كالبوصلة التي تحدد السلوك الصحيح، وينبه بسرعة وبصورة واضحة عندما ينحرف السلوك الى غير المسارات الصحيحة.

- ✓ تفكيراً ابتكارياً وذكاء فطرياً وخبرات مكتسبة وقدرة على إيجاد علاقات تربط بين الأشياء وتوظيفها بكفاءة.
- ✓ اعتماد التنظيم والابتعاد عن الفوضى واللامبالاة المؤدية إلى الفشل والضياع والاضطراب وتدني الاتجاهية.

مفهوم الحاشية

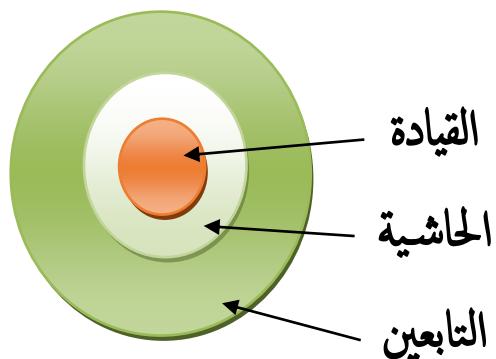
يشير مفهوم الحاشية او البطانة *entourage* الى مجموعة من الافراد مهمتهم خدمة القيادة او هم افراد الدائرة المحيطة بها بصورة مباشرة، ويشكلون أحد المرتكزات والمتطلبات التي لا غنى لها عنهم في لإعانتها على تنفيذ المهام التي تتضطلع بها وبلغ الأهداف التي تسعى إليها، ويكون لأدائهم وسلوكهم تأثيرات (حسنة وسيئة) مباشرة وكبيرة في نجاحها او اخفاقها.

ويتوقف عدد أفراد الحاشية ونفوذهم ومؤهلاتهم على عدة متغيرات من أهمها الموقع الذي تشغله القيادة، فاشية الملك تختلف من حيث العدد والمؤهلات عن حاشية رئيس الجمهورية او رئيس الوزراء او الوزير وهكذا.

وترافق الحاشية القيادة دائماً في الحال والترحال، وبعضهم يسبق القيادة في الذهاب إلى المكان الذي تتوجه لزيارته لتهيئة المتطلبات التي تمكنها من تحقيق اهداف الزيارة وتتوفر لها ايضاً السلامة والمتعة والراحة، وتجعلها تشعر بانها وسط من يسهر عليها ويعينها على ادارة شؤونها ويوفر لها الأمان.

ويرتبط أفراد الحاشية بالقيادة بصورة مباشرة وهم على احتكاك مستمر بها، ومهمتهم تهيئة جميع المتطلبات التي تسهل عملها وادارة الأعمال التي تتضطلع بها، وتنظيم لقاءاتها واجتماعاتها مع الآخرين، وتتوفر لها المعلومات التي تبصرها بالحقيقة، وتقدم لها

النصح والمشورة والمقترحات التي تعينها على تكوين الرؤى المطلوبة الاعداد الخطط واتخاذ القرارات او تعديل سلوكها وعلاقتها مع الآخرين، وتكون الحاشية مؤمنة على اسرار القيادة وجوايسس لها في ذات الوقت، وبذلك تمثل الحاشية المطبخ الذي تطبع فيه جميع قرارات القيادة وتوجهاتها⁽⁶⁸⁾.



موقع الحاشية بين القيادة والتابعين

الفرق بين الحاشية والتابعين

يبين الآتي الفروق بين الحاشية والتابعين⁽⁶⁹⁾:

- ❖ تكون الحاشية اقرب الى القيادة من التابعين من حيث المكان والزمان، اذ تتوارد الحاشية في نفس مكان تواجد القيادة وزمانه دائماً، وتكون على احتكاك واتصال مباشر بها، وتتسلم التوجيهات والتعليمات منها مباشرة، ويكون تأثيرها في سلوكها مباشراً.

- ❖ ترتبط الحاشية بشخص القائد اما التابعون فيرتبطون بأهداف القائد.
- ❖ تنتهي علاقة الحاشية بالقيادة بعد وفاة القيادة او بانتهاء مدة قيادتها او انتهاء مدة عملها معها بينما يستمر التابعون في تبعيتهم لأفكار القائد حتى بعد وفاته.
- ❖ تتولى الحاشية تنفيذ اعمال لها علاقة مباشرة بشخص القائد، وتتوفر له الحماية والمعونة والراحة، بينما ينفذ التابعون اعمال المنظمة.
- ❖ نفوذ الحاشية على التابعين اقوى من نفوذ التابعين على الحاشية خاصة في المجتمعات المختلفة.

تأثيرات الحاشية في القيادة

تلعب الحاشية دوراً مهماً في إصلاح أمر القيادة ومن يتأثر بتوجيهاتها وقراراتها أو أفسادها، ويؤكد هذا قوله تعالى "يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَتَخَدُوا بِطَانَةً مِنْ دُونِكُمْ لَا يَأْلُونَكُمْ خَبَالًا وَدُوَا مَا عَنِّيْمٌ قَدْ بَدَتِ الْبَغْضَاءُ مِنْ أَفْوَاهِهِمْ وَمَا تُخْفِي صُدُورُهُمْ أَكْبَرُ قَدْ بَيَّنَاهُ لَكُمُ الْآيَاتِ إِنْ كُنْتُمْ تَعْقِلُونَ" ⁽⁷⁰⁾، وادرأنا من الأفراد لأهمية تأثيرات الحاشية في القيادة فانهم يسألون الله من فضله ان يهبي للقيادة بطانة تمكنها من رؤية الحق حقاً وتعيينها على اتباعه والباطل باطل وتعيينها على اجتنابه، ويبعد عنها الحاشية الفاسدة التي تحبب لها المفاسد او تضع في طريقها العراقيل التي تحول دون اتباع السبيل القويم، وقد روی عن الرسول محمد عليه الصلاة والسلام قوله "ما بعث الله من نبي ولا استخلف من خليفة إلا كانت له بطانتان، بطانة تأمره بالخير وتحرض عليه، وبطانة تأمره بالسوء وتحرض عليه".

وتسند الحاشية من موقعها نفوذاً كبيراً على القيادة وعلى التابعين، ويكون لها دور واضح في التأثير في اتجاهات القيادة وقراراتها وسلوكها وعلاقتها مع التابعين، وتزداد خطورة الحاشية عندما تعتمد عليها القيادة اعتماداً كبيراً، ولا سيما تلك التي في الموضع العليا، في تنظيم علاقتها بالتابعين وبكل ما يقع داخل المنظمة وخارجها بحيث تفقد التواصل مع التابعين وما يدور حول المنظمة التي تتولى إدارتها، بسبب اصابةها بما يسمى "مرض الملوك" The king's disease والذي يشير إلى فقدان التواصل بين القيادة والتابعين بسبب وجود الحاشية حولها والتي تشكل في هذه الحالة تحدياً أمام التابعين، ويفرض عليهم الارقاء فوق طبيعة العلاقة المخيفة بين القيادة والhashia عندما يفكرون بالاتصال بالقيادة وتقديم أفكارهم ومقترحاتهم لها.

ويخشى التابعون في المجتمعات المختلفة من حاشية القيادة وحاشية الحاشية أكثر من خشيتهم من القيادة في الغالب بسبب المخيبة لدى القيادة التي تتمتع الحاشية بها واستغلالها لموقعها في اضطهاد التابعين، ولذلك يقدمون الطاعة للحاشية ومن لهم علاقات بها، ويلبون جميع رغباتها خوفاً من بطيئها أو من دورها في تأليب القيادة عليهم، وفيما يأتي بعض الجوانب التي تكون فيها تأثيرات الحاشية في القيادة واضحة بشكل لا غبار عليه:

- تخلق الحاشية حاجزاً بين القيادة والتابعين من الصعب اختراقه عندما تمنع التابعين من الاقتراب من القيادة أو الاتصال بها، أو عندما لا تنقل معاناتهم وتظلماتهم ومقترحاتهم للقيادة، أو تفتعل ما يمنع القيادة من الاتصال المباشر بالتابعين لمعرفة احتياجاتهم وطلباتهم المشروعة وارائهم بقصد المشكلات التي يواجهونها بسبب قرارات القيادة وسلوكها حاشيتها، فيتعذر على القيادة تعميق محاسنها ومعالجة مساوئها ومتى روابطها مع التابعين والارتفاع بولائهم

وانتهائهم لها، وقد اشار الخليفة عمر الخطاب رضي الله عنه الى هذه الحقيقة في خطبة له أكد فيها للمسلمين انه سوف يراقب عماله قائلا "لئن عشت ان شاء الله لأسير في الرعية حولا فاني اعلم ان للناس حواجز تقطع دوني اما لان المسؤولين عنهم لا يعرضونها الي، واما هم لا يصلون إلى"، وأكد للمسلمين ايضا قائلا "رأيت ان استعملت عليكم خير من اعلم اكنت قضيت ما على"، قالوا "نعم تكون قضيت ما عليك"، قال "لا بل حتى انظر في عمله، هل عمل بما امرته به ام لا فان احسن زدناه، وان اساء عاقبناه"⁽⁷¹⁾.

- اعتماد القيادة على الحاشية يجعل القيادة عرضة الى فقدان التواصل مع التابعين ومع ما له علاقة بالمنظمة، ويجعل الكثير من التابعين يحجرون عن اقامة علاقة معها او تقديم ملاحظاتهم لها.
- تنقل الحاشية الى القيادة المعلومات التي تسرها فحسب، ولا تنقل لها الحقائق التي تعينها على اصلاح امرها والارتقاء بادائها وسلوكها وصلاح الرعية.
- تمر جميع المعلومات والتوجيهات والقرارات من القيادة الى التابعين وغيرهم وبالعكس عبر الحاشية ومن خلالها وبذلك تستطيع الحاشية منع وصول المعلومات التي تؤثر على مصالحها الى القيادة وان كان فيها خير للقيادة والتابعين، او تحجب ما لا ترغب في توصيله للقيادة على وفق مقاصدها واهدافها⁽⁷²⁾.
- تستطيع الحاشية ان تحسن صورة من تريد وتزورها على وفق اهواءها ورغباتها واهدافها او بالعكس من خلال التوصيات التي تقدمها للقيادة، فمثلاً يامكانها تأليب القيادة على التابعين واحداث الفرقة بينها وبينهم انتصارا لنفوسها المريضة من خلال تشوييه المعلومات التي تنقلها الى القيادة عن التابعين او العكس.
- تبث الحاشية شائعات بين صفوف التابعين عن بطش القيادة وجبروتها بغية

تخويفهم من القيادة، وقد يكون هذا بوجي من القيادة نفسها او اجتهاضا من الحاشية من اجل تحقيق مصالحها.

- تسيء الحاشية الى القيادة وتشوه صورتها لدى التابعين عندما توحى لهم بان ممارساتها المنحرفة هي بتوجيه من القيادة.
- تستغل الحاشية منزلتها لدى القيادة لتحقيق مصالحها ومصالح المقربين منها وان ادى ذلك الى الحقن الضرر بالتابعين.
- تتتجسس الحاشية على التابعين وتنقل اخبارهم الى القيادة.

دور القيادة في اختيار الحاشية

اختيار القيادة لل HASHIYA ليس بالامر الهين بسبب تأثيراتها في سلوك القيادة وتوجهاتها واهدافها، ولذلك فان اول انطباع يتشكل عن حكمة القيادة وحصافتها وكفاءة اساليبها يكون من معرفة الحاشية الحبيطة بها، فاذا كان افراد الحاشية اكفاء وغير متزلفين ومخلصين للأهداف العامة توسم التابعون في القيادة الحكمة والكفاءة، واذا كان افراد الحاشية فاسدين ومسدسين سواء كان عن قصد من القيادة او غير قصد منها فان القيادة تعرض نفسها لنقد التابعين.

وقد شهدت المجتمعات المتقدمة تطورات سياسية وثقافية واجتماعية واقتصادية ادت الى زيادة مساحة حرية الأفراد فيها، ووجدت انظمة تحدد صلاحيات القيادة وHashieta وجميع العاملين في المنظمات وترقب تصرفاتهم، وقامت دور حاشية القيادة وتأثيرها في قرارات القيادة التي لها علاقة بالتابعين، وفرضت على القيادات ان لا تتخذ من المفسدين حاشية لها خشية ان يضلوها ويفسدوها عليها قراراتها، وتحتار حاشيتها من بين المؤهلين والأكفاء الذين يقدمون لها النصيحة بحیادیة شديدة، ويقولون لها

كلمة الحق ولا يخسرون لومة لائم، ويجعلونها ترى الحق حقاً وتتبعه وترى الباطل باطلاً وتجتبنه ولا تظلم احداً، ويمكنونها من اداء دورها بفاعلية، ويعينونها على التمييز بين الصواب والخطأ ومعرفة ما ينفع او يضر المنظمة والتابعين⁽⁷³⁾.

الا ان القيادات في المجتمعات المتخلفة، بسبب فسادها واهتمامها بتحقيق مصالحها الخاصة، لا زالت تخثار افراد حاشيتها من بين الظلمة والمفسدين وليس لديهم مؤهلات وأهداف إنسانية او موازين شرعية او التزام أخلاقي، ولا يجيدون سوى التزلف والظهور بالولاء والتأييد لها، ويجدون تقاسم الادوار بينهم من اجل مصالحهم والفتوك بالتابعين عن طريق تلقيق الاكاذيب واحتراق مواقف تستهدف زرع الفرقة بينها وبين التابعين وجعلها تعتقد بان التابعين يقتلونها ويحاولون الاطاحة بها، والانكى من كل ذلك يعمل افراد حاشيتها كمجسات لها للتجسس على التابعين، وتغدق عليهم الاعطيات بغير حساب، وتشجعهم على الممارسات المنحرفة او تتساهل في مساءلةتهم ومحاسبتهم عندما يسيئون الى التابعين، ما دامت تشعر بهم يمكنونها من تحقيق مصالحها الشخصية، ولا تدرك تلك القيادات الفاسدة بان عمل حاشيتها يعود عليها باضرار كارثية في الامد الطويل ويجعلها تظلم التابعين وتحارب الاكفاء منهم وتبعدهم عنها وتتوغل في الفساد والافساد، عملاً بقانون "العملة الرديئة تطرد العملة الجيدة"، وتزداد الامور تعقيداً في تلك المجتمعات عندما يخاف التابعون من القيادة ويجهلون قوتها وشجاعتها ولا يعرفون كيف يوظفونها في المجالات التي تردع القيادة وتبعدها عن الظلم والفساد وتعيدها الى رشدتها وال المجالات التي تتحقق اهدافها واهداف التابعين.

أنواع الحاشية من حيث اضرارها

تؤكد الحقائق ان الحاشية اما ان تكون صالحة ونافعة للقيادة وتعيينها على اداء

دورها بكفاءة في الحالات التي تحقق مصالح الراعي والرعية من خلال تقديم الآراء والمقترحات المفيدة التي تعين القيادة في سعيها للتطور واقامة علاقات جيدة مع التابعين، وتمكنها من تحقيق الاهداف التي تنفعها وتنفع التابعين، وتبصرها ايضا بعيوبها وخطئها قبل أن تتفاقم اضرارها ويصبح من العسير اصلاحها، او تكون الحاشية سيئة وتلحق اضرارا جسيمة منها انهيار القيادات والحركات والتنظيمات والجماعات والدول او فشلها في تحقيق ما تصبو اليه لا سيما عندما تكون آراؤها وأفكارها وممارساتها مضللة للقيادة وتفسد بصيرتها وسلوكها وقراراتها وتحفرها الى كل ما يعمق الفساد والافساد ويؤجج الخلافات بينها وبين التابعين، وتحجب البيانات والمعلومات والحقائق عنها او تنقلها مشوهة او تحرضها على ابعاد التابعين الصالحين المؤهلين، وتصف الآيات الآتية حال الحاشية السيئة⁽⁷⁴⁾:

زمرا الى باب الخليفة
ليبلغوا الرتب الشريفة
من الحال اللطيفة
بما تحوي الصحيفة
بالظلم والسير العنيفة
بتعسف الطرق الخوفة

ركبوا المراكب واغتدوا
وصلوا البكور الى الرواح
حتى اذا ظفروا بما طلبوا
وغدا الموئي منهم فرحا
وتعسفاً من تهم
خانوا الخليفة عهده

ويقول اخر:

وعلى الدينار داروا
وله حجو وزاروا
ولهم ريش لطاروا

ظهروا للناس دينا
وله صاموا وصلوا
لو بدا فوق الثريا

الحاشية تحطم القيادة والتابعين

تؤكد الدراسات التي تناولت اندحار الجيش العثماني الذي كان يحارب الحلفاء في بداية القرن العشرين ان سبب الاندحار كان يعود بالدرجة الاولى الى تولي قيادة ذلك الجيش شخص لم يكن قائدا عسكرياً محترفاً، وإنما ما أوصله إلى ذلك المنصب هو ان والدته كانت طباخة الخليفة العثماني اندراك، مما جعل الضباط العثمانيين المحترفين يشعرون بالإحباط، بالإضافة إلى تفشي ظاهرة الفساد في دوائر الدولة العثمانية بوجه عام ومنح الألقاب لمن هم ليسوا أهلاً لها، وما زاد في إضعاف الدولة العثمانية اعتذاب السلطان وعدم ممارسته السلطة بنفسه والاتكال على وزراء جمال بحيث أصبحت الدولة يطلق عليها "الرجل المريض" كنافية عن ضعفها.

المصدر:

1. المدير السيئ يحطّم قدرات الموظفين.

<http://www.alriyadh.com/2010/06/04/article531829.html>

2. أسباب سقوط الدولة العثمانية <http://saaid.net/Minute/mm72.htm>

دور القيادة في اصلاح الحاشية

ينبغي ان لا يكون للحاشية دور في صناعة القيادة، بل القيادة هي التي تصنع الحاشية وتوثر فيها، وتكون قدوة حسنة لها في الافعال والاقوال، فان صلح عمل القيادة وسلوكها صلح عمل من حولها وسلوكهم وان فسدت واستقطبت الفاسدين والمفسدين فسد من حولها، فالحاشية يراقبون سلوك القيادة فإذا سرقت سرق من حولها ومارس معظم الناس ذلك السلوك، وإن عفت عف من حولها، ثم عف من

حول بطانتها ثم الذين حولهم حتى يعف كل الناس، فالناس على دين ملوكهم، ويطلب اصلاح الحاشية ما يأتي:

- استقطاب افراد الحاشية من بين الاكفاء واصحاب المعرفة والدرائية والورع الذين استقام سلوكهم ليكونوا عونا للقيادة في تنفيذ الاعمال المفيدة للجميع.
- ابعاد الحاشية الفاسدة والمفسدة التي لا تعرف الا مصالحها.
- لا تسمح القيادة للحاشية باستغلال جملها او اشغالها او مرضها لتحقيق مصالحهم الشخصية او تضليل التابعين، كما حصل في نيجيريا ايام حكم الرئيس عمر بارادوا، فقد اتّهمت وزيرة الاعلام النيجيرية الحاشية المحيطة بالرئيس باستغلال مرضه لتحقيق مكاسب شخصية لهم، مطالبة إياهم بأن يكونوا صرحاء بشأن حالة الرئيس الصحية، وقالت الوزيرة انه من مصلحة البلاد أن يخرج الرئيس لخاطبنا إذا كان قادرا على ذلك، وإذا لم يكن فإن على المحيطين به أن يحدثونا عن الوضع الحقيقي لصحته⁽⁷⁵⁾.
- لا تعتمد القيادة على الحاشية كليا في تصريف الامور ونقل المعلومات منها واليها.
- تتخلى القيادة بأسرع وقت ممكن عن الحاشية التي تكون مصدرا للمشكلات التي تحدث بينها وبين التابعين، او التي ترکز على تحقيق مآربها أكثر مما ترکز على توظيف جميع امكاناتها من اجل القيادة.
- لا تجعل القيادة أفعالها مجرد انعکاسات لرغبات الحاشية فتبدو وكأنها هي التي تتبع الحاشية وليس الحاشية هي التي تتبعها، لكيلا يتولد شعور لدى التابعين

بأن قرارات القيادة تصنعها الحاشية فيغضونها ويحجبون دعمهم ومساندتهم لها، وقد يعملون على الإطاحة بها وبhashiyetها⁽⁷⁶⁾.

- لا تجعل القيادة الحاشية شماعة تعلق عليها فشلها او تخاذلها، ولا تتنصل عن مسؤوليتها عن اخطاء الحاشية مهما قلت او عظمت، فهي المسؤول الأول عن كل اخطاء الحاشية ويكون لها الثناء الأول عن جميع النجاحات التي تتحققها الحاشية.
- تكون القيادة على اتصال مباشر ومستمر مع التابعين ولا تحجب نفسها عنهم، لكي تكون على بيئة من انعكاسات قراراتها وسلوكها وافعال حاشيتها وسلوكهم وتأثيراتها على التابعين، وفي ذات الوقت تتغلب على جميع المشكلات وتعالج الانحرافات⁽⁷⁷⁾.
- مكافأة الحاشية التي تحيطها علما بجميع الحقائق بعد ان تجعل افرادها يدركون ان قول الحقيقة لا يسيء لهم ولا تترتب عنه اثار سيئة عليهم، وتعاقب كل من يحجب الحقائق عنها بداعف الخوف او الاحتراز او لاي اعتبار اخر، وتؤكد لهم في ذات الوقت ان عبارات الاطراء التي تصدر منهم بغير حق لن تخدعها، وتسبعد من حاشيتها المقلقين والمداهنين والمادحين.
- معاقبة افراد الحاشية الذين يحجبون عنها الحقائق ويداهونها ويقلقون لها ويسئون الى سمعتها ويستغلون موقعهم ضد التابعين ويفرون حاجزا بينها وبين التابعين لكيلا يعتقد التابعون انها تدعم سلوك حاشيتها السيئ او انها هي التي توجه الحاشية مثل ذلك السلوك.

- توجيه افراد الحاشية ومراقبة سلوكهم وعلاقتهم باستمرار ومنعهم من الاعتداء على القيادة او الى التابعين لها.

الصراعات بين افراد الحاشية

لا غرابة من وجود صراعات عنيفة ومستمرة بين افراد الحاشية بسبب الحسد والتنافس فيما بينهم، فكل واحد منهم يسعى الى لفت انتباه القيادة اليه ليكون هو الافضل لديها ويبعد المنافسين له بمختلف الطرق من اجل الحصول على تلك الحظوة والمنزلة التي تدر عليه المكاسب المادية والمعنوية من القيادة، وجميعهم يتنافسون في التقرب للقيادة بمختلف الطرق، فبعضهم يتقربون لها بتجويد ادائهم وسلوكهم والبعض الآخر يتقرب اليها بالتلذذ لها، ولذلك يتبعون على القيادة الانتباه الى الصراعات بين افراد حاشيتها والقضاء عليها، او توظيفها لصالحها، ولا تسمح ان تكون لها تأثيرات سلبيّة على ادائها وسلوكها وعلاقتها.

الأخلاقيات الحاشية

بعد طلاق الحاشية هو الاقرب الى القيادة زمانياً ومكانياً وله تأثيرات واضحة في سلوكها وعلاقتها وتوجهاتها وقراراتها، و يؤثر في مستقبلها السياسي والاجتماعي، وقد تمت تأثيراته الى جزئيات حياتها اليومية الخاصة، ولذلك ينبغي ان يكون سلوك الحاشية على وفق الاخلاقيات الآتية⁽⁷⁸⁾:

❖ المحافظة على اسرار القيادة؛ ان قرب افراد الحاشية من القيادة يجعلهم يعرفون اسرارها واهدافها وتوجهاتها وافضل احوالها واسوءها، ولذلك تقع عليهم

مسؤولية المحافظة على اسرار القيادة وجعلها تشعر بالارتياح عند الحديث مع الآخرين بحضورهم حول ما يدور من احداث دون ان تخشى من تسرب اخبارها، وينبغي لافراد الحاشية الاعتذار باساليب مقنعة عندما يطلب اليهم التحدث عن ما يتعلق بالقيادة واخبارها في ضوء ما يسمونه او يشاهدونه، ورفض جميع المغريات المادية والمعنوية التي تقدم لهم عن الادلاء (بالتلويح او بالتصريح) باية معلومات يعرفونها عن القيادة، فهم مؤمنون على اسرار القيادة وليس من حقهم افشاءها، وفي حال اصرار الآخرين على الحصول على المعلومات منهم عليهم ان يقترحوا عليهم طلب المعلومات من القيادة مباشرة، ايانا منهم بان في افشاء اسرار القيادة (الشخصية او العامة) اخطارا واضرارا بالغة على القيادة والمنظمة خاصة اذا كانت تلك اسرار لها علاقة بخطط القيادة واستراتيجياتها وسياساتها واهدافها وحياتها الشخصية، وبالإمكان تصور الاضرار الكارثية التي تحدث لو ان الحاشية افشت اسرار العسكرية للقيادة، ويتعين على الحاشية ان تعمل على وفق مبدأ "سرك حبيسك فان اذعنه فانت حبيسه" او كما يقول الشاعر⁽⁷⁹⁾:

واحفظ لسانك واحذر من لفظه فلم يسلم باللسان ويُعطَب
وهو الأسير لديك إذ لا يُنشَبْ والسرّ فاكتمه ولا تنطق به

❖ كسب استحسان القيادة؛ يعد بلاط القيادة مسرحا يرغب افراد الحاشية فيه فعل كل ما يمكنهم من النجاح في كسب استحسان القيادة وثقتها ومحبتها، ولا يتحقق ذلك الا يجعل القيادة تعتقد انهم مستعدون لخدمتها باقصى ما في وسعهم، وتواقون الى تقديم كل ما هو جيد لها في كل الاحوال.

❖ استعداد افراد الحاشية التفكير مسبقا بنوع المناسبة التي سوف يحضرونها مع القيادة ومكان تلك المناسبة ووقتها ومدتها والمواقف المحتملة فيها بغية تهيئة جميع المتطلبات للقيادة، فمثلا عليهم الوصول بوقت مبكر قبل وصول القيادة، والتتأكد ان كل شيء مهيأ على ما يرام بما في ذلك وجبات الطعام، وحتى تحديد موقع دورات المياه في المكان الذي تقام فيه المناسبة.

❖ اليقظة alertness: ولا سيما في الأوقات التي تحتاج القيادة فيها الى تدخل افراد الحاشية لاخراجها من موقف او حديث قد يؤخرها عن التزاماتها او مواعيدها الاخرى، او تشعر بان احاديث الاخرين معها مزعجة لها، ولذلك ينبغي ان يتافق افراد الحاشية مع القيادة على اشارات معينة بحيث اذا اصدرت لهم تلك الاشارات يتدخلون الحاشية بأدب لإنقاذ القيادة من المواقف المحرجة لها، وعلى الحاشية ان تتوقع ان ينظر اليها الافراد الذين يتحدون مع القيادة بانها خشنة وغير مهذبة، وقد يظهر عليهم ملامح الاستيءاء، كما يتبعن على الحاشية ان تكون واعية ومنتبهة وتستطيع معرفة متى تحتاج القيادة الى مساعدتها في شق طريقها بين الحشود او ايجاد مكان لوقف سيارات موكيها.

❖ الصدق honesty: اذا كان احد افراد الحاشية يشعر بالانزعاج من زميل له او من القيادة فعليه ان لا يترك الامر يتفاقم في داخله او يتحدث عنه لآخرين، واما عليه ان يتكلم مع المعنى على افراد وبصراحة وصدق ودقة شديدة بهدف معالجة المشكلة بهدوء.

❖ القدوة example: ينظر الآخرون إلى أفراد الحاشية باهتمام بالغ وكأنهم امتداد للقيادة، ولذلك على أفراد الحاشية إعداد أنفسهم كأعضاء في فريق القيادة من أجل عرض صورة حسنة عن القيادة وفريقها يفخر بها الجميع، وان يجعلوا الآخرين يستحسنون كل ما يقولونه ويفعلونه، ويتعاملوا مع الجميع بكلاحترام ويصغوا إليهم ويتذكروا اسماءهم ادراكا منهم بأن تقرب الآخرين من القيادة أمر نادر الحدوث وعليهم مراعاة الاهتمام والانتباه والمدققة والكياسة واللطف courtesy مع الآخرين عندما يستفسرون منهم عن بعض الجوانب التي لها علاقة بالقيادة او يطلبون إليهم ان يتحدثوا الى القيادة عنهم او يقدموا هدايا شخصية الى القيادة.

❖ الارتقاء بالقيادة الى الأفضل؛ من خلال تنبيتها الى الاخطاء في سلوكها بأسلوب غير مباشر ومفعتم بالاحترام واللطف.

❖ السماحة generosity: على جميع أفراد الحاشية التميز بالسماحة مع بعضهم البعض ومع التابعين وكل الذين يتصلون بالقيادة.

❖ الابتعاد عن نشر الشائعات وتداولها مجرد الثرثرة او لاظهار اهميّتهم امام الآخرين.

❖ الالتزام بالحيادية neutrality: يتبع على أفراد الحاشية الالتزام بالحيادية في اقوالهم وافعالهم خشية ان تؤول او تفهم من قبل الآخرين على أنها تمثل رأي القيادة او تعبّر عنه.

❖ ينبغي لأفراد الحاشية الاحتفاظ بآرائهم فيما يتعلق بما يسمعون او يشاهدون من القيادة رغم ان هذا الامر ليس سهلا بل عصيا على معظم افراد الحاشية.

❖ إدراك النهاية: على جميع افراد الحاشية ان يتذكروا دائماً انهم سوف يستبدلون بآخرين عاجلاً او اجلاً، وعلیهم ان يعلموا ان اهتمام القيادة بأي واحد منهم لن يستمر لاسباب تتعلق بكفاءة ادائه او سلوكه او بسبب رغبة القيادة في تجديد طواقم حاشيتها او بسبب العمر، ولذلك لا بد ان لا يقلقهم هذا الامر ويكونوا مستعدين له دائماً.

❖ ابعاد افراد الحاشية عن الولاء السريع لبعضهم البعض.

حماية التابعين من ظلم الحاشية

يحكى أن فلاحا فقيرا من أهالي إقليم وادي النطرون في مصر إبان حكم الأسرة الحادية عشر عام 2200 قبل الميلاد، قاد قطاعا صغيرا من الحمير بحاصلات قريته وسار به نحو المدينة ليبيع الحاشيات وكان الطريق يحتم عليه المرور بضيعة رجل يدعى "تحوتى ناخت" الذي كان موظفا فاسدا لدى الوزير الأول لفرعون مصر، وعندما رأى هذا الموظف الفلاح وقطيعه دبر حيلة لاغتصاب القافلة بما عليها فقام باغلاق الطريق لكي يضطر الفلاح إلى عبور الطريق عبر حقل ذلك الموظف الجشع المزروع بالقمح فقتلهم الحمير بعض سيقان القمح وبذلك تهيا الفرصة لتحوتى ناخت كي يستولي على القافلة، عندها خاطب الفلاح الرجل قائلا "إن طريقي مستقيمة وقد قام جنودك يا غلائقها، فاضطررت للنزول إلى حقلك لاستائف طريقي.. أتفتسب حميري لأن واحدا منها التهم مليء فمه من سيقان قمحك؟!.."!

قضى الفلاح المسكين أربعة أيام يحاول إقناع المغتصب بإرجاع حميره مستخدما كل وسائل الإقناع دون فائدة، ولما لم يفلح قرر أن يرفع شكواه إلى الوزير الأول "رنزي" الذي كان مشهورا بجبه للعدالة وكان مضربا لللامثال في عدالته، وعرض عليه الامر فاستمع الوزير وتشاور مع موظفيه والشهدود الذين اخازوا إلى جانب زميلهم وكان جوابهم "هل يعاقب تحوتى ناخت بسبب فلاح لا يدفع الضرائب وحمير التهمت قمح حقله؟"

كان الفلاح واقفا يستمع لضياع امواله وخرابه المحتم اما الوزير الأول فكان يجلس متأنلا في صمت و لما رأى الفلاح أن الوزير الأول لا يحرك ساكنا، تقدم إليه وخاطبه بفصاحة أدبه شهته قائلاً: "أقم العدل، أنت يا من مدحت، وارفع عنني الظلم، انظر إلى فلتني احمل أثقالاً فوق أثقال، اجب إلى الصيحة التي ينطق بها فهي وحطم الظلم ورسخ الحق فإنه اراده الهاما الظلم فهو منفي من الأرض".....أعجب الوزير ببلادة الفلاح وتركه دون أن يقطع في قضيته، وذهب على الفور إلى الفرعون وخبره بالقضية وما كان من الفلاح من حسن القول فأمره الفرعون ان لا يقطع في قضيته برأي رغبة منه في أن يرتجل الفلاح خطبا أخرى وامر بتدوين اقواله بدقة، ثم أمر الفرعون برد أملاك الفلاح إليه ومعاقبة المستبد.

المصدر: أحمد محمود، الفلاح الفصيح.. أبوك كلكم، صحيفة الاهرام، الخميس غرة ربيع اخر 1433هـ، فبراير 2012 السنة 136 العدد 45734

الفصل الثاني

أنماط التابعين

التابع الاتكالي

التابع الانعزالي

التابع التوافقي

التابع الدرائي

التابع المداهن

التابع المؤثر

التابع السلبي

التابع النمودجي

التابع الشجاع

التابعون النجوم

التابعون المؤهلون علميا

التابع الحال

تابعون يصعب التعامل معهم

اصناف التابعين من حيث ارتباطهم بالقيادة

مستويات ارتباط التابعين بالقيادة

اساليب تطوير ارتباط التابعين بالقيادة.

الفصل الثاني

أنماط التابعين

هناك أنماط من التابعية مثلها هنالك أنماط من القيادة، ويتميز كل واحد من تلك الأنماط بمجموعة من السمات ومواطن قوة وضعف ومزايا وعيوب، وتسهم معرفة القيادة بأنماط التابعين في تحديد أساليب ادارتهم وتطوير مهاراتهم وكفاءتهم واضافة امكاناتهم الى امكاناتها وتوظيفها في المجالات التي تسهم في تنفيذ الاعمال وتحقيق الاهداف.

وتقييد معرفة أنماط التابعين في تحديد الأنماط التي تسهم أكثر من غيرها في تحقيق اهداف المنظمات والمجتمع، وتشخيص الأنماط التي تكون اهميتها متوسطة وايجاد السبل التي ترتقي بها الى الافضل، وكذلك تحديد الأنماط التي تعمق التردي في القيادات وتتوفر لها بيئة تجعلها تحكم سلطتها وتمادي في استبدادها.

وحرى بالابانة لا يمكن الإحاطة بجميع أنماط التابعين ولكن فيما يأتي اهمها:

التابع الاتكالي

تشير الاتكالية الى الاعتماد على الغير في اداء الاعمال واتخاذ القرارات وانعدام المبادرة، والعجز عن فعل شيء في كل المجالات الشخصية والاجتماعية والمهنية، ولا تأتي هذه الحالة من فراغ وانما من فقدان الثقة بجدوى المبادرة بانجاز الاعمال او غياب فرصة ممارسة الاستقلالية.

ولا يظهر الاتكاليون أي مبادرة او حس بالمسؤولية، ويتوقعون ان شخصا اخر سوف يتولى كل ما له علاقة بهم، ويصنع نيابة عنهم كل القرارات، ويكون التابعون الاتكاليون في بعض الحالات عدوانيين واحيانا متسللين ومتعضين ومقاومين سرا مما يجعلهم تابعين خانعين رغم انهم يبدون في الظاهر ودودين ومطيعين في سلوكهم.

ويعتمد تزايد الاتكالية لدى التابعين او تناقضها على الاساليب التي توظفها القيادة في إدارة التابعين وحظرهم للمبادرة لاجاز الاعمال وحمل مسؤولية النتائج التي تترتب عنها، ومدى قسوتها في العقوبات التي تصدرها بحقهم في حالة اخفاقهم في تنفيذ المهام التي تعهد اليهم، اذ تتنامى لديهم الرغبة في الاعتماد على القيادة في تحديد ما يتبع عليهم تنفيذه كلما كانت قاسية (ماديا ومعنويا) معهم والعكس صحيح جدا.

وتترك الإتكالية آثارا سيئة على التابعين منها انها تخرجهم من دائرة الفعل والتأثير الحقيقيين وتجعلهم عاجزين عن تحديد السلوك المناسب فيما يتعلق بعلاقتهم بالقيادة وفيها بينها وعن اداء أعمال منتجة دون الاعتماد على الآخرين، ويقبلون باقل من القليل ولا يطورو نفسمهم، ولا تتحصر مساوى الاتكالية على التابعين بل تتجاوزهم إلى بيئة العمل والقيادة، وتسبب احباطات واحفاظات على الصعيد الشخصي وعلى صعيد العمل.

ورغم مساوى التابعين الاتكاليين على محیطهم (عوائلهم وقيادتهم ومنظماتهم ومجتمعهم) لا زالت الكثير من القيادات، ولا سيما في المجتمعات المتخلفة، ترى أن هؤلاء التابعين يمكنونها من تحقيق مآربها في التسلط واثباع رغبتها في تأكيد أهميتها، فتعمل على تعميق الاتكالية فيهم.

ويكون السلوك الاتكالي لدى التابعين ناجي العديد من العوامل من اهمها:

- عندما يجعلهم باؤههم يعتقدون عليهم في كل شيء ويعينونهم في كل ما يفعلونه أو عندما تواجههم مشكلات أو صعوبات مهما صغرت، بدلاً من تدريّهم في مرحلة مبكرة من العمر على الاعتماد على انفسهم بصورة صحيحة.
- الاخفاقات المتكررة في اداء المهام المطلوبة منهم لاسباب موضوعية او ذاتية او بسبب تكليفهم باعمال تفوق امكاناتهم.
- فرض عقوبات قاسية تطالهم عندما يقترفون أخطاء بسيطة.
- حرمانهم من الفرص التي تسمح لهم بتوظيف قدراتهم وترسيخ الاعتقاد لديهم بأنهم غير قادرين على الاتيان بخير ايها توجوها.
- تجاهل اهمية دور التابعين في الاسهامات المفيدة.

تغيير سلوك التابع الاتكالي

يكون القضاء على الاتكالية لدى التابعين من خلال ما يأتي:

✓ تشجيع التابعين على الاعتماد على انفسهم في انجاز الاعمال وتدريبهم على الشعور بأنهم مسؤولون عن حياتهم واداء الاعمال وصنع القرارات واتخاذها دون الاتكال على الآخرين، وشخذ همهم ليكونوا فاعلين ومبادرين ولا يلومون الآخرين او ظروف الحياة على النتائج التي تترتب عن سلوكهم، وقد تحدثت اليانور روزفلت زوجة رئيس الولايات المتحدة الأمريكية ثيودور روزفلت (1901 – 1909) حول كيف يكون الفرد فاعلا حينما لاحظت ان "لا احد يستطيع ان يجعل الآخر يشعر بالدونية بدون موافقته، وان

الافراد الفاعلين يعلمون ان السبب ليس ما يحدث لهم وانما اسلوب استجابتهم لما يحدث لهم⁽¹⁾.

✓ تمكين الافراد من ان تكون لهم رؤاهم الشخصية وأولويات واهداف يتعين عليهم تحقيقها.

✓ تأسيس علاقات مع المبادرين والفاعلين، وتبادل الاراء والمعلومات معهم.

✓ تفادي تكليف التابعين بما لا طاقة لهم به خشية تعرضهم للاحباط، وعدم تصيد أخطائهم وعثراتهم بقصد فرض العقوبات عليهم وانما التعامل مع اخطائهم على انها فرص للارتقاء بادائهم وسلوكهم.

✓ توضح القيادة للتابعين المزايا التي تتحقق لهم عندما لا يكونوا اتكاليين.

التابع الانعزالي

تعرف العزلة alienation على أنها انفصال الشخص عن الآخرين وبقاوئه منفرداً معظم الوقت، وتقترن العزلة بالوحدة، وتعني فقدان الاتصال مع الآخرين، وتؤدي إلى حرمان الجميع من الحصول على الفوائد من الامكانات المتاحة للتابع الذي يعاني منها⁽²⁾. وقد تكون العزلة مقصودة عندما يفرضها الفرد على نفسه بإرادته نتيجة للظروف التي مر بها او يفرضها الآخرون عليه او بسبب المرض، وقد تكون العزلة جسدية والهدف منها حماية الذات او جلدتها، او نفسية عندما يكون موجوداً مع الآخرين ولكنه يشعر بأنه غريب عنهم وليس له علاقة بهم ويكتنف متعيناً عن التفاعل الاجتماعي ويصعب عليه تأقلمه معهم، ويعود إلى عالمه ليشعر بالطمأنينة خشية اكتشاف الآخرين لمكوناته، ويصبح عدواً ليناً حينما يلتقي بهن هو قادر على سبر أغواره.

ولا يسهم التابع الانعزالي في تطوير حلول للمشكلات والاخفاقات التي تواجهه، ويصبح خاملا وجاحدا وناقدا في تفكيره، ويفكر بذاته، وينظر الى الامور كما هي، ويشعر بالخوف والريبة والنبد والهجر والوحدة واليأس، ويكون فاقد الصبر وينفجر غضبا لأبسط الأسباب فيبدأ بإيذاء الآخرين ويوجه طاقاته نحو التخاصم مع الأفراد الذين يحاولون نقده والانتقاد منه، ويتبعد عن اقرب الناس، ويشعر انه غير سعيد في عمله وعائلته، ويجعل من حوله في العمل والبيت غير سعداء، وهو معرض للإصابة بالأمراض النفسية والعضوية فتزداد تعاسته وتبدو الحياة غير منصفة له وانه ضحية ظلم وقع عليه وانه محمش، ويشعر ان الطريق الوحيد للبقاء على احترامه لذاته هو مواجحة القضايا التي تقابلها او الانسحاب نفسيا منها، وفي كلتا الحالتين ضياع الوقت وللامكانات المتاحة.

ويرى القادة ان التابعين الانعزاليين مثيرون للمشاكل وتهكميون ومتردون بدون قضية، ويفتقرون الى البصيرة، وغير فاعلين في المنظمة، ويعملون بلا رغبة او يتركون العمل، ونادرا ما يجھرون بمعارضتهم، ويشعرون بان القيادة لا تعترف بهم ولا تستفيد من افكارهم ومواهبهم وتخذلهم، وإنها غير واضحة معهم⁽³⁾.

أسباب انعزالية التابعين

يكون التابع انعزاليا عندما يعمل تحت قيادة سيئة او ربما بسبب اخفاقه في تحقيق طموحاته، او لم يمنحه الاخرون الثقة المطلوبة فيجتنبهم لكي يهرب من مشاعره المؤلمة او قد تكون عزلته بسبب نقص في مهاراته في التواصل مع الآخرين المطلوبة لإقامة علاقات معهم، او عندما يتزعزع مع ابوين يرفضان العلاقات الاجتماعية مع

الآخرين، ويجعلون أبناءهم يشعرون بشكل مباشر أو غير مباشر أن العلاقة مع الآخرين غير ذات قيمة وغير مجده وتسبب لهم مشكلات فلا يرغبون فيها.

إعادة تأهيل التابع الانعزالي

لا بد من تعاون الجميع (القيادة والعائلة وزملاء العمل والتابع نفسه) على اخراج التابع من عزلته واعادة تأهيله للاندماج مع القيادة وزملاء العمل والآخرين بفاعلية تمكنه من التغلب على نقصاته لكي يوظف إمكاناته في اداء الاعمال المطلوبة لتحقيق الاهداف، ويحجم تأثيراته الكبيرة الضارة في المنظمة والقيادة وزملاء العمل وفي نفسه وعائلته، واعادته للمشاركة مع زملائه في النشاطات الاجتماعية، وتعزيز ثقته بنفسه وبالآخرين⁽⁴⁾، وتشجيعه على طرح مشكلاته وآرائه واهدافه واحتياجاته على القيادة بموضوعية، وتدربيه على الاستماع الى وجهة نظرها بقصد مشكلاته.

التابع التوافقي

يتميز التابع التوافقي Conformist بانه ودود وهادئ، وضعيف العزم، ومتعدد في قراراته، ولا يثبت على آرائه، وفقد الثقة بنفسه، ولا يعتقد بوجود امكانات لديه، وطموحاته محدودة جداً، وليس لديه افكار خاصة به، وينقص من ذاته، ولا يرغب بتولي المناصب خوفاً من المسؤولية ومواجهة الآخرين، ويتخل عن حاجاته وافكاره وحاجات عائلته لارضاء القيادة والمنظمة والآخرين.

ويرتعب التابع التوافقي من الحرية ويشعر انها تقدم له خيارات كثيرة جداً تجعله في حيرة وارتباك ولا سيما عندما يطلب اليه الاختيار من بين عدة بدائل متاحة له، ويجد ان

مسؤولية الالتزام والاختيار من بين البدائل صعبة جدا عليه، فيلود بأي شخص يزيل عنه عبء الحرية والمسؤولية.

ويقبل التابع التوافقي افكار القيادة واحكامها دون تفكير، ويطيعها في كل الامور طاعة عميماء وينفذ جميع الاوامر الصادرة منها اليه بغض النظر عن طبيعة الاعمال التي تطلب اليه دون اعتراض، ولذلك يطلق عليه اسم إمّعة yes-man، ويؤمن ان اتباع النظام هو المهم بصرف النظر عن النتائج التي تتحقق، ولا يرفض ما يطلب اليه لكيلا يفسر بأنه ضعف في مستوى كفاءته في التعامل مع المواقف، ويتحاشى الحديث عن العمل، ويكون تفكيره غير نقدي، ولا يسهم في رعاية مصالح القيادة والمنظمة، ولا يضغط عليها في الحصول على ترقية، ولا يبحث عن فرص عمل افضل، ويغضض الصراعات مع القيادة ويتبع عنها، ويفتقر الى المبادرة وحمل المسؤولية، ويكرس جل اهتمامه ووقته للعمل، ويشعر انه بحاجة مستمرة الى الكثير من التوجيه والاشراف، ويعتقد ان القيادة ليست بحاجة الى افكاره.

ويجتنب التابع التوافقي الصراعات مع القيادة حتى في المواقف التي ينبغي ان يرفض فيها، ويتوق الى ارضائها بصرف النظر عن اهدافها وسلوكيها وقراراتها، ويكون منفذا لتوجيهاتها واوامرها التي توجهها اليه ويفضل ان تكون جميع إجراءات العمل نمطية حتى في السلوك والاتجاهات والملابس.

وحرى بالإvidence يفضل معظم القادة في المجتمعات المختلفة التوافقية في التابعين لأنهم يخضعون لسلطتهم ولا يشكلون تهديدا لهم ومن أجل ذلك يشرعون القوانين والإجراءات الصارمة التي تفرض على التابعين ان يكونوا توافقيين ومجرد ارقام ضمن الاحصاءات، وقد اشار الى ذلك الشاعر Wystan Hugh Auden في قصيدة "الموطن المجهول" The Unknown Citizen التي نشرها في عام 1939 وسخر فيها

من القيادة التي تكرم التوافقيين وتقيم لهم النصب رغم اضرارهم⁽⁵⁾، وفيما يأتي العوامل التي تجعل القيادات في المجتمعات المختلفة تشجع التوافقية لدى التابعين⁽⁶⁾:

❖ لا يعترض التوافقيون على قرارات القيادة، ولا يحروون على انتقادها وتشخيص اخطائها وانحرافاتها ويتجنبون الصراعات معها ولا يضغطون عليها من اجل الحصول على المكاسب.

❖ يميز التوافقيون بانهم نشيطون في اداء العمل ومنفذون implementers جيدون الى حد انهم يوصفون "بحمير الشغل" في المنظمة وطلباتهم وطموحاتهم مدعومة او في اقل مستوى، ولا يتزكون وظائفهم من اجل الحصول على فرص عمل أفضل.

وقد حذر الرسول محمد صلى الله عليه واله وسلم الافراد من ان يكونوا امة قائلا "لا تكونوا إمامة تقولون إن أحسن الناس أحسنا وان ظلموا ظلمنا، ولكن وطنوا افسكم ان احسن الناس تحسنوا وان اساووا فلا تظلموا" بسبب خطورة الآثار السيئة التي تترتب عن الامامة، ولذلك كان الرسول محمد عليه الصلاة والسلام يقبل اعتراضات الصحابة برحابة، ويشجعهم على الاصلاح عن آرائهم لكيلا يكونوا إمامة ويدل على ذلك موقف عمر بن الخطاب رضي الله عنه عندما سأله في صلح الحديبية: "أَلَسْتَ نَبِيُّ اللَّهِ حَقًّا؟" قال الرسول: "بَلَى"، قال عمر: "أَلَسْنَا عَلَى الْحَقِّ وَعَدْنَا عَلَى الْبَاطِلِ"، قال: "بَلَى"، فقال عمر: "عَلَام نعْطِي الدِّينَةَ فِي دِينِنَا إِذَا وَرَجَعَ وَمَا يَحْكُمُ اللَّهُ بَيْنَنَا وَبَيْنَ أَعْدَائِنَا"، فقال عليه الصلاة والسلام: "إِنِّي رَسُولُ اللَّهِ وَهُوَ نَاصِي وَلَسْتُ أَعْصِيهِ"⁽⁷⁾.

أسباب التوافقية

تنشر التوافقية بين التابعين بسبب العوامل الآتية (8):

● ترغم القيادات المتسطلة التابعين على أن يكونوا إمعة وت quam بقسوة الذين يعبرون عن أفكارهم وملحوظاتهم ومقترناتهم، وترغب منهم اتباعها في الخير والشر دون معرفة الدليل أو النظر والتأمل فيما تطلبه إليهم ويكونوا لها كالانعام، "لَهُمْ قُلُوبٌ لَا يَفْقَهُونَ إِلَيْهَا وَلَهُمْ أَعْيُنٌ لَا يُبَصِّرُونَ إِلَيْهَا وَلَهُمْ آذَانٌ لَا يَسْمَعُونَ إِلَيْهَا أُولَئِكَ كَالْأَنْعَامِ بَلْ هُمْ أَضَلُّ" (9).

● خوف التابعين من حمل المسؤولية خشية العقوبات التي تفرض على مرتكبي الأخطاء.

● تبني المجتمع ثقافة تشجع التوافقية بدءاً من العائلة صعوداً إلى أعلى التنظيمات.

اضرار التوافقية

تترتب عن التوافقية اضرار كبيرة للجميع منها انها تکبح جميع الدوافع والتأثيرات التي تحفز الأفراد للمبادرات والإبداع والخلق والمشاركة في المسؤوليات ورفد القيادة بالأفكار التي تدعمها وتصوب قراراتها واضافة امكاناتهم لإمكاناتها والعمل معها كفريق متعاون يسعى الى تحقيق الاهداف المشتركة، فالتوافقيون غير قادرين على اتخاذ القرارات ولا يسهمون بمعالجة المشكلات ولا يمكن الاعتماد عليهم، وينشرون الاحتباط في المنظمة والمجتمع ولا يصدرون في المواقف الصعبة ويكونون عالة على القيادة فتضيع عليها فرصة الانصراف للأمور الأكثر أهمية فتتدنى قدرتها على اداء الاعمال المطلوبة

لتحقيق الاهداف، ولا تتمكن من الحصول منهم على افكار ومقترنات مفيدة، وتتحمل وحدها المسؤولية عن جميع القرارات والاعمال.

ومن اضرار التوافقية على التابعين انها تؤثر في شخصيتهم وتجعلهم صيدا سهلا للقادة المستبدین فاقدی الضمير الذين يشيدون بمجادهم على التوافقین وتفقدهم الصدقية مع انفسهم ومع الآخرين، كما تؤدي تأثيراتهم السيئة الى عائلاتهم بسبب تركيزهم جل اهتمامهم على مسؤولياتهم تجاه القيادة والسلطة فيهملون أنفسهم وعائلاتهم.

ورغم الاضرار الجسيمة التي تصيب الجميع (قيادات وتابعين ومنظماً) من التوافقية لا زالت اغلب القيادات في المجتمعات المختلفة ترغم التابعين على ان يكونوا توافقيين وامعة بالترغيب والترهيب.

وتأسساً على ما تقدم فقد المنظمات بسبب التوافقين فرصه توظيف امكانات التابعين في بيئه معقدة جداً لا يستطيع القادة المناورة والإبداع فيها والصمود امام المنافسة الشديدة لوحدهم في عالم متغير بصورة سريعة ما لم يسهم معهم التابعون بجميع امكاناتهم ومواهبهم الفكرية.

اخراج التابعين من التوافقية

تطلب عملية اخراج التابعين من التوافقية عدة امور لا يستطيع جميع التابعين تطبيقها اما لانهم لا يرغبون في ذلك او ليس بمقدورهم تطبيقها دون مساعدة القيادة والزملاء في بعض الحالات، بالإضافة الى ذلك تتطلب تلك العملية معالجتهم نفسياً وتقديم الدعم لهم من العائلة والمجتمع بهدف تكييفهم من ان يكونوا واثقين بأنفسهم وآراءهم ومستقلين في تفكيرهم وسلوكهم واهدافهم ومواجهة الخوف من القيادة والنظام، وتطوير شجاعتهم للاختلاف مع الآخرين عند الضرورة، والابحاث لهم بأنهم يمتلكون القدرات

والامكانات التي تجعل منهم تابعين فاعلين ومؤثرين وقدرين على تقديم بدائل وطرح افكار تسهم في تحقيق الأهداف، إضافة الى ذلك تقديم المكافآت للذين يعتمدون على انفسهم ويوظفون امكاناتهم، والتخلي عن فرض العقوبات (المادية والمعنوية) القاسية على الذين يقعون في الاخطاء عن غير قصد، وتدريبهم على الاعمال التي تعهد اليهم، وتوفير الفرصة لهم لتجربة حمل المسؤولية، ومحاولة انجاز ما مطلوب منهم بكفاءة.

ارقام التابعين على التوافقية

يمكن ان اسدا اختار ان يكون معه حمار وشلبا لمعاونته على ادارة شؤونه الخاصة، وفي احد الايام نهض الاسد واستدعي الحمار والشلبا ليعرف منهم هل ان رائحة فمه مزعجة ام لا، وكان في قراره نفسه يرغب منهم ان يقولوا له ان رائحة فمه زكية، فاستدعي الحمار وقال له انا اشعر ان رائحة فمي تشبه رائحة الياسمين فهل تتفق معي على ذلك؟ فاجابه الحمار: "كلا هذا غير صحيح فرائحة فمك كريهة ولا تختلف عن رائحة الثوم"، فضربه الاسد ضربة اودت بحياته في الحال، وقد حدث كل ذلك امام الشلبا، ثم استدعي الاسد الشلبا وطرح عليه نفس السؤال الذي طرحته على الحمار، فاجابه الشلبا بأنه يتتفق مع الاسد تماما وان رائحة فمه تفوح عطرا أكثر طيبة من عطر الياسمين. فسألته الاسد: "كيف عرفت ذلك؟" فاجابه الشلبا: "عرفت بعدما شاهدت ما حدث للحمار".

التابع الذرائي

يوجد في كل منظمة بين 25% - 35% من التابعين يميلون إلى أن يكونوا ذرائين Pragmatist، ويعتمد الذرائي على تفكير القيادة وقرارتها، ولا يعمل إلا حينما تصدر القيادة له التوجيهات الالزمة، ويتبع الحشد دون أن يفكر في السبب، ويعتقد أن المنظمة ليست بحاجة إلى أفكاره، ويفتقرب إلى الشعور بالمسؤولية والمبادرة، وينفذ الواجبات بحماس فاتر أو معتدل، وهو بحاجة إلى التوجيه والمراقبة باستمرار حين يؤدي المهام المسندة إليه، ويتجنب المجازفة ويرى من الأفضل أن يعيش على وفق شعار السلامة خير من الندامة better safe than sorry⁽¹⁰⁾.

ويتسلك الذرائي سمات تجعله مناسباً للموقف السائد، ويتواهم مع التغييرات التي تحدث في سياسة المنظمة، وخيبراً وماهرًا جدًا في النجاة من مساوئ التغيير، ويعتقد أن عليه أن يؤدي عمله على وفق القواعد والأنظمة التي تضعها القيادة انطلاقاً من إيمانه بأن القيادة تفكير بالنيابة عنه، وتفعل ما تريد، وعليه أن يعمل في إطار قوانينها وقواعد العمل بصورة شكلية، ويفضل أن تكون العلاقات في بيئة العمل رسمية.

ويتميز الذرائيون بأنهم لعوبون ويستغلون الآخرين والمنظمة لفائدتهم، ويختبئون شغل مواقع تتقاطع مع الأشخاص الاقوياء في المنظمة، ويبيرون الصراع مع الآخرين في أدنى مستوى أو معدوم، ولديهم اعذار جاهزة واسباب ووثائق لتبرير أي فشل ويغضون النظر عن المسائل التي تسبب لهم المشكلات، ولا يكونون هم المبادرين إلا بعد التأكد من أن الآخرين قد بادروا إلى العمل قبلهم.

ويستخدم الذرائيون جميع الأساليب التي تمكنهم من تعظيم مصالحهم الشخصية وبلغ أهدافهم، وتحقيق أفضل استفادة من المواقف بأقل المخاطر، وهم يظهرون عندما

تكون المنظمة في اوقات عصبية واينما تكون المشكلات، وهم بذلك مثل التاجر يسعى دائمًا لإبرام الصفقات التي تحقق له الامتيازات والاستفادة من المواقف لكي يحقق مصالحه مهما كانت العواقب ودون مراعاة للقيم والمبادئ حتى لو تسبب في إلحاق الضرر بالآخرين، فكل ما يشغله هو الحصول على الامتيازات.

واللافت أن الأفراد، ولا سيما في الدول المتقدمة، غالباً ما يكونون ذرائعين ويرغبون بتنفيذ كل ما هو ضروري للبقاء من أجل تنفيذ مقاصدهم الخاصة وتحقيق أهدافهم.

تأثيرات التابع الذرائي السيئة

لا يوظف التابعون الذرائعون امكاناتهم إلا في الحالات التي تتحقق مصالحهم، ولا يعترضون على القيادة أو زملاء العمل الذين تكون اهدافهم ومارساتهم ضارة خشية حدوث اختلافات وخلافات معهم تضر بمصالحهم الشخصية، وتترك هذه الممارسات تأثيرات سيئة كبيرة على القيادة والمنظمات.

التابع المداهن

المداهنة مشتقة من الدهان الذي يظهر على ظواهر الأشياء ويستر بواطها، والمداهن هو الذي يبحث عما يرضي الآخر من فعل وقول ويظهر له الرضا عن ظلمه وقبيح افعاله وخطائه فلا يقول له حَقّاً ولا يُنكر عليه باطلًا، ويسترخص الدين والقيم والحق ويتملق له وينفع في غروره ولا يظهر امامه بأنه اذكي منه لكي يشعر بأنه الاذكي.

ويتصرف المداهن كأنه ساذج وبجاجة ماسة لمعلومات الآخر وخبراته وأحياناً يرتكب عن عمد أخطاء لا ضرر لها من أجل منح الآخر فرصة لاستعراض قدراته،

ويضاف الى ذلك انه ينسب افكاره الخلاقة وابداعاته للآخر او انها ما هي الا صدى لذكاء الآخر وخبراته ليعتقد انه الافضل دائماً وانه الشمس الذي يدور حولها الجميع ويستمدون منها الطاقة، وهو يفعل كل ذلك واكثر في سبيل طلب عرض الدنيا ورجاء حظٍ موهوم أو جاهٍ مزعوم.

وتأسيسا على ما تقدم فان المداهن أصل البلاء ومكمن الداء وبأمثاله تُنَى القيادة والمنظمات والامة بالخيبة والخسران.

التابع المؤثر

يتميز التابع المؤثر بالطموح والرغبة في العمل والالتزام بأمور اكبر من مصالحه الشخصية، وبقدرته على ادارة نفسه، والتمسك بقيمه، والتعبير عن افكاره باستقلالية، ويكون تفكيره انتقادياً ويعمل باتجاه تحقيق الكفاءة وايجاد حلول للمشكلات وتعزيز الايجابية في العمل، ويلهم *muses* القيادة من خلال مقتراحاته البناءة التي تساعدها على تصويب قراراتها وتمكنها من معالجة المشكلات وصنع قرارات مؤثرة تسهم في تحقيق الاهداف⁽¹⁰⁾، ولهذا فهو ضرورة لتطوير المنظمة واستمرارها.

يضاف الى ما تقدم يكون التابع المؤثر ذكيًا ويعتمد عليه، ويؤمن بأنه مسؤول عن التبعات التي تترتب عن افعاله، ويمتلك القدرة على العمل مع القيادة من اجل الوصول الى الاهداف، ويدرك مسؤولياتها وصلاحياتها والقيود المفروضة عليها، ويشعر بأنه يمتلك خبرة وحكمة وفهمًا ورأياً سديداً ورغبة في تقديم المعلومات فيما يخص صنع القرارات وحل المشكلات، ويمتلك الشجاعة للمبادرة بالتغيير، ولا يحاول تفادي المجازفة والصراع من اجل تحقيق الافضل فائدة للمنظمة.

التابع السلبي

لا يؤدي التابع السلبي (الخامل) اي عمل ما لم توجهه القيادة، وهو عالة عليها ويحتاج الى مراقبتها بصورة مستمرة عندما يؤدي اعماله، ويصفه البعض من القادة بأنه غبي وغير كفء ومن الصعب حفظه لتحقيق الانجازات، وليس لديه توجيه ذاتي ولا يطور مهاراته، ولا يقدم على المبادرات، ونشاطاته محدودة وضمن ما يطلب اليه او اقل، ويترك مهمة التفكير بالاعمال والاهداف للقيادة.

وكثيراً ما تكون التابعية غير الفاعلة نتاج قيادة مستبدة تفرض سيطرتها على التابعين اذ تتولى تحديد الاهداف والاعمال لهم ولا تدع لهم الفرصة للتفكير، وتعاقبهم على الخروج عن تعليماتها، وتعاملهم كخراف او ترجمتهم على ان يكونوا كالقطيع وراءها، وترافقهم بدقة وتحاسبهم على كل صغيرة وكبيرة.

التابع المثالي

التابعية المثالية ليست امراً صعب المنال لا يتحققها إلا الأبطال أو الخارقون في القدرات، بل يستطيع التابعون ان يكونوا مثاليين بسهولة، ويتميز التابعون المثاليون بأنهم افراد مستقلون في تفكيرهم، ويتسلكون باهدافهم ويعدون انفسهم شركاء اقوياء للقيادة ويتعاونون معها ومع زملائهم، ويعملون باستمرار ونشاط ليكونوا جزءاً مكملاً لها، ويشحذون همهم، ويعملون على تطوير انفسهم من أجل حماية انفسهم من التقادم المهني، ويركزون على إسهاماتهم، ويفكرن في توظيف جميع امكاناتهم لصالح المنظمة دائماً ويلتزمون بأهدافها، ويؤدون اعمالاً رائعة من اجلها، ويجسدون اهدافها واتجاهاتها في ادائهم وسلوكهم وعلاقتهم مع القيادة والزبائن.

إضافة إلى ما تقدم يتقن التابعون المثاليون مهارات خاصة بهم تجعلهم لا غنى عنهم في المنظمة، وهم مبتكرون ومبدعون ويقدمون النقد البناء للقيادة، ويراقبون تقدّمهم في العمل باستمرار ويجعلون القيادة تفتخر بعملهم وتفكيرهم المستقل والناقد، فيوسعون نطاق النشاطات التي يضطّلعون بها إلى أبعد من الواجبات المسندة إليهم، وهم منفتحون على كل ما هو جديد ويناصرون champion التغيير في أدوات العمل وأساليبه والافكار التي تستهدف احداث نقلات نوعية نحو الافضل في المنظمة بصرف النظر عن مصدرها، وقدرون على تقويم المعلومات التي يتسلّمونها من القيادة، ومستعدون للوقوف بوجهها من أجل المنظمة عندما تنحرف في قراراتها وسلوكها، وينتهون إلى تأثيرات الآخرين في تحقيق اهداف المنظمة⁽¹¹⁾.

وقد أدركت المنظمات في المجتمعات المتقدمة أهمية التابعين المثاليين واسهاماتهم الرائعة في العمل واصبحت تعتبر وجودهم ضرورة لنجاحها، فأخذت تعمل جاهدة على استقطابهم واحتضانهم، وتوفير بيئة عمل لهم تسمح بتفجير طاقتهم ومواهبهم وقدراتهم وتوظيفها في المجالات التي تحقق اهدافها واهدافهم، بينما تحارب القيادات في المجتمعات المختلفة التابعين المثاليين وتعدهم خطرًا جسياً على مصالحها.

خصال التابعين المثاليين

يتميز هؤلاء التابعون بما يأتي⁽¹²⁾:

- متحمسون واذكياء ومبادرون ويعتمدون على انفسهم، ويعملون بذكاء وشجاعة ويتحلون بالصبر وكظم الغيظ، ويؤدون اعمالا رائعة في المواقف الصعبة وفي الاعمال المهمة ولهم اهمية خاصة ضمن التركيب المسطح للمنظمة.

- تواقون للإبداع، ويعرفون دوافعهم وميولهم وقدراتهم، ويحددون اهدافهم في ضوء رؤية مستقبلية، ويستشرفون ما ستكون عليه بيئة العمل في المستقبل، ولديهم إمكانات غير منظورة للتصحيح واتخاذ المسار السليم ويشحذون مهاراتهم ويعلمون على تطوير سلوكهم وادائهم وكفاءتهم، وينظرن إلى العمل كرسالة ومستعدون لحمل مسؤولية الهوض بالاعمال ويدریون انفسهم ذاتيا بصورة جيدة ويركزون جهودهم على إحداث نقلة لها تأثيرات حسنة في العمل والمنظمة باستمرار.
- مؤثرون ويستمتعون بالعمل ويحسنون فيه ويتعاونون مع القيادة والزملاء ويتبادل الثقة معهم، ويقيّون معهم شبكة من العلاقات الجيدة ويعملون معهم بفاعلية ونشاط بروح الفريق المتكامل لسد النقص في الإمكانيات، ومستعدون دائماً لاحاطتهم بالحقائق بصدق.
- نشيطون اجتماعياً، ومتّيزون ثقافياً، ويتمتعون بصحة نفسية وجسدية، ويشعرون باهتمامهم، ولا يقعون اسرى للألقاب وهم أبعد ما يكون عن المبالغة وتقسّيم الأشياء إلى نقاضين.
- يرون الحياة كمغامرة والعمل كأفضل فرصة للاستكشاف وكسب خبرات جديدة وتسعدهم إنجازات الآخرين.
- يعتقدون ان الإخفاق يمثل بداية النجاح ويحاولون ما استطاعوا معالجة المشكلات بأساليب تحقق فوائد للجميع ويدریون أنفسهم على التجديد والاستفادة من الأبعاد الأربع للشخصية الإنسانية (البدنية والعقلية والانفعالية والروحية).

- يحترمون الرأي الآخر والتعددية والاختلافات، ويؤمنون ان الافراد يكمل بعضهم بعضاً.

العلاقة بين التابعون المثاليون والقيادة

يؤسس التابعون المثاليون علاقتهم مع القيادة على التعاون والتكامل الذي ليس فيه تناقض وصراعات غير مجدية، ويشعرون بأنهم مساوون لها في الأهمية عدا ما يخص المسؤولية والاختلاف الأدوار، ويؤمنون بأن لكل شخص في المنظمة دورا عليه تأديته بكفاءة، ويجعلونها تحمل عنهم مشاعر وأحساس جيدة، ويفهمون حاجاتها واهدافها واساليبها، والضغوط التي تواجهها والقيود المفروضة عليها ويقدمون اعلى مستوى من الأداء لمساعدتها في سعيها لتحقيق اهداف المنظمة.

ويجعل التابعون المثاليون علاقتهم مع القيادة مفيدة لها ولهم ويرفعونها بمعلومات دقيقة ليس بامكانها الحصول عليها بسبب كثرة مشاغلها او بعدها عن الاحداث، ويشعرون انهم مسؤولون عن احاطتها علما بالنتائج التي تترتب عن قراراتها، والجوانب الحسنة والجوانب السيئة في خططها وافكارها لاعاتتها على الارتفاع بادائها وسلوكيها وقراراتها، ويحفظون سمعتها ويدعمون مناقشاتهم معها بالحقائق والادلة بهدف ابعادها عن الارباك، ويطرحون عليها اسئلة محددة وهادفة وبصورة مباشرة.

ويعرف التابعون المثاليون كيف ينسجمون مع قيادتهم وزملائهم بأساليب تفيد الجميع من خلال تأسيس شبكة من العلاقات الانسانية المهمة على اساس تبادل التعاون والثقة وتعزيز ارتباطهم بالقيادة وولائهم لها، ويركزون على اهداف العمل ويلتزمون بها ويعملون على تطوير مستوى كفاءتهم، ويوظفون تجاربهم وقيمهم وطموحاتهم ومبادراتهم من اجل زيادة قيمة وجودهم في المنظمة.

ولا يسمح التابعون المثاليون لصالحهم ان تضر بعلاقتهم مع القيادة، وفي ذات الوقت لا يقبلون افكار القيادة ولا ينفذون اوامرها الا بعد مناقشتها باساليب لا تثير حفيظتها ويبعدون عن اulan الخلافات معها اذا كان في ذلك اضرار لها وللمنظمة لكيلا يثروا انتباه الاخرين اليهم grandstanding دون القيادة.

التابع الشجاع

يتميز التابع الشجاع courageous follower بالقدرة على التحدى والمخاطرة واتخاذ خطوات جريئة نحو ما يعتقد انه صحيح، وتقديم افضل اداء، وينجذب الى القيادة التي تجسد تصوراته وتعبر عنها في اعمالها وسلوكيها، ولا يخشى الاعمال الصعبة، ولديه الاستعداد للنهوض بالمسؤولية والاضطلاع بهام اضافية تفيد المنظمة⁽¹³⁾.

وتعرف شجاعة التابعين عندما تعرض القيادة عليهم القرارات وتطلب اليهم اما قبولها او رفضها، اذ يمتلك التابع الشجاع تصورا واضحـا عن العمل، ويكون مسؤولاً مسؤولية كاملة امام القيادة عن النتائج التي تترتب عن اعماله، ويرفد القيادة بالحقائق والتصورات التي تسهم في تطوير العمل ومعالجة مشكلاته، ويطرح عليها اراءه بصدق اهدافها وقراراتها وسلوكيها بمنتهى الدقة والوضوح، ويجعلها على علم بموقفه عندما لا يكون سعيداً معها في العمل، رغم انه يتحدى أفكارها في بعض الحالات او يواجهها باخطاءها وانحرافاتها بصرامة.

وتؤكد الواقع ان التابعين الشجعان ندر وان القيادات المستبدة لا ترغب بهم بل تفرض عليهم عقوبات قاسية لجعلهم امعة.

التابعون النجوم

يتميز التابعون النجوم star followers بكتفاهتهم في اداء اعمالهم وحمل مسؤوليتها، وهم ليسوا بحاجة الى توجيه القيادة وبذلك يوفرون لها فرصة توظيف امكاناتها في المجالات الاكثر اهمية وخفض تكلفة الارشاد عليهم ومراقبتهم، ويتميز التابعون النجوم بما يأتي⁽¹⁵⁾:

- ▲ اخذ المبادرة take initiative، واداء اعمالهم بكفاءة وحمل مسؤوليات اضافية، ولا يخشون المخاطرة المحسوبة.
- ▲ ادارة الذات بتفوق والارتقاء بالكفاءة والفاعلية في تنفيذ الانشطة الملحة والاكثر اهمية التي تضيف قيمة للمنظمة.
- ▲ يدركون اهمية الاعمال المطلوب تنفيذها والاهداف التي ينبغي تحقيقها.
- ▲ الارتباط involvement بالقيادة على وفق اساليب تركز على الالتزام بتنفيذ التعهدات بصدق وكفاءة وتكامل مع القيادة وبقية التابعين والتعاون معهم.

ورغم اهمية التابعين النجوم الا ان الكثير من القادة يخشونهم، ونادرًا ما يفضلون العمل معهم، ويشعرون بأنهم يسببون ارباكا في العمل فهم غالبا ما يفكرون بأنفسهم ومصالحهم ويجدون انفسهم اكبر من المنظمة التي يعملون فيها وبأنهم يستحقون مكتسبات اضافية فينتقلون الى مجالات عمل افضل في منظمات اخرى وبذلك يجعلون القيادة تسعى دائما لاستقطاب تابعين جدد وتدريبهم ليحلوا محلهم.

التعاون المؤهلون علميا

يوظف هؤلاء التعاون عقلهم في انجاز الاعمال بدلا من عضلاتهم، وقد اخذت اعدادهم تتزايد، وتأثيراتهم في القيادات والمنظمات لافتا للنظر بسبب اهمية كفاءتهم في تنفيذ المهام التي تعهد اليهم وتحقيق النجاح في العمل وبلغ الاهداف بصورة مثيرة جدا، ولا سيما بعد التوسيع الكبير في توظيف العلم والتكنولوجيا في جميع الانشطة التي تضطلع بها المنظمات في مختلف القطاعات الاقتصادية، وسيستمر هذا التوجه بوتائر متتصاعدة كلما تزايدت رغبة المنظمات في مواكبة التطورات العلمية والتقنية. ويتعين على القيادات ادارة التابعين المؤهلين علميا بعناية واهتمام فائقين، والاعتراف باسهاماتهم وتشجيعها، وتشجيعهم على المضي في توظيف كفاءتهم في تحقيق الاهداف التي تسعى اليها.

وقد ادركت القيادات في الدول المتقدمة اهمية دور التابعين المؤهلين علميا ففتحت لهم فرصه تبؤ الواقع التي يستحقونها، واجزلت لهم المكافآت والامتيازات، ومنحهم حرية واسعة في التخطيط وتحديد الاهداف والاعمال واساليب تنفيذها، ووفرت لهم متطلبات تمكنهم من توظيف مؤهلاتهم في اداء الانشطة التي يضطلعون بها، واشركتهم معها في صنع القرارات المهمة واتخاذها في المجالات التي توسع افاقهم وقدراتهم، بينما تشعر القيادات في المجتمعات المختلفة بان هذه الفئة من التابعين تشكل خطرا عليها، فعملت على تعميق التخلف في المجتمع ادراكا منها بان مصالحها لا تتحقق الا من خلاله، وامنت في اضطهاد المؤهلين علميا ولم تنسح المجال لهم لتوظيف مؤهلاتهم، او وظفتهم في مجالات تحقق مصالحها الشخصية او في غير تخصصاتهم، او جعلتهم ابوانا لتجيدها وربطت حصولهم على المكاسب المعنوية والمادية بالتزلف لها وليس بالمؤهلات، وقد

دفعت تلك العوامل التابعين الى الاحجام عن تطوير مؤهلاتهم العلمية والتطلع الى اتقان التزلف للقيادات.

التابع الحال

يلتزم العديد من التابعين من هذه الطائفة بحالمهم الشخصي وليس بحلم القيادة، ويركزون كثيرا على تحقيق حلمهم ولذلك يتبعن على القيادة ان توضح لهم اهدافها وتتفهم اهدافهم لكي تنسق اهدافها واهدافهم، وتمكنهم من تحقيق اهدافهم وتسمع الى اراءهم وتحتار منها ما يسهم في تحقيق اهداف المنظمة⁽¹⁶⁾.

تابعون يصعب التعامل معهم

يوجد هؤلاء التابعون في كل زمان ومكان، وتشير الدراسات المعاصرة الى أن حوالي عشرة بالمئة (10%) من العاملين في المنظمات يصنفون من ضمن الذين يصعب التعامل معهم، ويشكل هؤلاء عنصرا ضارا في بيئة العمل، وينظر اليهم على انهم متغصبون ومرضى نفسيا، ويشوهون الحقائق، ويضعون العراقيل امام القيادة او يشغلونها عن مهامها الاصلية بمشكلاتهم ومطالباتهم وارباك العمل.

ولا بد للقيادة من معرفة كيفية إدارة هؤلاء التابعين ما داموا موجودين في بيئة العمل ولا يمكن اجتنابهم لكي تحد من تأثيراتهم السيئة في الاتاجية والعلاقات الإنسانية في المنظمة، ويقع ضمن هذه المجموعة ما يأتي⁽¹⁷⁾:

- **المعاندون:** العناد ظاهرة معروفة في سلوك الافراد، والتابعون المعاندون هم الذين يرفضون توجيهات القيادة، وسلوكهم هذا يثير قلق القيادة ويؤرقها ولا سيما اذا

كانوا من المؤهلين، ولا يأتي سلوك هذه الفئة من الاتباع من فراغ وانما سببه النشأة وتأثير مؤسسات المجتمع فهي التي تلعب دوراً كبيراً في تأصيل العناد لديهم. ويتخذ العناد عند التابعين أشكالاً كثيرة منها اصرار التابعين على ممارسة نفس السلوك السيئ رغم معرفتهم بآثاره السيئة، ومنها العناد لمجرد العناد بهدف ازعاج القيادة ومضايقتها واحداث المشاكل ووضع العراقيل في طريقها.

ولا شك أن قيادة التابع العنيد ليست بالأمر السهل فهي تتطلب من القيادة معرفة اسباب العناد واهدافه، والنتائج التي تترتب عنه، والحكمة والصبر والتخلي عن اليأس والاستسلام للأمر الواقع، ومعالجته بحذر لكيلا يقوى العناد لدى التابعين، ولا يتخدون من العناد وسيلة لتحقيق مطاليبهم.

ويتعين على القيادة ان توضح للتابعين ان اضرار العناد لا تقتصر عليها وعلى المنظمة وانما يطالهم منها الشيء الكثير وفي ذات الوقت تعزز لديهم الاصرار الذي تكون له حسنات، كما في حالة الاصرار على تنفيذ المهام وتحقيق الاهداف ومواجهة المشكلات والتحديات والرغبة في اكتشاف الذات وتأكيدها وتنمية الموهاب والنمو والتأثير السليم في المواقف وفي الآخرين، ورفض الخضوع للفشل.

وتستطيع القيادة ان تحد من تأثيرات العناد السيئة عبر الاساليب الآتية: اعتقاد الحوار مع التابع المعاند، والابتعاد عن اساليب الاكراه، ومكافأة التابعين الذين يتوقفون عن العناد الضار، والكف عن وصف التابع بالمعاند على مسمع منه، وعن لومه أو نقهه أو جرح مشاعره أمام الآخرين لكيلا يتولد لديه شعور بالاستياء والضيق فيستمر في العناد عناداً، واقامة علاقات ود وتعاون معه قصد إصلاح النفوس وتهديتها وتحويل الطاقات الضارة إلى طاقة نافعة يستفيد منها الجميع، وتشجيع المعاند على مشاركة القيادة والزملاء في الفعاليات، ومعالجة حالات العناد حال ظهورها لكيلا تستفحـل

ويصبح من الصعب علاجها، ومعاقبة المعاند الذي تكون لعناده تأثيرات سيئة بعد التأكد من ان اساليب الاقناع والنصح والإرشاد والكافات لم تجد نفعا ولم توقفه عن العناد، شريطة ان تتناسب العقوبة مع مقدار آثار للعناد وأضراره، ولا تجعل الذي تفرض عليه يشعر بالمهانة والانكسار، ولا يكون الهدف منها إلحاد الأذى المادي وال النفسي به والانتقام منه، إنما لتشجيعه على الكف عن العناد المرض، وقد قيل قدما "إن الرعية إذا وثبتت بالعفو لم توحشها الذنوب وإن عظمت، وإذا خافت شر العقوبة أو حشها الذنب وإن صغر قدره"، وقد قدم الرسول محمد عليه الصلاة والسلام أنموذجا واقعيا على تشجيع الأفراد على الابتعاد عن العناد عندما دخل مكة فاتحا ولم يتخد إجراءات لمعاقبة قريش، فقد عفا عنهم رغم معاناته منهم، ليكون بهذا أسوة حسنة في الصفح والعفو، ويظهر ذلك في قوله لقريش آذاك "يا معاشر قريش ما ترون أني فاعل بكم"، قالوا "خيراً أخ كريم وابن أخ كريم"، فقال "فاذهبوا فأتمم الطلقاء"، وقال لهم "أقول لكم كما قال أخي يوسف لأخوته لا تثريب عليكم اليوم يغفر الله لكم وهو أرحم الراحمين"، ويظهر من تلك الواقعة أن الرسول محمد عليه الصلاة والسلام عمل بقوله تعالى "اعلموا أنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ وَأَنَّ اللَّهَ غَفُورٌ رَّحِيمٌ"⁽¹⁸⁾، وقوله تعالى "وَإِذَا جَاءَكُوكَ الدَّيْنَ يُؤْمِنُونَ بِيَأْتِنَا فَقُلْ سَلَامٌ عَلَيْكُمْ كَتَبَ رَبُّكُمْ عَلَى نَفْسِهِ الرَّحْمَةُ أَنَّهُ مَنْ عَمِلَ مِنْكُمْ سُوءًا بِجَهَالَةٍ ثُمَّ تَابَ مِنْ بَعْدِهِ وَأَصْلَحَ فَأَنَّهُ غَفُورٌ رَّحِيمٌ"⁽¹⁹⁾.

● **المهاجمون:** يبدأ هؤلاء بالهجوم على الآخر، ويرفضون الاستماع إليه قبل ان يبدأ حواره معهم، ويؤكدون بقوة ان وجهة نظرهم صحيحة، ويدافعون عنها، ويصررون على ان الآخر على خطأ مهما قدم لهم من ادلة، ويطلب الحد من سلوكهم هذا الاستماع اليهم جيداً، ومخاطبتهم باسمائهم بأسلوب يجمع بين الهدوء والحرز، وفرض العقوبات عليهم، او الاستغناء عنهم، ورغم اضرار هذه الطائفة من التابعين تميل الكثير من

القيادات في المجتمعات المختلفة الى استقطابهم و تستخدمنهم ككلاب حراسة لها ولصالحها.

● **المترددون:** يفتقر هؤلاء إلى الثقة بالنفس، ويجدون صعوبة في إتخاذ القرارات، ويميلون إلى الاعتماد على القيادة واللوائح والأنظمة، ويطلبون المزيد من المعلومات والتأكيدات، ويتهربون من الإجابة عن الأسئلة الموجهة إليهم، وتظهر عليهم علامات الخجل والقلق، ولذلك يتبعن على القيادة زرع الثقة في مثل هؤلاء عندما يتبعونها، ومعاملتهم بأساليب تخفف من القلق والخجل لديهم، وتدربهم على إتخاذ القرارات، وتكافئهم وتشجعهم على مشاركتها المسؤولية بعد ان توضح لهم اضرار التردد التي تلحقهم.

● **المغوروون:** يمتلك هؤلاء خبرة واسعة ومحمة في عملهم، ويقدمون وجهة نظرهم بقوة، ولا يكفون عن التباهي بأنفسهم والتفاخر بإنجازاتهم، ولا تؤثر فيهم انتقادات الآخرين ولا تشينهم عن الاستمرار في غورهم، ويشعرون بأن على القيادة احترام خبراتهم والاستفادة منهم، ومدحهم وتقديم الشكر لهم على معلوماتهم القيمة بحضور الآخرين⁽²⁰⁾.

● **المقاومون للتغيير:** يقاوم هؤلاء جميع محاولات القيادة للتغيير، ويحرصون على التمسك بالملأوفات والابقاء على الوضع القائم كما هو، فيعيقون تقدم المنظمة في التوسع في توظيف معطيات التطور العلمي والتقني، ولذلك يتبعن على القيادة ان تقنعهم بمختلف الاساليب باهمية قبول التغيير الهدف، وتوضح لهم الفوائد التي تتحقق منه

لهم وللمنظمة والآخرين الذين لهم علاقة بانشطتها، وعليها الاستغاء عنهم ان لم تجد معهم محاولاتها في اقناعهم بقبول التغيير نحو الافضل⁽²¹⁾.

● **الغارون:** ويطلق عليهم أحيانا الطاعنون من الخلف، وهم يبدون وديعين وودودين ولطفاء مع القيادة، ولكنّهم يستغلون هذه الصفات التي ترغب فيها فيحاولون التعرف الى أكبر قدر من المعلومات التي لها علاقة بها وتوظيفها من اجل مصالحهم، لذلك ينبغي على القيادة أن لا تسمح لهم بالحصول على اية معلومات ربما يستخدموها في الحق ضرر بها.

● **المتذمرون:** يستغل هؤلاء أي فرصة للتعبير عن شكوكهم من صعوبة الأعمال التي تعهد اليهم، او من اساليب تعامل القيادة معهم او من ظروف العمل، ومن سماتهم أنّهم يضلون وقتاً طويلاً في التشكي فيتعذر عليهم انجاز الاعمال في اوقاتها، ولذلك يتعين على القيادة ان لا تفسح المجال لهم في الاستمرار بهذا السلوك، وتحجم تأثيراتهم واضرارهم على الانتاجية ومعنويات بقية التابعين، وتوضح لهم ان شكوكهم غير مبررة وغير صحيحة، وتحاول اقناعهم بتغيير سلوكهم وتطوير انفسهم والتكيف مع ظروف العمل من اجل الاستمرار والتطور في العمل.

● **الضحايا:** يتصور هؤلاء انهم ضحايا القيادة، فيركزون على كل شيء سيئ فيها، ولذلك يتعين على القيادة ان توضح لهم الجوانب الضارة في سلوكهم بأسلوب لين ومنطقي، وتقدم لهم دائما المقتراحات التي تستهدف اقناعهم بالاقلاع عن تصوراتهم السيئة عنها.

- **بطيئو الاستجابة:** ليس من السهل حفز هؤلاء لفهم ما يطلب إليهم وتنفيذه، ويطلب التعامل معهم متابعة اهتماماتهم ومحاهمم وادائهم وسلوكهم باستمرار، ومعرفة الاساليب التي تسهم في حفزهم للخروج من الحالة التي هم فيها.
- **المترجون:** **Bystanders** يدرك هؤلاء ما يدور حولهم، ويراقبون الامور، ولكنهم لا يشاركون فيها، ولا يرتبطون بالقيادة ولا بالمنظمة.
- **المخربون:** **Saboteurs** وهؤلاء غير منسجمين مع القيادة وناشطون في معادتهم لها ويجعلون الامور امامها سيئة.
- **المتسرعون:** يشوب عمل هؤلاء الكثير من الاخطاء، ولا يبالون بالنتائج التي تترتب عن عملهم، ولا ينزعجون منها.
- **مثيرو المشكلات:** يؤجج هؤلاء الصراعات في بيئة العمل ويشجعون على تناogi المشكلات فيها، واحيانا يخترعون المشكلات اذا لم تكن موجودة⁽²²⁾.
- **المرتابون:** يعيش هؤلاء عالما تسوده الريبة من الاخر، ويعتقدون ان المؤامرات تحاك ضد هم للتخلص منهم.
- **المخادعون:** هؤلاء رقيقون وناعمون كالحرير، ويوظفون جاذبيتهم ولطفهم وجميع اساليب الاقناع في الحصول على ما يرغبون به، ويستغلون جميع المناسبات لجعل الاحداث في نهاية الامر لصالحهم، ولذلك يتبعون توخي الخدر منهم.

اصناف التابعين من حيث ارتباطهم بالقيادة

يصنف التابعون الى خمسة اصناف على وفق ارتباطهم بالقيادة هي: المنفصلون او "المنعزلون"، والمحايدون او "المتفرجون" bystanders، وهؤلاء غالبا ما يسيئون الى القيادة بسبب سلبيةتهم ولا مبالاتهم؛ والفاعلون او "المشاركون"، والناضجون full-blown والناشطون activist، وهؤلاء جيدون وملتزمون ولهم غايات نبيلة يسعون الى تحقيقها وبامكان القيادة الاعتماد عليهم؛ والملتزمون بعناد diehard committed. وينبغي ان تلعب القيادة دورا حاسما في حفز التابعين للارتباط بها، وتبادر الى الارتباط بهم، وتكتشف مواهبهم وتطورها وتساعدتهم على اكتساب المهارات والمعرفة التي يحتاجونها في عملهم لتصبح لهم تأثيرات واضحة في العمل، وتوجّهم وتحفزهم لإظهار مواهبهم باساليب تعزز اسهاماتهم في المنظمة وتزيد من تأثيرهم فيها⁽²³⁾.

مستويات ارتباط التابعين بالقيادة

تشير الاحصاءات الى ان ارتباط التابعين بالمنظمات في الولايات المتحدة حسبما ورد في دليل ارتباط العاملين نصف السنوي لمجلة كالوب مانجمنت Gallup Management Journal's كان على النحو الآتي⁽²⁴⁾: التابعون المرتبطون وثيقا بالقيادة والتابعون المرتبطون باعتدال، وغير المرتبطين.

- **التابعون المرتبطون وثيقا بالقيادة:** وهم بناء وملتزمون اخلاقيا، ويعرفون ما يتوجب عليهم فعله وينفذونه بكفاءة، ويسيهمون مع القيادة في وضع الاهداف، ومشحونون بحماس تجاه الواجبات المنوطة بهم، ويتذبذبون بانتاجيتهم المرتفعة التي تمكن المنظمة من تحقيق نتائج مهمة جيدة تسهم في استقرارها وتطورها، ويجعلون

بيئة العمل جيدة، ويرغبون في استخدام مواهبهم وقوتهم في العمل، ويبقون مدة اطول مع القيادة، ويشعرون بأنهم ملتزمون بعلاقات متينة معها تحفظهم للمجازفة والتطلع إلى التميز، ويتبادلون معها المعلومات، ويوفرون لها فرصاً واسعة لتوظيف إمكاناتها في المجالات الأكثر أهمية بدلاً من التركيز على توجيههم ومتابعتهم باستمرار.

● **التابعون المرتبطون بالقيادة باعتدال:** ويشكلون الغالبية الأكبر في المنظمات، وهم ليسوا قوة سيئة في العمل لكنهم ليسوا قوة حسنة أيضاً، ويتخذون موقف المترقب نحو عملهم وزملائهم وقيادتهم.

● **التابعون غير المرتبطين بالقيادة:** يعتقد هؤلاء أن القيادة لا تهتم بهم، وتتجاهل إسهاماتهم، ولا تستفيد من طاقاتهم، فيكونون غير مبالين وانعزاليين وتكون انتاجيتهم متدينة، ولهم تأثيرات سيئة في معنويات بقية التابعين ويسئون إلى سمعة المنظمة أمام الآخرين وجمهورها، ويغيّبون عن العمل باستمرار، ويرغبون في أن تتدخل القيادة في تفاصيل الواجبات التي تحددها لهم، وقد يشكلون نواة جماعة تقوض جمود المنظمة، ولا تقتصر أضرارهم على القيادة فحسب وإنما تمتد إلى التابعين الآخرين فترفع حصيلة الأضرار الناجمة عن سلوكهم وتكون لها تأثيرات مقدرة في اقتصاد البلد.

ويتعين على القيادة تشخيص التابعين غير المرتبطين، ومعرفة أسباب انفصالهم عنها واتخاذ الإجراءات التي تسهم في إعادة ارتباطهم، أو تستغني عنهم⁽²⁵⁾.

اساليب تطوير ارتباط التابعين بالقيادة

تسهيل الاجراءات الآتية في تطوير ارتباط التابعين بالقيادة:

- اجراء حوار بناء ومفتوح وصريح مع التابعين غير المرتبطين حول توقعاتهم وآمالهم في ضوء الادوار المحددة لهم يستهدف توضيح الفوائد التي تتحقق لهم وللمنظمة من ارتباطهم بالقيادة ومديات الانعكاسات التي تترتب عن ذلك على مستقبل المنظمة، وتأسيس علاقة جيدة معهم، وتعزيز التزامهم باهداف المنظمة، وجعلهم ينظرون الى ادوارهم من منظور اوسع يحفزهم لادائها بكفاءة.
- التعرف الى اهداف التابعين غير المرتبطين بالقيادة، ومساعدتهم على تحقيقها.
- جعل اهداف التابعين غير المرتبطين بالقيادة منسجمة مع نتائج العمل واهداف القيادة.
- اظهار التقدير للتابعين غير المرتبطين بالقيادة والاهتمام بهم والاستماع الى مقترناتهم ومعرفة ارائهم بمشكلات العمل ووجهة نظرهم بقصد قرارات القيادة وسلوكها والأخذ بالمفید منها ومكافأتهم عليه.
- خلق شعور لدى التابعين غير المرتبطين بالقيادة بأنهم مساهمون في المنظمة ومسؤولون عن تحقيق اهدافها وعن النتائج التي تترتب عن الاعمال التي يؤدونها.
- مساعدة التابعين غير المرتبطين على تغيير ادوارهم بما يتلاءم مع خبراتهم ومواهبيهم وجعلهم قادرين على مواجهة التحديات في مجال خبراتهم وقوتهم، وتوفير فرص

التدريب والتعلم في ضوء معرفة مواطن قوتهم وضعفهم، وبعث الرغبة فيهم للتطور والتغيير والمرؤة، وابحاث حلول للمشكلات التي تواجههم قصد تسهيل تقدمهم وتعزيز مواهبهم وتمكينهم من الحصول على الامانة والكافآت.

- تفويض التابعين لحفظهم لزيادة ارتباطهم بها.

تعاطي القيادة مع التابعين غير المرتبطين بها

ينبغي للقيادة ان تجعل جميع التابعين مرتبطين بها ويشكلون جزءاً منها من المنظمة والسبيل الى ذلك هو اقامة علاقات طيبة معهم ومساعدتهم على تحقيق اهدافهم، والتركيز على متطلبات ادوارهم ومهاراتهم في ضوء معرفة جوانب قوتهم ومواهبهم التي يأتون بها الى العمل والاسباب التي تجعل بعض التابعين لا يشعرون بالارتباط بها، واتخاذ جميع الاجراءات التي تعزز ارتباطهم وتأسيس علاقات مثمرة معها.

ويتعين على القيادة تسريح الذين لا يرجى منهم الارتباط بالمنظمة ويرفضون الاستفادة من فرص اعادة ارتباطهم بشكل متكرر لكي تجتنب الحاق الاذى بالمنظمة، وتمنع تدهور معنويات بقية التابعين في المنظمة بسبب إصرارهم على ان يكونوا خاملين وغير مبالين باهداف المنظمة ورسالتها، ويرفضون المشاركة في الحلول التي تسهم في معالجة المشكلات التي تواجه المنظمة ويظهرون سخطهم وبيذرون بذور الصراعات في المنظمة، ويفضلون استدامة المشكلات فيها، ويقللون من شأن اعمالها⁽²⁶⁾.

أنماط التابعين في المجتمعات المتخلفة

تتميز المجتمعات المتخلفة بوجود أنماط من التابعين يسهمون في تبؤ المستبدرين موقع القيادة فيها وتعيق الفقر والجهل والتخلف ومذمومات الأخلاق على جميع الصعد، وهذه الأنماط هي كالتالي:

- يطالبون بالحرية ولكنهم يصادرون حرية الآخرين في الاختلاف والتجدد.
- متخاذلين وفي ذات الوقت يستقوون على من هو أضعف منهم ويضطهدونه انتقاما لكرامتهم المهدورة.
- ينظمون علاقاتهم مع الآخر أما معي أو ضدّي.
- ينادون بالعدالة ولكنهم يتحيزون إلى الطائفة والعشيرة والحزبية وغيرها.
- يدعون انهم يرغبون في التطور ولكنهم مغالون في المضي إلى الماضي ومتسلكون بالتقاليد والعادات والموروثات والمخرافات البالية والضارة.
- يشعرون بالعجز والدونية والقلق والإحباط.
- غياب الثقة بالنفس.
- يعتمدون الحلول السطحية ويمارسون اعماهم دون خطة مسبقة ولا يمارسون التفكير النقدي والتحليل العميق للمشكلات.
- ينصب اهتمامهم على الحاضر ويهملون المستقبل.
- يتراجعون عن اهدافهم ومساريعهم عند ظهور العقبات.

- مداهنة وكسالي وذراءعيون وتوافقيون وغشاشون ومزورون.
- يطالبون الآخر بالصدق ولكنهم لا يعتمدونه في علاقتهم معه.
- يعتقدون انهم على صواب وغيرهم على خطأ
- يستوفون إذا أكتالوا على الناس وإذا كالوهم أو وزنوهם يخسرون، فيرثمون أن يكون حقهم كاملاً وفي ذات الوقت ينقصوا الناس حقوقهم
- يحرضون القيادة المستبدة على البطش بمعارضها بقسوة، ويظهر في ايات القرآن الكريم ان قوم فرعون حرضوه على البطش بموسى عليه السلام، ويتجلی ذلك في قوله تعالى "وَقَالَ الْمَلَأُ مِنْ قَوْمٍ فِرْعَوْنَ أَتَدْرُ مُوسَى وَقَوْمَهُ لِيُفْسِدُوا فِي الْأَرْضِ وَيَدْرَكَ وَآلَهَتَكَ" وقد مارس هذا السلوك المشين جميع المداهنيين عبر مسيرة الإنسانية للقيادات المستبدة.

مداهنة القيادة المستبدة

مارس العراقيون أعلى درجات النفاق والتزلف والمراءة والمداهنة لصدام حسين حاكم العراق طيلة مدة حكمه (1979-2003)، رغم انه اذاقهم من العيش واهلك الكثير منهم في حروب عبئية اهلكت منهم مئات الالاف وجعلت أكثر من ذلك العدد معاقين ومفقودين في ساحات تلك الحرب وتولى تصفيية المعارضين وجعل الجميع في خوف من عسفه ومرّغ كرامتهم بالوحش والاصحى عليهم افاسهم وبدد جميع ثروات بلادهم وجعلهم في فقر مدقع وتخلف وتهش بهم الامراض ونقص كمي ونوعي في الخدمات الأساسية على جميع الصعد، ورغم انهم كانوا يقتلونه اشد المقت ويتنون زواله ومع ذلك كانوا يهتفون له "بالروح والدم ننديك يا صدام" ويصدحون له باغانٍ وشعار وانا شيد تسبح بحمده ويقيمون له النصب والتائيل والجداريات ويحيثونه على إزال اقسى العقوبات بال مختلفين معه، وكانوا يداهنهنوه اتقاء أسوائه وشروره وحماية أنفسهم منه وبعضهم كان يداهنه طمعا في المكاسب المادية والمعنوية.

ولكنه لم يجد من أولئك المترفين والمداهنين مناصرا له يوم أطاحت بحكمه الولايات المتحدة الأمريكية في نيسان 2003.

وحرى بالابانة ان المداهنين هم سبب جميع النكبات والخيبات التي حلت بالشعوب والمنظمات والاوطن.

الفصل الثالث

مسوغات الاتباع

مفهوم التابعية

الفرق بين الاتباع والتقليل

فوائد التابعية

بدايات الاهتمام بدراسة التابعية

اسباب الامتعاض من التابعية

البعد الزمكاني في الاتباع

مسوغات الاتباع

انواع التابعية

عواقب الاتباع

المغالاة في التابعية

اضرار المغالاة في التابعية

مرتكزات الاتباع

التوقف عن الاتباع

الجانب السبي في التابعية

الفصل الثالث

مسوغات الاتباع

رغم ان القيادة والتابعية وجهاً لعملة واحدة في المنظمات لا زالت المنظمات تهتم بالقيادات بالدرجة الأولى وتعفل التابعين غير مدركة أهمية الاتباع ومسوغاته والغايات النبيلة التي تتحقق منه، ويعتبر ذلك من بين اهم اسباب اخفاقها في بلوغ الاهداف التي تسعى اليها.

مفهوم التابعية

تشير كلمة **تبع** الى التلو والقفو تارة في الجسم، فيقال تبعـت فلانا اذا تلوته وسرت في أثره، وتبعـه أي **قفّاه**، وتنطلبـه متبعـا له، و**وتبعـت** القوم تبعـا وتبـاعة، بالفتح، إذا مشيت خلفـهم أو **مَرُوا** بك فمضـيـت معـهم، وتـارة تـشير الى الـاتـمار والتـأـسي والـاقـتـداء، وهي الـحـالـةـ التي يـكـونـ الـإـنـسـانـ عـلـيـهـ فيـ اـتـبـاعـ غـيرـ طـوعـا او كـرـهـاـ انـ حـسـنـاـ او قـبـيـحاـ وـاـنـ سـارـاـ وـاـنـ ضـارـاـ، ولـذـلـكـ يـقـالـ تـبعـ الطـالـبـ أـسـتـادـهـ حـذـوهـ وـاقـتـدـىـ بهـ، وـاتـبـعـهـ سـارـ وـرـاءـهـ وـطـلـبـهـ⁽¹⁾، وـلـهـذاـ وـصـفـ اللهـ تـعـالـيـ الرـسـولـ مـحـمـداـ صـلـىـ اللهـ عـلـيـهـ وـالـهـ وـسـلـمـ بـالـاسـوـةـ الـحـسـنـةـ وـامـرـ بـاتـبـاعـهـ فيـ قولـهـ "لـقـدـ كـانـ لـكـمـ فيـ رـسـوـلـ اللهـ أـسـوـةـ حـسـنـةـ" لـمـنـ كـانـ يـرـجـوـ اللهـ وـالـيـوـمـ الـآـخـرـ وـذـكـرـ اللهـ كـثـيرـاـ"⁽²⁾، ويـكـونـ التـبـعـ وـاحـدـاـ وـجـمـاعـةـ، كـماـ يـظـهـرـ فيـ قولـهـ تـعـالـيـ "وـبـرـزـواـ لـلـهـ جـمـيعـاـ فـقـالـ الصـعـفـاءـ لـلـذـينـ اـسـتـكـبـرـواـ إـنـاـ كـنـاـ لـكـمـ تـبـعـاـ فـهـلـ أـئـمـ مـعـنـونـ عـنـاـ مـنـ عـذـابـ اللهـ مـنـ شـيـءـ قـالـواـ لـوـ هـدـانـاـ اللهـ لـهـدـيـنـاـكـمـ سـوـاءـ عـلـيـنـاـ أـجـزـعـنـاـ أـمـ صـبـرـنـاـ مـاـ لـنـاـ مـنـ مـحـيـصـ"⁽³⁾.

وكلمة التابعية Followership مشتقة من تبع كما يظهر في "وخير الأمر ما استقبلت منه وليس بأن تتبعه اتبعا"⁽⁴⁾، وهي تطلق على الملازمة بين شيئين لسبب ما، او الارتباط بين شيئين احدها اصل والآخر فرع عليه، وتشير الى العلاقة بين التابع والمتبوع، ويمتلك المتبع فيها الحق في الاشراف على التابع وكيفية انجازه الاعمال بجانب حقه في توجيه التابع الى ما يجب فعله⁽⁵⁾.



الاتباع بالاقتفاء والاقتداء

وتعرف التابعية بانها القابلية والرغبة في اتباع توجيهات القيادة بفاعلية ودعم جهودها، والسير في اثرها والتعاون معها، وتمكينها من اتخاذ خططها وتحقيق اهدافها وغاياتها⁽⁶⁾، ويرى البعض ان التابعية تشير الى قبول سلطة القيادة والرغبة في العمل معها باخلاص واستقامة وثقة وانجاز الاعمال التي تحددها لهم بكفاءة اعلى، وطرح الآراء عليها وتوجيه النقد البناء لها قصد تمكينها من بلوغ الأهداف المطلوبة⁽⁷⁾.

ويعد فهم التابعية بصورة صحيحة مهما جدا للقيادة لغرض تنظيم علاقتها بالتابعين الذين يتولون تنفيذ الاعمال التي تضطلع بها جميع المنظمات في ضوء معرفة أهدافهم ودورهم في تأدية الاعمال التي تعهد اليهم بفاعلية تضمن تحقيق الأهداف المنشودة وتمكنهم من افادة انفسهم وقادتهم ومنظموهم⁽⁸⁾.

ويرى الكثيرون ان مصطلح التابعية ليس جديدا ولكنها محمل ويفقنه جميع الافراد لأنهم يعتقدون انه يشير الى الخضوع والاستغلال، ويتضمن معانٍ تعكس صورة غير محبّدة عن التابعين، ولذلك لم يتحقق مجدًا يماثل ما حققه مصطلح القيادة رغم أهمية التابعين كعنصر رئيس في المنظمات وطرف في عملية القيادة التي تتكون من طرفين أحدهما القيادة والآخر التابعون⁽⁹⁾، ويظهر من المفاهيم المتقدمة للتابعية ما يأتي:

- تعتبر التابعية جزء طبيعيًا من حياة جميع الافراد، وهي نشاط اساس يمارسه جميع الافراد.
- نزعة الاتباع موجودة في كل فرد.
- للتابعية تأثيرات مهمة وواضحة في جميع والمنظمات ولا سيما عندما يضيف التابعون امكاناتهم الى امكانات القيادة، شريطة ان لا يشكل الاهتمام بالتابعين تحدياً لسلطة القيادة ولا يحيط من شأنها.
- لا تدل التابعية على الضعف، ولا تعني اذعاناً اعمى لسلطة القيادة وتوجيهاتها، وإنما هي حالة تسمح للقيادة باداء ادوارها ومتمنحها قوة⁽¹⁰⁾.
- يتطلب تحقيق اهداف التابعية تبادل الثقة والاخلاص والاستقامة بين القيادة والتابعين.
- التابعية حالة وليس وظيفة⁽¹¹⁾.

الفرق بين الاتباع والتقليد

يختلف الاتباع following عن التقليد imitation فالتقليد يشير الى محاكاة الآخر فيما يقوله او يفعله من غير نظر وتأمل في الدليل، ويكون التقليد اما لرغبة المقلد في محاكاة الآخر والاقتداء به بسبب تأثره به (عن علم او جهل)، او يكون نابعا من الشعور بتفوق الآخر وامتلاكه للقوة والامكانيات التي تجعل الآخر يخضع له ويقتدي به، وتظهر خطورة التقليد عندما يكون التابع محاكيا غيره دون تفكير أو علم ويعطل عقله عن وظيفته في التأمل والتدبر فيما يمكنه من بلوغ الاهداف المنشورة بأساليب انسانية.

فوائد التابعية

تحقق التابعية فوائد جمة للتابعين والقيادة من اهمها⁽¹²⁾:

اولا: الفوائد التي يحققها التابعون من التابعية

ينبغي ان تتمكن القيادة التابعين من تحقيق ما يأتي من تابعيتهم:

- ✓ تلبية حاجاتهم المادية وتوفير الامان لهم وحمايتهم من اخطار العمل وخطر الآخرين.
- ✓ تمية ثقفهم بأنفسهم ورغبتهم في الاستقلال والتطور.
- ✓ اشباع حاجاتهم الاجتماعية من خلال توفير بيئة عمل اجتماعية يسودها التواصل وعلاقات اجتماعية مع اخرين ينتون اليهم ويساركونهم في الاهداف والرؤى والتحديات.

- ✓ مدهم بالتصورات والتوجيه والالهام.
- ✓ تمكينهم من الانجاز والتأثير في الاحداث، وزيادة رغبتهم في العمل وتحقيق النجاحات وجعلهم خورين بإسهاماتهم.
- ✓ مدهم بالشجاعة المطلوبة لتكرار الاسهامات المفيدة واعدادهم لمواجهة تحديات المستقبل.
- ✓ اشباع حاجاتهم في تحقيق الذات Self-actualization وحفزهم لتوظيف قدراتهم ومواهبهم وإمكاناتهم وتنميتهما إلى أقصى مدى من أجل خلق النجاحات المطلوبة لتحقيق الطموحات وابشاع الحاجات العليا.
- ✓ أكتساب الخبرة في القيادة، ويقول ارسطو "الذي لا يكون تابعاً جيداً لن يكون قائداً جيداً".

ثانياً: الفوائد التي تتحققها القيادة من التابعية

يسهم التابعون في تمكين القيادة من تحقيق ما يأتي:

- تمكين القيادة من تحقيق الاهداف المطلوبة من خلال انجاز الاعمال التي تعهد اليهم بكفاءة.
- تعزيز امكانات القيادة من خلال اضافة امكاناتهم الى امكاناتها، ومدتها بمتطلبات المطاؤلة والاستمرار والصمود Steadfastness بوجه المنافسين والتحديات والمشكلات والاحاديث (الداخلية والخارجية) التي تعصف بالمنظمة بصورة متوقعة وغير متوقعة.

- رفد القيادة بمعلومات وحقائق تغنى تصوراتها واهدافها وتصوب قراراتها وسلوكها واداءها.
- جعل القيادة على بينة من الاعمال المنجزة ومشكلات العمل لتتخذ الإجراءات المناسبة لمعالجتها بالوقت المناسب ⁽¹³⁾.

بدايات الاهتمام بدراسة التابعية

رغم ان التابعين يشكلون نسبة 80% - 90% من الموارد البشرية في المنظمات، وهم الذين يؤدون الاعمال فعليا فيها، ويكونون القيادة من الاضطلاع بمسؤولياتها بكفاءة تمكنها من تحقيق الاهداف التي تسعى اليها، لم يحظ موضوع التابعية بالاهتمام المطلوب في الدراسات الأكاديمية، ولم يقدر حق قدره بين التطبيقين، ولذلك لم تتوفر عنه معلومات بنفس الكمية والنوعية التي توفرت عن القيادة، فالجميع مغرق بمعلومات عن القيادة منذ القدم.

ويكشف البحث في موقع الامازون الالكتروني لبيع الكتب ان هناك 95 ألف عنوان مكرس للقيادة يقابلها سبعمئة واثنان وتسعون (792) عنوانا يخص التابعية واغلبها تركز على التابعية الروحية (الدينية) او التابعية السياسية، وتبلغ نسبة الكتب التي تبحث في القيادة الى تلك التي تتناول التابعية واحدا الى مئة وعشرين (120:1)، وفيما يأتي العلوم السلوكية التي تناولت موضوع التابعية ⁽¹⁴⁾:

علم النفس والتحليل النفسي

لاحظ كل من فرويد Freud في عام 1921 وفروم Fromm في عام 1941 وجود رابطة نفسية بين القيادة والتابعين، وقد درس اريكسون Erikson الرابطة بين القيادة والتابعين بالتفصيل في عام 1975.

علم الانسان anthropology

بحث ميد Mead في عام 1949 اهمية اختبار العلاقات النفسية بين القائد والتابع، وتأثير تلك العلاقات في حياة الافراد، والعوامل الثقافية والانسانية التي تؤثر في الافراد وادوارهم في المجتمع.

علم الاجتماع

وجد سانفورد Sanford في عام 1950 ان التابعية هي علاقة شائكة بين القائد والتابعين، وان على القيادة تلبية حاجات التابعين للبقاء على علاقة مرغوب فيها معهم، وتناول هومانز Homans في عام 1950 دراسة "المجموعة الانسانية" "human group" واثبت وجود رابطة بين القائد والمجموعة التي يتولى قيادتها، وان على القائد الالتزام باعراف المجموعة، وفي عام 1961 كان هومانز من بين الكتاب الاوائل الذين وصفوا عملية التبادل بين القائد واعضاء المجموعة، وأكد ان الطرفين يتوليان الاخذ والعطاء في الموارد، وقد اضفي هذا اهمية على التابعين، وقد ارست دراساته اسس نظرية التبادل الاجتماعي social exchange theory التي تمثل جذور نظرية القيادة

التعاملية transactional leadership واحدى جذور نظرية التابعية الفاعلة فيما بعد .active followership theory

علم النفس الاجتماعي

حاول هولاندر Hollander وويب Webb في عام 1955 البرهنة على ان القائد والتابع هما ليس افتراض اما ان يكون الفرد قائدا او تابعا، واما هما في الحقيقة طرفان متقابلان في عملية القيادة، وتكون الصفات المتعلقة بالقيادة والتابعية متوقفة على بعضها البعض، واجرى الباحثان واحدة من الدراسات التجريبية المبكرة حول القادة والتابعين استناداً منها ان خصائص التابعية بحاجة الى اخذها في الاعتبار كمكونات للقيادة الجيدة، وفي 1969 استنتج هولاندر وجولييان Julian ان القيادة تنطوي على علاقة تأثير متبادلة مع التابعين two-way influence relationship وتحتفي مع الوقت علاقة تبادل ضمنية implicit exchange relationship بين القيادة والتابعين، وفي عام 1974 طور هولاندر فكرته هذه في كتابه "عمليات نشوء القيادة" "Processes of Leadership Emergence" الذي وضع فيه النقاشات المركزية حول القادة والتابعين التي تنشأ من النظرة التقليدية عن التابعين، وقد طرح في كتابه تساؤلات وبين جوانب أصبحت موضع وقضايا مركزية حول التابعية الفاعلة، وتضمنت فكرة ان القيادة والتابعية هما ادوار وعمليات لا يجب الخلط بينها وبين الافراد الذين يشغلونها، وان القادة هم تابعون ايضا في بعض الاحيان وفي بعض المواقف الى حد ما، وان السلوكيات المطلوبة لشغل منصب القيادة في وقت معين لا تقتصر على القادة فحسب واما بما يكون لدى التابعين نفس تلك السلوكيات ايضا، كما تضمن كتابه ايضا مفاهيم اخرى طورها لاحقا في كتاباته عن التابعية الفاعلة، وحدد

الفرق بين مصدر سلطة القيادة وتأثيراتها في التابعين، وعملية التأثير المتبادل بين القيادة والتابعين، ودور الموقف في العلاقة بينهم.

وقد اجرى هيرولد Herold في عام 1977 دراسة مختبرية حاول فيها اكتشاف كيف يمكن ان يؤثر كل طرف في سلوك الطرف الآخر في العلاقة الثنائية بين القيادة والتابعين، وقد توصل الى ان القيادة تؤثر في سلوك التابعين وان التابعين يؤثرون في سلوك القيادة ايضا، كما اسهم فرو Frew في عام 1977 في نظرية التابعية بالتركيز على اهمية التابعين في نجاح القيادة، وكانت اسهاماته مجرد بداية محاولة لتحديد الاساليب القيادية التي يفضل التابعون ان تتبعها القيادة معهم، واستهدفت استنتاجاته جعل القيادة أكثر فاعلية، وتحسين فاعلية المنظمات بتنقيل الاصطاء الادارية.

وفي عام 1982 طور كل من ستiger Steger ومانرز Manners وزمرر Zimmerer نظرية التابعية باقتراح اول نموذج للتابعية مبني على بعدين هما رغبة التابعين في تعزيز الذات self-enhancement ورغبتهم في حماية الذات protection، ولاحظوا ان جميع الافراد هم تابعون بشكل او باخر، وقد طرحا قضيتين عادتا الى السطح بعد عقدين من الزمن كقضيتين رئيسيتين في نظرية التابعية، وهما التركيب التنظيمي organizational structure واستخدام السلطة use of power، ومن وجهة نظرهم فان التركيب الهرمي هو افتراضي، وان السؤال الوحيد هو ما مقدار الحرية التي تمنحها المنظمة للقيادة لمكافأة التابعين او معاقبتهم، ورغم ان ستiger وزملاءه وضعوا اولى الخطوات في دراسة سلوك التابعين وسماتهم لكنهم ركزوا ايضا على التابعين كوسيلة لتحسين الاداء القيادي، وأكدوا انه ما ان يتقدم المدراء الى الاعلى في الهيكل التنظيمي للمنظمة حتى يواجهوا أنواعا مختلفة من التابعية، وان

تدريب القيادة مطلوب لمساعدتها على فهم الاساليب المختلفة في ادارة التابعين وحفظهم.

واقتراح زيردان Zierdan في عام 1980 نموذج التركيز على التابعين وليس على القيادة، وأكد في نموذجه ان القيادة تضع الاهداف الادائية والنفسية للتابعين وكذلك اساليب قياس الاهداف، ويتعين عليها ان تعي مواقف التابعين ومشاعرهم وتستخدم تلك المعلومات في صنع القرارات في ضوء معطيات الموقف، وقد اجرى كل من شوزفولد واندروز وجونز (1983) دراسة Tjosvold, Andrews, and Jones تجريبية حول العلاقة بين القيادة والتابعين ركزت على السلوکات التعاونية والتنافسية للقيادة، واقتصرت الدراسة ان القيادة اذا ارادت الاستفادة من نجاحها وتحسين ردود افعال التابعين نحوها وزيادة اشباع حاجاتهم ورفع معنوياتهم يتعين عليها التركيز على الاهداف المشتركة بينها وبينهم، ومساعدتهم على تحقيق اهدافهم، وتشجيعهم على التعلم والتطور وتبادل المعلومات والموارد معها، ومشاركتهم في جندي ثمار الجهد الموحدة.

ويظهر مما تقدم ان علماء الاجتماع قد حثوا القادة في دراستهم على التركيز على التابعين كاسلوب لتحسين المهارات القيادية، ولكنهم لم يدرسوا التابعية لذاتها، ولهذا سمي وورتمان Wortman في عام 1982 تلك الدراسات بانها "دراسات في القيادة تدخل فيها معطيات حول التابعية".

علم الادارة

كان المهتمون في الادارة في العقود الاولى من القرن العشرين بطيئين في تمييز دور التابعين ودراسته، وقد أيدت عالمة الإدارة ماري باركر فوليت Follett عام 1933 اجراء المزيد من الدراسات في موضوع التابعية الذي ذكرت بانه "ذو اهمية

قصوى ولكن لم يدرس الا قليلا جداً، ولكن الاهتمام بالتابعية لم يتتطور منذ ان دعت الى دراسته قبل أكثر من سبعين عاماً، رغم ان بعض علماء الادارة كانوا يلقون نظرة قريبة على التابعية في عالم الاعمال⁽¹⁵⁾.

ونشر روبرت كيلي Robert Kelley في عام 1988 مقالاً بعنوان "في مدح التابعين" In Praise of Followers في مجلة هارفارد بزنس ريفيو Harvard Business Review قدم فيه اقتراحات لم يسبقها احد الى مثلها منها ان نجاح المنظمة لا يعتمد على القيادة القوية فحسب وإنما يلعب التابعون دوراً فاعلاً في تحقيق ذلك النجاح، وإن التابعين هم أكثر من مجرد مرؤوسين غير فاعلين في المنظمة، وإن القيادة لا يمكن ان تدرس بعزل عن التابعية او باشارة عابرة عنها، وإن هناك أساليب للتابعية الفاعلة وسلوكيات وصفات واعتماداً متبادلاً بين القيادة والتابعين، وفي عام 1992 نشر كيلي كتاباً بعنوان قوة التابعية The Power of Followership اوضح فيه انماط التابعين ومصادر قوتهم.

وفي عام 1995 أكد شاليف Chaleff في دراسته عن التابعين الشجعان courageous followers ان التابعين ربما يكونون أكثر من مجرد مرؤوسين غير فاعلين، كما درست بربارا كيلرمان Barbara Kellerman تأثير التابعين في كتابها "التابعية: كيف يخلق التابعون التغيير ويغيرون القادة" Followership: How Followers Are Creating Change and Changing Leaders" نشرته في عام 2008.

وقد اصبح ما نشره كيلي وشاليف وكيلرمان من الاعمال الرئيسة التي اعتمدت عليها جميع الدراسات التي تناولت التابعية فيما بعد، وقد اجمعت تلك الدراسات بصورة واضحة على انه لا يمكن دراسة القيادة بعزل عن التابعية، بالإضافة الى ذلك حددت

سلوكات التابعين المؤثرين واساليبهم وصفاتهم، واهمية اعتماد القيادة عليهم، ويظهر من جميع الدراسات التي تناولت موضوع التابعية ما يأتي⁽¹⁶⁾:

- لا يعدو ما كتب عن التابعية الا نزرا يسيرا مقارنة بما كتب عن القيادة، ولذلك تحتوي المكتبات الكثيرة من الكتب التي تتناول موضوع القيادة.
- رکز قلة من الكتاب على التابعين كعامل رئيس في نجاح القيادة، ويشير معظمهم الى التابعية بصورة عابرة في كتاباتهم عن القيادة، وتوجي اشاراتهم الخاطفة الى ان التابعية تمثل سلوكا لا يحظى بالاهتمام ولا يستحق الدراسة الجادة لاعتقادهم ان التابعين هم اشخاص يعملون ما تطلبه القيادة اليهم فحسب وهم غير قادرين على غير ذلك.
- لم تكن الكتابة عن التابعية من اجل دراسة التابعية لذاتها وإنما كان الهدف منها دراسة الجوانب المختلفة للقيادة.
- كانت مساهمات المهتمين بالادارة في موضوع التابعية اقل بكثير من مساهمات المختصين بالعلوم السلوكية الاخرى، وانهم قد تأثروا بالمنظرين في علم الاجتماع والسياسة والانسان والنفس والتحليل النفسي.
- لا زالت اغلب كليات الادارة العامة وادارة الاعمال والكليات المعنية بالعلوم الانسانية تدرس موضوعات القيادة وقادة المستقبل، ولا تتناول تدريس موضوع التابعية والتابعين لا من قريب ولا من بعيد.
- تطورت نظرية التابعية واصبحت أكثر أهمية وتحظى باهتمام العديد من القيادات السياسية والادارية والاجتماعية والعلمية بعد التغيرات المثيرة في المجالات

الاقتصادية والسياسية والثقافية والاجتماعية والعلمية وتقنيات المعلومات التي حدثت مع بداية النصف الثاني من القرن العشرين وادت الى توسيع مديات الحريات التي يتمتع بها الافراد، وتزايد المنافسة بين المنظمات في الحصول على التابعين الشجعان والاكفاء.

- لا تتناول الكتب المتخصصة بدراسة ادارة المنظمات موضوع التابعية بالرغم من ارتباطه بالقيادة ارتباطا وثيقا وواضحا، بينما تكون مليئة بالدراسات التي تتناول صفات القيادة الى حد يرسخ الاعتقاد بان نتائج المنظمات ونجاحاتها تعزى الى نجاح القيادة فحسب، وان الاهتمام ينبغي ان ينصب على تطوير مهارات القيادة وتتجاهل حقيقة ان القيادة الجيدة تحتاج الى تابعين جيدين ومستعدين للعمل معها من اجل بلوغ الاهداف.
- بدأ الاهتمام بالتابعية في امريكا وكان الغالبية العظمى من الذين تناولوا دراسة موضوع التابعية هم من الامريكان، وقد اسهموا في تمكين القيادات والتابعين والمنظمات الامريكية من تحقيق نجاحات مهمة على جميع الصعد جعلت امريكا قوة كبرى في العالم يحسب لها المجتمع الدولي الف حساب في المجالات السياسية والاقتصادية والعلمية والتقنية وغيرها⁽¹⁷⁾.

الامتعاض من التابعية اسباب

يتعرض الكثير من الافراد من التابعية للأسباب الآتية:

- لا زال اغلب الافراد، ولا سيما في المجتمعات المختلفة، يفضلون القيادة ويعشقونها ويجلونها ويجدونها glorify، ويفضلون القائد على التابع،

وفي ذات الوقت يحطون denigrate من شأن التابعين ويقتلون كل من يشغل موقع التابعية ويزدرؤنهم ويسخسونهم حقوقهم highly underrated وينظرون إليهم على انهم افراد ضعفاء ومذعنون وغير فاعلين، وعيid وخراف فاشلة، وينقصهم الدافع والطموح والامكانيات، وقد اسهمت القيادات في الواقع العليا في تعميق هذه التوجهات عندما اخذت توظف تابعين اقل كفاءة وشجاعة منها خشية منافستهم لها، وقد نجم عن ذلك نتائج سيئة سببت اضرارا كبيرة للقيادة والتابعين والمجتمع.

يؤمن افراد المجتمع بان من يشغل موقع القيادة هو الافضل اجتماعيا واقتصاديا، وبامكانه الحصول على مكاسب مادية ومعنوية ليس بمقدور من يشغل غير ذلك الموقع الحصول عليها ⁽¹⁸⁾.

تناولت كتب القيادة تمجيد دور القادة ووصفتهم بانهم بارعون، بينما نظرت الى التابعين بانهم الجماهير الضعيفة البائسة، وانهم من "صنف الفضالة الخامدة" ⁽¹⁹⁾. passive residual category

تركز الثقافة السائدة في جميع المجتمعات وخاصة المتخلفة على ان التابعية وصمة عار وتجعل الافراد يستحضرون في اذهانهم صورا غير مرغوب فيها عن التابعين مرتبطة بالخضوع والامتثال والضعف والفشل في التميز، وانهم ادنى من القيادة.

لا زال معظم الافراد يعتقدون ان اغلب المشكلات والاخفاقات في المنظمات سببها ليس القيادة ولكن التابعين، ولذلك لم تسلط الاصوات عليهم ⁽²⁰⁾.

★ كتب اساتذة الادارة وخبراء القيادة العديد من المجلدات والكتب والبحوث عن القيادة ونظرياتها واهميته، بينما كتب النزير اليسير عن التابعية وأهميتها كعامل مهم في نجاح القيادة والمنظمة⁽²¹⁾.

★ يحسب جميع الافراد ان التابعية ليس خيارا وانما اضطرار ولو ترك لهم الخيار لفضلوا ان يكونوا قادة وليس تابعين⁽²²⁾.

البعد الزمكاني في الاتباع

غالبا ما يكون التابع والمتبوع في ذات المكان والزمان، ولكن قد يتبع فرد او مجموعة افراد شخصا اخر غير موجود معهم في نفس المكان، كما في حال وجود افراد في المشرق يتبعون افكار شخص في المغرب، او اشخاص في المغرب يتبعون افكار شخص في المشرق، وكذلك من الممكن ان يتبع فرد او مجموعة افراد يعيشون الان شخصا اخر عاش في زمن مضى قل او كثر، ويؤكد هذا بصورة واضحة وجود افراد الان يتبعون الرسل موسى ويعيسى ومحمد عليهم السلام رغم انهم غير معاصرین لهم.

مسوغات الاتباع

تعد معرفة الاسباب والدوافع التي تجعل الافراد تابعين مسألة مهمة للقادة وللتابعين على حد سواء بسبب اختلاف الافراد من حيث تلك الاسباب والدوافع، فهي تساعد القيادة على فهم تلك الدوافع والاعداد للاستجابة لها بصورة افضل، وتمكنها من الحصول على تابعين يكونون عونا لها في تحقيق الاهداف التي تصبو اليها، وتحدد أساليب ادارتهم وتوظف امكاناتهم، وتنظم علاقتها بهم بكفاءة، وتتوفر بيئة

تنظيمية تحفظهم للاستمرار مع المنظمة، وقد تعينها على استقطاب أكبر عدد ممكن من تابعين أكفاء ومحاسين لها، بعد أن تقدم لهم أسباباً مقنعة لحرضهم على اتباعها.
ولا بد من القول أن لكل فرد غاية أو غايات تجعله تابعاً، وفيما يأتي مسوغات التابعية (24):

التلمندة

اصل الكلمة تلميذ باللغة الانجليزية apprentice اغريقي وتعني الشخص الذي يضع نفسه تحت توجيهه وارشاد شخص اعلم منه يتولى تدريسيه وارشاده وتعلمهه واسبابه المؤهلات العملية والعلمية والمهنية، والفرق بين التلامذة والمتدربين هو ان التلامذة يسعون الى تحقيق النضج في العلم بينما يرغب المتدربون في اتقان مهارة في حرفه معينة، ولا يختلف التعليم عن التدريب فكلاهما يستهدفان تطوير التلميذ والمتدرب وتنكيتها من الانتفاع من تابعيتها من خلال توظيف العلم والمهارة التي يتعلمانها من المعلمين والمدرسين.

وتتطلب التلمذة من التابع ان يكون شغوفاً بحب العلم او الحرفه التي يرغب في تعلمها، ويجل معلمه اجلالاً يرقى الى مستوى اجلال الرسل كما قال الشاعر

"قف للمعلم وفه التبجيلا كاد المعلم ان يكون رسولا"

وقد اوجب الرسول محمد صلى الله عليه وآله وسلم على الأفراد توقير من يتعلمون منهن في قوله "وقروا من تتعلمون منه"، وقال ايضاً "لا يقام لأحد إلا الذي علم أو الذي سن أو الذي سلطان"، وقال ايضاً "لا يستخف أحد بمن تعلم منه علماً"،

وقال في تشريف المعلم "انما بعثت معلما" ويقول ارسطو "ان من يربى الاولاد بجودة ومحارة احق بالاكرام من الذين ينجبونهم"، ومن متطلبات احترام المعلم البدء بالسلام عليه وتبجيله والتلطف في مناداته والانصات له وخفض الصوت معه، وتأسيس علاقة معه على التفاهم والتعاون والثقة، وقد قال الامام علي بن ابي طالب رضي الله عنه وارضاه في هذا "من حق المعلم عليك ان لا تكثر السؤال عليه ولا تفسيط له سرا ولا تغتابن ولا تطلبن عذراته"، وسئل الاسكندر الكبير لم تكرم معلمك فوق ابيك فقال "ان ابي سبب حياتي الفانية ومعلمي سبب حياتي الباقية".

كما تتطلب التلمذة ان يكون المتبوع مؤهلا وملما تماما في علمه او حرفته، ويكون اسوة حسنة لمن يتبعه ولديه الرغبة بتعلم التابع حتى يفوز بالخيرية التي اشار اليها الرسول محمد صلى الله عليه واله وسلم في قوله "خيركم من تعلم القرآن وعلمه"، وان يكون علمه نافعا ويحفز التابع لطلب المزيد منه والاعتاز بنفسه وعلمه، ويعمله ايضا اخلاقيات علم يهدى إلى هدى وتحقيق الصالح العام.

وقد اشار القرآن الكريم الى التلمذة كأحد أسباب الإتباع في قوله تعالى "قالَ لَهُ مُوسَى هَلْ أَتَّبِعُكَ عَلَى أَنْ تُعْلِمَنِ مِمَّا عُلِّمْتَ رُشْدًا"⁽²⁵⁾، وتخبر هذه الآية الكريمة ان موسى عليه السلام اراد ان يتبع سيدنا الخضر لكي يتعلم منه العلم الذي خصه الله تعالى به، ولذلك سأله سؤال تلطف لا على وجه الإلزام والإجبار وهكذا ينبغي أن يكون سؤال المتعلم لعلمه ويتجلی ذلك في قوله تعالى "أتبعك" أي أصحابك وأرفقك على أن تعلمني شيئاً أسترشد به في أمري من علم نافع وعمل صالح مما علمت رشدا، أي مما علمك الله تعالى.

وتؤكد الحقائق ان الشعوب المتقدمة ما كان لها ان تصل الى ما وصلت اليه من تقدم على جميع الصعد وهي مستمرة في هذا الاتجاه بخطى ثابتة وحيثية لا بعدما

ادركت ان الافراد بحاجة الى العلم ك حاجتهم الى الطعام والشراب، و منحت للطالب حقه وللمعلم مكانته، وقدمت لهم الحوافز، ووفرت لهم الظروف التي تستحسنهم على التطور، وخصصت مبالغ ضخمة لتطوير التعليم والبحث العلمي، اما المجتمعات التي ارتضت لنفسها ان تكون متخلفة فقد اصبحت كذلك لأنها بخسست حق العلم والمعلمين والمتعلمين، فجعلتهم في تدهور مستمر وبوتائر متسرعة، فليس فيها للمعلمين المكانة الاقتصادية والاجتماعية التي تحفظهم لتقديم الافضل، فضلا عن النقص الكبير (النوعي والكمي) في مستلزمات العملية التعليمية والتربية، كما ان المتعلمين ليس لديهم رغبة حقيقية في الحصول على العلم وانما يسعون للحصول على الشهادة الجامعية لتلبية متطلب اجتماعي فحسب، ولا سيما بعدما اضحي الحصول على الوظائف في تلك المجتمعات لا يعتمد على اساس العلم والمعرفة والخبرة والكفاءة والمقدرة، وانما يتوقف على العلاقات والولاءات والرشاوي واعتبارات اخرى بعيدة كل البعد عن الكفاءة.

الحصول على مكاسب

يتبع اغلب الافراد من يعتقدون انهم يحصلون منه على مكاسب مادية ومعنوية تحقق لهم اهدافهم وتشبع حاجاتهم، وقد اشار القرآن الكريم الى هذا النوع من التابعية في قوله تعالى "وَمِنَ النَّاسِ مَنْ يَعْبُدُ اللَّهَ عَلَى حَرْفٍ فَإِنْ أَصَابَهُ خَيْرٌ اطْمَأَنَّ بِهِ وَإِنْ أَصَابَتْهُ فِتْنَةٌ افْلَقَبَ عَلَى وَجْهِهِ خَسِرَ الدُّنْيَا وَالآخِرَةَ ذَلِكَ هُوَ الْخُسْرَانُ الْمُبِينُ"⁽²⁶⁾، وتدل هذه الاية الكريمة ان على القيادة ان تحدى من الذين يتبعونها بهدف الحصول على المكاسب فحسب، ويتوقفون عن اتباعها إذا لم تتمكنهم من الحصول على المكاسب التي يرغبون فيها، ويخبر الله تعالى عن مثل هذه الحالة في قوله "وَاتْلُ عَلَيْهِمْ نَبَأَ الَّذِي آتَيْنَاهُ آيَاتِنَا فَانْسَلَخَ مِنْهَا فَأَتَبَعَهُ الشَّيْطَانُ فَكَانَ مِنَ الْغَاوِينَ وَلَوْ شِئْنَا لَرَفَعْنَاهُ إِلَيْهَا وَلَكِنَّهُ

أَخْلَدَ إِلَى الْأَرْضِ وَاتَّبَعَ هَوَاءً فَمَثَلُهُ كَمَثَلِ الْكَلْبِ إِنْ تَحْمِلْ عَلَيْهِ يَلْهَثُ أَوْ تَرْكُهُ يَلْهَثُ
 ذَلِكَ مَثَلُ الْقَوْمِ الَّذِينَ كَذَّبُوا بِآيَاتِنَا فَاقْصُصِ الْقَصَصَ لَعَلَّهُمْ يَتَفَكَّرُونَ" ⁽²⁷⁾، وقد نزلت
 هذه الآيات بحق رجل من بنى إسرائيل يقال له بلعم بن باعوراء وهو من علماء بنى
 إسرائيل وكان تابعاً لموسى عليه السلام، وقد آتاه الله تعالى آياته وكان مجتب الدعوة،
 ولا يسأل الله تعالى شيئاً إلا أعطاه، وكانوا يقدمونه في الشدائيد ولكنه انسلاخ عن
 تابعيته لموسى عليه السلام والتحق بملك مدين وصار إلى موالاة المشركين ومناصرتهم
 وأمتداحهم، فغير تابعيته وترك دين موسى عليه السلام وأخلد إلى الأرض ومال إلى
 زينة الحياة الدنيا ⁽²⁸⁾.

تابعية المغلوب للغالب

يفرض الغالب على المغلوب في كثير من الأحيان اتباعه بصرف النظر عن
 الأسباب التي تجعل منه غالباً، وأحياناً يتادى المغلوب في تابعيته للغالب ويتماهى معه
 ظناً منه بأنه سيكون مثله في يوم ما أو يؤمن شره، وقد اشار ابن خلدون إلى أن
 الأفراد المهزومين vanquished يقلدون المنتصرين في ما يميزهم عنهم حتى في اللباس
 والزي والأفعال وغيرها من العادات واساليب الحياة.

واللافت أن معظم افراد الشعوب المغلوبة حاولت اتباع الشعوب المتقدمة
 اعتقاداً منها بأنها ستثال حظاً من التقدم ولكنها في الحقيقة لم تتحقق ذلك بل أصبحت
 أكثر تخلفاً ⁽²⁹⁾.

الاتباع بالتخويف

يعتمد الاتباع بالتخويف على توظيف القوة في قسر الآخرين وارغافهم على الاتباع، فالعاملون في المنظمات مثلاً يتبعون القيادة وينفذون تعليماتها ويمثلون لقراراتها خوفاً من فرض العقوبات retribution عليهم.

ويتمثل الاتباع بالتخويف حالة استخفاف بقوة التابع وذكائه، ويعتبر أسلوباً غير اخلاقي وغير مرغوب به من الجميع، إذ يجعل التابعين يشعرون بأنهم مرغمون على الاستمرار في تابعيتهم ما داموا لا يملكون خياراً آخر، وتكون له تأثيرات سيئة كبيرة على ولائهم وادائهم والالتزاماتهم، وربما يدفعهم إلى الحق اضرار كبيرة بالمتبع او يحرضهم على البحث عن فرصة للتخلي عنه او الحق الضرار به، اذ ان الجنود الذين يفهمون المهمة ويؤمنون بقادتهم يستمرون باتباعه ويعتمدون عليه وينفذون اوامرها وتوجيهاته مما تطلب الامر منهم، اما الذين لا يؤمنون بقادتهم فانهم سوف يلتجأون إلى غريزة الخوف في تابعيتهم له، وربما يلحق الضرار به او يتخلون عنه.

ويعد الأفراد الذين يجعلون الآخرين تابعين لهم بالتخويف إلى تعطيل قوة من يرغبون في جعله تابعاً لهم، او يوحون إليه بأنه ضعيف وبجاجة لهم لحمايته، وقد اعتمدت الدول الكبرى هذا الأسلوب فعملت على تدمير قوتها على جميع الصعد لجعل الدول الأخرى تابعة لها خوفاً منها او بسبب حاجتها إلى منتجاتها، او توحى إليها بأنها مستعدة لحمايتها من عدو يمكن أن يداهمها، وكذلك وظفت القيادات في المنظمات في المجتمعات المختلفة هذا الأسلوب وجعلت العاملين يتبعونها وهم مذعنين صاغرين خشية تسریحهم من العمل على وفق "جوع كلبك يتبعك".

التأثر في القيم والأهداف

يتبع الأفراد من يشعرون أن قيمه وأهدافه لا تختلف عن قيمهم وأهدافهم، ولا سيما إذا توقعوا منه أنه يدعمهم مادياً أو معنوياً ويساعدون على تحقيق أهدافهم التي لا يمكنون من بلوغها بمفردهم⁽³⁰⁾.

شخصية القيادة

يميل الأفراد غالباً إلى اتباع ذي الشخصية المؤثرة و/أو الكفاءة في تخصصه، والقادر على نقل رؤية متفائلة عن المستقبل، ويمتلك حساً واضحًا للتوجيه الآخرين نحو الهدف المشتركة، وموثوق به، وكفاءة في صنع القرارات واتخاذها ومعالجة المشكلات، ويحترم تعهّداته وراءه وقراراته، ويعتنق أفكاراً وآخلاقيات إنسانية خلقة، وله ماضٌ يؤكد أنه قد تمكن من تحقيق أهدافه بكفاءة، ويعمل بصورة صحيحة، ويتصرّف دائماً باستقامة ونزاهة، ويتشاور مع التابعين ويحترمهم وينحّم لهم الفرصة لطرح آرائهم ومقترحاتهم عليه، ويستمع إليهم بجدية حتى في حال اختلافه معهم، ويجعلهم يؤمنون بجانبه⁽³¹⁾.

وتحري بالإبارة ثمة رجال ونساء لهم جاذبية attractiveness لا يدفعها دافع، وفيهم سمات مدهشة تجذب الناس إليهم ويتخذون منهم قادة، ويقتنون بأفكارهم وسلوكهم ويعملون على وفق ما يطلبونه إليهم⁽³²⁾.

وتتميز شخصية القيادة الجذابة بالوسامة والتفاؤل والهدوء والانفتاح، وقبول الآخر، وحسن الخلق، والذكاء والخبرة الواسعة في الاختصاص، والكفاءة في التعاطي مع

المواقف والافراد، والقدرة على بلوغ الاهداف، واحترام الذات والآخرين، والقدرة على حمل الآخرين على اتباعها والاقتداء بها في سلوكها وأفكارها⁽³³⁾.

ويخبر الله تعالى عن تأثير الجاذبية في قوله تعالى "فَلَمَّا سَمِعْتُ بِمَكْرِهِنَّ أَرْسَلْتُ إِلَيْهِنَّ وَأَعْتَدْتُ لَهُنَّ مُتَكَّأً وَأَتْتُ كُلَّ وَاحِدَةٍ مِنْهُنَّ سِكِّينًا وَقَالَتِ اخْرُجْ عَلَيْهِنَّ فَلَمَّا رَأَيْتُهُ أَكْبَرْنَهُ وَقَطَّعْنَ أَيْدِيهِنَّ وَقُلْنَ حَاسَ لِلَّهِ مَا هَذَا بَشَرًا إِنْ هَذَا إِلَّا مَلَكٌ كَرِيمٌ"⁽³⁴⁾، ويظهر في هذه الآية الكريمة أن نسوة المدينة أبهرن جاذبية يوسف عليه السلام ووسامته إلى حد أنهن قطعن أيديهن ولم يشعرن بذلك، واقتنعن بان امرأة العزيز كانت على حق عندما أبهرتها جاذبيتها.

وأكدت دراسة كندية تم إعدادها بمناسبة حملة سياسية لاختيار المرشحين لمجلس النواب أن المرشحين الأكثر جاذبية حصلوا على معدل من الأصوات بلغ الضعفين والنصف مما حصل عليه المرشحون الآخرون، كما أن انتخابات الرئاسة في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1992 أظهرت أن اغلب النساء منحن أصواتهن إلى بيل كلينتون بسبب وسامته وجاذبيته⁽³⁵⁾.

ولابد ان يدرك التابعون ان الجاذبية نسبية فليس هناك جاذبية مطلقة، لأن ما يراه بعض الأفراد جذابا قد لا يكون كذلك بالنسبة للبعض الآخر بسبب اختلاف الأفراد من حيث الذائقه الجمالية والعلاقه بالآخر.

وتعتمد جاذبية الفرد على طبيعة العلاقة مع الآخر فإذا كانت جيدة فانه يعتبره جذابا لأن عين الرضى عن كل عيب كليلة وتركز على المحسن، كما تختلف الموصفات التي تجعل شخصية القائد جذابة باختلاف التابعين من حيث العمر والجنس والمستوى الاقتصادي والثقافي والموقف، فمثلاً أن ما يعتبر جميلا وجذابا لدى الشباب قد لا يكون كذلك لدى المتقدمين بالعمر، وما هو جميل وجذاب عند

النساء قد لا يكون كذلك عند الرجال، وما يعد جذاباً للرجل الشرقي لا يعد كذلك للرجل الغربي، ويتعين على التابعين عندما يتبعون القائد بسبب جاذبيته الحذر خشية أن تخدهم جاذبيته وكلامه المسؤول، إذ ليس كل ما يلمع ذهباً وليس كل ما تحت التراب تراباً، وعليهم دراسة شخصيته وتحقيقها وتحليلها بموضوعية قبل اتباعه، ويقول الشاعر في هذا الصدد:

"لا خير في ودّ امرئ مغلقٍ
بل قالك يحلف أنه بك واثقٌ
يعطيك من طرف اللسان حلاوة
حلو اللسان وقلبه يتلهّب
إذا توارى عنك فهو العقربُ
ويروغ منك كما يروغُ الثعلبُ"

الإيمان بالقيادة

يقبل الأفراد الذين يشعرون بالاحباط واليأس والفشل وخيبة الأمل بسبب العقبات أو العوائق التي تحول دون تحقيق اهدافهم واشباع حاجاتهم والحصول على حلول لمشكلاتهم الضاغطة عليهم ان يكونوا تابعين للقيادة التي يعتقدون انها تمتلك القدرة على الاجابة عن تساؤلاتهم وايجاد حلول لمشكلاتهم، وتسمى في تمجيئهم من تحقيق اهدافهم ورغباتهم وتزيل عنهم اليأس والشعور بالخيبة والاحباط انطلاقاً من مبدأ الغريق يتسلك بقشة للحؤول دون غرقه⁽³⁶⁾، ولذلك يتعين على القيادة جعل التابعين يشعرون انها أكثر من غيرها قدرة على توفير فرص افضل لهم وتقديم الاجابات لمشكلاتهم وتحقيق اهدافهم⁽³⁷⁾.

الإيمان برسالة القيادة

ادركت جميع القيادات في المنظمات المتغيرة ان ايمان الافراد برسالتها Belief in يحفزهم الى اتباعها، فأخذت تجعل لها رسالة اهدافها واضحة وواقعية the Message وتلبي طموحاتهم واهدافهم.

الإيمان بالقيادة

طلب دوايت ايزنهاور Dwight Eisenhower عندما كان ضابطا في الجيش الامريكي بعد الحرب العالمية الاولى نقله الى بنا ليعمل تحت امرة القائد فوكس كونور Fox Connor بسبب اعجابه به وليتعلم منه وليراقبه كيف يؤدي اعمال القيادة، وقد وصف ايزنهاور رفقة القائد فوكس بأنها عبارة عن دراسة في مدرسة عليا في الشؤون العسكرية والجوانب الإنسانية، وقد وجد نفسه لا يعرف كيف يشكر الله تعالى لانه عمل مع رجل الممتازين والاعظاء في الحياة من وجهة نظره.

ويؤكد ما تقدم انه لا غرابة ان يقدر تابع مثل دوايت ايزنهاور خبرة قادته حق تقدير ويرغب في التعلم منهم ويوظفها افضل توظيف خلال الحرب العالمية الثانية بعدما تسلم منصب القائد الأعلى لقوات الحلفاء في أوروبا المسؤولة عن التخطيط والإشراف على نجاح غزو فرنسا وألمانيا في عام 1944، وبعد ذلك في رئاسة الولايات المتحدة الأمريكية من 1953 إلى 1961.

المصدر:

Robert Kelley, The Power of Followership, (New York: Bantam Doubleday Dell Publishing Group, Inc., 1992), pp. 62 – 66.

التابعية بالوراثة

يوجد هذا النوع من التابعية في المجتمعات المختلفة حيث لا زالت بعض العوائل لديها عبيد slaves تابعين لها، ويبقى هؤلاء وأبناؤهم تابعين للملك ولنسله بعد وفاته،

كما ان الانظمة العشائرية في تلك المجتمعات تقوم على اساس ان لكل عشيرة tribe رئيساً ويكون جميع افراد عشيرته وابناؤهم تابعين له، وتنتقل تابعيتهم بالوراثة لنسله بعد وفاته.

تابعية الاتاث للذكور

كان هذا النمط من التابعية سائداً في مشارق الارض ومغاربها ولكنه اخذ بالانحسار بعد التطورات التي اتاحت للإناث الفرصة للتمتع بالاستقلال المالي، ورغم ذلك يعتقد الكثير من الأفراد ان القيادة المؤثرة ينبغي ان تكون للذكور، لكن هذه التوجهات اخذت تضعف بالتدريج، اذ اصبح الفرد الذي يتولى اعلى مستوى من الكفاءة رجلاً كان او امرأة هو الذي يشغل موقع القيادة.

شخصية التابع

هناك العديد من الأفراد يرغبون بطبيعتهم ان يكونوا تابعين لغيرهم، ويكتفون بدور التابع ولا يطمحون بسواء، ويتميز هؤلاء الأفراد بضعف شخصيتهم وقلة مهاراتهم ويرغبهم في الاتباع، وهم نتاج عوامل ذاتية وأسرية وبيئية متداخلة ومتراكمة على مر السنين تجعل منهم متربدين خائفين وترتعد فرائصهم من اية مسؤولية تعهد اليهم مما صغر حجمها ولا يطمحون بأكثر من دور التابع لاعتقادهم بأنه هو الأفضل لهم في الحياة، ويطلبون مساعدة الآخرين حتى في أبسط الأمور، ولا يحسنون اتخاذ القرارات والتصرف في الأزمات والأمور الصعبة، ولا يجيدون التعبير عن آرائهم والدفاع عنها، ويميلون إلى تقليد الآخرين في آرائهم وسلوكياتهم وحركاتهم ولباسهم ويفضلون اتباع كل من يتولى حمل المسؤولية نيابة عنهم، ويتحقق لهم هذه الرغبة، ومن

المفارقات المثيرة ان هؤلاء الافراد يعنون في اضطهاد الاخرين اذا ما تولوا موقع قيادية بسبب رغبتهم في الانتقام لانفسهم التي اشبعوا اضطهادا واستغلالا من جميع ⁽³⁸⁾القيادات التي توالت عليهم.

التابعية بالولادة

يتبع الاباء ابناءهم خاصة في مرحلة الطفولة لانهم يوفرون لهم جميع متطلبات البقاء، ويجعلهم هذا ينظرون الى اباءهم على انهم اقوى الاقوياء (عضليا وعقليا وماديا) وفي قمة الكمال في كل شيء، وهذا يسمح للاباء ان تكون لهم تأثيرات واضحة في توجهات ابنائهم واهدافهم وسلوكهم ⁽³⁹⁾.

ويرافق تابعية الاباء شعور الاباء بأنهم الاحق بالاتباع والاجلال والتعظيم، لكن هذا الشعور يتطور او يضعف بعد تخطي الاباء مرحلة الطفولة خاصة بعدهما يشعرون بأنهم يمتلكون القدرة على تقدير هل اباءهم جديرين بالاتباع، اذ يصبح عند ذاك استمرار تابعيتهم لآباءهم مرهونا بمستوى التوافق والانسجام فيها بينهم ⁽⁴⁰⁾.

ويظهر في الدراسات ان بعض القادة يستغلون توقع الافراد الى مرحلة الطفولة من اجل حفظهم ليكونوا تابعين لهم، خاصة اولئك الذين تبقى هذه الامنية عالقة لديهم غالبا في اللاشعور حتى بعد مرحلة الطفولة، ويشعرون بال الحاجة الى من يتولى دور الاب ذي القوة الخارقة الذي يعتمدون عليه ⁽⁴¹⁾.

وتشير الحقائق الى ان معظم الاباء في المجتمعات المتقدمة يرفضون الاستمرار في تابعيتهم لآباءهم بعد عمر معين لشعورهم بان تلك التابعية مفروضة عليهم، ولا ينبغي ان تستمر لرغبتهم في الاستقلال ولا سيما بعد اضمحلال الروابط بين الاباء والاباء بسبب تفاوت الاجيال، وظهور التباين الكبير والاختلافات الواضحة بين افكار

الابناء والاباء، والاستقلال الاقتصادي الذي يقتضي به الابناء⁽⁴²⁾، اما في المجتمعات المختلفة فان الاساليب التربوية والاعراف الاجتماعية والخلاف الاقتصادي والثقافي لا زالت تجعل الابناء غير مستقلين فكريا واقتصاديا عن اباءهم وبهذا يبقون تابعين لهم في كل شيء الى الحد الذي يرفضون كل ما يخالف ما وجدوا عليه اباءهم وان كان اباءهم على خطأ بين، وقد اشار الى هذا قوله تعالى "وَإِذَا قِيلَ لَهُمْ تَعَالَوْا إِلَى مَا أَنْزَلَ اللَّهُ إِلَى الرَّسُولِ قَالُوا حَسْبُنَا مَا وَجَدْنَا عَلَيْهِ أَبَاءَنَا أَوْلُو كَانَ أَبَاؤُهُمْ لَا يَعْلَمُونَ شَيْئًا وَلَا يَهْتَدُونَ"⁽⁴³⁾، وقوله "وَإِذَا قِيلَ لَهُمْ اتَّبَعُوا مَا أَنْزَلَ اللَّهُ قَالُوا بَلْ نَتَّبِعُ مَا أَفْيَأَنَا عَلَيْهِ أَبَاءَنَا أَوْلُو كَانَ أَبَاؤُهُمْ لَا يَعْقِلُونَ شَيْئًا وَلَا يَهْتَدُونَ"⁽⁴⁴⁾، رغم ان الله تعالى نهى عن اتباع الاباء ان استحبوا الكفر والشرك وتحليل الحرام في قوله "يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَتَّخِذُوا أَبَاءَكُمْ وَإِخْرَائِكُمْ أُولَيَاءَ إِنِّي أَسْتَحِبُّو الْكُفَّارَ عَلَى الْإِيمَانِ وَمَنْ يَتَوَلَّهُمْ مِنْكُمْ فَأُولَئِكَ هُمُ الظَّالِمُونَ"⁽⁴⁵⁾، وقوله "أَلَمْ تَرَوْا أَنَّ اللَّهَ سَخَّرَ لَكُمْ مَا فِي السَّمَاوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ وَأَسْبَغَ عَلَيْكُمْ نِعْمَةً ظَاهِرَةً وَبَاطِنَةً وَمِنَ النَّاسِ مَنْ يُجَادِلُ فِي اللَّهِ بِغَيْرِ عِلْمٍ وَلَا هُدَى وَلَا كِتَابٍ مُنِيرٍ وَإِذَا قِيلَ لَهُمْ اتَّبَعُوا مَا أَنْزَلَ اللَّهُ قَالُوا بَلْ نَتَّبِعُ مَا وَجَدْنَا عَلَيْهِ أَبَاءَنَا أَوْلُو كَانَ الشَّيْطَانُ يَدْعُوهُمْ إِلَى عَذَابِ السَّعِيرِ"⁽⁴⁶⁾، وقوله تعالى "وَإِذَا فَعَلُوا فَاحِشَةً قَالُوا وَجَدْنَا عَلَيْهَا أَبَاءَنَا وَاللَّهُ أَمْرَنَا بِهَا قُلْ إِنَّ اللَّهَ لَا يَأْمُرُ بِالْفَحْشَاءِ أَتَقُولُونَ عَلَى اللَّهِ مَا لَا تَعْلَمُونَ"⁽⁴⁷⁾.

واللافت ان بعض المسلمين اكثرا من غيرهم من الامم في المرحلة المعاصرة يتبعون آراء السلف كما هي دون تحجيم، والانكى من ذلك انهم حين يقرأون آيات القرآن الكريم التي تحذر من اتباع الآباء عندما يكونوا على كفر وخطأ بين يحملونها على غيرهم من الامم وكان تلك الآيات لا تعنيهم، يظهر من تمعن النظر في آيات القرآن انها لا تفرض على الابناء اتباع الآباء وطاعتهم ان استحبوا الضلال على الهدى ولكنها

توجب في تلك الحالات مصاحبتها في الدنيا معروفاً، ويؤكد هذا قوله تعالى "وَإِنْ جَاهَهَاكَ عَلَى أَنْ تُشْرِكَ بِي مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ فَلَا تُطْعِهُمَا وَصَاحِبُهُمَا فِي الدُّنْيَا مَعْرُوفًا وَاتَّبِعْ سَبِيلَ مَنْ أَنَابَ إِلَيَّ" (48)، وتشير الآيات أيضاً إلى أنَّ إبراهيم عليه السلام لم يتبَعْ منهج أبيه الذي أبى إلا أن يستمر في عبادة الأصنام بعدما جاءه من العلم وأخذ يعبد الله وحده مخلصاً له الدين.

أنواع التابعية

يمكن دراسة التابعية من حيث تنوعها على وفق المؤشرات الآتية:

أولاً: أنواع التابعية حسب الجهة التي تتبع

❖ اتباع الذات، وتشير إلى اتباع الأفراد لأنفسهم في الخير أو الشر، فيكونوا صالحين إذا كانت أنفسهم تأمرهم بتطبيق شريعة الله في العبادات والمعاملات وتنظيم علاقتهم مع الآخرين على الخير والاحسان والمبادئ الإنسانية ولا توردهم موارد التهلكة، أو يجعلهم غير صالحين وتضلهم وتقودهم إلى الشر في الأقوال والافعال، كما يخبر الله تعالى في قوله "وَمَنْ أَضَلُّ مِمَّنِ اتَّبَعَ هَوَاهُ بِغَيْرِ هُدًى مِّنَ اللَّهِ" (49).

❖ اتباع الآخرين، وتحقق هذه الحالة عندما يتبع الأفراد الآخرين طوعاً أو كرهاً، ولا بد للتابع في حالة الاتباع الطوعي للآخرين أن يحمل مسؤولية النتائج التي تترتب عن اتباعه لهم، ويخبر الله تعالى أنَّ سيدنا موسى عليه السلام أوصى أخاه هارون عليه السلام بأن لا يتبع المفسدين خشية الأضرار التي تصيبه من اتباعهم في قوله تعالى "وَقَالَ مُوسَى لِأَخِيهِ هَارُونَ اخْلُفْنِي فِي قَوْمٍ

وَأَصْلِحْ وَلَا تَتَّبِعْ سَبِيلَ الْمُفْسِدِينَ" (50)، واجب الله تعالى على الافراد ان لا يتبعوا سبيل الجاهلين، ولذلك امر تعالى موسى وهارون عليهما السلام في قوله "وَلَا تَتَّبِعْ سَبِيلَ الَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ" (51)، ولا يتبعوا من اتبع هواه ويريد زينة الحياة الدنيا في قراراته وسلوكه وعلاقاته عملا بقوله تعالى "وَلَا تُطِعْ مَنْ أَغْفَلْنَا قَلْبَهُ عَنْ ذِكْرِنَا وَاتَّبَعَ هَوَاهُ وَكَانَ أَمْرُهُ فُرْطًا" (52)، ولا يتبعوا من لا يعني عنهم من الضر ولا من عذاب الله من شيء في قوله تعالى "وَبَرُزُوا لِلَّهِ جَمِيعًا فَقَالَ الْضُّعَفَاءُ لِلَّذِينَ اسْتَكْبَرُوا إِنَّا كُنَّا لَكُمْ تَبَعًا فَهَلْ أَئْتُمْ مُّغْنِيًّا عَنَّا مِنْ عَذَابِ اللَّهِ مِنْ شَيْءٍ قَالُوا لَوْ هَدَانَا اللَّهُ لَهَدَيْنَاكُمْ سَوَاءٌ عَلَيْنَا أَجْرِعْنَا أَمْ صَبَرْنَا مَا لَنَا مِنْ مَحِيصٍ" (53).

ثانياً: انواع التابعية من حيث القسر

يكون الاتباع طوعا عندما تناح للأفراد حرية اختيار من يتبعون، اما الاتباع كرها فيحصل عندما يكره الافراد على الاتباع، وتؤكد الحقيقة ان الاتباع كرها كان هو السائد في جميع العصور الا انه آخذ بالانحسار recession مع بداية النصف الثاني من القرن العشرين بعدما حدثت تطورات مذهلة في المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والعلمية ادت الى توسيع مديات الحرية المتناححة للأفراد، اذ لم يعد بالامكان اكراه الافراد على اتباع الاخرين، خاصة في البلدان المتقدمة، بينما لا زال الاتباع بالاكراه سائدا في البلدان الاقل حظا من التقدم بسبب مصادرة القيادات فيها لحرية الافراد، او ربما يكون الافراد هم السبب في حفز القيادات على ارغامهم على اتباعها، وتحصل هذه الحالة عندما لا يمتلك الافراد شجاعة ايقاف رغبة القيادة في

السيطرة عليهم وأكراهم على اتباعها، او تنصتهم القدرة على التفكير المستقل وحمل مسؤولية افعالهم وقراراتهم، او عندما تستغل القيادة حاجتهم للاماكنات.

ثالثاً: انواع التابعية من حيث النتائج

يكون الاتباع من حيث النتائج التي تترتب عنه اما محمودا او مذموما (55):

اولاً: التابعية المحمودة

امر الله تعالى بالاتباع المحمود وحث عليه بسبب ما يتحقق منه من فوائد جليلة للتابع والمتبوع وللآخرين من أهمها انه يهدي الى الخير في الحياة الدنيا، ويكون سببا في الفلاح والثبات على الحق والهداية، فالتابع فيه لا يضل ولا يشقى ولا يخاف ولا يحزن، ومن افضل انواع الاتباع المحمود اتباع هدى الله تعالى كما بين ذلك قوله تعالى "فَمَنْ اتَّبَعَ هُدَىِي فَلَا يَضِلُّ وَلَا يَشْقَى" (56)، وقوله "فَمَنْ تَابَعَ هُدَىِي فَلَا خَوْفٌ عَلَيْهِمْ وَلَا هُمْ يَحْزَنُونَ" (57)، او اتباع من يتکفرون بنصرة التابعين وتمکينهم من بلوغ اهدافهم المشروعة حتى يستشعروا فوائد تابعيتهم، ولذلك يدعوا الافراد قائلين "ربنا تابع بينما وبين المتبوعين على الخيرات واجعلنا تتبعهم على ما هم عليه من هدى"، شريطة ان لا يكون الاتباع مطلقا او اعمى وانما على بصيرة وتدبر وعلى وفق المبادئ التي تحقق الخير لجميع اطراف الاتباع، وما خالف ذلك فلا اتباع فيه ابدا.

ويتحقق الاتباع المحمود عند اتباع الرسل والانبياء والذين يأمرؤن بالمعروف وينهون عن المنكر من الصالحين والاباء والمدراء والاساتذة والعلماء والمدربين وولاة الامور في جميع المنظمات (الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية وغيرها).

ويتطلب الاتباع الحمود تضحيات جسمية ولذلك يتعين على التابعين والمتابعين تشجيع بعضهم على المضي في التابعية المحمودة من أجل الفوائد التي تتحقق منها للجميع.

ثانياً: التابعية المذمومة

نهى الله تعالى عن التابعية المذمومة لأنها تلحق اضرارا فادحة بالتبع والمتبوع والآخرين، ولا شك ان معرفة هذه التابعية وآثارها امر في غاية الأهمية لكي يحذر القادة والتبعون على حد سواء من الوقوع فيها، وتكون التابعية مذمومة في الحالات الآتية:

1. اتباع القادة الظلمة، ويخبر الله تعالى ان قوم فرعون اتبعوه رغم انه كان طاغية، ولم يكن امره رشيدا في قوله "فَاتَّبَعُوا أَمْرَ فِرْعَوْنَ وَمَا أَمْرُ فِرْعَوْنَ بِرَشِيدٍ"⁽⁵⁸⁾، ولذلك يتعين على التابعين ان لا يتنازلوا عن اخص خصائص الانسان وهي الحرية وتوظيف امكاناتهم العقلية والبدنية فيما يمكنهم من اختيار ما يناسبهم من اهداف وانشطة انسانية بمحض ارادتهم، وعليهم ان يعلموا بأنهم لا يمكن ارغامهم على ان يكونوا تابعين لا ولئك اذا لم يرتضوا لانفسهم هذه المنزلة، اذ ليس بامكان أولئك الطغاة والمفسدين وغير الصالحين مهما اتوا من قوة وامكانيات ارغامهم على اتباعهم اذا ما رضوا، ويخبر الله تعالى ان قوم فرعون اتبعوه لأنهم ارتضوا لانفسهم ان يكونوا فاسقين في قوله "فَاسْتَخَفَ قَوْمُهُ فَأَطَاعُوهُ إِنَّهُمْ كَانُوا قَوْمًا فَاسِقِينَ"⁽⁵⁹⁾، ان مسؤولية ارغام الافراد على اتباع الطغاة والمفسدين لا تقع على القادة الذين يرغمون الافراد على اتباعهم فحسب، وانما يتحمل الجزء المهم منها الافراد الذين ارضا لانفسهم ان يكونوا تابعين لهؤلاء⁽⁶⁰⁾.

2. اتباع الهوى بسبب ميل النفس الى ما تستلذه من غير داعية للشرع، او هو ميلها الى الشر الصارف عن الحق، وقد منع الله تعالى عن هذا الاتباع في قوله "وَلَا تَتَّبِعُ الْهَوَى فَيُضِلُّكَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ"⁽⁶¹⁾، وقد حذر الامام علي بن ابي طالب رضي الله عنه وارضاه من اتباع الهوى قائلاً "ان اخوف ما اخاف عليكم اثنان: طول الامل، واتباع الهوى، فاما طول الامل فيبني الاخرة، واما اتباع الهوى فيصد عن الحق"⁽⁶²⁾، ولذلك على المرء ان يكون حازماً مع نفسه، ومخالفاً لهواه الذي يصده عن الحق، ويكون مستعداً لحمل المشاق النفسية التي تترتب عن هذه المخالفة، وقد قال الرسول محمد صلى الله عليه وآله وسلم "افضل الجهاد ان يجاهد الرجل نفسه وهوه"، وما يعين على مجاهدة الهوى تذكر حال اولئك الذين كانت لهم مواقف حازمة في مواجهة هوى النفس او مراقبتهم والتعلم منهم بان مجاهدة النفس في مثل تلك الحالات ممكنة وتعود بالنفع.

3. اتابع الشهوات كما يظهر في قوله تعالى "فَخَلَفَ مِنْ بَعْدِهِمْ خَلْفٌ أَضَاعُوا الصَّلَاةَ وَاتَّبَعُوا الشَّهَوَاتِ فَسَوْفَ يَلْقَوْنَ غَيَّاً"⁽⁶³⁾.

4. اتابع شياطين الانس، لقد نهى الله تعالى الافراد من اتباع الشيطان في قوله "وَلَا تَتَّبِعُوا خُطُواتِ الشَّيْطَانِ إِنَّهُ لَكُمْ عَدُوٌ مُّبِينٌ"⁽⁶⁴⁾، خشية ان يغويهم او يزين الشر لهم، او يوسمون لهم، لذلك اوجب الله تعالى على الافراد الاستعاذه به من نزغات الشياطين في قوله "وَقُلْ رَبِّ أَعُوذُ بِكَ مِنْ هَمَزَاتِ الشَّيَاطِينِ وَأَعُوذُ بِكَ رَبِّ أَنْ يَحْضُرُونِ"⁽⁶⁵⁾.

5. التقليد الاعمى الذي يجعل التابع ذاتياً في شخصية المتبوع حتى كأنه هو، فيعطيه انتفاعه من العقل الذي أوجده الله تعالى للتأمل والتفكير والإبداع، ويتبع الآخر

في المعصية والكفر او الحرمة او الفسوق والحاقد الضرر، وقد وصف الامام علي رضي الله عنه وارضاه المقلدين بغير بصيرة بقوله "اتباع كل ناعق".

6. اتباع الظن المذموم الذي امر الله تعالى باجتنابه في قوله "يَا أَئِمَّةَ الَّذِينَ آمَنُوا اجْتَنِبُوا كَثِيرًا مِّنَ الظَّنِّ إِنَّ بَعْضَ الظَّنِّ إِثْمٌ" (66) ويظهر في هذه الاية الكريمة ان الله نهى عباده المؤمنين عن اتباع الظن الذي ينطوي على التهمة والتخون للأهل والأقارب والناس في غير محله، ويقول الرسول محمد صلى الله عليه وعلى اله وسلم "إِيَّاكُمْ وَالظَّنُّ فَإِنَّ الظَّنُّ أَكْذَبُ الْحَدِيثِ وَلَا تَجْسِسُو وَلَا تَحْسِسُو وَلَا تَنافِسُو وَلَا تَحَاسِدُو وَلَا تَباغضُو وَلَا تَدَابِرُو وَكُونُوا عِبَادَ اللَّهِ إِخْرَاجًا"، وقال "ثلاث لازمات لأمتى: الطيرة والحسد وسوء الظن"، ويقول عمر بن الخطاب رضي الله عنه "وَلَا تَظْنُنَ بِكَلْمَةٍ خَرَجَتْ مِنْ أَخِيكَ الْمُؤْمِنِ إِلَّا خَيْرًا وَأَنْتَ تَجَدُ لَهَا فِي الْخَيْرِ مُحْمَلاً".

وتؤكد الواقع ان اصحاب الاتباع المذموم كثر ولهم تأثير واضح ويوظفون اساليب متنوعة في الوصول الى غايياتهم منها ما يأتي:

- تشويه سمعة المصلحين والتشكيك في نواياهم واهدافهم بهدف تنفير الافراد من اتباعهم، وقد اشار القرآن الكريم الى ان الكافرين بالله ورسله اتهموا الرسل بالكذب والسحر والجنون من اجل تنفير الافراد عن اتباعهم.
- الاستهانة بالتبعين الذين يتبعون سبيل المصلحين بأساليب مختلفة منها وصفهم بأنهم أراذل القوم او جحالة او لا تأثير لهم على مصالح الأمة، وحسبنا ان نورد قوله تعالى "فَقَالَ الْمَلَأُ الَّذِينَ كَفَرُوا مِنْ قَوْمِهِ مَا نَرَاكُ إِلَّا بَشَرًا مِثْلَنَا وَمَا نَرَاكُ

اتَّبَعَكَ إِلَّاَ الَّذِينَ هُمْ أَرَادُوكُمْ بَادِيَ الرَّأْيِ وَمَا نَرَى لَكُمْ عَلَيْنَا مِنْ فَضْلٍ بَلْ نَظُنُّكُمْ
كَاذِبِينَ".⁽⁶⁷⁾

- حت الافراد على الاتباع المذموم بالترغيب تارة وبالترهيب اخرى، ولا مراء ان الترغيب والترهيب من الاسلحة الفتاكه التي يجيد الطغاة والمفسدون توظيفها في صد الافراد عن الاتباع المحمود من خلال الحق الاذى المادي والمعنوي بهم او تهديدهم بغية صدهم عن المضي في الاتباع المحمود خشية النتائج التي تترتب عنه، ويخبر الله تعالى ان فرعون وظف هذا الاسلوب فقد هدد بانزال اقصى- العقوبات بالذين قرروا اتباع موسى عليه السلام في قوله "قَالَ آمَنْتُمْ لَهُ قَبْلَ أَنْ آذَنَ لَكُمْ إِنَّهُ لَكَبِيرُكُمُ الَّذِي عَلِمْتُمُ السِّحْرَ فَلَا يُقْطِعُنَّ أَيْدِيكُمْ وَأَرْجُلَكُمْ مِنْ خِلَافٍ وَلَا أَصْلِبَنَّكُمْ فِي جُذُوعِ النَّخْلِ وَلَتَعْلَمُنَّ أَئِنَا أَشَدُ عَذَابًا وَأَبْقَى"⁽⁶⁸⁾، وكذلك فعل كفار قريش بالمسلمين عند بدايه الدعوه الى الاسلام، وتؤكد الحقائق ان الطغاة عبر التاريخ يرغمون الافراد على التخلی عن الاتباع المحمود بالترهيب والترغيب.
- تعهد المفسدين والطغاة بحمل مسؤولية جميع التبعات التي تترتب عن الاتباع المذموم نيابة عن الافراد الذين يتبعونهم بهدف حفظهم لاتباعهم، بينما هم في الحقيقة لا يتحملون من تلك التبعات شيئاً، وقد اشار الى هذا قوله تعالى "وَقَالَ الَّذِينَ كَفَرُوا لِلَّذِينَ آمَنُوا اتَّبِعُوا سَبِيلَنَا وَلَنَحْمِلْ خَطَايَاكُمْ وَمَا هُمْ بِحَامِلِينَ مِنْ خَطَايَاهُمْ مِنْ شَيْءٍ إِنَّهُمْ لَكَاذِبُونَ".⁽⁶⁹⁾
- تجهيل الافراد وجعلهم عاجزين عن التمييز بين ما ينفعهم وما يضرهم فيصبحون كالانعام التي اشار اليها قوله تعالى "أَمْ تَحْسَبُ أَنَّ أَكْثَرَهُمْ يَسْمَعُونَ أَوْ يَعْقِلُونَ إِنْ هُمْ إِلَّا كَالْأَنْعَامِ بَلْ هُمْ أَضَلُّ سَبِيلاً".⁽⁷⁰⁾

عواقب الاتباع

تختلف النتائج التي تترتب عن الاتباع تبعاً لطبيعته، فإذا كان الاتباع محموداً فان النتائج التي تترتب عنه تكون كلها صالحة ومفيدة للتابعين والمتابعين على حد سواء، وتجعلهم متعاونين مع بعضهم البعض ويتبادلون الثقة فيما بينهم، ويوحدون امكاناتهم وقدراتهم ويوظفونها في المجالات التي تسهم في الارتقاء بسلوكهم وادائهم الى المستويات التي تبلغهم الى ما يصبوون اليه.

بينما تترتب عن الاتباع المذموم اضرار كبيرة للمتابعين والتابعين على حد سواء، وتكون اضرارها كارثية بعدما يستفيق التابعون من غفلتهم ويدركون انهم قد غرر بهم وان تابعيتهم الحق تباهي بالضرر، وأفقدتهم فرصة توظيف قدراتهم العقلية والبدنية في الاستقلالية والحصول على غایاتهم، وجعلتهم يبيعون مبادئهم من أجل غيرهم، فيتحفرون الى تفجير خلافاتهم وخصومتهم مع المتابعين، ويهموهم بانهم السبب في غوايتم وضلالهم، وانهم اذلوهم واضعفوهם، وجعلوهم يلجأون اليهم في جميع الامور الصغيرة والكبيرة، وضاعت عليهم فرصة التمييز بين ما ينفعهم وما يضرهم تبعاً لرغبات المتابعين.

ويشعر التابعون في الاتباع المذموم ان المتابعين غير قادرين على انقاذهم مما قد يلحق بهم من اذى، وانهم لم يحاولوا الرقي بهم وانما زادوهم انحطاطاً وتخسيراً وضعة وضعاً، وقدوهم الى طريق الضلال، ولا يقف الامر عند هذا وانما يتبرؤون منهم عندما يكونوا في اشد الحاجة لدعمهم ومساندتهم، وقد يلقى المتابعون باللامة على التابعين لأنهم اتبعوهم دونها دراسة وتدبر للعوامل التي على اساسها اصبحوا تابعين لهم، ويؤكد هذا قوله تعالى "إِذْ تَرَءَّا الَّذِينَ اتَّبَعُوا مِنَ الَّذِينَ اتَّبَعُوا وَرَأَوْا الْعَذَابَ وَتَقَطَّعَتْ يَمِنُهُمْ

الْأَسْبَابُ وَقَالَ الَّذِينَ اتَّبَعُوا لَوْ أَنَّ لَهَا كَثَرًا فَنَتَرَّا مِنْهُمْ كَمَا تَبَرَّا مِنَّا كَذَلِكَ يُبَرِّئُهُمُ اللَّهُ أَعْمَالَهُمْ حَسَرَاتٍ عَلَيْهِمْ وَمَا هُمْ بِخَارِجٍ مِنَ النَّارِ⁽⁷¹⁾، وهذا ما يجعل التابعين يعنون من الندم والاحباط بسبب عدم انتفاعهم من تابعيتهم، ويصف حالم قوله تعالى "يَا وَيَلَّى لَيْتَنِي لَمْ أَتَخِذْ فُلَانًا خَلِيلًا لَقَدْ أَضَلَّنِي عَنِ الذِّكْرِ بَعْدَ إِذْ جَاءَنِي وَكَانَ الشَّيْطَانُ لِلإِنْسَانِ حَذُولًا"⁽⁷²⁾.

كما تضيع على المتبعين في الاتباع المذموم فرصة توظيف امكاناتهم فيها يتحقق اهدافهم بسبب انشغالهم بادارة تابعين ضعفاء لا يأتون بخير اinya يو جهونهم، وغير قادرين على اداء المهام الموكلة اليهم ما لم يعيشوهم ويقفوا الى جانبهم، اضافة الى اثار المشكلات المعقده التي تستهلك الكثير من امكاناتهم في مجالات غير مفيدة، والانكى من ذلك فانهم يتبرؤون من المتبعين او يخذلونهم عند اول سانحة، ولذلك يعنون الاسباب التي فرضت عليهم تأسيس علاقه مع اولئك التابعين.

المغالاة في التابعية

يكون الافراط في التابعية نتيجة عوامل متعددة بعضها يتعلق بالتابعين والبعض الآخر له علاقة بالقيادة⁽⁷³⁾، فاما العوامل التي لها علاقة بالتابعين فهي انهارهم بشخصية القائد الى الحد الذي يعطلوه فيه قدراتهم على التفكير وشجاعتهم على طرح آرائهم ونقدتهم عليه، او خوفهم من بطشه او من النتائج التي تترتب عن حمل مسؤولية مشاركته في التخطيط وتحديد الاهداف وصنع القرارات، او انهم امعة و/او كسالى ولا يمتلكون المعلومات والمعرفة والخبرات.

اما العوامل التي لها علاقة بالقيادة ف تكون نتاج توظيفها لامكاناتها و/او جاذبيتها وخبرتها وكفاءتها وبراعتها في احداث التغيير والابتكار، او لانها قيادة انانية وتركز جل

اهتماماًها على مصالحها الشخصية وترغب في جعل التابعين يعتمدون عليها في كل شيء، ولا تعينهم على اكتساب الخبرات التي تؤهلهم للارتقاء بادائهم وسلوكهم، او انها مستبدة وتعمل على تعميق الطاعة العمiae فيهم، وتوظف السلطة التي تستمدّها من مركزها وامكانياتها في ارغامهم على اداء ما تطلبه اليهم، او تنظر اليهم على انهم مجرد ادوات لاداء الاعمال، وتنعهم من اثاره التساؤلات او طرح الافكار والنقد واللاحظات على ادائها وسلوكها وقراراتها، او تستغل جهلهم ونقص امكاناتهم او تعلقهم بها في فرض سيطرتها عليهم .⁽⁷⁴⁾

اضرار المغالاة في التابعية

يؤدي الافراط في التابعية الى نتائج كارثية على القيادة والتابعين والمنظمات والمجتمعات منها انه يفقد الجميع فرصة توظيف الامكانيات والقدرات المتاحة للتابعين ولا سيما عندما يجعل التابعين امعة وغير فاعلين في الاداء وغير قادرين على تقديم الآراء واللاحظات التي تسهم في التطور ويحرمون انفسهم من الاستفادة من امكاناتهم في تحقيق اهدافهم واهداف منظماتهم.

ومن جهة أخرى تجعل المغالاة في التابعية القادة مستبدّين ويستغلون التابعين ويوظفونهم في تحقيق مآرب غير المشروعة فيحطّمون منظماتهم ولا يمكنونها من الاستمرار والتطور كما حصل عندما افرط الافراد في اتباع ادولف هتلر فتمادي في جعلهم امعة وزوج بهم في حرب كونية اهلكت الحرش والنسل واحدّثت دماراً وخراباً لجميع شعوب العالم اذاك، ولا زالت آثارها مستمرة لحد الان .⁽⁷⁵⁾

مرتكزات الاتباع

لا بد من تنظيم العلاقة بين المتبوع والتابع على وفق اسس تمكن التابعين والقيادة من بلوغ الاهداف التي يطمحون اليها من التابعية بكفاءة بصرف النظر عن مسوغات التابعية، وفيما يأتي مرتكزات الاتباع:

- يكون الاتباع للأعلم والأحكم والأعدل والأكفاء، وقد اثنى الله تعالى على هذا النوع من الاتباع ودعا إليه، وأمر الرسول محمدًا عليه الصلاة والسلام به في قوله "ثُمَّ أَوْحَيْنَا إِلَيْكَ أَنِ اتَّبِعْ مِلَّةَ إِبْرَاهِيمَ حَنِيفًا وَمَا كَانَ مِنَ الْمُشْرِكِينَ" ⁽⁷⁶⁾.
- لا أكره في الاتباع، وهذا يتطلب من القيادة الامان بان التابعين سادة انفسهم، وان اتباعهم لها طوعي، ولا يرغموهم على فقدان هوبيتهم واستقلاليتهم وحرি�تهم وحقهم في اخذ ما يناسبهم وترك ما لا يناسبهم مما تطرحه عليهم، ولا تفرض عليهم قبول افكارها ومناججها وآرائها، ومتناهم حق مساءلتها وطرح افكارهم ومفترحاتهم عليها، وتقدها والاعتراض عليها، وتؤكد الواقع أن جميع القيادات التي ارغمت الافراد على ان يكونوا تابعين لها اخفقت على جميع الصعد رغم ممارستها أقصى الأساليب واسدها وحشية لحملهم على اتباعها، والحقت بنفسها والتابعين والانسانية دمارا ما بعده دمار في القيم والممتلكات، ولذلك يتبعن على القيادة ان لا تجعل الأكره ضمن اطمئن ادواتها tool kit التي تستخدمنها لجعل الافراد تابعين لها، ولا تصادر حريةهم ولا ترغمهم على تغيير أفكارهم و/أو معتقداتهم واتجاهاتهم وسلوكياتهم و حاجاتهم، أو التخلص عن أهدافهم بالإرهاب (الفكري أو الاقتصادي أو الاجتماعي أو السياسي) لكيلا تستثار فيهم عوامل الرفض

الداخلي لاتباعها، وعليها ان تستميمهم اليها وتحضهم على اتباعها والانسجام والتعاون معها بأساليب فاعلة في اطار بيئه مادية ونفسية تنطوي على أجمل معاني الود والألفة والرغبة في التعاون معهم.

● توفر القيادة الفرصة للتابعين لمناقشتها والاعتراض على قراراتها وسلوكها بحرية تامة وتحمّل الذين تستفيد من اعتراضاتهم بهدف تشجيعهم على المضي في طرح افكارهم وملحوظاتهم وانتقاداتهم عليها وتحض الآخرين على الاقتداء بهم، وفي ذات الوقت ينبغي ان يكون التابعون شجاعانا ولا يرتضون لأنفسهم الاذعان للقيادة، وعليهم رفض جميع ممارساتها التي تستهدف منها بسط سيطرتها عليهم والاذعان لها حالما يشعرون انها بدأت تحاول السيطرة عليهم بهدف منعها من التمادي في ارغامهم على الاذعان لها، اذ تؤكّد الوقائع ان جميع القيادات المستبدة غالبا ما تبدأ بعلاقات جيدة مع التابعين وتقدم لهم الاحترام والمكافآت لتسدر جهم وتستميمهم اليها ثم تبدأ بسط نفوذها عليهم شيئا فشيئا بعد جس مدی وعيهم وقدرتهم وشجاعتهم على رفض ممارساتها التي تستهدف منها اكرائهم على الاذعان لها.

● يمنع التابعون زملاءهم الذين يبدأون بمداهنة القيادة والتزلف لها والتقرب منها والاذعان لها خوفا او طمعا وينهونهم عن ذلك السلوك المنحرف خشية ان يستهوي اسلوبهم القيادة ويشجعوا على ارغام بقية التابعين على الاذعان لها وجعلهم امعة وتعطيل دورهم في الإبداع والابتكار ومشاركتها في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات بدلا من منحهم التميز والإستقلالية.

● أداء التابعين للمهام التي تعهد اليهم بكفاءة عالية، والمحافظة على اسرار العمل، وتوظيف مستلزماته بكفاءة في الحالات المحددة لها، ومساندة القيادة ودعمها ما دامت تعمل ضمن الاتجاه المؤدي لتحقيق الاهداف المشتركة.

● يلتزم المتبع بتمكين التابع من تحقيق اهدافه المنشروعة، ويوفر له متطلبات التطور في انجاز المهام التي تعهد اليه، ويوسّس علاقات معه على التعاون والثقة، ولا يؤاخذه اذا نسي، ولا يرهقه فيدفعه الى العصيان او ترك اتباعه، ويؤكد هذا قوله تعالى "قَالَ لَا تُؤَاخِذنِي بِمَا نَسِيْتُ وَلَا تُرْهِقنِي مِنْ أَمْرِي عُسْرًا"⁽⁷⁷⁾، ولا يبغي عليه ولا يبخسه حقوقه، ولا يفرض عليه اتباعه بصورة مطلقة، او معاداة المخالف له على وفق "من اتبعنا فليوافقنا على كل شيء ومن لم يوافقنا فهو عدونا"، وتأكد الحقائق ان القيادات في المجتمعات المختلفة تعمل على وفق هذا الشعار بقوة ولذلك تكون فيها انتقادات حادة ومشكلات معقدة، وتضييع عليها فرصة توظيف الاختلافات والامكانات المتاحة لها في انتاج افكار وتنفيذ اعمال مفيدة للجميع.

● يقدم المتبع الدعم والتشجيع للتابع ويحفزه، ويدرك فيه الرغبة بالاتباع المحمود الذي يفضي الى التطور وانجاز الاعمال التي تحقق الاهداف، ويتعااطى معه بالحلم والحنو والصبر، ويوفر له المتطلبات التي تمكنه من الوفاء بالتزاماته، ويوضح له صعوبات الاتباع ومتطلباته لكي يكون على بينة منها ويتهيأ لها، ويخبر الله تعالى ان الرجل الصالح الذي ذهب اليه موسى عليه السلام ليتعلم منه ما علمه الله تعالى نبه موسى عليه السلام الى صعوبة الصبر على اتباعه في قوله تعالى "قَالَ إِنَّكَ لَنْ تَسْتَطِعَ مَعِي صَبْرًا وَكَيْفَ تَصْبِرُ عَلَى مَا لَمْ تُحِظْ بِهِ خُبْرًا"⁽⁷⁸⁾،

ويجيئه عن تساؤلاته بوضوح، ويقدم له التفسيرات والتوضيحات للأمور التي يتغدر عليه فهمها لكيلا تتنبه الحيرة والشك ولذلك اجاب العبد الصالح على تساؤلات موسى عليه السلام كما قال تعالى "سَأَنْتَ أَعْلَمُ بِتَأْوِيلِ مَا لَمْ تَسْتَطِعْ عَلَيْهِ صَبْرًا"⁽⁷⁹⁾.

● يكون التابع يقضا وحدرا وعلى بصيرة، ويعمل عقله في ضوء نفس فاضلة تسعى الى التميز ومنح الافضالية لصالح الذات والآخرين وتقدم الحق على الهوى، لكيلا يكون الاتباع نتيجة التعصب والهوى والجهل، ويبعد عن العجلة في اتخاذ قرار الاتباع، ويتأكد من النتائج التي تتحقق من الاتباع، وفي ذات الوقت يكون صابرا ومثابرا ويحترم المتبوع، ويقدر الامور من وجهة نظره ما أمكن، وقد اشار الى هذا قوله تعالى "قَالَ سَتَحْدِنِي إِنْ شَاءَ اللَّهُ صَابِرًا وَلَا أَعْصِي لَكَ أَمْرًا"⁽⁸⁰⁾، ويظهر في هذه الاية ان موسى عليه السلام اكد انه سيكون صابرا خلال تابعيته، ولا يتدخل في شؤون من يتبع، ولا يشغل عليه بالاسئلة، وقد اشار الى ذلك قوله تعالى "قَالَ فَإِنِّي اتَّبَعْتُنِي فَلَا تَسْأَلْنِي عَنْ شَيْءٍ حَتَّى أُحْدِثَ لَكَ مِنْهُ ذِكْرًا"⁽⁸¹⁾، ويعذر للمتبوع عن النسيان باسلوب مناسب، ولذلك اعتذر موسى عليه السلام من متبعه عن نسيانه "قَالَ لَا تُؤَاخِذْنِي بِمَا نَسِيْتُ وَلَا تُرْهِقْنِي مِنْ أَمْرِي عُسْرًا"⁽⁸²⁾.

● يتعين على المتبوع والتابع الاتفاق على شروط الاتباع، كما فعل الرجل الصالح عندما اراد سيدنا موسى عليه السلام اتباعه، في قوله تعالى "قَالَ فَإِنِّي اتَّبَعْتُنِي فَلَا تَسْأَلْنِي عَنْ شَيْءٍ حَتَّى أُحْدِثَ لَكَ مِنْهُ ذِكْرًا"⁽⁸³⁾.

- لا ينبغي للمتبوع ان ينهي علاقته بالتتابع ما لم يلفت انتباهه الى مخالفاته لشروط الاتباع المتفق عليها اولا ثم ينذره، وبعد ذلك يوقف علاقته معه، كما يظهر في قوله تعالى "قَالَ اللَّمَّا أَقْلُ إِنَّكَ لَنْ تَسْتَطِعَ مَعِي صَبْرًا"⁽⁸⁴⁾، وقوله "قَالَ هَذَا فِرَاقٌ بَيْنِي وَبَيْنَكَ سَأُنَبِّئُكَ بِتَأْوِيلِ مَا لَمْ تَسْتَطِعْ عَلَيْهِ صَبْرًا"⁽⁸⁵⁾.
- يؤكّد المتبوع للتتابع انه مهتم ويستمع للاحظاته البناءة ويحترمها، وانه يفصل بين النقد وشخص التابع، ويتعاطى مع الاختلافات في الافكار بجدية ويتولى دراستها بعناية عله يجد فيها ما يعينه على تحقيق الاهداف المشتركة، وينظر اليها على انها صفات اندار تطلق لتنبيهه الى ما يتquin عليه اتخاذه لكي يجتنب الازمات قبل وقوعها، ولا يأخذ وضع الدفاع حين يوجه اليه النقد، ولذلك يقول عمر بن الخطاب رضي الله عنه "رَحِمَ اللَّهُ امْرُؤًا أَهْدَى إِلَيْنَا مَسَاوِنَاهُ".
- يتولى المتبوع مكافأة التابع الشجاع الذي يسهم اداوه وآراؤه وتقده واختلافاته في تبصيره بالحقائق التي تساعده على تطوير اداء الاعمال، وتحد من ارتكاب الاخطاء التي تكون لها تأثيرات سلطة على تحقيق الاهداف المشتركة⁽⁸⁶⁾.
- يجعل المتبوع التابع يشعر بالحرية والاطمئنان والراحة في علاقاته معه لكي يزداد حماسا في الإبداع وانتاج الافكار الخلاقة، والمشاركة في المسؤولية، وتنمية علاقات معه على التعاون والثقة المتبادلة، ومعالجة نقاط الضعف في ادائه وسلوكه.

● تسمو المناقشات والحوارات بين المتبوع والتابع فوق متطلبات الوظيفة المعتادة ولا سيما عندما تكون افكارهم حول المشكلة موضوع المناقشة غير متطابقة، وعلى القيادة ان تدرك بان المناقشات والحوارات مع التابعين تنطوي على مجازفة كبيرة لانها تحول الصراعات الكامنة معهم الى صراعات ظاهرة، وربما تحفزهم للتجاوز على السلوك الاعتيادي للتابعين مع المتبوع⁽⁸⁷⁾، ولذلك يقول الرسول محمد صلى الله عليه واله وسلم "الدين النصيحة"، وقد قيل قدیماً "أخوك من نصحك"، وبناء على هذا يعد السكوت عن النصح عقوبة للمنصوح، وذنبنا يعاقب عليه من لا يقدم النصيحة، ويؤكد هذا قول الرسول محمد صلى الله عليه واله وسلم "من كان عنده علم فكتمه أجله الله بحاجة من نار يوم القيمة"، وتؤكد الواقع ان بعض التابعين يميلون دائماً لمحاجلة القيادة فيسمعونها ما ترغبه عندما تستشيرهم (طمعاً في مكاسب او خوفاً من عقاب) ولذلك يتبعون على جميع التابعين مقاومة هذا الميل، ولا ينبغي لهم قبول أية قضية يعتقدون انها تضر بأهداف المنظمة.

● التزام التابعين والمتبوعين بتعهداتهم، فقد حذر الله تعالى من الذين ينقضون عهدهم في قوله "الَّذِينَ عَاهَدْتَ مِنْهُمْ ثُمَّ يَنْقُضُونَ عَهْدَهُمْ فِي كُلِّ مَرَّةٍ وَهُمْ لَا يَتَّقْوَنَ" ⁽⁸⁸⁾، وقوله "وَإِمَّا تَخَافَ مِنْ قَوْمٍ خِيَانَةً فَأَنِذْ إِلَيْهِمْ عَلَى سَوَاءٍ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْخَائِنِينَ" ⁽⁸⁹⁾، وحذر ايضاً من الذين لا يلتزمون بعهودهم في قوله "إِذَا جَاءَكَ الْمُنَافِقُونَ قَالُوا نَشْهُدُ إِنَّكَ لَرَسُولُ اللَّهِ وَاللَّهُ يَعْلَمُ إِنَّكَ لَرَسُولُهُ وَاللَّهُ يَشْهُدُ إِنَّ الْمُنَافِقِينَ لَكَاذِبُونَ اتَّخَذُوا أَيْمَانَهُمْ جُنَاحًا فَصَدُّوا عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ إِنَّهُمْ سَاءَ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ ذَلِكَ بِأَنَّهُمْ آمَنُوا ثُمَّ كَفَرُوا فَطُبِّعَ عَلَى قُلُوبِهِمْ فَهُمْ لَا يَفْقَهُونَ وَإِذَا

رَأَيْهِمْ تُعْجِبُكَ أَجْسَامُهُمْ وَإِنْ يَقُولُوا تَسْمَعْ لِقَوْلِهِمْ كَانُوهُمْ خُشُبٌ مُسَنَّدٌ يَحْسَبُونَ كُلَّ صَيْحَةٍ عَلَيْهِمْ هُمُ الْعُدُوُّ فَاحْذَرُهُمْ قَاتَلُهُمُ اللَّهُ أَنَّى يُؤْفَكُونَ⁽⁹⁰⁾"، ويقول الرسول محمد صلى الله عليه واله وسلم "إني لا أخاف عليكم أحد رجلين: مؤمناً قد تبين إيمانه، وكافراً قد تبين كفره، ولكنني أخاف عليكم منافقاً يتبعون دينكم بالإيمان ويعملون بغيره"⁽⁹¹⁾.

- اجتناب التشهير والتلاوم بين التابع والمتبوع خشية الاضرار بالعلاقات بينهما وبتماسك المنظمة واستمرارها وتطورها، وعليهم ان يدركون انه لا يوجد إنسان مستعدا لأن يستمع إلى من يخرج شخصيته، ذلك أن نفس الإنسان عزيزة على أصحابها، وترفض أن يخدشها أحد، وربما تجعل صاحبها يتحفز إلى رفض الاقرار باخطائه اذا ما شُهِّرَ به، او يحاول البحث عن تبريرات لها، او يحاول التخلص من الذي وجه له النقد واللوم او يصنفه ضمن الذين لا يوالونه ويريدون اضعافه والاطاحة به ويسبّيون له آلاما نفسية ومشكلات.

- يتعين على التابع الامتناع عن الاجابة اذا ما سأله الاخرون عن وجهة نظره بقرارات القيادة، شريطة ان لا يمنعه هذا من التصدي لاخطاءها ولكن ليس امام الاخرين والمنافسين لها.

- إقرار المتبوع والتابع بأنها معرضان للوقوع في الخطأ مما كانت كفاءتها، وانها غير قادرین على تفادي الوقوع في الخطأ مطلقا إلا بالجمود والتوقف عن العمل وهذا ليس من صفات الأحياء، وعليها النظر الى الاخطاء بانها تقدم لها فرصا مهمة و كبيرة للتعلم واكتساب الخبرة، وقد جاء في حديث الرسول محمد صلى الله عليه

والله وسلم ما يؤكد ان الافراد جميعا عرضة للوقوع بالاخطاء "كلكم خطاؤون وخير الخطائين التوابون" ولذلك ينبغي للمتبوع والتابع اعانت بعضها البعض على تصويب الاصطدام ما استطاعا الى ذلك سبيلا، والایمان بان وظيفتها هي دعم بعضها البعض وشد أزره وليس اضعف احدها الاخر وتقويضه وحفر خصومه للتکالب عليه، وتنقسم الاصطدام من حيث تأثيراتها الى قسمين، اخطاء لا تكون لها تأثيرات على العمل وعلى مقترفاها وبالامكان تصويبها بسهولة، وهذه يمكن التغاضي عنها، واصطدام لها تأثيرات كبيرة على العمل وعلى مرتكبها، وهذه لا بد من التنبيه الى ضرورة اجتناب الوقوع فيها.

- يمتلك المتبوع والتابع الشجاعة على الاعتراف بالاصطدام والاعتذار عنها باساليب مناسبة بعد توضيح الظروف التي ارغمتهم على الواقع فيها، والتأكيد بصدق وامانة على الابتعاد عن ذات الاصطدام في المستقبل، وتقديم الشكر لمن ينبهها اليه ويسهم في معالجتها.
- التأكيد لمرتكب الاصطدام بأن اعترافهم بالاصطدام لن تستخدم كسلاح ضدتهم في المستقبل مطلقا ، إنما سيجعلهم موضع اهتمام وتقدير او احترام الطرف الآخر.
- لا ينبغي للمتبوع والتابع تتبع عثرات بعضها البعض وأخطائه وعيوبه، ويقول الرسول محمد صلى الله عليه واله وسلم "لا تطلبوا عثرات المؤمنين فإن من تتبع عثرات أخيه تتبع الله عثرته، ومن تتبع الله عثرته، فضجه الله ولو في جوف بيته" ، وإنما عليهم تبصير احدهم الآخر بعيوبه واصطدامه بكىاسة ولباقة ويعينه على تجاوزها، ويقول الإمام علي رضي الله عنه "تتبع العورات من أعظم

السوءات" ، ويقول "تبغ العيوب من أقبح العيوب، وشرِّ السَّيئاتِ" ، وقال "من بصرك عيتك، وحفظك في غيرك، فهو الصديق" ، ويتعين الابتعاد عن المداهنة في العيوب، ويقول الرسول محمد صلى الله عليه واله وسلم "مَنْ دَاهَنَ فِي عَيْبٍ عَابَكَ فِي غَيْبٍ" ⁽⁹²⁾.

● اعتماد الصدق في العلاقة بين التابع والمتبوع لانه خلق حسن ينسجم مع الفطرة السليمة، ويوفر الطمأنينة والراحة النفسية، وبه تستقيم العلاقات بينهم، ويمكن من اداء المهام بكفاءة، وتفادي الاضرار الجسيمة التي تترتب عن اخفاء الاخطاء، فعن الحسن بن علي رضي الله عنهم قال "حفظت عن رسول الله صلى الله عليه وسلم: دع ما يرريك إلى ما لا يرريك فإن الصدق طمأنينة والكذب ريبة" ، فمثلا لا يجعل التابعون الذين يخرون القيادة بانهم انجزوا الاعمال التي اسندت اليهم وهم في الحقيقة لم ينجزوها على وفق توجيهاتها القيادة قادرة على الوفاء بالتزاماتها تجاه جمهور المنظمة وزبائنها، وربما يبدو هذا الخداع ضئيلا وقد لا يسبب مشكلات في وقته، ولكنه يسبب مشكلات كبيرة ومعقدة واضرارا بلية للقيادة والمنظمة والتبعين اذا تفاقم، وقد تصبح معالجتها صعبة او لا يمكن ايجاد حلول لها.

● يتعين على القيادة ان تبر بتعهداتها للتابعين ولا تعدهم بما لا تستطيع الوفاء به، لتعزيز الصدق في العلاقات بينها وبينهم وتأييد الصدق ومساندته علينا، ومعاقبة الذين لا يعتمدونه، وحفر الجميع على طرح جميع الحقائق وان أدت إلى حرمان البعض من بعض الامتيازات التي تتحقق لهم من إخفاء الحقائق، ومنع انتشار النفاق الوظيفي لكيلا يعم الفساد والافساد والرشوة.

● مراعاة المرونة بين القيادة والتابعين في التعاطي مع المواقف المختلفة والمعطيات، و اختيار أفضل الحلول والبدائل وأيسرها في ضوء الامكانات المتاحة، والتراجع عن العمل أو القول الذي لا يحقق الأهداف المطلوبة أو لا يمكن تنفيذه او يؤدي إلى مشكلات ضمن الاطر التي لا تسمح بالتجاوز على القيم الأخلاقية ولا تسبب لهم أضرارا (مادية ومعنوية)، شريطة ان لا تكون المرونة ضعفا ومسايرة الآخر في جميع الأحوال، إنما قدرة على مواجهة التحديات بطريقة إيجابية، وطرح بدائل جديدة تساعد على تحقيق الأهداف المطلوبة دون تنازل عن المبادئ، ويطلب اعتماد المرونة نشر ثقافة الحوار والتسامح بين القيادة والتابعين، واحترام الاختلاف والتعددية والاعتراف بالخلافات، واتخاذ الاجراءات لمعالجتها باساليب ملائمة للجميع، ورغم اهمية المرونة لكنها لا توفر بنفس الدرجات في جميع القادة والتابعين عندما يتعاطون مع المشكلات، ف منهم من يكون ممتنع الذهن open-minded ويقبل الاختلاف والتعددية ولديه الاستعداد لتغيير أفكاره وسلوكيه وادائه بسهولة على وفق مقتضيات العمل، والبعض الآخر يبقى متمسكا بموافقه وأفكاره وسلوكيه، وبين هؤلاء وأولئك مجموعات متباعدة من حيث مدى مروتهم، وتتوقف مرونة المرء على عدة متغيرات لها علاقة مباشرة بشخصيته ومدى تعصبه لأفكاره وسلوكيه، وثقته بنفسه وطبيعة المشكلات التي تواجهه، وتتوفر البدائل له، وطبيعة سلوك الآخر.

● تبادل التابعين والقيادة الشكر والثناء في جميع المناسبات التي يقدم فيها احدهم للآخر معروفا او ينجز عمله بكفاءة او يتخذ سلوكا يؤدي الى تعميق الثقة والتعاون بهدف تشجيع بعضهم البعض على الاستمرار على ذلك النهج، فجميع

الافراد بعض النظر عن جنسهم واعمارهم وثقافتهم ووظائفهم (قادة او تابعين) يفضلون ان يقدم لهم الثناء والشكر على الاعمال الجيدة التي ينجزونها بكفاءة، ويتهفون إلى الحصول عليه بسبب مفعوله السحري في النفس البشرية، ويعتبر شكر المنعم واجبا عقلا وحقا من حقوقه، وأن من يشكر الناس شكراً حقيقةً يتضاعد تقديره لديهم تصاعداً كبيراً، وتكون له نتائج جيدة كبيرة على جميع الاطراف، ويقول الحديث الشريف "أَمّا حُقُّ ذِي الْمَعْرُوفِ فَإِنَّمَا هُوَ بِسْكُرٌ" (93)، ولا بد ان ينصب الشكر على المنجزات المفيدة والسلوك الحسن، لكيلا يكون مجاملة او مداهنة او نفاقا او تملقا (94).

● تبادل حسن الظن بين القيادة والتابعين الى الحد الذي يشقهم حسن الظن بعضهم البعض كما يقول احدهم:

وَمَا أَنَا بِالْمُصْدِقِ فِيهِ قَوْلًا وَلَكُنِي شَقِيقٌ بِحُسْنِ ظَنِي.

● التعامل مع مشكلات العمل بكفاءة، فلا ينبغي للمتبوع والتابع رمي المشكلات على بعضهم البعض او التنصل منها، ولا بد ان يشعروا بأنهم جميعا مسؤولون عنها، وعليهم العمل بجد وتعاون من اجل إيجاد معالجات ناجعة لها منعا لتفاقم اضرارها وترمي بشررها المعنيين وغير المعنيين بها فتؤثر على إنتاجهم ومعنوياتهم، وينبغي مراعاة ما يأتي عند مواجهة مشكلات العمل:

1. الالتزام بالهدوء عند حدوث المشكلة وتحديد ابعادها وتأثيراتها والبدائل التي تسهم في معالجتها، وتحديد تكلفة كل بديل وفوائده ومدى توفر متطلبات تنفيذه.

2. جمع البيانات والمعلومات الدقيقة الواضحة عن المشكلة، وابعادها واسبابها وتأثيراتها بدقة متناهية مع مراعاة فصل الحقائق عن الآراء الشخصية.

3. اشتراك قيادة والتابعون في معالجة المشكلة

4. تنفيذ الحل المقترن، ومتابعة تنفيذه.

5. تقويم كفاءة الحل.

التوقف عن الاتباع

يترك العديد من التابعين القيادة ويلتحقون بغيرها لاسباب عديدة منها انهم لا يشعرون بالسعادة معها بسبب المشكلات المعقّدة التي تحدث معها، او انها تركز على تحقيق مصالحها الخاصة، او تتنصل عن الوعود التي قطعها لهم، او تضطهد them، او لضعفها او قلة خبرتها في قيادتهم، او لشعورهم بان استقرارهم معها لا يمكنهم من تحقيق اهدافهم، او ليس بامكانها اقاذهم من مشكلاتهم ومعاناتهم، او يكتشفون انها غير جديرة بثقتهم وتعاونهم معها او غير قادرة، على اقناعهم بتغيير افكارهم او يشعرون انهم ليس في وسعهم تحقيق الانسجام والتعاون وتبادل الثقة معها⁽⁹⁵⁾.

وقد يتوقف التابعون عن اتباع القيادة نفسياً وتحصل هذه الحالة عندما يكونون معها ولكن لا يوجد بينها وبينهم تفاعل وانسجام وما هم إلا مجرد مرؤوسين ويشعرون بأنها مجرد إدارة وليس قيادة لهم.

ويؤكد التوقف عن الاتباع أن القيادة فاشلة وغير قادرة على الاحتفاظ بالتابعين، وعليها إعادة النظر بأساليبها لكيلا تتفاقم هذه الظاهرة ويرتفع معدل توقف التابعين عن اتباعها نظراً لخطورة المشكلات التي تترتب عن ذلك ومنها تعذر تنفيذ الأعمال، وارتفاع تكلفة استقطاب تابعين آخرين، أو قد تجد القيادة نفسها في يوم ما بغير تابعين، أو تواجه صعوبات في ايجاد من يتبعها⁽⁹⁶⁾.

الجانب السيئ في التابعية

لا تأتي كل السلوكات المعيقة لتطور التابعية من القيادة فحسب، فبعضها ربما يأتي أحياناً من التابعين ويتحقق ذلك عندما يحاولون تحقيق فوائد شخصية من تابعيتهم على حساب مصلحة القيادة والمنظمة، أو بسبب تدني كفاءتهم أو اعتقادهم على القيادة في معالجة جميع مشكلات العمل، أو اتقال كاهلها بطلباتهم ومشكلاتهم الشخصية، أو مغالاتهم في انتقادها وتصيد أخطاءها والتشهير بها، أو حجب المعلومات التي تجعلها على بيته من ردود افعالهم تجاه قراراتها وسلوكيها، أو امتناعهم عن تصريحها بما يعينها على معرفة أخطائها وكيفية معالجتها.

ويتطلب التغلب على الجانب السيئ في التابعية من القيادة والتابعين التعاون وتبادل الثقة والالتزام واتخاذ القرارات التي تضمن لهم العمل معاً في ضوء استبطان المشكلات التي تواجههم ومعالجتها بموضوعية شديدة⁽⁹⁷⁾.

الفصل الرابع

شجاعة التابعين

مفهوم الشجاعة

فوائد الشجاعة

خصائص الشجاعة

أنواع الشجاعة

تمحیص شجاعة التابعين

تكلفة الشجاعة

دلائل شجاعة التابعين

عدوى الشجاعة

موقف الاسلام من الشجاعة

أهمية شجاعة التابعين

فوائد شجاعة التابعين

تنمية شجاعة التابعين

مصادر شجاعة التابعين

سمات التابعين الشجعان

مجالات شجاعة التابعين:

● تحدي الذات

● حمل المسؤولية

- تقديم الخدمة للآخرين
- تحدي القيادة
- مشاركة في التغيير
- اداء عمل اخلاقي
- توجيه القيادة
- مغادرة الوظيفة
- الرفض

ممارسات تقضي على شجاعة التابعين
 اضرار تخاذل التابعين
 الآثار السيئة لتفشي ظاهرة الخوف بين التابعين
 تحرر التابعين من الخوف
 مسببات تخاذل التابعين في المنظمات

الفصل الرابع

شجاعة التابعين

يُمْيلُ الافراد نحو الشجعان الواثقين من أنفسهم ويعبرون عن افكارهم بصرامة شديدة، ويعملون على وفقها، وهم صناع الحياة ومطورو العلوم والتقنيات ورواد الابتكارات والمدافعون عن المظلومين وناشرو القيم والمبادئ والفضيلة والحقائق لإيمانهم بأن الحياة تتطلب افراداً شجاعاناً ومؤثرين وقدارين على توظيف امكاناتهم بكفاءة وتحقيق الاهداف المطلوبة للعيش بكرامة وسعادة، وفي ذات الوقت لا يميلون الى المتخاذلين والمترددين، ويدرك المقرizi ان الله عندما خلق الانسان خلق معه عدة صفات من ضمنها الشجاعة تقديراً منه لحاجة الانسان اليها لتحقيق اهدافه واسباع حاجاته وتنظيم علاقاته مع الآخرين⁽¹⁾.

ويؤكد الفيلسوف الامريكي رالف والدو اميرسون Ralph Waldo Emerson ان "مما عمل الانسان فهو يحتاج الى الشجاعة لمواجهة الصعوبات والتحديات والمعيقات، وحاجته للشجاعة لا تقل عن حاجة الجندي للشجاعة في المعركة، وشجاعة الطفل الذي يطرح الاسئلة بلا خوف او تردد، والى شجاعة الفرد البالغ الذي يتحمل مسؤولية المخاطرة من اجل مبادئ سامية"، ويقول الشاعر الانجليزي روبرت لويس ستيفنسون Robert Louis Stevenson "لا مكان للجبناء في العالم، وينبغي ان يكون الافراد جاهزين بعض الشيء للكدح والتآلم والموت الاحتفاظ بمخاوفهم لأنفسهم ويتقاسمون شجاعتهم مع الآخرين"⁽²⁾.

ويؤمن رئيس وزراء بريطانيا الأسبق ونستون تشرشيل Winston Churchill بان الشجاعة هي اول الخصائص الإنسانية، لأنها الخصيصة التي تتکفل ببقية الخصائص، وهي ينبع الخصال الحميدة، ويقول ماكسويل مالتز Maxwell "ينبغي ان يمتلك الافراد الشجاعة للمراهنة على افكارهم والقيام بالمهام والاقدام على المخاطرة المحسوبة"⁽³⁾، ويدهب توما الأكويني Thomas Aquinas الى ان الشجاعة "هبة من الروح الإلهية"، وهي قدرة الروح على انتزاع الفوز في مواجهة اعنى الاخطار، فهي تمنح العزاء، وتلهم الصبر، وتبدع التجربة، وتقرب الافراد من الحرية الحقة، بالإضافة الى ذلك فهي مطلوبة لكل القرارات التي يتخدونها ولقول ما يفكرون فيه والتعبير عن ما يعتقدون، وان سبب افكارهم لهم اذى كبيرا⁽⁴⁾.

وتعد الشجاعة خلقا فاضلا جليلا بين خلقين ذميين هما التهور، الذي هو غلو وزيادة عن الحد، والجبن، وهي تطلب رأي حصيف وتبصر مع حسن حيلة وحذر وتيقظ لكيلا لا تكون انتحراراً، ويؤكد هذا المتنبي قائلا⁽⁵⁾:

"الرأي قبل شجاعة الشجعان
فإذا هما اجتمعا لنفس مرة
هو أول وهي محل الثاني
بلغت من العلياء كل مكان"

مفهوم الشجاعة

تعني الشجاعة في اللغة الجرأة والإقدام، وهي حالة او خاصية في العقل او الروح تتمكن الشخص من مواجهة الخطر والخوف والتغيير برباطة جأش وثقة وتصميم، ومن يتصف بها يقال له شجاع.

وتعرف الشجاعة بانها ثبات القلب عند النوازل، واستقراره عند المخاوف او هي القدرة على مواجهة الاحداث والآخرين وقول ما يتعمّن قوله في اللحظة الحاسمة، او

هي الإقدام الاختياري على مخاوف نافعة في غير مبالاة، كما تعني الشجاعة القوة التي تتمكن من المجازفة والثابرة والصمود بوجه الخطر والخوف والصعوبات الشديدة، والقابلية الراسخة في النفس على مواجهة الآذى والبلاء بصبر ومرونة والاستمرار بالسير إلى الإمام رغم الخوف والخطر والشك والتهديد، وهي لا تعني غياب الخوف. وتمثل الشجاعة القوة النفسية المنضبطة المطلوبة لمواجهة المشكلات والأخطار بروية وتدبر دون تردد، وصبر على المكاره، وثبات الجأش على المخاوف ومقاومة الإغراءات، وهي من متطلبات استمرار الحياة السليمة الفاضلة، وهي حارسة الفضائل، وينبغي أن تكون الشجاعة مترنة ومتواقة مع الحكمة لكيلا تكون تهوراً وسفهاً وإلقاء باليد للتهلكة الممنوعة شرعاً في قوله تعالى "وَلَا تُلْقُوا بِأَيْدِيكُمْ إِلَى التَّهْلِكَةِ"⁽⁶⁾.

وتقابل كلمة الشجاعة باللغة الانجليزية كلمة courage وهي من الكلمة الفرنسية وكلمة cuer التي تعني القلب ومعناها القوة على مواجهة الخطر او الخوف أو الألم، وقد يما كانت كلمة الشجاعة باللغة الانجليزية تعني العقل والعزم⁽⁷⁾.

ويعرف ارنست همنغواي الشجاعة ب أنها الصبر الجميل على الشدائيد والمكاره، ويرى البعض أنها القدرة على انتزاع الفوز عند مواجهة أعلى الأخطار، والتحرك لقهر الخوف، والاستعداد للشدائيد التي ينذر الخوف بمقدمها من أجل تحقيق ايجابيات أكثر زخماً، ويرى الجاحظ ان "الشجاعة هي الإقدام على المكاره والمهالك عند الحاجة، وثبتات الجأش عند المخاوف مع الاستهانة بالموت"⁽⁸⁾، ويرى أرسسطو أن "الشجاعة لا تتمثل في قول ما نعتقد بل في الاعتقاد في ما نقول وترتبط بالصدق والانتماء إلى الحقيقة والوفاء للمبدأ وانجاز العهود والالتزام بالمواثيق"، ويرى ان الظروف التي تستدعي الشجاعة هي تلك التي يستطيع الفرد ان يظهر فيها كفاءته وقدرته او حين يموت ميتة مشرفة وهذا لا ينطبق على الموت غرقاً او مرضياً⁽⁹⁾.

حقائق عن الشجاعة

- تعتبر الشجاعة اهم فضيلة يتحلى بها الجميع دائماً وبدونها لا يستطيعون تحقيق أهدافهم⁽¹⁰⁾.
- تتحول الشجاعة إلى عقيدة مشتركة ورأي جمعي في لحظات المواجهة والتحدي.
- يتطلب التخلق بالشجاعة تقديم تضحيات ومواجهة تحديات وصعوبات ومقاومة للتهديدات والاغراءات.
- لا تقتصر الشجاعة على عمر أو جنس أو دين أو مستوى اقتصادي أو اجتماعي أو علمي.
- ليس للشجاعة علاقة بابدان الاشخاص من حيث الجسامه والنحافة، ويؤكد هذا "ترى الرجل النحيف فتردريه وفي أثوابه أسد هصور".
- لا تتحقق فوائد الشجاعة ما لم تُوظف في المجالات التي تسهم في تحقيق الأهداف المطلوبة في الوقت المناسب.

تبالين الافراد من حيث الشجاعة

يتباين الافراد من حيث شجاعتهم تبعاً للاستعداد الفطري والبيئة التي ترعرعوا فيها، ولذلك يوجد من يكون شجاعاً ويقدم على الخطر دون خوف، ويصبر على الألم دون شكوى، ويبدي من الحصافة وشدة القلب عند البأس الى جانب ذلك يوجد من تكون شجاعته متدينة او معدومة.

أهمية الشجاعة للتابعين

تعتبر الشجاعة من مطلبات الحرية والانعتاق والتطور والتحرير من الاضطهاد وهي من مطلبات جميع الانتصارات التي حققتها الانسانية عبر مسيرتها، وما كان تلك الانتصارات ان تتحقق ما لم يوجد تابعون شجاعون يتصدرون للقادة الطغاة ويقدمون على الاعمال الشاقة و

لا يخرجون من الدنيا إذا قتلوا
يستعدبون مناياهم كأنهم وكل واحد منهم يقول:

وألقي بها في محاوي الردى "سأحمل روحي على راحتى"
واما ممات يغيط العدا". فاما حياة تسر الصديق

وتتجلى أهمية شجاعة التابعين من خلال ما يأتي:

- تجعل التابعين أكثر فاعلية في المجتمع والمنظمات وشركاء للقيادة ومساهمين معها في تحقيق الأهداف.
- تمكن التابعين من الترقى بحياتهم الى الأفضل من خلال دورها في التعبير عن رؤاهم وملاحظاتهم ومقدراتهم وتذمراتهم وفي تحقيق أهدافهم وجعل احلامهم وافكارهم وأماالمهم الكبيرة والنبلة حقيقة.
- تحض التابعين الى المبادرة الى اعمال غير مسبوقة وتنبي فيهم المحافظة المؤدية الى التطور ورفض الاستكانة مع الحشود والرطوخ والاقتناع بحياة القطيع ولا يكونوا فريسة سهلة للقادة الطغاة الذين يضطهدونهم ويفقدونهم قيمتهم الذاتية، ولا يتميّزون الصعاب، ويؤكدون للجميع ان سقوط أي طاغية ليس من الأمور

المستحيلة رغم اجهزته القمعية التي ترتعد منها فرائص الافراد عن بعد، ويفكك
هذا قول الشاعر التونسي أبو القاسم الشابي:

إِذَا مَا طَمْخَتِ إِلَى غَایَةِ رَكِيْثُ الْمُنَى وَسَيْثُ الْحَدَّرِ
وَلَمْ أَتَجَبْبُ وَعُورَ الشَّعَابِ وَلَا كُبَّةَ الْلَّهَبِ الْمُسْتَعِرِ
وَمَنْ يَتَهَبْ بُصْعُودَ الْجَبَالِ يَعْشُ أَبَدَ الدَّهْرِ بَيْنَ الْحَقِّ

- تمكن الشجاعة التابعين من الحصول على حقوقهم المادية والمعنوية وحفظ كرامتهم، وتوظيف امكاناتهم وخبراتهم بكفاءة.
- تجعل شجاعة التابعين القيادة تحترم آراءهم ومقترناتهم ودورهم في استمرارها وتطورها، وقد اعتبر الرسول محمد صلى الله عليه وآله وسلم قول الحق امام سلطان جائر افضل انواع الجهاد لما في ذلك من دور في تقويم مسيرته واعدتها الى طريق الصواب الذي يحقق مرضاة الله ومصالح الافراد والبلاد، ولا يظلم ولا يغنم الحقوق، ويقول ابراهام لنكولن "انهضوا أيها العبيد فإنكم لا ترونهم كباراً إلا لأنكم ساجدون".⁽¹¹⁾
- يرفض التابعون الشجعان الظلم الذي يقع عليهم ولا يخشون من طرح الحقائق كما يفهمونها، ولا يقدمون لأنفسهم اعذاراً تبرر عجزهم عن فعل ما يتquin عليهم فعله وتبعدهم عن القلق الذي يصاحب محاولاتهم في اغتنام الفرص او يصيّبهم نتيجة الاخفاق في بلوغ الأهداف.⁽¹²⁾
- تمكن الشجاعة التابعين من قهر الخوف ومواجهة المصاعب بكل اقتدار وتزرع فيهـم الأمل، ومنع القيادة من الاستبداد ومصادرة حریات الافراد وحقوقهم

والاستئثار بالمال العام ونشر الفساد المالي والإداري والأخلاقي وتنشر بين صفوفهم الاتهازيين والمخاذلين.

- تسهم شجاعة التابعين في تصويب خطط القيادة وقراراتها وسلوكها او الاطاحة بها حال اقترافها ممارسات غير اخلاقية او غير قانونية.

دور شجاعة التابعين في تصويب القيادة او الاطاحة بها

اسهمت شجاعة التابعين في تصويب القيادة او الاطاحة بها بسبب اقتراحها ممارسات غير قانونية او غير اخلاقية.

الحالة الاولى: احيل موشيه كاتساف Moshe Katsav الرئيس الثامن لدولة اسرائيل، وعضو الكنيست البارز في حزب الليكود والوزير السابق في حكومة اسرائيل، الى القضاء اثناء تسلمه منصب رئيس البلاد رغم اهمية الموضع التي شغلها بعدهما وجهت اليه تهمة اغتصاب موظفة تعمل معه، والتحرش الجنسي بامرأتين اخرتين، وعلى اثر ذلك استقال من منصب الرئاسة في الاول من حزيران عام 2007، ولم يقف الامر عند هذا وانما ادين على فعله من قبل محكمة في تل ابيب في الثلاثاء من كانون الاول عام 2010 بقضيتي اغتصاب وتحرش جنسي وتهم اخرى، وحكم عليه بالسجن لمدة سبع سنوات.

الحالة الثانية: أُرغم رئيس الولايات المتحدة الامريكية ريتشارد نيكسون على الاستقالة عام 1974 بعد ان كشف عن فضيحة واتركيت Watergate scandal التي كان متورطا فيها.

الحالة الثالثة: جرت مقاضاة الرئيس بيل كلينتون اثناء رئاسته بسبب ممارساته غير الأخلاقية التي كشف عنها مع متدربة البيت الايض مونيكا لوينسكي.

الحالة الرابعة: أُرغم الرئيس الالماني كريستيان فولف Christian Wulff في عام 2012 على الاستقالة بتهمة استغلال منصبه في اقتراض أموال.

الحالة الخامسة: حُكم على الرئيس الفرنسي السابق نيكولاي ساركوزي بالسجن خمس سنوات، بعد إدانته بتهمة التآمر الجنائي في قضية تتعلق بتلقي ملايين اليوروات من الأموال غير المشروعة من الزعيم الليبي الراحل عمر القذافي ونص الحكم على أنه يقضي فترة في السجن حتى في حال استئنافه، كما أُلزم بدفع غرامة مالية قدرها 100 ألف يورو (نحو 108 آلاف دولار أمريكي).

● يصدع التابعون الشجعان بالحق امام القيادة الجائرة ولا تأخذهم في الحق لومة لائم، وقلما ترحزهم القيادات العاتية عن موقفهم انطلاقا من ايمانهم بان افضل انواع الجهاد قول كلمة حق امام سلطان جائر.

● غير السحرة الذين اتي بهم فرعون لدحض ما جاء به موسى عليه السلام موقفهم دون خشية فرعون بعدما اكتشفوا أن ادتهم غير صحيحة بعد ان قدم موسى عليه السلام لهم البراهين والأدلة الواضحة والصادقة التي ليس بامكان العقلاه رفضها فآمنوا بالله تعالى رغم انهم كانوا تابعين لفرعون وانه وعدهم بجزيل المكافآت، ويتجلی ذلك في قوله تعالى "وَالْقَيْ السَّحَرَةُ سَاجِدِينَ قَالُوا آمَنَّا بِرَبِّ الْعَالَمِينَ رَبِّ مُوسَى وَهَارُونَ قَالَ فِرْعَوْنُ آمَنْتُمْ بِهِ قَبْلَ أَنْ آذَنَ لَكُمْ إِنَّ هَذَا لَمَكْرُ مَكْرُوتُمُوهُ فِي الْمَدِينَةِ لِتُخْرِجُوا مِنْهَا أَهْلَهَا فَسَوْفَ تَعْلَمُونَ لَا قَطْلَعَنَ أَيْدِيْكُمْ وَأَرْجُلَكُمْ مِنْ خِلَافٍ ثُمَّ لَا أَصْلِبَنَّكُمْ أَجْمَعِينَ قَالُوا إِنَّا إِلَى رَبِّنَا مُنْقَلِبُونَ وَمَا تَنْقِمُ مِنَّا إِلَّا أَنْ آمَنَّا بِآيَاتِ رَبِّنَا لَمَّا جَاءَنَا رَبَّنَا أَفْرَغَ عَلَيْنَا صَبْرًا وَتَوَفَّنَا مُسْلِمِينَ".

ورغم اهمية شجاعة التابعين في تحقيق فوائد مهمة لهم وللقيادة والمنظمات والمجتمع لا زال العديد منهم، ولا سيما في المجتمعات المتخلفة، لا يعرفون ابدا انهم يمتلكون الشجاعة المطلوبة للتصدي للطغاة، او انهم يمتلكونها ولكنهم يجهلون كيف يوظفونها في الاعتراف على القيادة عندما تخسهم حقوقهم وتضطهدتهم ولا تكتثر بهم، وتعمق فيهم التخاذل لكيلا لا يطرحوا عليها افكارهم ولا يدافعوا عن حقوقهم وحالهم كما وصفه احدهم:

"الناس في غفلة عما يراد بهم كأنهم غم في حوش جزار"

وتأكد الحقائق ان التابعين في المجتمعات المختلفة قد تأخروا كثيراً عن ادراك
شجاعتهم وتوظيفها فيما يتحقق اهدافهم، كما يظهر من الآيات الآتية⁽¹³⁾:

"كنت فين يا فارس
لما كان الخيل مش لاقى خياله
وكانت فين لأنك
لما كانت اللأ ضرب وزنانه
كانت فين كلمتك
لما كان الحق يحتاج لشجاعه
جاي انهارده فارس؟
لما بقت الفروسيه مش محتاجه
وبقت البطولة بيلاش وولا حاجه

.....

فروسيتك دلوقت خيانه
زي ما كان سكوتك وقت الشده خيانه
يعني انت يا فارس جبان
خاين .. خاين
وبایع نفسك للورقه الكسبانه
فارس مرابي
يقامر على ضمير الشعب والأمانه
يا فارس جبان
مهمَا كسبت ورقتك خسرانه خسرانه

مها لبست قناع
برضه مفيش اقتناع
عارفينك وفكرينك والذاكره مش خينانه؟"

فوائد شجاعة التابعين للقيادة

لا تقتصر فوائد شجاعة التابعين على التابعين فحسب بل تمكن القيادة ايضا من تحقيق عدة فوائد مهمة منها: تمكن القيادة من تحقيق الأهداف المطلوبة وحفظها للقادم على اعمال تحقق لها ولهم افضل النتائج، والارتقاء بخططها وقراراتها وادائها وسلوكها وعلاقتها الى المستويات التي تتحقق عندها اهدافها ورفدها بالآراء والمقترنات واللاحظات والمعلومات والبيانات والحقائق التي تبصرها باخطائها وانحرافاتها في سلوكها واهدافها واساليبها وتعينها على اتخاذ ما يلزم لمعالجة هفواتها.

ويظهر في مسرحية "الملك لير" King Lear لشكسبير ان التابع الابله كان شجاعا وعمل كصوت الحقيقة وقال للملك ما لا يستطيع غيره قوله، وبذلك ألمم الملك وبصره بالحقائق، ولفت انتباذه الى الخطأ، عندما قال له "انك لا تعرف اكثر لانك مدبر".

أنواع الشجاعة

● شجاعةٌ فطريةٌ، وشجاعةٌ مكتسبةٌ، وتزداد الشجاعة المكتسبة او تنقص تبعاً لمعطيات البيئة (الاجتماعية والسياسية والثقافية والاقتصادية) للأفراد، فإذا كانت تشجعهم على الاقدام والمجازفة وتقبل مبادراتهم وتكافئهم عليها تزايدت احتمالات حظوظهم بأن يكونوا شجاعاناً، والعكس

صحيح عندما لا تسمح لهم بالتعبير بصرامة عن ارائهم ولا تشجعهم على تقديم المقترنات لها، وتفرض عقوبات شديدة على من يخالف قراراتها وسياساتها وعلى من يقع في الخطأ.

- شجاعة حقيقة كما في حالة تحمل الفرد الالم البدني او التوتر النفسي وشجاعة غير حقيقة ومجرد تظاهر بالشجاعة، وتحصل هذه الحالة عندما يدعى الفرد الشجاعة بينما هو يرتعب خوفا في داخله.
- شجاعة قولية وهي التي يعبر عنها بالأقوال ومن أمثلتها: الصَّدْع بالحق، والأمر بالمعروف والنَّهْي عن المُنْكَر، والشَّجاعَة الفعلية وهي التي يعبر عنها بالأفعال ومن أمثلتها: الثبات في الحروب.
- الشجاعة الجسدية والشجاعة الأخلاقية، وتعلق الشجاعة الجسدية بمواجهة الألم البدني والمشقة الموت او التهديد بالموت، اما الشجاعة الأخلاقية فهي القدرة على العمل بصورة صحيحة رغم المعارضة والمواقف الصعبة والمتبلطة، ومواجهة تحديات اخلاقية او ازمة اخلاقية تتطلب قوة الشخصية.

كلفة الشجاعة

تبين كلفة الشجاعة cost of courage من مجتمع لآخر ومن منظمة لآخر، فهناك مجتمعات ترحب بشجاعة التابعين وتكافئهم عليها، ولا يقف الامر عند هذا الحد بل اخذت القيادات فيها تتسع في دعم التابعين الشجعان وتقدم لهم المكافآت بعد ما ادركت دورهم في رفعها بالمعلومات التي تبصرها بالحقائق وتمكنها من الارقاء باساليبها

وخططها وتصويب قراراتها وسلوكاتها، وهناك مجتمعات تفرض عقوبات قاسية على التابعين الشجاعان قد تصل الى حرمانهم من الامتيازات او تسريحهم من العمل او ربما حتى تزجهم في السجون او تصفيتهم بالاعدام من اجل تكميم افواههم وجعلهم عبرة للآخرين.

وتقطع الحقائق بان التابعين يتباينون من حيث قدرتهم على دفع كلفة الشجاعة، فمنهم من لا طاقة له البتة على دفعها مما انخفضت، ومنهم من يكون على اتم استعداد لدفعها مما تعاظمت وهناك ما بين أولئك وأولئك.

دلائل شجاعة التابعين

- الدفاع عن المعتقدات والاراء الصحيحة وطرح الحقائق على الآخرين (القيادة والزملاء والزبائن) وبصراحة ودون محاكة وان انطوت على الاختلاف معهم وبصرف النظر عن العواقب⁽¹⁴⁾.
- مقاومة الظلم والاستبداد ومصادرة الحريات والحقوق والاغراءات والتهديدات.
- قول الصواب.
- الإقدام على تنفيذ اعمال غير مسبوقة بصرف النظر عن احتمالات الخاطر فيها وحمل المسؤوليات التي تترتب عنها.
- دعم القيادة والولاء لها ومساندتها في الازمات والتحديات والاقدام على احداث تغييرات تستهدف الترقى بالتابعين وتتضمن للمنظمة الاستمرار والتطور رغم المنافسة.

- الاحتفاء بالإنجازات ومواجهة المشكلات وعدم الهروب منها أو تأجيلها.
- إعادة المحاولة الفاشلة أكثر من مرة دون ملل أو سأم أو احباط.

عدوى الشجاعة

يقول بيلى كرايم "ان الشجاعة مُعدية فإذا اتخد رجل شجاع موقفاً انتصبت العمدة الفقرية للآخرين"، وعندما تظهر الشجاعة على أحد التابعين فإنها تحفز الآخرين ليكونوا شجاعاناً، ويقول نلسن مانديلا Nelson Mandela في حفل تسلم الرئاسة عام 1994 "عندما تتحرر من مخاوفنا فان وجودنا يحرر الآخرين تلقائياً"⁽¹⁵⁾. وتؤكد الحقائق أن التابعين القريبين مكانياً و/أو زمانياً من الشجاعان يصابون بعدهم contagion الشجاعة، ويتحفزون لامتلاك الشجاعة وتوظيفها فيما يحقق أهدافهم والتأثير في القيادة والمواقف والآحداث والمعطيات.

ولا يتوقف أمر الإصابة بعدوى الشجاعة على الأفراد فحسب وإنما قد يمتد ليشمل الشعوب، إذ تؤكد الواقع التاريخية أن الشعوب تصاب بعدوى الشجاعة، فقد حفظت شجاعة التابعين في فرنسا في القرن الثامن عشر والتي تخضت عنها الثورة الفرنسية شعوب أوروبا فيما بعد للثورة على قيادتها، وقيل إنذاك "عطست فرنسا فاصابت أوروبا بالزكام"، كما اسفرت التغيرات التي أحدثتها شجاعة التابعين في روسيا عام 1917 عن تأسيس الاتحاد السوفيتي ودول المعسكر الاشتراكي، وادت ردة التابعين في بولونيا عن الفكر الاشتراكي عام 1981 إلى خروج بولونيا من المعسكر الاشتراكي وحفزت شعوب أوروبا الشرقية للخروج من المنظومة الاشتراكية الواحد بعد الآخر حتى وصل الأمر إلى انهيار الاتحاد السوفيتي.

وقد اسهمت التطورات المذهلة في الاتصالات والمواصلات ووسائل الإعلام في

جعل عدو الشجاعة تنتقل بسرعة فائقة بين التابعين ليس ضمن المنظمة الواحدة او في داخل القطر الواحد وانما بين الاقطار والقارات، ولذلك تخشى القيادات المستبدة من انتقال الشجاعة الى تابعيها.

انتقال الشجاعة الى التابعين

يظهر من دراسة معركة حنين التي وقعت بعد فتح مكة في شوال سنة ثمان من الهجرة كيف انتقلت شجاعة الرسول محمد صلى الله عليه وآله وسلم وثباته في تلك المعركة مع فئة قليلة جدا الى المسلمين الذين فروا منها وحفظتهم للعودة لمقاتلة العدو بعدما شاهدوه يركض بغلته إلى وجوه اعدائه وينوه باسمه ليعرفه من لم يعرفه صلوات الله وسلامه عليه، فرجعوا إلى رسول الله صلى الله عليه وسلم وقاتلوا المشركين معه حتى انتصروا في تلك المعركة.

موقف الاسلام من الشجاعة

يعتبر الاسلام الشجاعة خلقا عظيما وفاضلا وهي أعلى الأخلاق وأنفعها وأدأة من أدوات نصرة الحق وأهله وبها يتحقق العدل وإنصاف المظلوم واستقرار المجتمعات نظراً لعديد فضائلها ولذلك اطربى على أهلها وحث على التخلق بها، وأكد أن النفوس الأبية والهمم العالية لا ترضى بغير الشجاعة، وقال الرسول محمد صلى الله عليه وسلم "ألا لا يمنعنَّ أحدكم رهبة الناس أن يقول بحق إذا رأه أو شهده فإنه لا يقرب من أجلٍ ولا يباعد من رزق، أن يقول بحق، أو يذكر بعظيم" وأكد ان في اضاعتها اضاعة للدين والدنيا، واستيلاء الطغاة على الحكم والذل والدمار، وكان الامام علي رضي الله عنه وارضاه يقول "اللهم لا تخلي من الشجاعة والكرم".

ومن جانب اخر ذم الله تعالى الجبن واعده تفريطا وقصيرا وضعفا وخورا، ولا سيما عندما يؤدي الى كتمان الحقائق في قوله تعالى "إِنَّ الَّذِينَ يَكْتُمُونَ مَا أَنزَلْنَا مِنَ الْبَيِّنَاتِ وَالْهُدَىٰ مِنْ بَعْدِ مَا بَيَّنَاهُ لِلنَّاسِ فِي الْكِتَابِ أُولَئِكَ يَلْعَنُهُمُ اللَّهُ وَيَلْعَنُهُمُ الْلَّاعِنُونَ"⁽²⁴⁾، كما ذم الله تعالى قوم موسى عندما تخاذلوا ولم يدخلوا معه الأرض في قوله تعالى "يَا قَوْمَ ادْخُلُوا الْأَرْضَ الْمُقَدَّسَةَ الَّتِي كَتَبَ اللَّهُ لَكُمْ وَلَا تَرْتَدُوا عَلَى أَدْبَارِكُمْ فَنَقْلِبُوا خَاسِرِينَ قَالُوا يَا مُوسَى إِنَّ فِيهَا قَوْمًا جَبَارِينَ وَإِنَّا لَنْ نَدْخُلَهَا حَتَّىٰ يَخْرُجُوا مِنْهَا فَإِنْ يَخْرُجُوا مِنْهَا فَإِنَّا دَاخِلُونَ" وكان رسول الله صلى الله عليه وآله وسلم يتوعّد من الجبن قائلاً: «اللَّهُمَّ إِنِّي أَعُوذُ بِكَ مِنَ الْهَمِّ وَالْحَزَنِ، وَالْعُجُزِ وَالْكَسْلِ، وَالْبُخْلِ وَالْجُنُبِ، وَضَلَّالِ الدِّينِ، وَغَلَبَةِ الرِّجَالِ»

وتقاطع الحقائق ان الجبان في خوف دائم ويموت معنوياً في اليوم مائة مرة، ويتوهم كل شيء ضده، ويحسب كل صيحة عليه كما يقول تعالى "وَإِذَا رَأَيْتُمْ ثُعْجُبَ أَجْسَامُهُمْ وَإِنْ يَقُولُوا تَسْمَعُ لِقَوْلِهِمْ كَانُوهُمْ حُشْبٌ مُسَنَّدٌ يَحْسَبُونَ كُلَّ صَيْحَةٍ عَلَيْهِمْ"⁽¹⁴⁾.

تنمية شجاعة التابعين

ليس بمقدور التابعين تنمية شجاعتهم ما لم تتضافر معهم جهود القيادة والمجتمع في تنفيذ سلسلة من العمليات المنظمة تستهدف تكينهم من امتلاك الشجاعة المطلوبة وتوظيفها في الحالات التي تتحقق الهدف المطلوب لهم وللقيادة، وفيما يأتي الاليات التي تسهم في تنمية شجاعة التابعين:

■ تبني القوى الاجتماعية Social forces المحيطة بالتابعين ثقافة الشجاعة ودعم الشجعان وتتوفر لهم فرصة مشاركة القيادة في النجاحات والاخفاقات وعمليات تحديد الاهداف وصنع القرارات ورفض الاتهازية والمداهنة والتزلف ومعاقبة المتخلقين بتلك الاخلاقيات، وكان الرسول محمد صلى عليه وسلم يقول "اذا رأيتم المادحين، فاحثوا في وجوههم التراب".

■ تنزل القيادة التابعين المنازل التي يستحقونها على وفق الشجاعة والكفاءة وتهتم في ذات الوقت بآراء الشجعان وتقديرهم، ومكافأة الذين يقدمون الملاحظات والاراء المفيدة ويعترضون على ممارساتها وقراراتها التي تلحق اضرارا بالمنظمة ليزدادوا شجاعة ويكونوا أكثر صدقا معها ويحيطوها علما بالنتائج التي تترتب عن قراراتها وسلوكها بصرامة متناهية، بدلا من فرض العقوبات retribution عليهم بسبب شجاعتهم، ويظهر من دراسة سيرة الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه وارضاه انه بعد أن يوبع بالخلافة كان يقول "إن أحسنت فأعينوني، وإن أخطأ فقوموني"، فقام له رجل وقال "سنقومك بسيوفنا هذه يا عمر"، فقال عمر رضي الله عنه "الحمد لله الذي جعل في أمة عمر من يقوم اعوجاجه بالسيف"، وتؤكد هذه الواقعية حقيقتين، اولاها تصميم الأتباع على تصحيح مسار القيادة، وثانيهما تقبل القيادة لذلك التصميم وسعادتها به مثل أولئك الأتباع.

■ تنبية استعداد التابعين على الاقدام وحمل مسؤولية الفشل دون تردد والتغاضي عن اخطائهم غير المقصودة، واعتبارها فرصة للتطور بدلا من فرض العقوبات عليهم لكيلا تقتل شجاعة المبادرة لديهم .⁽¹⁶⁾

- خلق رغبة حقيقة لدى التابعين في امتلاك الشجاعة وتنميتها وتوظيفها بكفاءة في تحقيق الاهداف المطلوبة، وحفزهم لانجاز الاعمال المهمة التي تتطلب شجاعة، واعدادهم مواجهة خيارات اصعب tougher في المستقبل، من خلال وضعهم في مواقف تمكنهم من الوثوق بأنفسهم وتجعلهم قادرين على طرح الحقيقة على القيادات وراغبين في الاستمرار على ممارسة الشجاعة exercise courage وانتهاز الفرص التي تمكنهم من النجاح في المواقف التي تتطلب شجاعة.
- تشجيع التابعين بعضهم البعض على الاقدام على الاعمال التي تتطلب شجاعة، ويظهر في ايات القرآن الكريم ان المؤمن بالله من آل فرعون الذي كان يكتم ايمانه خوفا من فرعون، قد أخذته غضبة لله عز وجل واستجتمع شجاعته عندما قال فرعون ذروني أقتل موسى فقال موسى إن الملا يأتمرون بك ليقتلوك.
- مصاحبة المتميزين بالشجاعة.
- نشر اخبار الشجعان وانجازاتهم والفوائد التي تتحقق لهم من شجاعتهم لحفظ بقية التابعين للقاء بهم⁽¹⁷⁾.
- تكون القيادة قدوة للتابعين في الشجاعة، ويقول الإمام علي بن أبي طالب رضي الله عنه وارضاه وهو من أتباع الرسول محمد صلى الله عليه وسلم، ومن أبطال الأمة الإسلامية وشجاعتها "إنا إذا أشتد بنا البأس واحمرت الحدق اتقينا برسول الله صلى الله عليه وسلم فما يكون أحد أقرب إلى العدو منه، ولقدرأيتني يوم بدر ونحن نلوذ به وهو أقربنا إلى العدو".

مصادر شجاعة التابعين

تتعدد المصادر التي تمد التابعين بالشجاعة ولذلك يتعين عليهم معرفة تلك المصادر، وكيف يوظفونها بكفاءة عالية⁽¹⁸⁾، وفيما يأتي المصادر التي تمد التابعين بالشجاعة:

- تلعب بيئة العمل والبيئة الاجتماعية دورا هاما في إكساب التابعين الشجاعة المطلوبة وتنميتها فيهم عندما تبني ثقافة تدعم الشجاعة وتتوفر مساحة واسعة من الحرية وقبول الاختلاف والتعددية، وقد ادركت المجتمعات المتقدمة أهمية هذه الحقيقة فعملت على تربية الأفراد على الشجاعة بينما تعمق المجتمعات المختلفة في أفرادها التردد وتفرض على من يتجرأ في نقد القيادة عقوبات قاسية، وتغرس في نفوس ابنائها منذ الطفولة التخاذل والرضوخ للقيادة وسلطة الأكبر سنا، بينما تكشف آيات القرآن الكريم انه لا بد للفرد ان يتمتلك شجاعة الاعتراض على سلطة الأكبر سنا عندما يكون على خطأ، كما يظهر في قوله تعالى "إِذْ قَالَ لِأَبِيهِ يَا أَبَتِ لَمْ تَعْبُدُ مَا لَا يَسْمَعُ وَلَا يُيَصِّرُ وَلَا يُعْنِي عَنْكَ شَيْئًا يَا أَبَتِ إِنِّي قَدْ جَاءَنِي مِنَ الْعِلْمِ مَا لَمْ يَأْتِكَ فَاتَّبَعْنِي أَهْدِكَ صِرَاطًا سَوِيًّا يَا أَبَتِ لَا تَعْبُدِ الشَّيْطَانَ إِنَّ الشَّيْطَانَ كَانَ لِلرَّحْمَنِ عَصِيًّا يَا أَبَتِ إِنِّي أَخَافُ أَنْ يَمْسِكَ عَذَابًا مِنَ الرَّحْمَنِ فَتَكُونُ لِلشَّيْطَانِ وَلِيًّا".⁽¹⁹⁾

- يستمد التابعون الشجاعة من القيادة احيانا، ويخبر الله تعالى ان سيدنا موسى عليه السلام أمد من اتبעה بالشجاعة في قوله "فَلَمَّا تَرَأَى الْجَمْعَانِ قَالَ أَصْحَابُ مُوسَى إِنَّا لَمُذْرَكُونَ قَالَ كَلَّا إِنَّ مَعِي رَبِّي سَيِّدِنَا".⁽²⁰⁾ كما فعل الرسول محمد صلى الله عليه واله وسلم الامر ذاته مع اصحابه مرات عديدة منها عندما اخذ

يطمئن تابعه ابا بكر رضي الله عنه، ويظهر هذا في قوله تعالى "إِذْ يُقُولُ لِصَاحِبِهِ لَا تَحْزَنْ إِنَّ اللَّهَ مَعَنَا"⁽²¹⁾، وأمد ايضاً التابعين له في معركة حنين بالشجاعة حينما بلغت قلوبهم الحناجر وضاقت عليهم الأرض بما رحب.

سمات التابعين الشجعان

- صادقون مع انفسهم ومع الآخرين، وفاعلون في ادائهم وسلوكهم وموافقهم، وتسهم افكارهم في تحقيق الاهداف المشتركة، ويفيداون بالعمل الجماعي ويحشدون اكبر عدد ممكن من المناصرين لأفكارهم.
- يمدون القيادة بالدعم عندما تكون خططها وقراراتها نافعة، وفي ذات الوقت يعترضون بشدة على خططها وقراراتها التي تعرقل تحقيق الاهداف المشتركة.
- يعترفون باخطائهم بصرامة، ويتحملون مسؤولية النتائج التي تترتب عنها.
- لا يخشون من الاقدام على اعمال غير مسبوقة.

قتل شجاعة التابعين

كان الادميرال البريطاني كلاودسلي شوفيل عائداً باسطوله إلى بلده بعد انتصاره في حربه ضد الاسطول الفرنسي في البحر المتوسط عام 1707. وما ان اقترب من السواحل البريطانية حتى غلف الضباب الكثيف السفينة لعدة ايام، فجمع الادميرال ملاحيه وطلب منهم تحديد مكان السفينة، فاخبروه ان السفينة بعيدة بامان عن شبه الجزيرة البريطانية، لكن احد البحارة اقترب من الادميرال واخبره انه تتبع موقع السفينة بمفرده وانه مذعور بحساباته فقد حدد موقع السفينة عند مر ميت باتجاه سلسلة من مائة وخمسين جزيرة صغيرة بعيداً عن الجزيرة البريطانية وان هذا ما جعله يجرؤ ويقدم تلك المعلومات الى الادميرال، لكن الادميرال اعدم البحار على الفور على وفق قوانين البحرية الملكية البريطانية التي تقضي منع الملاحين الصغار من تحديد الاتجاهات، وبعد ذلك مباشرة اصطدمت السفن الخمس للاسطول بالمياه الضحلة المغلفة بالضباب وارسلت الفي ملاح الى قبورهم في قاع البحر.

المصدر:

http://leadership.wharton.upenn.edu/l_change/up_lead/ET_Nov_13_03.shtml.org/

مجالات شجاعة التابعين

تظهر شجاعة التابعين في المجالات الآتية⁽²²⁾:

- تحدي الذات.
- الاعتراف بالخطاء وحمل المسؤولية.
- تنبيه القيادة الى اخطائها وانحرافها واستبدادها.

- الرفض.
- المشاركة في التغيير.
- مغادرة الوظيفة.

شجاعة تحدي الذات

لا بد ان يتذكر جميع التابعين ان اهم شجاعة هم بحاجة اليها هي شجاعة تحدي الذات، ولا سببا الذات المقهورة المحبطه والمكبلة بالاصفاد لأسباب خارجه عنها، لما في ذلك من فوائد جليلة لهم وللقيادات والمنظمات.

ويينبغي ان يكون تحدي الذات في مجالين مهمين هما، تحدي الذات في مواجهة الصعوبات وتحقيق الانجازات، وتحدي الذات في منعها من اتباع الشهوات والهوى الدافع للطغيان والنزوات والمصالح الشخصية بغية ايقافها عن الولوج في الاخفاء والتوغل فيها.

وتعتبر شجاعة تحدي الذات من بين افضل انواع الشجاعات لعدة اسباب اولها مقاومة ضعف النفس البشرية امام المغريات التي تدفع باتجاه الاقدام على الافعال والاقوال المضرة بالنفس وبالاخرين، ويقول الامام علي رضي الله عنه وارضاه "أَخَوْفُ مَا أَخَافُ عَلَيْكُمْ إِثْنَانِ: اتِّبَاعُ الْهَوْيِ وَطُولُ الْأَمْلِ، فَإِمَّا اتِّبَاعُ الْهَوْيِ فَيُصَدِّ عَنِ الْحَقِّ، وَإِمَّا طُولُ الْأَمْلِ فَيُنَسِّي الْآخِرَةَ"⁽²³⁾، ويقول الامام جعفر الصادق "احذروا أهواءكم كما تحذرون أعداءكم، فليس شيء أعدى للرجال من اتّباع أهواهم".⁽²⁴⁾

ويؤكد ما تقدم ان جميع التابعين بحاجة إلى جرعة من تحدي الذات تتناسب مع تطلعاتهم وقدراتهم، وتكون دافعاً لهم على الاقدام والتفكير والإبداع، وتشير فيهم الهمم

والتحديات المعولة التي تمكنهم من مواجهة العقبات وتذليل الصعاب وتحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية.

ويتفاوت التابعون من حيث الرغبة والمقدرة على تحدي الذات، فمنهم من تكون لديهم رغبة عارمة ومقدرة عالية لتحدي ذاته، ويفضل المهام التي تشتمل على قدر كبير من التحدي، ليجعل ادائه في الاعمال افضل لاثبات قدراته وكفاءته وينع نفسه من الانحرافات التي تلحق الضرر، ويؤمن ان التردد يورده الردى كما يقول الشاعر التونسي ابو القاسم الشابي:

"**ومن يتهيب صعود الجبال يعش ابد الدهر بين الحفر**"

الى جانب ذلك هناك تابعون ليس لديهم الرغبة في تحدي انفسهم وعجزون على مواجهة الصعوبات، ولا يميلون الى الاعمال التي تنطوي على التحدي.

شجاعة تنبيه القيادة الى الاخطاء

يتطلب تنفيذ الاعمال في جميع المنظمات افرادا مختلفين في المهارات والمعرفة باداء الاعمال وقدرين على حمل مسؤوليتها، وتنبيه القيادة الى الاخطاء والانحرافات في الخطط والقرارات والاساليب والاعمال.

شجاعة تبليه القيادة الى الأخطاء



نبهت شيرون واتكنز Sherron Watkins، الموظفة لدى شركة ايرون Enron للطاقة الكهربائية بشجاعة مدیرها کیث لای Kenneth Lay الى نتائج الممارسات الحسابية والمالية غير الشرعية وغير الاخلاقية التي تضطلع بها الشركة اندماک، وحضرت من تفجير الوضع المسبب لفضائح محاسبية، لكن لسوء الحظ لم يعر المدير اي اهتمام لتلك المذکورة، فسقطت تلك الشركة التي كانت تدعى عملاقة الطاقة في مستنقع الافلاس ما ادى الى خسارة الاف من الموظفين غير المتورطين لوظائفهم ومدخراتهم،
المصدر:

William Ury, The Power of a Positive No, (New York: Bantam Book, 2007), p.40.,
http://leadership.wharton.upenn.edu/l_change/up_lead/ET_Nov_13_03.shtml

التابعون الشجعان يحملون مسؤولية نتائج اعماهم

استدعت قيادة شركة سبارتان موتورز كل من لاري كاركاو وتيم وليرز لمناقشة فكرة التخلّي عن مشروع صناعة الشواصي، ولكنها اصرّا على الاستمرار به، واقنعوا قيادة الشركة بأنه مشروع مجد وستكون له مردودات جيدة كبيرة، ومن مصلحة الشركة الاستمرار به، وأعربا عن استعدادهما لتحمل مسؤولية النتائج التي تترتب عنه، فوافقت القيادة على ذلك المشروع وقد حصدت الشركة منه ارباحا طائلة، ولذلك ثمنت جهودها واعربت عن اعجابها بحملها مسؤولية افكارها واجزلت لها المكافآت.

المصدر : The Shape of Things to Come,

http://www.inc.com/magazine/19920201/3921_pagen_2.html

ml

شجاعة الاعتراض على القيادة

يعترض التابعون الشجعان على القيادة عندما تكون مستبدة وتصادر حقوقهم وافعالها وقراراتها خطأً ومنحرفة قصد معالجة الانحرافات والاخفاء والارتقاء بالمنظمة وتحقيق اهداف نافعة لهم وللقيادة والمنظمة، شريطة ان تكون اعتراضاتهم باساليب لا تستفز القيادة، ويخبر الله تعالى عن شجاعة تحدي التابعين للقيادة الطاغية في قوله "فَلَقِي السَّحْرَةُ سُجَّدًا قَالُوا آمَّنَا بِرَبِّ هَارُونَ وَمُوسَى قَالَ آمَّنْتُمْ لَهُ قَبْلَ أَنْ آذَنَ لَكُمْ إِنَّهُ لَكَبِيرُكُمُ الَّذِي عَلِمَكُمُ السِّحْرَ فَلَا قَطْلَعَنَّ أَيْدِيكُمْ وَأَرْجُلَكُمْ مِنْ خِلَافٍ وَلَا أَصْبِلَنَّكُمْ فِي جُذُوعِ النَّخْلِ وَلَتَعْلَمُنَّ أَيْنَا أَشَدُّ عَذَابًا وَأَبَقَى"⁽²⁵⁾، ويظهر في هذه الآيات الكريمة ان السحرة الذين اراد فرعون منهم نصرته آمنوا بما جاء به موسى عليه

السلام بعدما استيقنت انفسهم صحة ما جاءهم به، فتحدوا فرعون رغم قوته وجبروته والاغراءات التي قدّمها لهم وتهديده لهم، وعرّضوا انفسهم لعقوبات قاسية.

ولا بد ان يدرك التابعون الشجعان انهم يخاطرون بوعاظتهم حينما يعترضون على القيادة المتساطة ويتحدونها.

متطلبات الاعتراض على القيادة

تتطلب شجاعة الاعتراض على القيادة مراعاة ما يأتي لكي تكون مجديّة للتابعين وللقيادة والمنظمة:

- تستهدف تحقيق نتائج جيدة للجميع.
- توضيح الاعتراضات للقيادة والعيوب في خططها وقراراتها وسلوكها وتقديم بدائل افضل في ضوء النظر الى الامور من وجهة نظرها ومعطيات بيئة العمل وليس قصد الإساءة للقيادة او الهجوم عليها او تهديدها.
- تكون الاعتراضات مركزة ودقيقة وواضحة وتقدم للقيادة بعد تهيئتها نفسياً لتسليم تلك الاعتراض.
- تشجيع القيادة التابعين على ممارسة المعارضة الواقعية ومكافأتهم بدلاً من ارغامهم على السكوت او مداهتها.
- الابتعاد عن الاعتراضات غير المجديّة.

مارسات تقضي على شجاعة التابعين

■ وجود قيادة متسلطة تكم افواه التابعين، وتحرمهم من حرية التعبير عن افكارهم وطرح ملاحظاتهم عليها، وتفرض على كل من يواجهها بالحقائق عقوبات قاسية، وتجعل قبول الخوف منهجا يعتمد الجميع منذ نعومة اظفارهم بدءا من العائلة، كما يقول الشاعر نزار قباني:

"ليس جديداً خوفنا
فالخوف كان دائماً صديقنا
من يوم كنا نطفة
في داخل الأرحام"

■ تبني القيادة وجميع منظمات المجتمع سياسة تشجع التخاذل وتكافئ المتخاذلين وتعاقب الشجعان وتتداول في تلك المجتمعات الامثل الآتية: "حط راسك بين هل روس وقول ياقطّاع الروس" او "اذا جن ربلك ما ينفعك عقلك" او "حشر مع الناس عيد" او "ما لك خص" او "يا هو مالتك" او "امشي جنب الحيط" او "اربط الحمار زي ما عايزة صاحبه".⁽²⁶⁾

■ ترويج القيادة معلومات تستهدف تخويف التابعين منها وتنشر الاضرار التي لحقت بهن سبقوهم بسبب شجاعتهم.

■ لا توفر بيئة العمل متطلبات للتابعين الشجعان.

القضاء على شجاعة التابعين

وضع خمسة قرود في قفص، وعلق في منتصف القفص حزمة موز، ووضع تحتها سلم، بعد مدة قصيرة بدأ أحد القرود من المجموعة باعتلاء السلم محاولا الوصول إلى الموز، ولكن ما أن وضع يده على الموز حتى أطلق رشاش من الماء البارد على القردة الأربع الباقين فارتعبا!! وبعد قليل حاول قرد آخر أن يعتلي السلم ليصل إلى الموز، فرش الماء البارد على القردة الباقين. كرر بقية القرود نفس العملية وفي كل مرة يصعد فيها أحد القردة السلم للحصول على الموز يرش الماء البارد على القردة الموجودين في أسفل السلم، ولذلك قرر القردة منع أي قرد يحاول أن يعتلي السلم للوصول إلى الموز خوفاً من الماء البارد، وبعد ذلك، أبعد الماء البارد، وأخرج القرد من القفص، ووضع بدلًا عنهم قرد جديد يدعى سعدان لم يعاصر ولم يشاهد رش الماء البارد، وكان كلما اسرع إلى السلم لقطف الموز منعه القردة المرعوبون من الماء البارد من صعود السلم لقطف الموز خوفاً من رشها بالماء البارد فيمتنع عن الصعود إلى الموز.

ثم أخرج قرد آخر من الذين عاصروا حوادث رش الماء البارد (غير القرد سعدان)، وأدخل قرد جديد عوضاً عنه، وعندما حاول القرد الجديد الذهاب إلى الموز انهالت عليه بقية القردة بما فيهم سعدان الذي لم يعاصر رش الماء ضرباً لمنعه من الصعود للموز خوفاً من رش الماء البارد عليهم، فيتوقف عن الصعود إلى الموز رغم أنه لا يدرى لماذا ضربه بقية القردة بحيث يتعلم أن لمس الموز يعني (علقة) على يد المجموعة، وقد كرر هذا الأمر إلى أن استبدلت كل المجموعة القديمة من القردة من تعرضوا لرش الماء بقردة جديدة! ومع ذلك استمرت القردة الجديدة تهال ضرباً على كل من يجرؤ منها على الاقتراب من السلم المؤدي إلى الموز وهي لا تعلم لماذا تهال بالضرب على كل قرد يقترب من السلم المؤدي إلى الموز!! لكنها تفعل ما وجدت غيرها يفعله منذ أن جاءت إلى ذلك الموقع.

المصدر: <http://www.marcus-gideon.com/Rookies/Monkeys.htm>

تخاذل التابعين

تشعر القيادات المستبدة ان التابعين الشجعان يشكلون تهديدا لصالحها، ولذلك ترغمهم على الاذعان لها او تحاول ابعادهم عنها ب مختلف الاساليب، او تعطل دورهم في التأثير فيها بجميع الاساليب بعد ان تنشر الخوف بينهم خلال الاساليب الآتية⁽³⁴⁾:

- تفرد القيادة بصنع القرارات واتخاذها وتفرض عقوبات قاسية جدا على كل من يخالف قراراتها او ينتقدها بحضور الاخرين.
- اضطهاد التابعين الشجعان.

اضرار تتخاذل التابعين

يكون لتخاذل التابعين اضرار بعضها يصيبهم والبعض الآخر يصيب القيادة والمجتمع فمن الاضرار التي تصيبهم انهم لا يحققون اهدافهم ويظلمون انفسهم ولا يزدلونها غير تخسير وتنخر فيهم الامراض وينتوون من الجوع، ويوفرون للقيادة الفرصة للتحكم بمصائرهم والاستخفاف بهم واضطهادهم والتادي في تطبيق الاساليب الاستبدادية معهم، وتفرض عليهم التنافس في اظهار الولاء والطاعة لها والتقرب منها، فيصبحون مراعين ولا يجيدون سوى شتى فنون التملق لها، ويخبر الله تعالى ان فرعون عاقب بصرامة التابعين له الذين لم يلتزموا جانبه في دحض الحجة التي جاء بها موسى عليه السلام في قوله "إِذْ تَرَأَّ الَّذِينَ اتَّبَعُوا مِنَ الَّذِينَ اتَّبَعُوا وَرَأَوْا الْعَذَابَ وَتَقَطَّعَتْ بِهِمُ الْأَسْبَابُ"⁽²⁷⁾.

ولا تقتصر اضرار تخاذل التابعين على التابعين انفسهم واما متى فتصيب عدة اجيال، اذ يظلم التابعون المتخاذلون اجيالهم لانهم يتكون لهم ارثا مثقل بالجوع والمرض والجهل والتخاذل، اما اهم الاضرار التي تصيب القيادة بسبب تخاذل التابعين فهي انه لا تتمكن من بلوغ اهدافها ولا تتطور في قراراتها وسلوكيها لانهم لا يصرونها بالحقائق التي تساعدها على التوقف عن انحرافاتها الضارة بالجميع.

اضافة الى ما تقدم تتعكس الاثار السيئة لتخاذل التابعين على جميع المنظمات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، اذ يعم فيها الفساد المالي والاداري وتتدنى كفاءتها في تنفيذ الاعمال التي تضطلع بها، فيتضرر من جراء ذلك جميع افراد المجتمع.

المصادر

مصادر الفصل الأول: اهمية التابعين

1. سورة الزخرف، الآية: 32.

2. سورة الاعراف، الآية: 38.

<http://www.lead2xl.com/what-is-followership>. 3

4. سورة الاعراف، الآية: 157.

5. سورة ياسين، الآيات: 20 – 21.

natcom.org/nca/files/.../FILENAME/000000000885/IND .6

V-B.pdf.

Robert Kelley, *What Is Followership?* .7

natcom.org/nca/files/.../FILENAME/000000000885/IN

Lambda Pi Eta and Rho Delta Chapter, Followership: A .8

Literature Review of a Rising Power Beyond Leadership,

natcom.org/nca/files/.../FILENAME/000000000885/IND

D.

<http://knol.google.com/k/followership-is-> .9

leadership#Exemplary_Followership.

www.mina.edu.my/GOOD FOLLOWERS MAKE .10
GREAT LEADERS.pdf.

Lt. Col. Sharon M. Latour and Lt. Col. Vicki J., .11
Dynamic Followership: The Prerequisite for Effective
Leadership,
http://govleaders.org/dynamic_followership.htm.

Nolan&Hart, The_Symbiotic_Nature_of_the_Leader- .12
Follower_relationship_and_Its_Impact_on_Organizat
ional_Effectiveness
http://www.academicleadership.org/empirical_research/.shtml.

[natcom.org/nca/files/.../FILENAME/000000000885/IND .13
V-B.](http://natcom.org/nca/files/.../FILENAME/000000000885/IND_V-B)

[http://ibam.com/pubs/jbam/articles/.../JBAM_7_3_5_ Followership.pdf.](http://ibam.com/pubs/jbam/articles/.../JBAM_7_3_5_Followership.pdf)

[http://esvc000040.wic056u.server,web.com/grad/gradibra.htm,blogspot.com/_5ZbhFkzvZaU/S60VKpAMIBI/AA
AAAAAAABw/hDOD28If7xs/s1600/leader-and-followers.jpg.](http://esvc000040.wic056u.server,web.com/grad/gradibra.htm,blogspot.com/_5ZbhFkzvZaU/S60VKpAMIBI/AAAAAAAAABw/hDOD28If7xs/s1600/leader-and-followers.jpg)

Teri R. Switzer, What is Followership? Learning to Lead: .14
the Power of Followership,
http://www.liscareer.com/switzer_followership.htm,
http://www.liscareer.com/switzer_followership.htm,
and Rushworth M. Kidder, The followership-vacuum,
Followership Vacuum,
<http://www.globalethics.org/newsline/2011/01/31>. and,
Bob Wells, Leading the follower,
<http://faithandleadership.com/features/articles/leading-the-follower>, and Kenji Fujita, Listyoko Wisnu Aji and Win Aung Kyaw, Primary Study of Leader and Follower Relationship, in Asia: Empirical Study on Managers at AEON in Asian Countries, February 2009,
<http://www.iuj.ac.jp/im-info/Publications/pdf/IM-2009-04.pdf>.

Linda Cattelan, Awaken The Star Within You, .15
<http://ezinearticles.com/?Awaken-The-Star-Within>You&id=7117166>. و رайн بينيس، وداعا للقيادة القدية، القيادة والادارة في عصر المعلومات، (ابو ظبي: مركز الدراسات والبحوث الاستراتيجية، 2001) ط: 1، ص: 47

Shamir R.house, M.B. Arthur, “The Motivational Effects .16
of Charismatic Leadership; A. Self-Concept Based
Theory” Organizational Science. 4,4(1993): pp. 577-594.
And Patsy Baker Blackshear, The Followership
Continuum: A Model for Increasing Organizational
Productivity. www.innovation.cc/discussion-papers/blackshear-emp, and
www.umhb.edu/files/StudentOrganizations/followership and
<http://www.jingkan.com/tag/leader-follower-relationship>.

The Leader-Follower Partnership: It's a New Da .17
<http://www.exe-coach.com/followerPartnership.htmly>
and www.tturpin.com/leadership/Leadership%20is%20Dependent.

18. مايكل لوسى، ادارة الموارد البشرية في عصر المعلومات، القيادة والادارة في
عصر المعلومات، (ابو ظبي: مركز الامارات للدراسات والبحوث
الاستراتيجية، 2001) ص: 304، وجمال سند السويدى، القيادة في عصر
المعلومات، القيادة والادارة في عصر المعلومات، (ابو ظبي: مركز الدراسات
والبحوث الاستراتيجية، 2001) ط: 1، ص: 14.

Dr. Camuy Guama Heremuru, Symbiotic Relationship .19
Between Leaders and
Followers [http://ezinearticles.com/?A-Symbiotic-Relationship-Between-Leaders-and-Followers&id=129970.](http://ezinearticles.com/?A-Symbiotic-Relationship-Between-Leaders-and-Followers&id=129970)

.20. رайн بینیس، المصدر السابق، ص: 44
Kent Bjugstad, Elizabeth C. Thach, Karen J. Thompson, .21
and Alan Morris Comcast Spotlight, A Fresh Look at
Followership: A Model for Matching Followership and
Leadership Styles,
[http://ibam.com/pubs/jbam/articles/vol7/no3/JBAM_7_3_5_Followership.pdf.](http://ibam.com/pubs/jbam/articles/vol7/no3/JBAM_7_3_5_Followership.pdf)

Teri R. Switze ,What is Followership? Learning to Lead:
the Power of Followership,
[http://www.liscareer.com/switzer_followership.htm.](http://www.liscareer.com/switzer_followership.htm)

Gardner, John W. The importance of followership, .22
<http://www.allbusiness.com/human-resources/employee-development-leadership/121760-1.html>

Empowerment: Developing Effective Followers", .23
www.surcon.com/Surcon_Empowerment.doc.

Lt. Col. Sharon M. Latour and Lt. Col. Vicki J. .24
The Prerequisite for Effective Dynamic Followership
Leadership,

http://govleaders.org/dynamic_followership.htm

[http://www.poemhunter.com/poem/questions-from-a- .25
worker-who-read](http://www.poemhunter.com/poem/questions-from-a-worker-who-read)

26. ديفيد اوزبورن، استحداث انظمة ادارة جديدة للحكومات في القرن الواحد والعشرين، القيادة والادارة في عصر المعلومات، (ابو ظبي: مركز الدراسات والبحوث الاستراتيجية، 2001) ط: 1، ص: 164.

Authentic Leadership, Being a Leader That People .27
Want to Follow,
<http://us.mc388.mail.yahoo.com/mc/welcome?.gx=1&t>
m=1300858648,

Followership: construct the theoretical foundation of a .28
contemporary,
<http://www.entrepreneur.com/tradejournals/article/167430594.html>

.22. سورة الزخرف، الآية: 22

.30. سورة فصلت، الآية: 17

Followership: the theoretical foundation of a .31
construct, contemporary

<http://www.entrepreneur.com/tradejournals/article/167430594.html>

.32. سورة الاعراف، الآية: 142

Robert E. Kelley, Rethinking Followership .33
media.wiley.com/product_data/excerpt/53/.../0787996653.pdf

Ibid. .34

ROLE OF FOLLOWERS, .35

www.teaminextern.nl/uploads/bibliotheek/Followership.

Robert E. Kelley, op.cit. .36

WhyFollowership? .37

http://www.dartnellcorp.com/article/hone_your_teams_followership,skills.htm

<http://adrianwalsh.com.au/followership.htm> .38

www.mina.edu.my/ GOOD FOLLOWERS MAKE .39
GREAT LEADERS

.28. سورة القصص، الآية:

Clea Badion, Robert Half, Job Skills That Can Hurt .41

<http://hotjobs.yahoo.com/career-articles-> Your Career

Mary Bechdel, Followership is highly .42
underrated<http://www.beale.af.mil/news/story.asp?id=123120577>.

www.ca.uky.edu/agc/pubs/elk1/elk1205/elk1205.pdf .43

Karen Burns, 12 Things We'd Tell Our Bosses, .44
<http://finance.yahoo.com/news/12-Things-Wed-Tell-Our-Bosses-usnews-1082890159.html?x=0>

Patricia Wallington, Why All Leaders Should Hone .45
Their 'Followership' Skills,
http://www.cio.com/article/31907/Why_All_Leaders_Should_Hone_Their_Followership_Skills?page=3&taxonomyId=3172.

Steve Eubanks, Followership is not, .46
<http://eubie.com/?cat=7www.mina.edu.my/GOOD FOLLOWERS MAKE GREAT LEADERS.pdf>.

Lt Col Sharon M. Latour, Dynamic Followership, The .47
Prerequisite for Effective Leadership,http://govleaders.org/dynamic_followership.htm.

Jim Heskett, Are Followers About to Get Their Due? .48
<http://hbswk.hbs.edu/item/5960.html>,
<http://www.jamesbowles.com/January2009WashDCHR ConsultingNewsletter.html>

Boost Your Motivation Skills! .49
<http://us.mc388.mail.yahoo.com/mc/welcome?.gx=1&.tm=1299650256&.rand=3g7m5o8s5rdll>

Essential Qualities of Good Followers .50
<http://www.ca.uky.edu/agc/pubs/elk1/elk1205/elk1205.pdf>, and Leading Despite Your Boss
<http://www.shrm.org/Publications/hrmagazine/EditorialContent/Pages/0903mage.aspx.24/meilinger>

Col Phillip S. Meilinger, The Ten Rules of Good .51
Followership www.au.af.mil/au/awc/awcgate/au

.52. سورة ابراهيم، الآية: 7

<http://www.helpathy.com/Leader%20-%20Follower.pdf> .53

.54. سورة البقرة، الآية: 195

.55. محمد فتحي، استراتيجيات تجعلك موظفاً متميزاً في الأداء،
<http://www.balagh.com/najah/1s02cxhs.htm>.

The-Courageous-Follower-Standing-Up-To-For-Our- .56
Leaders <http://www.scribd.com/doc/7648540/FREE-EXCERPT>.

Clea Badion, Robert Half, 5 Job Skills That Can Hurt .57
<http://hotjobs.yahoo.com/career-articles- Your Career Institute of Behavioral and Applied Management, 2006. .58>
p. 308.

Clea Badion, Robert Hal op.cit.

Patricia Wallington, Why All Leaders Should Hone .59
Their 'Followership' Skills, op. cit.

Ibid. .60

Mind Tools Newsletter 173: Power, Ahead in 2011. .61

Robert Kelley, The Power of Followership, (New York: .62
Bantam Doubleday Dell Publishing Group, Inc., 1992),
p. 78.

Pat Townsend, Joan Gebhardt, Followership: An .63
Essential Element of Leadership,
<http://www.qualitydigest.com/dec97/html/townsnd.html>

.
Vivian Giang, 7 Ways to Make Yourself Irreplaceable in .64
the Office, <http://finance.yahoo.com/blogs/secrets-toyour-success/7-ways-yourself-irreplaceable-office-191444587.html>.

Col. Phillip S. Meilinger, The Ten Rules of Good .65
Followership www.au.af.mil/au/awc/awcgate/au-24/meili.

.66. محمد فتحي، استراتيجيات تجعلك موظفاً متميزاً في الاداء،
<http://www.balagh.com/najah/1s02cxhs.htm>.

Raphael Patai, The Arab Mind, revised edition, (New .67
York: Hatherleigh Press, 2007), pp. 50 – 60.

<http://en.wikipedia.org/wiki/Retinue> .68

<http://www.alwatan.com.sa/news/writerdetail.asp?issueno=3372&id=16567&Rname=377> .69

.70. سورة آل عمران، الآية: 118.

<http://www.jingkan.com/differences-in-elevation> .71

.72. عبد المطلب، محمد عبد الرحمن، عمر بن الخطاب: المعادلة الإنسانية، (عمان : مؤسسة مطبوعات الشعب، 1976)، ص: 112.

<http://www.jingkan.com/differences-in-elevation> .73
<http://www.moltaqa1.com/vb/38829.html>.

.74. محمد بن مصطفى السيد، الاتباع - أنواعه وآثاره في بيان القرآن، ج 1، ط 1، (الرياض: مؤسسة صلاح سالم، 2002)، ص: 328 - 329.

<http://www.almotanabbi.com/biography.doh>http://www.mirayafm.org/arabic/index.php?option=com_content&view=article&id=1847:2010-03-01-17-56-04&catid=89&Itemid=275. .75

http://a-l-m.blogspot.com/2008/11/blog-post_09.htm. .76

<http://www.moltaqa1.com/vb/38829.htm>. .77

Dame Mira, HOW TO DO ROYAL RETINUE TO .78
THE BENEFIT OF THE KINGDOM & TRM
<http://www.currentmiddleages.org/tents/retinue.html>,
and Joanne B. Ciulla, Leadership and the Problem of
Bogus Worker Participation Empowerment, and
<http://www.angelfire.com/biz2/AcotrelDirectory> and
Dame Mira, HOW TO DO ROYAL RETINUE TO
THE BENEFIT OF THE KINGDOM & TRM
<http://www.currentmiddleages.org/tents/retinue.html>Silv
er lock

<http://vb.arabseyes.com/t78804.html>. .79

المراجع

- Brown, T. (1995). “Great leaders need great followers.” .1
[Interview with Ira Chaleff, author of Courageous
Follower]. *Industry Weekly*. 244 (16), 25.
- Chaleff, I. (1995). *The courageous follower*. San Francisco: .2
Berrett-Koehler Publishers, Inc.

- Dixon, G. & Westbrook, J. (2003). “Followers revealed.” .³
Engineering Management Journal, 15 (1), 19-25.
- Frisina, M. (2005). “Learn to lead by following.” *Nursing* .⁴
Management, 36 (3), 12.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal* .⁵
Leadership, Realizing the Power of Emotional Intelligence.
Boston: Harvard Business School Press.
- Greenleaf, R. K. (1998). *The Power of Servant Leadership*. .⁶
San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Hollander, E. P. (1992). “The essential interdependence of .⁷
leadership and followership.” *American Psychological*
Society, 1 (2), 71-74.
- Kelley, R. (1992). *The power of followership: How to* .⁸
create leaders people want to follow and followers who
lead themselves. New York: Doubleday Currency.
- Kelley, R. E. (1988, Nov.-Dec.). In Praise of Followers. .⁹
Harvard Business Review. Reprint 88606.

Lundin, S.C. & Lancaster, L.C. (1990, May-June). ^{.10}
“Beyond leadership: The importance of followership.” *The
Futurist*, pp. 18-22.

Nolan, J.S. & Harty, H.F. (2001). “Followership > ^{.11}
leadership.” *Education, 104* (3), 311-312.

White, H.S. (1987). “Oh, where have all the leaders ^{.12}
gone?” *Library Journal, 112* (16), 68-69.

مصادر الفصل الثاني: أنماط التابعين

Dana Hinders MICHAEL USEEM, Leading your boss, ^{.1}
[http://voices.yahoo.com/michael-useems-leading-lead-boss-
so-2643.html?cat=3](http://voices.yahoo.com/michael-useems-leading-lead-boss-so-2643.html?cat=3).

Robert Kelley, The Power of Followership, (New York: ^{.2}
Bantam, Doubleday Dell Publishing Group, Inc., 1992), pp.
99 – 105, [http://www.articlesbase.com/entrepreneurship-
articles/insight-into-the-followership-styles-444622.html](http://www.articlesbase.com/entrepreneurship-articles/insight-into-the-followership-styles-444622.html)).

<http://faculty.ksu.edu.sa/a/Pages/LonlyInClass.aspx>. ^{.3}

Robert Kelley, The Power of Followership, (New York: .⁴
Bantam Doubleday Dell Publishing Group, Inc., 1992). Pp.
105-106.

<http://www.poets.org/viewmedia.php/prmMID/15549>. .⁵
Robert E. Kelley, Rethinking Followership, .⁶
[media.wiley.com/product_data/excerpt/53/.../0787996653.p](http://media.wiley.com/product_data/excerpt/53/.../0787996653.pdf) .⁷
df

[http://www.articlesbase.com/entrepreneurship- .⁸
articles/insight-into-the-followership-styles-444622.html](http://www.articlesbase.com/entrepreneurship-articles/insight-into-the-followership-styles-444622.html)

. سورة الاعراف، الآية: 179 .⁹

[http://www.articlesbase.com/entrepreneurship- .¹⁰
articles/insight-into-the-followership-styles-444622.html](http://www.articlesbase.com/entrepreneurship-articles/insight-into-the-followership-styles-444622.html).

Angela Thody, Followership in educational organizations: .¹¹
eprints.lincoln.ac.uk/1638/1/Thody_followership_repositor
r.

Chaleff, I. (1995). *The Courageous Follower*, Berrett- .¹²
Koehler <http://followership2.pbwiki.com>

Todd L. Pittinsky and Bonnie Poon, Upward Advice .¹³
Transmission to Leaders in Organizations: Review and
Conceptual Analysis,
[harvard.edu/publications/getFile.aspx?Id=156.](http://harvard.edu/publications/getFile.aspx?Id=156)

Robert Kelley, The Power of Followership, (New York: .¹⁴
Bantam Doubleday Dell Publishing Group, Inc., 1992),
pp.125-148.

Christine Clements, John B. Washbush,The two faces of .¹⁵
leadership: considering the dark side of leader-follower
dynamics,
<http://www.healthcarequities.com/pages/managment/2facesleader.html> and Followership is Leadership,
[http://knol.google.com/k/dr-john-pitron/-/12nb17zejmb1w/0.](http://knol.google.com/k/dr-john-pitron/-/12nb17zejmb1w/0)

[http://www.articlesbase.com/entrepreneurship-¹⁶
articles/insight-into-the-followership-styles-444622.html.](http://www.articlesbase.com/entrepreneurship-articles/insight-into-the-followership-styles-444622.html)

[www.leadershipadvantage.com/newday.html.¹⁷](http://www.leadershipadvantage.com/newday.html)

Jon C. Tomlinson, The Great Commission: Discipleship .¹⁸
and Followership

discipline, regent.edu/acad/global/.../vol2iss1/tomlinson_Angela Chammas, Leaders-Need-Great-Followers---6-Roles-of-Great-Followers. <http://ezinearticles.com/?&id=4008212>, and Robert Kelley, The Power of Followership, (New York: Bantam Doubleday Dell Publishing Group, Inc., 1992). P.

74-75.

.¹⁹ سورة المائدة، الآية: 99

.²⁰ سورة الانعام، الآية: 54

.²¹ محمد الصيرفي، التعامل مع المرؤوسين، (الاسكندرية: المؤسسة الدولية للنشر والتوزيع، 2008)، ص: 175.

.²² محمد الصيرفي، التعامل مع المرؤوسين، (الاسكندرية: المؤسسة الدولية للنشر والتوزيع، 2008)، ص: 182.

The Power of Employee Engagement. engagement.html. .²³

Type of followers according to their engagement. .²⁴

<http://www.strengthsmanagement.com/Engagement.php>. .²⁵

Peter Vajd, The Impact of Employees .²⁶
<http://www.helium.com/items/738784-the-impact-of-underperforming-employees-and-Lambda-Pi-Eta-Rising-Power-Beyond-Leadership-Followership>,

.27 سورة آل عمران، الآية: 159.

مصادر الفصل الثالث: مسوغات الاتباع

.¹ محمد بن مصطفى السيد، الاتباع: انواعه واثاره في بيان القرآن الكريم، ج: 1 ط: 1، (الرياض: مؤسسة صلاح سالم، 2002)، ص: 54.

.² سورة الأحزاب، الآية: 21.

.³ سورة إبراهيم، الآية: 21 .

.⁴ <http://baheth.info/all.jsp?term>

.⁵ اين محمد علي محمود حتمل، قواعد التبعية ضوابطها وتطبيقاتها في الفقه الإسلامي، رسالة دكتوراه مقدمة الى كلية الدراسات العليا، الجامعة الاردنية، 2004، ص: 46

Jon C. Tomlinson, The Basics of Followership, .⁶ regent.edu/acad/global/.../vol2iss1/tomlinson_discipline.

Kent Bjugstad, Elizabeth C. Thach, Karen J. Thompson, .⁷ and Alan Morris, Comcast Spotlight, A Fresh Look at Followership: A Model for Matching Followership and Leadership Styles,

http://ibam.com/pubs/jbam/articles/vol7/no3/JBAM_7_3_5_Followership.pdf and Jon C. Tomlinson, The Great Commission: Discipleship and Followership, regent.edu/acad/global/.../vol2iss1/tomlinson_discipline.

Jim Heskett, Are Followers About to Get Their Due? .⁸
<http://hbswk.hbs.edu/item/5960.html>.

Kenji Fujita, Listyoko Wisnu Aji and Win Aung Kyaw, .⁹
Primary Study of Leader and Follower Relationship in
Asia:Empirical Study on Managers at AEON in Asian
Countries, February 2009.

[http://www.iuj.ac.jp/im-info/Publications/pdf/IM-2009-](http://www.iuj.ac.jp/im-info/Publications/pdf/IM-2009-.10)
<http://www.jingkan.com/tag/leader-follower-04.pdf>.
relationship.

Teri R. Switzer,What is Followership? Learning to Lead: .¹¹
the Power of Followership,
http://www.liscareer.com/switzer_followership.htm,
Followership,
www.ca.uky.edu/agc/pubs/elk1/elk1205/elk1205.pdf.

David Messick, Leadership: The Relationship between leaders and followers, .¹²
<http://www.kahlerleadershipgroup.com/free-resources/the-managers-coaching-source/article-list/leadership-the-relationship-between-leaders-and-followers.php>.

Jim Heskett, Are Followers About to Get Their Due? .¹³
comment no.60. <http://hbswk.hbs.edu/item/5960.html>.

Susan D. Baker Followership: the theoretical foundation of construct, a contemporary .¹⁴
<http://www.entrepreneur.com/tradejournals/article/167430594.html>,

http://businessmanagement.suite101.com/article.cfm/leadership_and_folowership, <http://ikhwan.net/wiki/index.php>.

Kent Bjugstad, Elizabeth C. Thach, Karen J. Thompson, and Alan Morris, Comcast Spotlight, A Fresh Look at Followership: A Model for Matching Followership and Leadership Styles, .¹⁵
http://ibam.com/pubs/jbam/articles/vol7/no3/JBAM_7_3_5_Followership.pdf.

Followership: the theoretical foundation of a contemporary .¹⁶
construct,

<http://www.entrepreneur.com/tradejournals/article/167430594.html>.

Ibid. .¹⁷

<http://www.selfgrowth.com/articles/The+Greatness+Of++Followers.html> .¹⁸

Followership: the theoretical foundation of a contemporary .¹⁹
construct,

<http://www.entrepreneur.com/tradejournals/article/167430594.html>.

Teri R. Switzer, What is Followership? Learning to Lead, .²⁰
op.cit.

Gardner, John W., The importance of followership, .²¹
<http://www.allbusiness.com/human-resources/employee-development-leadership/121760-1.html>, and Steve Eubanks,
Leadership is Overrated, <http://eubie.com/?p=48>.and What
went Wrong? <http://28leadership.com/2010/01/12/when-a-leader-is-to-blame>

Katrijn van Oudheusden, The Art of Following, .²²
[followership2.pbworks.com/f/45.pdf.](http://followership2.pbworks.com/f/45.pdf)

.²³سورة البقرة، الآية: 166

Rod Hess, Normative Leadership: Simple Skills for .²⁴
Creating Your Path.,
[http://www.helpathy.com/Leader%20-%20Follower.pdf.](http://www.helpathy.com/Leader%20-%20Follower.pdf)

.²⁵سورة الكهف، الآية: 68

.²⁶سورة الحج، الآية: 11

.²⁷سورة الاعراف، الآيات: 175 - 176

[http://www.iid-.alraid.de/EnOfQuran/Tafseer/TafseerBooks/kathir/kathir173.htm.](http://www.iid-.alraid.de/EnOfQuran/Tafseer/TafseerBooks/kathir/kathir173.htm)

Raphael Patai, The Arab Mind, revised edition, (New York: .²⁹
Hatherleigh Press, 2007), p. 20.

[http://changingminds.org/disciplines/leadership/followership/follower_support.htm.](http://changingminds.org/disciplines/leadership/followership/follower_support.htm) .³⁰

Robert Kelley, The Power of Followership, (New York: .³¹
Bantam Doubleday Dell Publishing Group, Inc., 1992), p.
50.

Robert B. Cialdini, et. al., Principles of Interpersonal .³²
Influence, in Persuasion: Psychological Insight and
Perspectives, 2nd ed., ed. by Timothy C. Brock, et. al.,
(Thousand Oaks, Ca.: Sage Publications, Inc., 2005), p.
156, and Danill J. O'Keefe, Persuasion Theory and
Research 2nd ed., (London :Sage Publication, 2002), pp.
152-153.

<http://www.banorama1.com/vb/showthread.php?t=248>.³³

.34 سورة يوسف، الآية: 31

<http://www.saidbengrad.com/al/n5/8.htm>.³⁵

.36 جاي كونجر، الطريق الى الزعامة: الكفاءة ام الكاريزما، (ابو ظبي: مركز الدراسات
والبحوث الاستراتيجية، 2001)، ط:1، ص: 78-79.

http://changingminds.org/disciplines/leadership/followership/follower_liking.htm.³⁷

Robert Kelley, The Power of Followership, op.cit., p. 62-70.³⁸

.39 محمد بن مصطفى السيد، الاتباع - انواعه واثاره في بيان القرآن الكريم، ج:1،
ط:1، (الرياض: مؤسسة صلاح سالم، 2002)، ص: 27.

.40 المصدر السابق، ص: 408

.41 جاي كونجر، المصدر السابق، ص: 78-79.

Ellen Pearlman, Why Followers Matter,^{.42}

<http://www.ciozone.com/index.php/Management/Why-Followers-Matter.html>, and "The pressure to conform, to go along, comes not only from leaders but from other followers as well," <http://blog.self-improvement-saga.com/2010/01/peer-pressure-conformity>.

.43 سورة المائدة، الآية: 104.

.44 سورة البقرة، الآية: 170.

.45 سورة التوبة: 23.

.46 سورة لقمان، الآيات: 20-21.

.47 سورة الاعراف، الآية: 28.

.48 سورة لقمان، الآية: 15.

.49 سورة القصص، الآية: 50.

.50 سورة الاعراف، الآية: 142.

.51 سورة يوئس، الآية: 89.

.52 سورة الكهف، الآية: 28.

.53 سورة ابراهيم، الآية: 21.

.54. سورة هود، الاية: 59.

.55. محمد بن مصطفى السيد، مصدر سابق، ص: 34.

.56. سورة طه، الاية: 123.

.57. سورة البقرة، الاية: 38.

.58. سورة هود، الاية: 97.

.59. سورة الزخرف، الاية: 54.

.60. محمد بن مصطفى السيد، مصدر سابق، ص: 419-420.

.61. سورة ص، الاية: 26.

.62. محمد بن مصطفى السيد، مصدر سابق، ص: 429.

.63. سورة مریم، الاية: 59.

.64. سورة البقرة، الاية: 168.

.65. سورة المؤمنون، الايات: 97-98.

.66. سورة الحجرات، الاية: 12.

.67. سورة هود، الاية: 27.

.68. سورة طه، الاية: 71.

.69. سورة العنكبوت ، الاية: 12.

.70. سورة الفرقان، الاية: 44.

.71. سورة البقرة، الآيات: 166-167.

.72. سورة الفرقان، الآيات: 28 - 29.

.73. جاي كونجر، الطريق الى الزعامة: مصدر سابق، ص: 81.

Heinz Kohut, The analysis of the Self, (N.Y, International .74

universities), p. 56.

.75. جاي كونجر، المصدر السابق.

.76. سورة النحل، الآية: 123.

.77. سورة الكهف، الآية: 73.

.78. سورة الكهف، الآيات: 67 – 68.

.79. سورة الكهف، الآية: 77.

.80. سورة الكهف، الآيات: 69.

.81. سورة الكهف، الآية: 70.

.82. سورة الكهف، الآية: 73.

.83. سورة الكهف، الآية: 70.

.84. سورة الكهف، الآية: 72.

.85. سورة الكهف، الآية: 78.

http://goliath.ecnext.com/coms2/gi_0199-6282557/Follower-behavior-and-organizational-performance.htm

.87 راين بينيس وداعا للقيادة القديمة ، القيادة والادارة في عصر المعلومات، (ابو طبي: مركز الدراسات والبحوث الاستراتيجية 2001) ط:1،ص: 54-55،
ماري البريت وكلاي كتر، 101 من اكبر الاخطاء التي يقع فيها المديرون، وكيفية تجنبها، (الرياض، مكتبة جرير، 1999)، ط:1، ص: 163.

.88 سورة الانفال، الآية: 56.

.89 سورة الانفال، الآية: 58.

.90 سورة المنافقون، الآيات: 1-4.

<http://www.ebnmaryam.com/vb/t157555.htm>.

Col Phillip S. Meilinger, The Ten Rules of Good .91
<http://www.au.af.mil/au.awc/awcgate/au-Followership-24/meilinger.pdf>.

.93 سور ابراهيم، الآية: 7.

.94 محمد فتحي، القوة والثقة في التعامل مع الآخرين،
<http://www.balagh.com/najah/3q04uned.htm>

Non-followership .95

[http://changingminds.org/disciplines/leadership/followership/non-followership.htm.](http://changingminds.org/disciplines/leadership/followership/non-followership.htm)

Rost, C. Joseph. (2008), *The art of followership*. In Riggio, .96
R.L; Chaleff, I & Lipman-Blumen (Eds.), Followership: An
outmoded concept, p. 54.

Christine Clements, John B. Washbush,The two faces of .97
leadership: considering the dark side of leader-follower
dynamics,

[http://www.healthcarequities.com/pages/management/2facesleader.html.](http://www.healthcarequities.com/pages/management/2facesleader.html)

المراجع

Alcorn, D.S. (1992). Dynamic followership: Empowerment .1
at work. Management Quarterly, 33, 9-13.

Bain, D. (1982). The productivity prescription. New York: .2
McGraw-Hill.

Bennis, W. (2000). Managing the dream: Reflections on .3
leadership and change. Cambridge, MA: Perseus Books.

Bjugstad, K. (2004). Internet Book Search on Leadership .4
and Followership. Retrieved October 15, 2004, from
<http://www.amazon.com.html>.

Blackshear, P.B. (2003). The followership continuum: A .5
model for fine tuning the workforce. *Public Manager*, 32(2),
25.

Blanchard, K., & Bowles, S. (1998). *Gung ho!* New York: .6
William Morrow and Company.

Brown, A. (2003). The new followership: A challenge for .7
leaders. *Futurist*, 37, 68.

Buckingham, M., & Coffman, C. (1999). *First, break all the* .8
rules. New York: Simon and Schuster.

Chaleff, I. (1995). *The courageous follower*. San Francisco: .9
Berrett-Koehler Publishers.

Chatman, J.A. (1991). Matching people and organizations. .10
Administrative Science Quarterly, 36, 459-484.

Citrin, J.M. (2002). *Zoom*. New York: Doubleday .11
Publishing.

Cole, M. (1999). Become the leader followers want to .12
follow. *Supervision*, 60, 9-11.

Cross, R., and Parker, A. (2004). The Hidden Power of .13
Social Networks. Boston: Harvard Business School
Publishing.

Cunningham, J.B., & MacGregor, J. (2000). Trust and the .14
design of work: Complementary constructs in satisfaction
and performance. *Human Relations*, 53, 1575-1591.

DePree, M. (1992). Leadership jazz. New York: Doubleday .15
Publishing.

Ehrhart, M.G., & Klein, K.J. (2001). Predicting follower's .16
preferences for charismatic leadership: The influence of
follower values and personality. *Leadership Quarterly*, 12,
153-179

Ellis, C. (2004). Leaders who inspire commitment. MIT .17
Sloan Management Review, 45, 5.

© 2006 Institute of Behavioral and Applied Management. .18
All Rights Reserved. 317.

- Follett, M.P. (1949). *The essentials of leadership*. London: .19
Management Publications Trust, Ltd.
- Froggatt, C.C. (2001). *Work naked*. San Francisco: Jossey- .20
Bass Publishers.
- Gardner, W.L., Avolio, B.J., Luthans, F., May, D.R., .21
Walumbwa, F. (2005). “Can you see the real me?” A self-based model of authentic leader and follower development.
Leadership Quarterly, 16, 343-372.
- Gilbert, R.G., & Hyde A.C. (1988). Followership and the .22
federal worker. Public Administration Review, 48, 962-968.
- Goffee, R., & Jones, G. (2001). Followership: It’s personal, .23
too. Harvard Business Review, 79, 148.
- Green, T. (2000). *Motivation management*. Palo Alto, CA: .24
Davies-Black Publishing.
- Hanges, P., Offerman, L., & Day, D. (2001). Leaders, .25
followers and values: Progress and prospects for theory and
research. Leadership Quarterly, 12, 129-131.

- Hansen, T.L. Jr. (1987). Management's impact on first line .26 supervisor effectiveness. SAM Advanced Management Journal, 52, 41-45.
- Helmstetter, S. (1998). The self talk solution. New York: .27 Pocket Books.
- Hersey, P. (1984). The management of organizational .28 behavior: Utilizing human resources. Escondido, CA: Center for Leadership Studies.
- Hersey, P. and Blanchard, K. (1982). Management of .29 Organizational Behavior: Utilizing Human Resources. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Howell, J.M., & Shamir, B. (2005). The role of followers .30 in the charismatic leadership process: Relationships and their consequences. Academy of Management Review, 30(1), 96-112.
- Hughes, M.L. (1998). Keeping your job while your bosses .31 are losing theirs. Binghamton, NY: William Neil Publishing.
- Janis, I.L. (1982). Groupthink. Boston: Houghton Mifflin. .32

- Kelley, R. (1992). The power of followership. New York: .33
Doubleday.
- Kelley, R.E. (1988). In praise of followers. Harvard .34
Business Review, 66, 142-148.
- Lau, D.C., & Murnighan, J.K. (1998). Demographic .35
diversity and faultlines. Academy of Management Review,
23, 325-340.
- Ludin, S., & Lancaster, L. (1990). Beyond leadership...the .36
importance of followership. Futurist, 24, 18-24.
- Maccoby, M. (2004). The power of transference. Harvard .37
Business Review, 82, 76-85.
- Meindl, J. R. (1987). The romance of leadership. .38
Administrative Science Quarterly, 30, 91-108.
- Miller, R.L., Butler, J., & Cosentino, C.J. (2004). .39
Followership effectiveness: An extension of Fiedler's
contingency model. Leadership and Organization
Development Journal, 25(3/4), 362-368.
- Mumford, M.D., Dansereau, F., & Yammarino, F.J. .40
(2000). Followers, motivations and levels of analysis: The

case of individualized leadership. *Leadership Quarterly*, 11,
pp.313-340.

Nelson, B. (2001). Please don't just do what I tell you. .41
New York: Hyperion.

Robbins, S. P. (2005). *Organizational Behavior*. Upper .42
Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Strebel, P. (1996). Why do employees resist change? .43
Harvard Business Review, 74, 86-92.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: .44
John Wiley.

Williams, G.A., & Miller, R.B. (2002). Change the way .45
you persuade. *Harvard Business Review*, 80, 65-73.

مصادر الفصل الرابع

Raphael Patai, *The Arab Mind*, revised edition, (New -1
York: Hatherleigh Press, 2007), p. 24.

Robert -2
louis
stevenson,quotes,
<http://www.famousquotesandauthors.com/authors>.

http://www.brainyquote.com/quotes/authors/w/winston_churchill.htm -3

-4 بول تيليش، الشجاعة من أجل الوجود، ترجمة: كامل يوسف حسين، ط: 1، (بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، 1981م)، ص: 28.

<http://www.heartsactions.com/courage.htm>. -5

سورة البقرة، الآية: 195 -6

. -7

natcom.org/nca/files/.../FILENAME/00000000885/INDV-B.pdf

<http://www.heartsactions.com/courage.htm> -8

Rielle Miller, Moral Courage: Definition and -9
Development, Ethics Resource Center,

-10 جريدة الدستور الاردنية، العدد: رقم 16026 السنة الخامسة والاربعون -
الخميس 1 ربيع الثاني 1433هـ الموافق 23 شباط 2012م.

Mary Manin Morrissey, <http://www.desktop-quotes.com/encouraging-quotes.html> -11

Dr. Camuy Guama Heremuru, Symbiotic Relationship 28 -12
Between Leaders and Followers,

[http://ezinearticles.com/?A-Symbiotic-Relationship-Between-Leaders-and-Followers&id=129970.](http://ezinearticles.com/?A-Symbiotic-Relationship-Between-Leaders-and-Followers&id=129970)

-¹³ عبد المنعم حسين، الفارس الجبان، جريدة الدستور الاردنية، العدد: رقم 23 16026 السنة الخامسة والاربعون - الخميس 1 ربيع الثاني 1433هـ الموافق 23 شباط 2012م.

im Taggart, 11 Elements of Courage, -¹⁴
[http://changingwinds.wordpress.com/2010/02/08/.](http://changingwinds.wordpress.com/2010/02/08/)

w.teaminextern.nl/uploads/bibliotheek/Followership.pdf -¹⁵

-¹⁶ سورة المنافقون، الآية: 4.

-¹⁷ 37 راين بينيس، وداعا للقيادة القديمة، القيادة والإدارة في عصر المعلومات، (ابو ظبي: مركز الدراسات والبحوث الاستراتيجية، 2001) ط:1، ص: 55.

Tim Donnelly, How to Get Feedback From Employees -¹⁸

-¹⁹ سورة مریم، الآيات: 42-45.

-²⁰ سورة الشعرا، الآيات: 60-61.

-²¹ 3 سورة التوبة، الآية: 40.

natcom.org/nca/files/.../FILENAME/0000000085/INDV -²²

46-B.pdf.

-²³ نهج البلاغة، ج 1، ص 92، -
alshirazi.com/lectuer/students/20.htm.

-²⁴ الكافي، ج 2، ص 335، ح 1، باب اتباع الهوى، ص: 41

. سورة طه، الآيات : 70-71 .⁻²⁵

How how-to-build-courage, Terresse Fleur,⁻²⁶

<http://www.helium.com/items/389467>

34

<http://www.google.com/search?sourceid=navclient&ie=UTF-8>^{.27}

32

. سورة البقرة، الآية: 166.^{.28}