

شجاعة التابعين

في

المنظمات

غانم فنجان موسى فاطمة فالح احمد



الى

الذين قال لهم الناس إن الناس قد جمعوا لكم فاخشوهم فزادهم
إيمانا

الاستهلال

ليس مدعاة 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 تمكنوا من استثمار الإمكانيات المتاحة لهم بكفاءة وتحديد طبيعة حقوقهم وحياتهم ومدياتها واختيار القيادات المناسبة ومشاركتها في اعداد الخطط واتخاذ القرارات التي تستهدف تمكينهم من تحقيق طموحاتهم ومنعها من الاستبداد ومصادرة حرياتهم وحقوقهم ومساءلتها عن اخطائها وانحرافاتها وتدني مستويات كفاءة أدائها ومدى ملاءمتها للاستمرار في موقعها، وفي خلاف ذلك تستبد بهم قياداتهم وتصادر حرياتهم وحقوقهم وتعز من تشاء منهم او تذل من تشاء وتستأثر بالموارد المتاحة وتوظفها في تحقيق مآربها وتجعلهم في فقر وجهل وتخلف على جميع الصعد وتنتشر في صفوفهم جميع أنواع المفسد المالية والإدارية والأخلاقية.

ويتعرض هذا المؤلف الى موضوع شجاعة التابعين نظرا لأهمية دورها في زمن عزت فيه الأفعال الشجاعة ولا سيما في المجتمعات المتخلفة في تحديد مآلات الشعوب وقدراتها على صناعة حاضرها ومستقبلها ومديات حرياتهم وحقوقها واشهار القدرة على منع القيادات من الاستبداد بعد توضيح أهمية التابعين وانماطهم ومسوغات اتباعهم لقياداتها.

المحتويات

53 - 8

الفصل الأول: أهمية التابعين

مفهوم التابعين

أهمية التابعين

تطورات عززت أهمية التابعين

تغيير النظرة السيئة الى التابعين

استراتيجيات الاهتمام بالتابعين

الموازنة بين أهمية القيادة وأهمية التابعين

مواصفات التابعين الجيدين

تعزيز أهمية التابعين لدى القيادة

مفهوم الحاشية

الفرق بين الحاشية والتابعين

تأثيرات الحاشية في القيادة

دور القيادة في اختيار الحاشية

أنواع الحاشية من حيث أضرارها

دور القيادة في إصلاح الحاشية

الصراعات بين أفراد الحاشية

أخلاقيات الحاشية

88-54

الفصل الثاني: أنماط التابعين

التابع الاتكالي

التابع الانعزالي

التابع التوافقي

التابع الذرائعي

التابع المداهن

التابع المؤثر
التابع السلبي
التابع النموذجي
التابع الشجاع
التابعون النجوم
التابعون المؤهلون علميا
التابع الحالم
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 التابعة
الفرق بين الاتباع والتقليد
فوائد التابعة

بدايات الاهتمام بدراسة التابعة
اسباب الامتناع من التابعة
البعد الزمكاني في الاتباع

مسوغات الاتباع
انواع التابعة

عواقب الاتباع

المغالاة في التابعة

اضرار المغالاة في التابعة

مرتكزات الاتباع

التوقف عن الاتباع

الجانب السيئ في التبعية

171-140

الفصل الرابع: شجاعة التابعين

مفهوم الشجاعة

فوائد الشجاعة

خصائص الشجاعة

انواع الشجاعة

تمحيص 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

172

المصادر

الفصل الأول

اهمية التابعين

مفهوم التابعين

اهمية التابعين

تطورات عززت اهمية التابعين

تغيير النظرة السيئة الى التابعين

استراتيجيات الاهتمام بالتابعين

الموازنة 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.

الفصل الأول

اهمية التابعين

لا يوجد إنسان لم يكن في يوم ما تابعا بشكل أو بآخر لاحد الاشخاص، وسيستمر الأمر هكذا حتى يرث الله تعالى الارض ومن عليها، فالافراد اما ان يكونوا تابعين لآبائهم و/او معلمهم، او لادارة المنظمات التي يعملون لصالحها او ينتمون اليها، فحياة الأفراد لا تستقيم ولا تُوظف الثروات المتاحة لهم في المجالات التي تحقق اهدافهم (النفسية والاجتماعية والاقتصادية وغيرها) ما لم يكن هناك متبوع (قائد) يحرص على الاهتمام بالرؤى والتوجهات الإستراتيجية ويخطط ويعنى بالتابعين ويوجههم ويدربهم ويكسبهم مهارات وسلوكات جديدة، ويكافئهم، ويلعب دورا مهما في تنظيم قيمهم وتغيير وجهات نظرهم، ويكون قدوة لهم، ويقوم انجازاتهم وسلوكهم، وتابعون ينفذون توجيهاته بكفاءة عالية، ويناقشون ويقدمون بدائل ومقترحات تساهم في تحقيق الأهداف.

ويخبر القرآن الكريم ان الله تعالى خلق الناس درجات "متبوع وتابع" ليستفيد احدهم من الآخر، في قوله تعالى "أَهُمْ يَقْسِمُونَ رَحْمَةَ رَبِّكَ نَحْنُ قَسَمْنَا بَيْنَهُمْ مَعِيشَتَهُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَتَّخِذَ بَعْضُهُمْ بَعْضًا سُخْرِيًّا وَرَحْمَةُ رَبِّكَ خَيْرٌ مِمَّا يَجْمَعُونَ" (1).

وظاهرة التابع والمتبوع موجودة في جميع المنظمات مهما اختلفت في اهدافها وتباينت في أنشطتها واحجامها، اذ تتدرج فيها الصلاحيات 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 وصولا إلى قمة الهرم التنظيمي في المنظمة.

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

وتأسيسا على ما تقدم لا ينبغي ان يكون التابعون امعة ويطيعوا القيادة طاعة عمياء، وينفذوا أوامرها دون تمحيص ودراسة (محبة او جهلا او تقليدا او خوفا او طمعا او مدهانة) لكيلا يلغوا دور عقولهم وقوتهم في تحديد مسارات القيادة و/او تصويبها، كما لا ينبغي لهم اظهار التأييد لها واخفاء غير ذلك فتضل او تتماهى في غيها جهلا او تسلطا، ولا يدعون انها اضلتهم او انهم لا قوة لهم في ايقافها عن غيها كما في قوله تعالى "قَالَ ادْخُلُوا فِي أُمَمٍ قَدْ خَلَتْ مِنْ قَبْلِكُمْ مِنَ الْجِنِّ وَالْإِنْسِ فِي النَّارِ كُلَّمَا دَخَلَتْ أُمَّةٌ لَعَنَتْ أُخْتَهَا حَتَّى إِذَا دَارَكُوا فِيهَا جَمِيعًا قَالَتْ أُخْرَاهُمْ لِأُولَاهُمْ رَبَّنَا هَؤُلَاءِ أَضَلُّونَا فَآتِهِمْ عَذَابًا ضِعْفًا مِنَ النَّارِ قَالَ لِكُلِّ ضِعْفٌ 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 انفاذ الخطط وبلوغ الاهداف.

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

تسعى اليها ومشاركتها في النجاحات والاختافات، في ضوء موازنة بين تلك المقاصد ومعطيات بيئة 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 الْأُمِّيَّ الَّذِي يَجِدُونَهُ مَكْنُوبًا عِنْدَهُمْ فِي التَّوْرَةِ وَالْإِنْجِيلِ"⁽⁴⁾، وقوله تعالى "وَجَاءَ مِنْ أَفْصَى 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⁾.

ويعرّف التابعون followers بأنهم افراد يعملون بذكاء intelligence، واستقلالية independence، وشجاعة courage، وبحس اخلاقي عالٍ strong sense of ethics، ويؤمنون بما تسعى القيادة الى تحقيقه ويشتركون معها في الاهداف ويتفهمون مهمتها ورسالتها ويلتزمون بهما ويتحدون معها في الرؤى روحيا وذهنيا ونفسيا ويرغبون معها في نجاح المنظمة، ويكون سلوكهم موجه نحو تأسيس علاقة متينة معها، ويسهمون في توفير بيئة تشجع جميع اعضاء التنظيم على التركيز على الاهداف وتساعد على تحقيقها⁽⁷⁾.

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

مرادفة لكلمة "المروؤوس" 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 قائدهم، والطلبة الذين يتبعون الأستاذ، واللاعبون الذي يتبعون المدرب، والأطفال الذين يتبعون آباءهم، والمأموم الذي يتبع الامام، وجميع ما يقع في حكم ذلك.

اهمية التابعين

ينبغي ان يكون للمنظمات قيادة وتابعون لكي تستمر وتتطور، فمثل اهميتهما لها كمثل اهمية الماء والهواء للإنسان، وتكون اهمية التابعين الذين يمتلكون خبرات تقنية عالية ويؤدون اعمالهم بكفاءة لجميع المنظمات، ولا سيما المنظمات السياسية والعسكرية والاقتصادية (التي تتولى إنتاج وتسويق السلع والخدمات على نطاق واسع، وتعمل في بيئة معقدة ووسط منافسة شديدة) كأهمية الجذور للشجرة، اذ تموت الشجرة لا محال اذا لم تكن لها جذور تؤدي وظائفها بكفاءة (9).

وتؤكد الحقائق ان جميع المنجزات الهائلة التي احدثت نقلة نوعية في حياة الانسانية على جميع الصعد في مختلف حقب التاريخ خططتها قيادات فاعلة وكفوءة وشجاعة ونفذهها تابعون اكفاء وشجعان ولديهم الرغبة بالعمل والانسجام والتعاون مع القيادة وتقديم الدعم والمقترحات المفيدة التي مكنتها 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 اكفاء وشجعان

وداعمون 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 اليها ويمتلكون الرغبة والكفاءة في تنفيذ المهام التي تعهد اليهم، كما لا تتمكن المنظمات الاقتصادية التي تتولى انتاج السلع والخدمات وتسويقها من تنفيذ اعمالها والصمود امام المنافسة ما لم يتوفر لها تابعون أكفاء ومساندون للقيادات فيها.

وما كان الاسكندر المقدوني ان يظهر كقائد عظيم، ويسيطر نفوذه على معظم العالم القديم، ويؤسس الكثير من المدن التي تحمل اسمه ويخلد ذكره ويدخل كل بيت، ويسكّ النقود التي تحمل صورته وينشر في كل القصور لوحات تصور انجازاته وحروبه، وتوضع تماثيله العملاقة في أرجاء مملكته اللامتناهية دون دعم التابعين الجيدين، وكذلك الامر مع القادة الذين كان لهم تاريخ حافل بالانتصارات، فالتابعون هم الذين مكّنوا القادة من شق قناتي بنما والسويس وتشيد الحضارة البابلية والفرعونية والآرامية والاسلامية، والانتصار في المعارك الرومانية، وتسطير ملحمة جلجامش، وهم الذين يضطلعون 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 اطيح بها اما لانها لم يتوفر لها تابعون أكفاء ومنسجمون معها في التصور والرسالة والاهداف او انها لم تحسن التعامل مع التابعين فجعلتهم لا يؤدّون الاعمال التي تعهد اليهم او ينقلبون ضدها لانها اذلتهم او بغت عليهم او بخستهم حقهم، او استحوذت على جميع المنجزات والمكتسبات المتحققة من

اسهاماتهم، او اوردتهم موارد التهلكة، او لم تؤسس علاقاتها معهم على التعاون والثقة والولاء، ويصور احدهم حال القيادة التي جوعت تابعيها فاكلوها بعدما كانوا يعبدونها زمنا قائلا⁽¹¹⁾:

**"أَكَلَتْ حَنِيفَةً رَّبَّهَا
لَمْ يَحْذَرُوا مِنْ رَبِّهِمْ
زَمَنَ التَّقْصُمِ وَالْمَجَاعَةِ
سُوءِ الْعَوَاقِبِ وَالْتِيَاعَةِ"**

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 مهما أبدعت 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، وتعميق الاهتمام بهم الى المستوى الذي يجعل اهميتهم بمرتبة اهمية القيادة، وتنظر اليهم كقوة موجودة ومهمة كما ان القيادة قوة موجودة ومهمة، ولا تقدر أهمية احد الطرفين أكثر من الاخر، وتؤمن بان كليهما يحتاج للآخر وانهما يسهمان في استمرار المجموعات والمنظمات، وتعمل على تطوير التابعين، وتجعل منهم شركاء للقيادة وليس رهينة لديها، وتعتمد بصورة متزايدة على خبرتهم وكفاءتهم، وتنظر 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 أهمية 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 عددا 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 علميا النتائج النهائية المطلوبة عمليا عندما ينفذون الاعمال التي تعهد اليهم بكفاءة.
- وتؤكد الوقائع ان المنظمات التي اعطت اهمية متزايدة لدور القيادة واحطت من اهمية دور التابعين وتشبثت بأسطورة القائد البطل الذي يصدر التعليمات والاوامر والتوجيهات ويحقق الانجازات العظيمة بقدراته الخارقة، قد اخفقت على مر العصور وألحقت بنفسها وبالتابعين وبالمجتمع اضرارا كبيرة، وفقدت فرصة الحصول على افضل توظيف ممكن لامكانياتها، وضاعت عليها فرصة توظيف امكانيات القيادة وامكانيات التابعين في المجالات التي تحقق اهدافها⁽¹⁴⁾.

- تتألف المنظمات من قادة وتابعين، فلا وجود للقيادة دون وجود التابعين، ولا وجود للتابعين دون وجود القيادة، وهم يحتاجون بعضهم بعضا، 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 الافراد فيها بمديات واسعة من الحرية، فقد يسقطونها اذا كانت مستبدة او يرغمونها على التخلي عن اساليبها المتسلطة او يمكنونها من الاستمرار والتطور اذا كانوا اكفاء وشجعانا ومقتنعين بها وداعمين لها، ويضخمون مزاياها ويظهرون بريقها brilliance ويقللون modulate نقاط ضعفها، وليس الهدف من هذه الحقيقة الحط من قدر القيادة على حساب التابعين وانما الاعتراف بان لكل طرف منهم اهمية خاصة مع اختلاف الادوار (16).

● يحدد التابعون النتائج التي تترتب عن قرارات القيادة من خلال تنفيذ الاعمال التي تعهد اليهم.

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

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

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

● جميع الافراد تابعون قبل ان يكون أي واحد منهم قائدا، وكل قائد تابع ولكن ليس كل تابع قائدا، وكل قائد لا بد وأن يمر بمرحلة التبعية، وان الافراد يتنقلون من هذه الادوار واليها ضمن أي منظمة، وربما يكون احدهم قائدا في احد الادوار وتابعا في دور اخر في نفس الوقت.

● لا تصبح قرارات القيادة واعدة ما لم ينفذها التابعون (19).

● التابعون هم الذين يصوبون قرارات القيادة وسلوكها، ويحملون رسالتها ويدافعون عنها ويكسبون الاخرين لتأييدها حتى بعد رحيلها.

● لا يمكن للقيادة أن تتميز 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، ويجتنبون ابداء الآراء وحمل مسؤولية اضافية ولا يقدمون المقترحات بصراحة الى القيادة ويخفون المشكلات عنها (22).

● يقع جزء كبير من السيطرة على المواقف في المنظمات بيد التابعين بسبب قربهم من الاحداث، 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 الوقائع ان اتباع الاديان والفلسفات والنظريات لا زالوا يتمسكون بما جاءهم به قادتهم في تلك المجالات منذ آلاف السنين ويدافعون عنهم، والاكثر من ذلك يحاولون اقناع الآخرين باتباعهم.

● اصبح القادة في المجتمعات الديمقراطية يعتمدون كلياً على دعم التابعين ومساندتهم لهم في تمكينهم من الوصول الى مواقع القيادة، وفي ذات الوقت اصبحوا عرضة لمساءلة التابعين ومحاسبتهم عن الجوانب المتعلقة بمدى اهليتهم لشغل تلك المواقع وانفاذ البرامج التي في ضوءها انشجوا ولا سيما بعدما انتهت الايام التي كانت فيها القيادة تُفرض على التابعين فرضاً وتتمتع 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 وطاعتها طاعة عمياء، كما كان الملوك في اوربا قبل بضع مئات من السنين يحكمون بموجب الحق الالهي الممنوح لهم، ويعرضون للموت كل من يتحدى سلطتهم، ويعاملون التابعين وكأنهم جزء تافه في عجلة كبيرة وكما يفعل القادة المستبدون في المجتمعات المتخلفة 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
فمن كان يعمر المدينة كلما تدمر ؟ وفي أي من بيوت ليما ،
تلك المدينة التي تتألق بالذهب ، عاش الذين شيدوها ؟
وعندما أنجز سور الصين في المساء
أين ذهب البناؤون ؟ وروما العظيمة
مليئة بأقواس النصر ، فمن الذي نصبها ؟ وعلى من
انتصر القيصر ؟ وقد عاشت بيزنطة في الأغاني ،
فهل كانت كل مساكنها قصورا ؟ وحتى في اطلنطيس الأسطورة
عندما غمرتها البحار ذلك الليل ،
لا يزال الرجال الغرقى ينادون عبيدهم .
والشاب اسكندر الذي غزا الهند
هل كان بمفرده ؟
وقيصر الذي هزم الغاليين ،
الم يكن احد في جيشه ولو الطباخ ؟
وناح ملك اسبانيا فيليب عندما
غرق أسطوله الارمادا . الم تذرف دموع غير دموعه ؟
وفريدريك الثاني الذي انتصر في حرب السنين السبع ،
من انتصر معه ؟
وفي كل صفحة نصر ،
من طهى الطعام لاحتفال المنتصرين ؟

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



اهمية التابعين والقيادة في منظمات المجتمعات المتقدمة

ورغم اهمية التابعين للمنظمات لا زالت القيادات في المجتمعات المتنامية لا تقدر اهميتهم، ولا تؤمن بانهم متغير رئيس في استمرارها وتطورها، وتعاملهم كالخراف، وتنظر اليهم بريية وشك، وتعمل جاهدة على جعلهم امعة (طوعا او كرها) وتضطهدهم وتذلمهم وتتحكم بمصائرهم، وتستبيح حقوقهم، وتجوعهم وتجعلهم جهلة تنخر الامراض فيهم، وترغب منهم تمجيدها والعودة 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 بانه موقع نبيل وانهم هم الذين يسهمون بصورة مباشرة في نجاح المنظمات.

تطورات عززت أهمية التابعين

يشهد العالم منذ بداية النصف الثاني من القرن العشرين تطورات عديدة ومتسارعة في مختلف الجوانب السياسية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية والعلمية والتقنية ادت الى تآكل السلطة التقليدية للقيادة التي تقوم على ارغام التابعين للخضوع لها والى تزايد الاعتراف بأهمية التابعين وبدورهم الفاعل في تحقيق اهداف المنظمات ومن تلك التطورات ما يأتي:

❖ تزايد التوجه نحو الديمقراطية والتغير الاجتماعي فرض على القيادات الاعتراف بأهمية الدور الفاعل للتابعين، وزيادة اعتمادها عليهم في تنفيذ المهام المطلوبة لبلوغ الاهداف

❖ توسع المنظمات في توظيف التقنيات المتطورة في جميع الأنشطة المطلوبة لتحقيق اهدافها في ظل المنافسة الحادة ادى الى اعتراف القيادات بأهمية التابعين الذين يمتلكون الخبرة والمهارة في تمكين المنظمات من بلوغ اهدافها بكفاءة.

❖ سلط عصر المعلومات واعتماد الشفافية في ادارة المنظمات الاضواء على الحاجة الى علاقات أكثر مرونة بين القيادة والتابعين، وعزز مكانة التابعين بعدما مكنهم من الوصول الى المعلومات التي تكشف عن اهداف القيادات وخططها وقراراتها والامكانيات المتاحة لها ومنافسيها بسهولة كبيرة، فلم تعتبر القيادة هي المصدر الحصري الذي يزود التابعين بالمعلومات المهمة عن تلك الجوانب، وليس بمقدورها منعهم من الوصول الى تلك المعلومات، فقد انتهت الايام التي كان فيها بإمكان 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 الهواتف 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 لموقع القيادة وعدم اهليته لذلك الموقع، واضطهاده للشعب، وسرقة ثرواته، والاضرار البالغة التي ترتبت 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 والاخلاقي⁽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 بالتابعين ومعرفة هل ان سبب تابعيتهم لقياداتهم هو التعصب الديني او العرقي او الطائفي او المناطقي او السياسي، او الانقياد الاعمى، او بسبب حاجتهم للقوة والمال، بهدف معرفة هل الانتحاريون خرافا تطيع قيادتها طاعة عمياء، او ناشطين، او تابعين للمشهورين، ام تلامذة او حالمين او لهم اسباب اخرى، وفك لغز تلك القضايا الكبيرة، وتحديد الحاجات الانسانية التي ينبغي توفيرها لهم، اضافة الى تنويرهم بالاضرار التي تترتب عن تابعيتهم تلك بهدف الحد من استمرارهم فيها وفي ذات الوقت تخفيف المصادر التي تغوهم 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 تسطيح هياكلها 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 بيئات 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 ومنحهم المزيد من الصلاحيات، والبحث عن اساليب جديدة تضمن لها انتقاء التابعين الاكفاء والاهتمام بهم وتدريبهم وقيادتهم بمرونة بغية جعل اسهاماتهم ونتاجيتهم افضل⁽²⁸⁾.

تغير النظرة السيئة الى التابعين

يتفق الجميع على ان تغيير افكار الافراد ومألوفاتهم امر في غاية الصعوبة، وقد يستغرق وقتا طويلا وجهودا مكثفة ومستمرة، ونفقات باهظة، ويتطلب تعاون جهات مختلفة، وربما يكون في بعض الحالات امرا مستحيلا تحقيقه لا سيما عندما تكون افكارهم متوارثة من اجيال سابقة كما يخبر الله تعالى في قوله "بَلْ قَالُوا إِنَّا وَجَدْنَا آبَاءَنَا

عَلَى أُمَّةٍ وَإِنَّا عَلَى آثَارِهِمْ مُهْتَدُونَ" (29)، وان معظم الذين يرفضون التغيير يعتمدون تقليد الآباء والأجداد، او ربما يرفضون التغيير خوفا من النتائج التي تترتب عنه او خوفا من المجهول، او انهم بطبيعتهم يخشون المجازفة، او يستحبون العمى على الهدى كما فعل قوم هود في قوله تعالى "وَأَمَّا ثَمُودُ فَهَدَيْنَاهُمْ فَاسْتَحَبُّوا الْعَمَى عَلَى الْهُدَى فَأَخَذَتْهُمْ صَاعِقَةُ الْعَذَابِ الْهُونِ 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، وتضيف لذلك الموقع الكثير 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 المحقق 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 واوروبا والولايات المتحدة (31).

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

✓ تبني المنظمات ثقافة تعترف بأهمية التابعين، وتوفر لهم فرص التفكير باستقلالية، وتسهم في تطوير مهاراتهم، وتحفزهم لإنجاز المهام المطلوبة منهم بكفاءة ومد القيادة بالآراء والمقترحات والملاحظات المفيدة.

✓ وجود قيادة لديها رغبة صادقة تثن اسهامات التابعين وتهتم بهم وتجعلهم شركاء لهم في النجاحات والاختافات على حد سواء، وتمكنهم من بلوغ اهدافهم وتنظم علاقتها معهم على اساس التفاعل والتأثير والتعاون وتبادل الثقة⁽³³⁾.

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

✓ يكون التابعون أكفاء وشجعانا وفاعلين وينظرون الى انفسهم كمصادر مهمة للقيادة وللمنظمات، وقادرين 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 اجل تحقيقه، ويفهمون ما هو متوقع منهم بموضوعية، ويكافحون مع القيادة من اجل الافضل، ويعتبرون العمل متما لحياتهم، ويتعلمون من القيادة ويدعمونها في انجاز الوظائف التي تحقق الاهداف في ضوء موازنة دقيقة بين مصالحهم الشخصية واهداف القيادة، ويتعدون عن اللامبالاة وعدم الاكتراث 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، والحذر الشديد من القيادات التي تستدرجهم بالامنيات والوعود المعسولة وتوظفهم في تحقيق اهدافها، اذ تؤكد الوقائع ان

الكثير من القيادات في المجتمعات المتخلفة استغفلت التابعين وصعدت على اكتافهم ثم تنكرت لهم بعدما وصلت الى مواقع القيادة.

✓ تدريب التابعين على التفكير المستقل والانتقادي، وتنمية الوعي الشجاع Courageous Conscience لديهم لكي يكونوا قادرين على تقديم الآراء والانتقادات البناءة والخلاقة، ومسؤولين عن مراقبة القيادة والوقوف بوجهها عندما تكون قراراتها وسياساتها ضارة، بدلا من ان يكونوا امعة، ولكن الملاحظ ان المجتمعات المتخلفة لا تهيئ التابعين لممارسة الوعي الشجاع على الرغم من انه يمثل اهم الوسائل التي تساعد 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 جائر" (34) لكيلا تستمر في المضي في طريق الفساد والافساد والطغيان والاستبداد وشراء الذم (35).

✓ لا تنظر المجتمعات الى التابعين بأنهم افراد ادنى من القيادة وبحاجة الى قيادة توجههم وتحفزهم (36).

استراتيجيات الاهتمام بالتابعين

ادركت اغلب المنظمات في الدول المتقدمة انها 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، وتحفزهم بمكافآت لإنجاز

المهام التي تعهد اليهم، وتعمل على تطويرهم، وتشركهم معها في عمليات التخطيط وتحديد الاهداف وتقويم الاداء، وتتوقف عن اضطهادهم والاستخفاف بأهميتهم، ولا تبخسهم حقوقهم ولا تعاملهم على انهم غير مبالين ويحولون دون استمرارها 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.
- الايمان بان القيادة والتابعة موقعان عظيمان وغير منفصلين، ويعتمدان على بعضهم البعض في الاستمرار 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 التابعة الفاعلة في الاداء والسلوك وعرضه على جميع التابعين والقادة للتأكد من فوائده وحث الجميع على تطبيقه.
- مكافأة التابعين الذين يكونوا انموذجا استثنائيا يحتذى به في الاداء والسلوك وكذلك مكافأة القادة الذين يعتمدون سياسة الاهتمام بالتابعين.
- توفير بيئة يكون التابعون فيها أكفاء وشجعانا ومفعمين بالنشاط، وقادرين على تحديد الافعال المناسبة التي تسهم في تحقيق اهداف المنظمة وتنفيذها.

- استقطاب تابعين أكفاء وشجعان يتألفون مع القيادة، ويحيطونها علماً بكل ما له علاقة بهم وبالعامل ويرفضون انحرافاتهما ويشاركونها في صنع القرارات ويقدمون لها مقترحات مفيدة في الوقت المناسب، ويعرفون أهمية أنفسهم ويسعون إلى التطور ويتحملون مسؤولية الأعمال التي يضطلعون بها.
- تدريب التابعين على فن التابعة الفذة ليفيدوا أنفسهم وقادتهم ومنظمتهم⁽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 وحفزها لتوظيف الممارسات التي تشجع التابعين بأساليب تساعد على فهم دورهم وقبوله واشغاله بكفاءة، وتنشط أهمية التفاعل بينهم إلى المستوى الذي تكون فيه إسهاماتهم متكاملة مع إسهامات القيادة وتحقق النجاح المطلوب.

أهمية القيادة وأهمية التابعين

تجمع جيشان للقتال على طرفي سهل واسع، واقاموا مخيماتهم وجعلوها بعيدة عن متناول نبال أحدهما الآخر، وتجمع في تلك الخيم الكبيرة كل من القادة والضباط والحكام للتشاور ومناقشة الافكار 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 المتميز للتابعين.

وخلال النهار طار غراب عبر السهل ودخل خيمة قيادة الجيش الذي على الجانب الشرقي، ووقف على طاولة في وسط الخيمة ونعق نعقة عالية وحادة ثم طار وحط على أحد دعائم الخيمة في الاعلى، ووقف يراقب القادة وهم يناقشون استراتيجياتهم 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 محذرين القادة فانزل القادة مصراع الخيمة واوثقوه بإحكام، وبعد لحظات سمعوا وهم داخل الخيمة الغراب يطير جيئة وذهابا وينعق ويصرخ بيأس ولكنهم استمروا في عمل خططهم واثقين بان 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 فكانوا بلا قيادة وكانوا دون انضباط 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 بحماس منقطع النظير، وفي غضون دقائق قتلوا القسم الاكبر من قادة الجيش الغربي رغم تخطيطهم الفذ واستراتيجيتهم الذكية وقيادتهم الفريدة.

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

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

خلائق التابعين

يتفق الجميع على أهمية معرفة خلائق التابعين الذين يسهمون بفاعلية وكفاءة في تمكين القيادة من بلوغ الأهداف لمراعاتها عند استقطاب تابعين من أجل توظيف القادرين على انجاز الأعمال ودعم القيادة في سعيها لتحقيق الأهداف 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 يمتلك التابعون الجرأة على طرح أفكارهم وملاحظاتهم، والاعتراض على أخطاء القيادة وانحرافاتهما، وقد ضرب القرآن الكريم أمثلة سامية في هذا السياق، منها قول ابنة شعيب لأبيها بشأن موسى عليه السلام "إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَأْجَرْتَ 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 أتاها الله علماً لم يؤت أباه.
- امتلاك المؤهل العلمي والمهني للتفوق في العمل سلوكاً وأداءً (41).
- توظيف كامل طاقاتهم في الأعمال التي تعهد اليهم من أجل دفع المنظمة للتطور.
- الجد في أداء الأعمال 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 ويقدرّون مهاراتهم واسهاماتهم بالنسبة للمنظمة والقيادة، ويسعون بوعي إلى خفض نقاط ضعفهم وتعزيز مكامن 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 خططًا 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 وممكنة التحقيق.

➤ متفائلون ويستبدلون الافكار السيئة بافكار حسنة، ويتوقعون دائماً الافضل ولا يفقدون الامل عندما تواجههم مواقف صعبة، ويتطلعون الى النجاح ويؤمنون بقدرتهم على تحقيق نتائج جيدة، ويخلقون اجواء عمل تشع تفاؤلاً وبهجة وتجعل الجميع يستمتع بالعمل، ويدركون ان الذين يمتلكون التوجهات التفاؤلية والعملية هم من يحققون النجاح، ويؤمنون ان المنظمات تختار التابعين على وفق مبدأ "وظف من اجل التوجهات ودرب من اجل المهارة" (46).

➤ الاستعداد لحمل المسؤولية: ويعالجون مشكلات العمل بأنفسهم أو بالتعاون مع القيادة، بغض النظر عن مصدر المشكلة أو الطرف المسؤول عنها، ولا يلقون اللوم على الآخرين، ولا يتهربون من النتائج التي تترتب عن أعمالهم وقراراتهم.

➤ يدعمون حماس القيادة، ويمكنونها من تنفيذ المهمات المطلوبة لتحقيق أهدافها وأهدافهم، ويجعلونها تعتمد عليهم في المواقف الصعبة، ويحفزونهم للإقدام على التغيير نحو الأفضل، ويجعلونها تعول على مشاركتهم لها في التخطيط واتخاذ القرارات ومعالجة المشكلات، ويسهمون في تفجير نقاط قوتها من أجل المنظمة، ويسعدهم نجاحها وتطورها، ويتألمون إذا أصابها ضرر أو لحق بها أذى منهم أو من غيرهم⁽⁴⁷⁾. تعزيز علاقاتهم مع القيادة على الثقة والاحترام والدعم المتبادل وتوسيع المشتركات معها دون تجاوز الحدود المهنية، ويروجون أفكارها في الأوساط ذات الصلة⁽⁴⁸⁾ ويُعبّرون عن دعمهم لها⁽⁴⁹⁾ والوفاء لقيمتها values ورسالتها mission ورؤيتها vision وخططها plans وتوجيهاتها وأولوياتها priorities، فيتخذونها نُصب أعينهم، ويتبنونها عن صدق، ويلتزمون بها committed بإخلاص، ولا ينظرون إلى الأمور من زاويتهم فحسب، ويُراعون إمكانات القيادة وما يحيط بها من ضغوط وتحديات قد تُضعف حماسها أو تُثقل كاهلها أو تُربك قراراتها⁽⁵⁰⁾، وفي ذات الوقت لا يطيعونها طاعة obedience عمياء، ولا يُرضونها على حساب قيمهم، ولا يُبالغون في نقدها، ولا يُغالون في مدحها⁽⁵⁰⁾ ويعتبرون تقديم الشكر لها والاشادة بها واجبا عقلا ما دامت تؤدي أعمالها بصورة صحيحة، وتسعى لتحقيق الأهداف المشتركة، وتوطد علاقاتها بهم، وتمكنهم من تحقيق أهدافهم، وتأمر بالمعروف وتنهى 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 الهزائم الجسمية (53)، والسعي إلى تولي المهام التي تنطوي على تحديات ذاتية، دون أن يزجوا بأنفسهم في مواطن الهلاك، امثالاً لقوله تعالى "وَلَا تُلْقُوا بِأَيْدِيكُمْ إِلَى التَّهْلُكَةِ" (54)،

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

➤ ينصبّ اهتمامهم على أداء أعمالهم بإخلاص ويحرصون على معالجة مشكلاتهم الشخصية كي لا تنعكس آثارها السيئة على سلوكهم وأدائهم ويظهرون مرونة تمكنهم من التراجع الحكيم عند مواجهة العقبات كما يجتنبون توجيه اللوم أو النقد للقيادة أمام الآخرين، لكيلا تُضعف المعنويات وتُنخفض 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 ان يكونوا صادقين في مواجهة القيادة، رغم انهم يجعلون خيار ترك العمل آخر البدائل 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 والزلاء والجمهور بكفاءة، ويصغون بعناية لتوجيهات القيادة وتلميحاتها، بقصد فهم مقاصدها والاستعداد للانسجام معها (59).

➤ يُركّزون على إتمام الواجبات تعبيراً عن ارتباطهم الوثيق relevance بالقيادة وبيئة العمل (60).

➤ طلب المشورة seek counsel من القيادة والزلاء دون تردد عندما تواجههم المشكلات سعياً للحصول على أفكار تصقل قدراتهم وترتقي بأدائهم، ولذلك يقول الرسول محمد عليه الصلاة والسلام "الدين النصيحة"، ويقول عمر بن الخطاب رضي الله عنه "رحم الله امرؤاً أهدي إلينا مساوينا"، وقد قيل قديماً "أخوك من نصحك"، وبناء على هذا يعد السكوت عن النصح عقوبة للمنصوح وذنباً يعاقب عليه من لا يقدم النصح، ويؤكد هذا قول الرسول محمد عليه الصلاة والسلام "من كان عنده علم فكتمه ألجمه الله بلجام من نار يوم القيامة" (61).

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

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

تعزيز اهمية التابعين لدى القيادة

تختلف الممارسات التي تعزز اهمية التابعين لدى القيادة من مجتمع لآخر تبعا لاختلاف المجتمعات من حيث التقدم والتخلف ومساحة الحرية التي يتمتع بها التابعون واسلوب القيادة في ادارتهم، وفيما يأتي الممارسات التي تحبذها القيادات في التابعين في المجتمعات الديمقراطية، وتجعلها تتمسك بهم⁽⁶⁵⁾:

- ① تأدية الاعمال بكفاءة عالية، والمثابرة على تطوير أنفسهم باستمرار وبوتائر تنسجم مع التطورات التقنية والادارية التي تحدث في بيئة العمل، وقبول التغيير والتكيف معه بمرونة من اجل استمرار المنظمة وتطورها.
- ② العمل بالإمكانات المتاحة مع التطلع نحو الافضل، واجتناب المثالية.
- ③ وضع مصلحة المنظمة قبل مصالحهم الشخصية.

- ❶ لا تتقاطع اهدافهم مع اهداف المنظمة بل تسهم في تحقيق نقلة نوعية لهم وللمنظمة.
- ❷ طرح افكارهم على القيادة بشجاعة وان كانت لا تتفق مع توجهاتها بعد التأكد من انها تسهم في الارتقاء بالعمل في المنظمة.
- ❸ الاعتراف بالأخطاء والاعتذار عنها، والاسراع الى اصلاحها والبحث عن الاساليب التي تمنع تكرارها.
- ❹ احترام افكار القيادة التي تستهدف تطوير العمل والاصغاء لها اصغاء المستجيب وابداء الاستعداد لتطبيقها مع رفدها بالأفكار والملاحظات التي تسهم في توظيف الامكانيات بكفاءة⁽⁶⁶⁾.
- ❺ تأسيس علاقات جيدة مع القيادة فيها الكثير من وشائج اللفة والتعاون والثقة.
- ❻ التطوع لانجاز المهام الصعبة دون اغفال المهام الاصلية او اهمالها⁽⁶⁷⁾.
- ❼ الالتزام بقيم العمل وثقافته وقوانينه ولوائحه.
- ❽ احاطة القيادة علما بكل ما يحدث في العمل من اجل مساعدتها على معالجة المشكلات وتصويب الاخطاء في الوقت المناسب.
- ❾ 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 وذكاءاً فطرياً وخبرات مكتسبة وقدرة على إيجاد علاقات تربط بين الأشياء وتوظيفها بكفاءة.

✓ اعتماد التنظيم والابتعاد عن الفوضى واللامبالاة المؤدية إلى الفشل والضياع والاضطراب وتدني الانتاجية.

مفهوم الحاشية

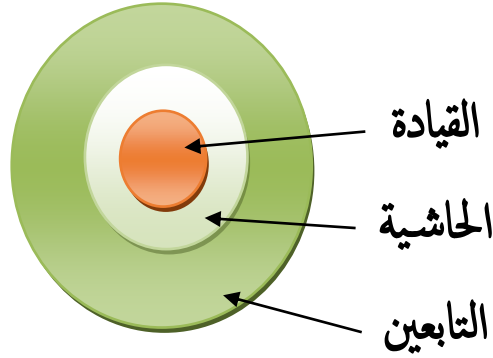
يشير مفهوم الحاشية أو البطانة *entourage* إلى مجموعة من الأفراد مهمتهم خدمة القيادة أو هم أفراد الدائرة المحيطة بها بصورة مباشرة، ويشكلون أحد المرتكزات والمتطلبات التي لا غنى لها عنهم في لإعانتها على تنفيذ المهام التي تضطلع بها وبلوغ الأهداف التي تسعى إليها، ويكون لأدائهم وسلوكهم تأثيرات (حسنة وسيئة) مباشرة وكبيرة في نجاحها أو اخفاقها.

ويتوقف عدد أفراد الحاشية ونفوذهم ومؤهلاتهم على عدة متغيرات من أهمها الموقع الذي تشغله القيادة، فحاشية الملك تختلف من حيث العدد والمؤهلات عن حاشية رئيس الجمهورية أو رئيس الوزراء أو 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 أهداف الزيارة وتوفير لها أيضاً السلامة والمتعة والراحة، وتجعلها تشعر بأنها وسط من يسهر عليها ويعينها على إدارة شؤونها ويوفر لها الأمان.

ويرتبط أفراد الحاشية بالقيادة بصورة مباشرة وهم على احتكاك مستمر بها، ومهمتهم تهيئة جميع المتطلبات التي تسهل عملها وإدارة الأعمال التي تضطلع بها، وتنظيم لقاءاتها واجتماعاتها مع الآخرين، وتوفير لها المعلومات التي تبصرها بالحقائق، وتقديم لها

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



موقع الحاشية بين القيادة والتابعين

الفرق بين الحاشية والتابعين

يبين الاتي الفروق بين الحاشية والتابعين (69):

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

- ❖ 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، وتوفر له الحماية والمتعة والراحة، بينما ينفذ التابعون اعمال المنظمة.
- ❖ نفوذ الحاشية على التابعين اقوى من نفوذ التابعين على الحاشية خاصة في المجتمعات المتخلفة.

تأثيرات الحاشية في القيادة

تلعب الحاشية دورا مهما في إصلاح أمر القيادة ومن يتأثر بتوجيهاتها وقراراتها او أفساده، ويؤكد هذا قوله تعالى "يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَتَّخِذُوا بِطَانَةً مِنْ دُونِكُمْ لَا يَأْلُونَكُمْ خَبَالًا وَدُّوا مَا عَنِتُّمْ قَدْ بَدَتِ الْبَغْضَاءُ مِنْ أَفْوَاهِهِمْ وَمَا تُخْفِي صُدُورُهُمْ أَكْبَرُ قَدْ بَيَّنَّا لَكُمُ الْآيَاتِ إِنْ كُنْتُمْ تَعْقِلُونَ" (70)، وادراكا من الافراد لأهمية تأثيرات الحاشية في القيادة فانهم يسألون الله من فضله ان يهيئ للقيادة بطانة تمكنها من رؤية الحق حقا وتعينها على اتباعه والباطل باطلا وتعينها على اجتنابه، ويبعد عنها الحاشية الفاسدة التي تحب لها المفاسد او تضع في طريقها العراقيل التي تحول دون اتباع السبيل القويم، وقد روي عن الرسول محمد عليه الصلاة والسلام قوله "ما بعث الله من نبي ولا استخلف من خليفة إلا كانت له بطانتان، بطانة تأمره بالخير وتحض عليه، وبطانة تأمره بالسوء وتحض عليه".

وتستمد الحاشية من موقعها نفوذا كبيرا على القيادة وعلى التابعين، ويكون لها دور واضح في التأثير في اتجاهات القيادة وقراراتها وسلوكها وعلاقاتها مع التابعين، وتزداد خطورة الحاشية عندما تعتمد عليها القيادة اعتمادا كبيرا، ولا سيما تلك التي في المواقع العليا، في تنظيم علاقاتها بالتابعين وبكل ما يقع داخل المنظمة وخارجها بحيث تفقد التواصل مع التابعين وما يدور حول المنظمة التي تتولى ادارتها، بسبب اصابتها بما يسمى "مرض الملوك" The king's disease والذي يشير الى فقدان التواصل بين القيادة والتابعين بسبب وجود الحاشية حولها والتي تشكل في هذه الحالة تحديا امام التابعين، ويفرض عليهم الارتقاء فوق طبيعة العلاقة المخيفة بين القيادة والحاشية عندما يفكرون بالاتصال بالقيادة وتقديم افكارهم ومقترحاتهم لها.

ويخشى التابعون في المجتمعات المتخلفة من حاشية القيادة وحاشية الحاشية اكثر من خشيتهم من القيادة في الغالب بسبب الخطوة لدى القيادة التي تتمتع الحاشية بها واستغلالها لموقعها في اضطهاد التابعين، ولذلك يقدمون الطاعة للحاشية ومن لهم علاقات بها، ويلبون جميع رغباتها خوفا من بطشها او من دورها في تأليب القيادة عليهم، وفيما يأتي بعض الجوانب التي تكون فيها تأثيرات الحاشية في القيادة واضحة بشكل لا غبار عليه:

- تخلق الحاشية حاجزا بين القيادة والتابعين من الصعب اختراقه عندما تمنع التابعين من الاقتراب من القيادة او الاتصال بها، او عندما لا تنقل معاناتهم وتظلماتهم ومقترحاتهم للقيادة، او تفتعل ما يمنع القيادة من الاتصال المباشر بالتابعين لمعرفة احتياجاتهم وطلباتهم المشروعة ورائهم بصدد المشكلات التي يواجهونها بسبب قرارات القيادة وسلوكها وسلوك حاشيتها، فيتعذر على القيادة تعميق محاسنها ومعالجة مساوئها وتمتين روابطها مع التابعين والارتقاء بولائهم

وانتمائهم 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 لأسيرن في الرعية حولا فاني اعلم ان للناس حوائج تقطع دوني اما لان المسؤولين عنهم لا يعرضونها الي، واما هم لا يصلون إلي"، وأكد للمسلمين ايضا قائلا "أرايتم ان استعملت عليكم خير من اعلم اكنت قضيت ما علي"، 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 يجمعون 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 وتزوقها على وفق اهوائها ورغباتها واهدافها او بالعكس من خلال التوصيات التي تقدمها للقيادة، فمثلا بإمكانها تأليب القيادة على التابعين واحداث الفرقة بينها وبينهم انتصارا لنفوسها المريضة من خلال تشويه 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 بوحى من القيادة نفسها او اجتهدا 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 الحاق الضرر بالتابعين.
 - تتجسس الحاشية على التابعين وتنقل اخبارهم الى القيادة.

دور القيادة في اختيار الحاشية

اختيار القيادة للحاشية 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 المحيطة بها، فاذا كان افراد الحاشية اكفاء وغير متزلفين ومخلصين للأهداف العامة توسم التابعون في القيادة الحكمة والكفاءة، واذا كان افراد الحاشية فاسدين ومفسدين 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، واوجدت انظمة تحدد صلاحيات القيادة وحاشيتها وجميع العاملين في المنظمات وتراقب تصرفاتهم، وقزمت دور حاشية القيادة وتأثيرها في قرارات القيادة التي لها علاقة بالتابعين، وفرضت على القيادات ان لا تتخذ من المفسدين حاشية لها خشية ان يضلوها ويفسدوا عليها قراراتها، وتختار حاشيتها من بين المؤهلين والاكفاء الذين يقدمون لها النصيحة بحيادية شديدة، ويقولون لها

كلمة الحق ولا يخشون لومة لائم، ويجعلونها ترى الحق حقا وتتبعه وترى الباطل باطلا وتجتنبه ولا تظلم احدا، 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 تختار افراد حاشيتها من بين الظلمة والمفسدين وليس لديهم مؤهلات وأهداف إنسانية او موازين شرعية او التزام أخلاقي، ولا يجيدون سوى التزلف والتظاهر بالولاء والتأييد لها، ويجيدون تقاسم الادوار بينهم من اجل مصالحهم والفتك بالتابعين عن طريق تلفيق الاكاذيب واختلاق مواقف تستهدف زرع الفرقة بينها وبين التابعين وجعلها تعتقد بان التابعين يمقتونها 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 مساءلتهم ومحاسبتهم عندما يسيئون الى التابعين، ما دامت تشعر بانهم 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، عملا بقانون "العملة الرديئة تطرد العملة الجيدة"، وتزداد الامور تعقيدا في تلك المجتمعات عندما يخاف التابعون من القيادة ويجهلون قوتهم وشجاعتهم ولا يعرفون كيف يوظفونها في المجالات التي تردع القيادة وتبعدها عن الظلم والفساد وتعيدها الى رشدها والمجالات التي تحقق اهدافها واهداف التابعين.

انواع الحاشية من حيث اضرارها

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

دورها بكفاءة في المجالات 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 واخطائها 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 وتحفزها الى كل ما يعمق الفساد والافساد ويؤجج الخلافات بينها وبين التابعين، وتحجب البيانات والمعلومات والحقائق عنها او تنقلها مشوهة او تعرضها على ابعاد التابعين الصالحين المؤهلين، وتصف الايات الآتية حال الحاشية السيئة⁽⁷⁴⁾:

ركبوا المراكب واغتمدوا	زمرا الى باب الخليفة
وصلوا البكور الى الرواح	ليبلغوا الرتب الشريفة
حتى اذا ظفروا بما طلبوا	من الحال اللطيفة
وغدا المولى منهم فرحا	بما تحوي الصحيفة
وتعسفوا من تحتهم	بالظلم والسير العنيفة
خانوا الخليفة عهد	بتعسف الطرق المخوفة

ويقول اخر:

ظهروا للناس دينا	وعلى الدينار داروا
وله صاموا وصلوا	وله حجوا وزاروا
لو بدا فوق الثريا	ولهم ريش لطاروا

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 طباحة الخليفة العثماني انذاك، 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، ومما زاد في إضعاف الدولة العثمانية احتجاج السلطان وعدم ممارسته السلطة بنفسه والانتكال على وزراء جهال بحيث اصبحت الدولة يُطلق عليها "الرجل المريض" كناية عن ضعفها.

المصدر:

1. المدير السيئ يحطم قدرات الموظفين.

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

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

دور القيادة في اصلاح الحاشية

ينبغي ان لا يكون للحاشية دور في صناعة القيادة، بل القيادة هي التي تصنع الحاشية وتؤثر 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 فاذا سرقت سرق من حولها ومارس معظم الناس ذلك السلوك، وإن عفت عفاً من حولها، ثم عفاً من

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

- استقطاب افراد الحاشية من بين الاكفاء واصحاب المعرفة والدراية والورع الذين استقام سلوكهم ليكونوا عوناً للقيادة في تنفيذ الاعمال المفيدة للجميع.
- ابعاد الحاشية الفاسدة والمفسدة التي لا تعرف الا مصالحها.
- لا تسمح القيادة للحاشية باستغلال جهلها او انشغالها او مرضها لتحقيق مصالحهم الشخصية او تضليل التابعين، كما حصل في نيجيريا ايام حكم الرئيس عمر يارادوا، فقد اتهمت وزيرة الإعلام 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 لمخاطبتنا إذا كان قادراً على ذلك، وإذا لم يكن فإن على المحيطين به أن يحدثونا عن الوضع الحقيقي لصحته⁽⁷⁵⁾.
- لا تعتمد القيادة على الحاشية كلياً في تصريف الامور ونقل المعلومات منها واليها.
- تتخلى القيادة بأسرع وقت ممكن عن الحاشية التي تكون مصدراً للمشكلات التي تحدث بينها وبين التابعين، او التي تركز على تحقيق مآربها أكثر مما تركز على توظيف جميع امكاناتها من اجل القيادة.
- لا تجعل القيادة أفعالها مجرد انعكاسات لرغبات الحاشية فتبدو وكأنها هي التي تتبع الحاشية وليس الحاشية هي التي تتبعها، لكيلا يتولد شعور لدى التابعين

بأن قرارات القيادة تصنعها الحاشية فيغضونها ويحبون دعمهم ومساندتهم لها، وقد يعملون على الاطاحة بها وبحاشيتها (76).

● لا تجعل القيادة الحاشية شماعه تعلق عليها فشلها او نجاحها، ولا تنصل عن مسؤوليتها عن اخطاء الحاشية مهما قلت او عظمت، فهي المسؤول الأول عن كل أخطاء الحاشية ويكون لها الثناء الأول عن جميع النجاحات التي تحققها الحاشية.

● تكون القيادة على اتصال مباشر ومستمر مع التابعين ولا تحجب نفسها عنهم، لكي تكون على بينة 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 بدافع الخوف او الاحترام او لاي اعتبار اخر، وتؤكد لهم في ذات الوقت ان عبارات الاطراء التي تصدر منهم بغير حق لن تخدعها، وتستبعد من حاشيتها المتملقين والمداهين والمادحين.

● معاقبة افراد الحاشية الذين يحبون عنها الحقائق ويداهنونها ويتملقون لها ويسئون الى سمعتها ويستغلون موقعهم ضد التابعين ويقفون حاجزا بينها وبين التابعين لكيلا يعتقد التابعون انها تدعم سلوك حاشيتها السيئ او انها هي التي توجه الحاشية لمثل ذلك السلوك.

- توجيه افراد الحاشية ومراقبة سلوكهم وعلاقاتهم باستمرار ومنعهم من الاساءة الى 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 الاساليب من اجل الحصول على تلك الخطوة والمنزلة التي تدر عليه المكاسب المادية والمعنوية من القيادة، وجميعهم يتنافسون في التقرب للقيادة بمختلف الاساليب، فبعضهم يتقربون لها بتجويد ادائهم وسلوكهم والبعض الاخر يتقرب اليها بالتزلف لها، ولذلك يتعين على القيادة الانتباه الى الصراعات بين افراد حاشيتها والقضاء عليها، او توظيفها لصالحها، ولا تسمح ان تكون لها تأثيرات سيئة على ادائها وسلوكها وعلاقاتها.

اخلاقيات الحاشية

يعد طاقم الحاشية هو الاقرب الى القيادة زمانيا ومكانيا وله تأثيرات واضحة في سلوكها وعلاقاتها وتوجهاتها وقراراتها، ويؤثر في مستقبلها السياسي والاجتماعي، وقد تمتد تأثيراته الى جزئيات حياتها اليومية الخاصة، ولذلك ينبغي ان يكون سلوك الحاشية على وفق الاخلاقيات الاتية⁽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 يسمعون او يشاهدونه، ورفض جميع المغريات المادية والمعنوية التي تقدم لحملهم عن الادلاء (بالتلميح او بالتصريح) باية معلومات يعرفونها عن القيادة، فهم مؤمنون على اسرار القيادة وليس من حقهم افشاؤها، وفي حال اصرار الآخرين على الحصول على المعلومات منهم عليهم ان يقترحوا عليهم طلب المعلومات من القيادة مباشرة، ايماننا منهم بان في افشاء اسرار القيادة (الشخصية او العامة) اخطارا واضارا بالغة على القيادة والمنظمة خاصة اذا كانت تلك الاسرار لها علاقة بخطط القيادة واستراتيجياتها وسياساتها واهدافها وحياتها الشخصية، وبالإمكان تصور الاضرار الكارثية التي تحدث لو ان الحاشية افشت الاسرار العسكرية للقيادة، ويتعين على الحاشية ان تعمل على وفق مبدأ "سرك حبيسك فان اذعته فانت حبيسه" او كما يقول الشاعر⁽⁷⁹⁾:

واحفظ لسائك واحترز من لفظه فالمرء يسلم باللسان ويعطِبُ
والسرّ فاكتمه ولا تنطق به فهو الأسير لديك إذ لا ينشَبُ

❖ 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 بجعل 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، والتأكد 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 لاجراجها من موقف او حديث قد يؤخرها عن التزاماتها او مواعييدها الاخرى، او تشعر بان احاديث الاخرين معها مزعجة لها، ولذلك ينبغي ان يتفق افراد الحاشية مع القيادة على اشارات معينة بحيث اذا اصدرت لهم تلك الاشارات يتدخلون الحاشية بأدب لإنقاذ القيادة من المواقف المخرجة لهما، وعلى الحاشية ان تتوقع ان ينظر اليها الافراد الذين يتحدثون مع القيادة بانها خشنة وغير مهذبة، وقد يظهر عليهم ملامح الاستياء، كما يتعين على الحاشية ان تكون واعية ومنتبهة وتستطيع معرفة متى تحتاج القيادة الى مساعدتها في شق طريقها بين الحشود او ايجاد مكان لوقوف سيارات موكبها.

❖ 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، وانما عليه ان يتكلم مع المعني 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 أعداد أنفسهم كأعضاء في فريق القيادة من أجل عرض صورة حسنة عن القيادة وفريقها يفخر بها الجميع، وأن يجعلوا الآخرين يستحسنون كل ما يقولونه ويفعلونه، ويتعاملوا مع الجميع بكل احترام ويصغوا إليهم ويتذكروا أسماءهم إدراكاً منهم بأن تقرب الآخرين من القيادة أمر نادر الحدوث وعليهم مراعاة الاهتمام والانتباه والدقة والكياسة واللفظ courteousness مع الآخرين عندما يستفسرون منهم عن بعض الجوانب التي لها علاقة بالقيادة أو يطلبون إليهم أن يتحدثوا إلى القيادة عنهم أو يقدموا هدايا شخصية إلى القيادة.

❖ الارتقاء بالقيادة إلى الأفضل؛ من خلال تنبيهها إلى الأخطاء في سلوكها بأسلوب غير مباشر ومفعم بالاحترام واللفظ.

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

❖ الابتعاد عن نشر الشائعات وتداولها لمجرد الثثرة أو لإظهار أهميتهم أمام الآخرين.

❖ الالتزام بالحيادية neutrality؛ يتعين على أفراد الحاشية الالتزام بالحيادية في أقوالهم وأفعالهم خشية أن تؤول أو تفهم من قبل الآخرين على أنها تمثل رأي القيادة أو تعبر عنه.

❖ ينبغي لأفراد الحاشية الاحتفاظ بآرائهم فيما يتعلق بما يسمعون أو يشاهدون من القيادة رغم أن هذا الأمر ليس سهلاً بل عصياً على معظم أفراد الحاشية.

❖ إدراك النهاية؛ على جميع افراد الحاشية ان يتذكروا دائماً أنهم سوف يستبدلون
بآخرين عاجلاً او اجلاً، وعليهم 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.

❖ ابتعاد افراد الحاشية عن الولاء السيئ لبعضهم البعض.

حماية التابعين من ظلم الحاشية

يحكى أن فلاحا فقيرا من اهالي إقليم وادي النطرون في مصر إبان حكم الأسرة الحادية عشر عام 2200 قبل الميلاد، قاد قطيعا صغيرا من الحمير بحاصلات قريته وسار به نحو المدينة لبيع الحاصلات وكان الطريق يحتم عليه المرور بضیعة رجل يدعى "تحتوي ناخـت" 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 فتلتهم الحمير بعض سيقان القمح وبذلك تنهياً الفرصة لتحتوي ناخـت كي يستولي على القافلة، عندها خاطب الفلاح الرجل قائلاً "إن طريقي مستقيمة وقد قام جنودك بإغلاقها، فاضطرت للنزول إلى حقلك لاستأنف طريقي.. أتغتصب حميري لان واحدا منها التهم ملئ فمه من سيقان قمحك؟!..!"

قضى الفلاح المسكين أربعة أيام يحاول إقناع المغتصب بإرجاع حميره مستخدماً كل وسائل الإقناع دون فائدة، ولما لم يفلح قرر أن يرفع شكواه إلى الوزير الأول "رنزي" الذي كان مشهورا بحبه للعدالة وكان مضرباً للامثال في عدالته، وعرض عليه الامر فاستمع الوزير وتشاور مع موظفيه والشهود الذين انحازوا إلى جانب زميلهم وكان جوابهم "هل يعاقب تحتوي ناخـت بسبب فلاح لا يدفع الضرائب وحمير التهمت قمح حقله؟"

كان الفلاح واقفا يستمع لضياح امواله وخرابه المحتم اما الوزير الأول فكان يجلس متأملاً في صمت ولما رأى الفلاح أن الوزير الأول لا يحرك ساكناً، تقدم إليه وخاطبه بفصاحة أدهشته قائلاً: "أقم العدل، أنت يا من مدحت، وارفغ عني الظلم، انظر إلي فإنني احمل أثقالاً فوق أثقال، اجب إلى الصيحة التي ينطق بها فمي وحطم الظلم ورسخ الحق فإنه ارادة الاله اما الظلم فهو منفي من الأرض".....أعجب الوزير بلباقة الفلاح وتركه دون أن يقطع في قضيته، وذهب على الفور إلى الفرعون واخبره بالقضية وما كان من الفلاح من حسن القول فأمره الفرعون ان لا يقطع في قضيته برأي رغبة منه في أن يرتجل الفلاح خطباً أخرى وامر بتدوين اقواله بدقة، ثم أمر الفرعون برد أملاك الفلاح إليه ومعاقبة المستبد.

المصدر: أحمد محمود، الفلاح الفصيح.. أبوكم كلکم، صحيفة الاهرام، الخميس غرة ربيع اخر 1433 هـ، 23، فبراير 2012 السنة 136 العدد 45734.

الفصل الثاني

انماط التابعين

التابع الاتكالي

التابع الانغزالي

التابع التوافقي

التابع الذرائعي

التابع المداهن

التابع المؤثر

التابع السلبي

التابع النموذجي

التابع الشجاع

التابعون النجوم

التابعون المؤهلون علميا

التابع الحالم

تابعون يصعب التعامل معهم

اصناف التابعين من حيث ارتباطهم بالقيادة

مستويات ارتباط التابعين بالقيادة

اساليب تطوير ارتباط التابعين بالقيادة.

الفصل الثاني

انماط التابعين

هناك انماط من التابعة مثلما هنالك انماط من القيادة، ويتميز كل واحد من تلك الانماط بمجموعة من السمات ومواطن قوة وضعف ومزايا وعيوب، وتسهم معرفة القيادة بأنماط التابعين في تحديد أساليب ادارتهم وتطوير مهاراتهم وكفاءتهم واطافة امكاناتهم الى امكاناتها وتوظيفها في المجالات التي تسهم في تنفيذ الاعمال وتحقيق الاهداف.

وتفيد معرفة انماط التابعين في تحديد الأنماط التي تسهم أكثر من غيرها في تحقيق اهداف المنظمات والمجتمع، وتشخيص الانماط التي تكون اهميتها متوسطة ويجاد السبل التي ترتقي بها الى الافضل، وكذلك تحديد الانماط التي تعمق التردى في القيادات وتوفر لها بيئة تجعلها تحكم سيطرتها وتتمادى 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 أو 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 متشائمين وممتنعين ومقاومين سرا مما يجعلهم تابعين خائعين رغم انهم يبدون في الظاهر ودودين ومطيعين في سلوكهم.

ويعتمد تزايد الاتكالية لدى التابعين أو تناقصها على الاساليب التي توظفها القيادة في إدارة التابعين وحفزهم للمبادرة لانجاز الاعمال وحمل مسؤولية التبعات 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 يتعين عليهم تنفيذه كلما كانت قاسية (ماديا ومعنويا) معهم والعكس صحيح جدا.

وتترك الاتكالية آثارا سيئة على التابعين منها انها تخرجهم من دائرة الفعل والتأثير الحقيقيين وتجعلهم عاجزين عن تحديد السلوك المناسب فيما يتعلق بعلاقاتهم بالقيادة وفيما بينهما وعن اداء أعمال منتجة دون الاعتماد على الآخرين، ويقبلون باقل من القليل ولا يطورون انفسهم، ولا تنحصر مساوئ الاتكالية على التابعين بل تتجاوزهم إلى بيئة العمل والقيادة، وتسبب احباطات واخفاقات على الصعيد الشخصي وعلى صعيد العمل.

ورغم مساوئ التابعين الاتكاليين على محيطهم (عوائلهم وقيادتهم ومنظمتهم ومجتمعهم) لا زالت الكثير من القيادات، ولا سيما في المجتمعات المتخلفة، ترى أن هؤلاء التابعين يمكنونها من تحقيق مآربها في التسلط واشباع رغبتها في تأكيد اهميتها، فتعمل على تعميق الاتكالية فيهم.

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

- عندما يجعلهم اباؤهم يعتمدون عليهم في كل شيء ويعينونهم في كل ما يفعلونه أو عندما تواجههم مشكلات او صعوبات مهما صغرت، بدلا من تدريبهم 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 يقتربون أخطاء بسيطة.
- حرمانهم من الفرص التي تسمح لهم بتوظيف قدراتهم وترسيخ الاعتقاد لديهم بانهم غير قادرين على الاتيان بخير اينما توجهوا.
- 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 الاخرين، وشحذ هممتهم ليكونوا فاعلين ومبادرين ولا يلومون الاخرين او ظروف الحياة على النتائج التي تترتب عن سلوكهم، وقد تحدثت اليانور روزفلت زوجة رئيس الولايات المتحدة الامريكية ثيودور روزفلت (1901 – 1909) حول كيف يكون الفرد فاعلا حينما لاحظت ان "لا احد يستطيع ان يجعل الاخر 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.

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

التابع الانعزالي

تعرف العزلة alienation على أنها انفصال الشخص عن الآخرين وبقاؤه منفردا معظم الوقت، وتقترن العزلة بالوحدة، وتعني فقدان الاتصال مع الآخرين، وتؤدي الى حرمان الجميع من الحصول على الفوائد من الامكانيات 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 جلدها، او نفسية عندما يكون موجودا مع الآخرين ولكنه يشعر بانه غريب عنهم وليس له علاقة بهم ويمتنع متعمدا عن التفاعل الاجتماعي ويصعب عليه تأقلمه معهم، ويعود الى عالمه ليشعر بالطمأنينة خشية اكتشاف الآخرين لمكوناته، ويصبح عدوانيا حينما يلتقي بمن هو قادر على سبر أغواره.

ولا يسهم التابع الانعزالي في تطوير حلول للمشكلات والاختافات التي تواجهه، ويصبح خاملاً وجاحداً وناقداً في تفكيره، ويفكر بذاته، وينظر الى الامور كما هي، ويشعر بالخوف والريبة والنبد والهجر والوحدة واليأس، ويكون فاقد الصبر وينفجر غضباً لأبسط الأسباب فيبدأ بإيذاء الآخرين ويوجه طاقاته نحو الخصام مع الافراد الذين يحاولون نقده والانتقاص منه، ويتعدى عن اقرب الناس، ويشعر انه غير سعيد في عمله وعائلته، ويجعل من حوله في العمل والبيت غير سعداء، وهو معرض للاصابة بالامراض النفسية والعضوية فتزداد تعاسته وتبدو الحياة غير منصفة له وانه ضحية ظلم وقع عليه وانه مهمش، ويشعر ان الطريق الوحيد للبقاء على احترامه لذاته هو مواجهة القضايا التي تقابله او الانسحاب نفسياً منها، وفي كلتا الحالتين ضياع للوقت وللإمكانات المتاحة.

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

مسببات انعزالية التابعين

يكون التابع انعزالياً عندما يعمل تحت قيادة سيئة او ربما بسبب اخفاقه في تحقيق طموحاته، او لم يمنحه الآخرون الثقة المطلوبة فيجتنبهم لكي يهرب من مشاعره المؤلمة او قد تكون عزله 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 ان العلاقة مع الآخرين غير ذات قيمة وغير مجدية 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 عزله وإعادة تأهيله للاندماج مع القيادة وزملاء العمل والآخرين بفاعلية تمكنه من التغلب على نقائصه لكي يوظف إمكانياته 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، وتدريبه على الاستماع الى وجهة نظرها بصدد مشكلاته.

التابع التوافقي

يتميز التابع التوافقي Conformist بأنه ودود وهادئ، وضعيف العزم، ومتردد في قراراته، ولا يثبت على آرائه، وفاقد الثقة بنفسه، ولا يعتقد بوجود امكانيات لديه، وطموحاته محدودة جدا، وليس لديه افكار خاصة به، وينتقص من ذاته، ولا يرغب بتولي المناصب خوفا من المسؤولية ومواجهة الآخرين، ويتخلى عن حاجاته وافكاره وحاجات عائلته لارضاء القيادة والمنظمة والآخرين.

ويرتعب التوافقي من الحرية ويشعر انها تقدم له خيارات كثيرة جدا 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، فيلوذ بأي شخص يزيل عنه عبء الحرية والمسؤولية.

ويتقبل التابع التوافقي افكار القيادة واحكامها دون تفكير، ويطيعها في كل الامور طاعة عمياء وينفذ جميع الاوامر الصادرة منها اليه بغض النظر عن طبيعة الاعمال التي تطلب اليه ودون اعتراض، ولذلك يطلق عليه اسم إمعة yes-man، ويؤمن ان اتباع النظام هو المهم بصرف النظر عن النتائج التي تتحقق، ولا يرفض ما يطلب اليه لكيلا يفسر بانه 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، ويبغض الصراعات مع القيادة ويتعد 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 أفكاره.

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

وحري بالإبانة يفضل معظم القادة في المجتمعات المتخلفة التوافقية في التابعين لانهم يخضعون لسلطتهم ولا يشكلون تهديدا لهم ومن اجل ذلك يشرعون القوانين والاجراءات الصارمة التي تفرض على التابعين ان يكونوا توافقيين ومجرد ارقام ضمن الاحصاءات، وقد اشار الى ذلك الشاعر Wylan Hugh Auden في قصيدته "المواطن المجهول" The Unknown Citizen التي نشرها في عام 1939 وسخر فيها

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

❖ لا يعترض التوافقيون على قرارات القيادة، ولا يجروون على انتقادها وتشخيص أخطائها وانحرافاتهما ويتجنبون الصراعات معها ولا يضغطون عليها من أجل الحصول على المكاسب.

❖ يتميز التوافقيون بانهم نشيطون في أداء العمل ومنفذون implementers جيدون إلى حد أنهم يوصفون "بجمير الشغل" في المنظمة وطلباتهم وطموحاتهم معدومة أو في أقل مستوى، ولا يتركون وظائفهم من أجل الحصول على فرص عمل أفضل.

وقد حذر الرسول محمد صلى الله عليه وآله وسلم الأفراد من أن يكونوا إمعة قائلًا "لا تكونوا إمعة تقولون إن أحسن الناس أحسنا وإن ظلموا ظلمنا، ولكن وطنوا أنفسكم إن أحسن الناس تحسنا وإن أسأؤوا فلا تظلموا" بسبب خطورة الآثار السيئة التي تترتب عن الإمعة، ولذلك كان الرسول محمد عليه الصلاة والسلام يقبل اعتراضات الصحابة برحابة، ويشجعهم على الإفصاح عن آرائهم لكيلا يكونوا إمعة ويدل على ذلك موقف عمر بن الخطاب رضي الله عنه عندما سأله في صلح الحديبية: "ألست نبي الله حقاً؟ قال الرسول: "بلى"، قال عمر: "ألستنا على الحق وعدونا على الباطل"، قال: "بلى"، فقال عمر: "علام نعطي الدنيا في ديننا إذاً ونرجع ولما يحكم الله بيننا وبين أعدائنا"، فقال عليه الصلاة والسلام: "إني رسول الله وهو ناصري ولست أعصيه" (7).

مسببات التوافقية

تنتشر التوافقية بين التابعين بسبب العوامل الآتية (8):

● ترغم القيادات المتسلطة التابعين على ان يكونوا إمعة وتقمع بقسوة الذين يعبرون عن افكارهم وملاحظاتهم ومقترحاتهم، وترغب منهم اتباعها في الخير والشر دون معرفة الدليل او النظر والتأمل فيما تطلبه اليهم ويكونوا لها كالانعام، "لَهُمْ قُلُوبٌ لَا يَفْقَهُونَ بِهَا وَلَهُمْ أَعْيُنٌ لَا يُبْصِرُونَ بِهَا وَلَهُمْ آذَانٌ لَا يَسْمَعُونَ بِهَا أُولَئِكَ كَالْأَنْعَامِ بَلْ هُمْ أَضَلُّ" (9).

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

● تبني المجتمع ثقافة تشجع التوافقية بدءا من العائلة صعودا الى اعلى التنظيمات.

اضرار التوافقية

تترتب عن التوافقية اضرار كبيرة للجميع منها انها تكبح جميع الدوافع والتأثيرات التي تحفز الافراد للمبادرات والإبداع والخلق والمشاركة في المسؤوليات ورغد القيادة بالأفكار التي تدعمها وتصوب قراراتها وازافة 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 الاحباط في المنظمة والمجتمع ولا يصمدون في المواقف الصعبة ويكونون عالة على القيادة فتضيع عليها فرصة الانصراف للامور الأكثر اهمية فتتدنى قدرتها على اداء الاعمال المطلوبة

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

ومن اضرار التوافقية على التابعين انها تؤثر في شخصيتهم وتجعلهم صيدا سهلا للقادة المستبدين فاقدى الضمير الذين يشيدون امجادهم على التوافقين وتفقدهم الصديقة مع انفسهم ومع الاخرين، كما تمتد تأثيراتهم السيئة الى عائلاتهم بسبب تركيزهم جل اهتمامهم على مسؤولياتهم تجاه القيادة والسلطة فيملون أنفسهم وعائلاتهم.

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

وتأسيسا على ما تقدم تفقد المنظمات بسبب التوافقين فرصة توظيف امكانات التابعين في بيئة معقدة جدا لا يستطيع القادة المناورة والابداع فيها والصمود امام المنافسة الشديدة لوحدهم في عالم متغير بصورة سريعة ما لم يسهم معهم التابعون بجميع امكاناتهم ومواهبهم الفكرية.

اخراج التابعين من التوافقية

تتطلب 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 نفسيا وتقديم الدعم لهم من العائلة والمجتمع بهدف تمكينهم من ان يكونوا واثقين بأنفسهم وآرائهم ومستقلين في تفكيرهم وسلوكهم واهدافهم ومواجهة الخوف من القيادة والنظام، وتطوير شجاعتهم للاختلاف مع الاخرين عند الضرورة، والايحاء لهم بانهم يمتلكون القدرات

والامكانات التي تجعل منهم تابعين فاعلين ومؤثرين وقادرين 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.

ارغام التابعين على التوافقية

يحكى ان اسدا اختار ان يكون معه حمار وثعلب لمعاونته على ادارة شؤونه الخاصة، وفي احد الايام نهض الاسد واستدعى الحمار والثعلب ليعرف منهم هل ان رائحة فمه مزعجة ام لا، وكان في قرارة نفسه يرغب منهم ان يقولوا له ان رائحة فمه زكية، فاستدعى 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 الثعلب، ثم استدعى الاسد الثعلب وطرح عليه نفس السؤال الذي طرحه على الحمار، فاجابه الثعلب بانه يتفق مع الاسد تماما وان رائحة فمه تفوح عطرا اكثر طيبة من عطر الياسمين. فسأله الاسد: "كيف عرفت ذلك؟" فاجابه الثعلب: "عرفت بعدما شاهدت ما حدث للحمار".

التابع الذرائعي

يوجد في كل منظمة بين 25% - 35% من التابعين يميلون الى ان يكونوا ذرائعيين Pragmatist، ويعتمد الذرائعي على تفكير القيادة وقراراتها، ولا يعمل الا حينما تصدر القيادة له التوجيهات اللازمة، ويتبع الحشد دون ان يفكر في السبب، ويعتقد ان المنظمة ليست بحاجة الى افكاره، ويفتقر الى الشعور بالمسؤولية والمبادرة، وينفذ الواجبات بحماس فاطر او معتدل، وهو بحاجة الى التوجيه والمراقبة باستمرار حين يؤدي المهمات المسندة اليه، ويتجنب المجازفة ويرى من الافضل ان يعيش على وفق شعار السلامة خير من الندامة better safe than sorry⁽¹⁰⁾.

ويمتلك الذرائعي سمات تجعله مناسباً للموقف السائد، ويتواءم مع التغييرات التي تحدث في سياسة المنظمة، وخبيراً ومهماً جداً في النجاة من مساوئ التغيير، ويعتقد ان عليه ان يؤدي عمله على وفق القواعد والانظمة التي تضعها القيادة انطلاقاً من ايمانه بان القيادة تفكر بالنيابة عنه، وتفعل ما تريد، وعليه ان يعمل في إطار قوانينها وقواعد العمل بصورة شكلية، ويفضل ان تكون العلاقات في بيئة العمل رسمية.

ويتميز الذرائعيون بانهم لعوبون ويستغلون الآخرين والمنظمة لفائدتهم، ويجتنبون شغل مواقع تتقاطع مع الاشخاص الاقوياء في المنظمة، وييقون الصراع مع الآخرين في ادنى مستوى او معدوم، ولديهم اعذار جاهزة واسباب ووثائق لتبرير اي فشل ويغضون النظر عن المسائل التي تسبب لهم المشكلات، ولا يكونون هم المبادرين الا بعد التأكد من ان الآخرين قد بادروا الى العمل قبلهم.

ويستخدم الذرائعيون جميع الاساليب التي تمكنهم من تعظيم مصالحهم الشخصية وبلوغ اهدافهم، وتحقيق أفضل استفادة من المواقف بأقل المخاطر، وهم يظهرون عندما

تكون المنظمة في اوقات عصيبة واينما تكون المشكلات، وهم بذلك مثل التاجر يسعى دائماً 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 ان الافراد، ولا سيما في الدول المتنامية، غالباً ما يكونون ذرائعين ويرغبون بتنفيذ كل ما هو ضروري للبقاء من اجل تنفيذ مقاصدهم الخاصة وتحقيق اهدافهم.

تأثيرات التابع الذرائعي السيئة

لا يوظف التابعون الذرائعيون امكاناتهم الا في المجالات التي تحقق مصالحهم، ولا يعترضون على القيادة او زملاء العمل الذين تكون اهدافهم وممارساتهم 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 بواطنها، والمداهن هو الذي يبحث عما يرضي الآخر من فعل وقول ويظهر له الرضا عن ظلمه وقبيح افعاله واخطائه فلا يقول له حقاً ولا يُنكر عليه باطلاً، ويسترخص الدين والقيم والحق ويتملق له وينفخ في غروره ولا يظهر امامه بانه اذكي منه لكي يشعر بانه الاذكي. ويتصرف المداهن كأنه ساذج وبجاجة ماسة لمعلومات الاخر وخبراته وأحياناً يرتكب عن عمد أخطاء لا ضرر لها من اجل منح الاخر فرصة لاستعراض قدراته،

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

وتأسيسا على ما تقدم فان المداهن أصل البلاء وممكن الداء وبأمثاله تمنى القيادة
والمنظمات والامة بالخبية والخسران.

التابع المؤثر

يتميز التابع المؤثر بالطموح والرغبة في العمل والالتزام بأمور أكبر من مصالحه
الشخصية، وبقدرته على ادارة نفسه، والتمسك بقيمه، والتعبير عن افكاره باستقلالية،
ويكون تفكيره انتقاديا ويعمل باتجاه تحقيق الكفاءة وايجاد حلول للمشكلات وتعميق
الايجابية في العمل، ويلهم muses القيادة من خلال مقترحاته البناءة التي تساعد
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 ذكيا ويُعتمد 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 وفهما ورأيا سديدا 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 بانه غبي وغير كفء ومن الصعب حفزه 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.

وكثيرا ما تكون التابعة 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 ترغمهم على ان يكونوا كالقطيع وراءها، وتراقبهم بدقة وتحاسبهم على كل صغيرة وكبيرة.

التابع المثالي

التابعة المثالية ليست امرا صعب المنال لا يحققها إلا الأبطال او الخارقون في القدرات، بل يستطيع التابعون ان يكونوا مثاليين بسهولة، ويتميز التابعون المثاليون بانهم افراد مستقلون في تفكيرهم، ويتمسكون باهدافهم ويعدون انفسهم شركاء اقوياء للقيادة ويتعاونون معها ومع زملائهم، ويعملون باستمرار ونشاط ليكونوا جزءا مكملًا لها، ويشحذون هممتهم، ويعملون على تطوير انفسهم من اجل حماية انفسهم من التقادم المهني، ويركزون على إسهاماتهم، ويفكرون في توظيف جميع امكاناتهم لصالح المنظمة دائما ويلتزمون بأهدافها، ويؤدون اعمالا رائعة من اجلها، ويجسدون اهدافها واتجاهاتها في ادائهم وسلوكهم وعلاقاتهم مع القيادة والزبائن.

إضافة الى ما تقدم يتقن التابعون المثاليون مهارات خاصة بهم تجعلهم لا غنى عنهم في المنظمة، وهم مبتكرون ومبدعون ويقدمون النقد البناء للقيادة، ويراقبون تقدمهم في العمل باستمرار ويجعلون القيادة تفتخر بعملهم وتفكيرهم المستقل والناقد، فيوسعون نطاق النشاطات التي يضطلعون بها الى ابعد من الواجبات المسندة اليهم، وهم منفتحون على كل ما هو جديد ويناصرون champion التغيير في أدوات العمل وأساليبه والأفكار التي تستهدف احداث نقلات نوعية نحو الافضل في المنظمة بصرف النظر عن مصدرها، وقادرون على تقويم المعلومات التي يتسلمونها من القيادة، ومستعدون للوقوف بوجهها من اجل المنظمة عندما تنحرف في قراراتها وسلوكها، وينتبهون الى تأثيرات الآخرين في تحقيق اهداف المنظمة⁽¹¹⁾.

وقد أدركت المنظمات في المجتمعات المتقدمة اهمية التابعين المثاليين واسهاماتهم الرائعة في العمل واصبحت تعتبر وجودهم ضرورة لنجاحها، فأخذت تعمل جاهدة على استقطابهم واحتضانهم، وتوفير بيئة عمل لهم تسمح بتفجير طاقاتهم ومواهبهم وقدراتهم وتوظيفها في المجالات التي تحقق اهدافها واهدافهم، بينما تحارب القيادات في المجتمعات المتخلفة التابعين المثاليين وتعدهم خطرا جسيما 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.

● توافقون للإبداع، ويعرفون دوافعهم وميولهم وقدراتهم، ويحددون أهدافهم في ضوء رؤية مستقبلية، ويستشرفون ما ستكون عليه بيئة العمل في المستقبل، ولديهم إمكانيات غير منظورة للتصحيح واتخاذ المسار السليم ويشحذون مهاراتهم ويعملون على تطوير سلوكهم وادائهم وكفاءتهم، وينظرون إلى العمل كرسالة ومستعدون لحمل مسؤولية النهوض بالأعمال ويديرون 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 ويتبادلون الثقة معهم، ويقيمون معهم شبكة من العلاقات الجيدة ويعملون معهم بفاعلية ونشاط بروح الفريق المتكامل لسد النقص في الإمكانيات، ومستعدون دائما لاحاطتهم بالحقائق بصدق.

● نشيطون اجتماعياً، ومتميزون ثقافياً، ويتمتعون بصحة نفسية وجسدية، ويشعرون باهميتهم، ولا يقعون اسرى للألقاب وهم أبعد ما يكون عن المبالغة وتقسيم الأشياء إلى تقيضين.

● 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 ويدربون أنفسهم على التجديد والاستفادة من الأبعاد الأربعة للشخصية الإنسانية (البدنية والعقلية والانفعالية والروحية).

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

العلاقة بين التابعين المثاليين والقيادة

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

ويجعل التابعون المثاليون علاقاتهم مع القيادة مفيدة لها ولهم ويرفدونها بمعلومات دقيقة ليس بإمكانها 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 لاعانتها على الارتقاء بادائها وسلوكها 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 المثلاليون لمصالحهم ان تضر بعلاقتهم مع القيادة، وفي ذات الوقت لا يقبلون افكار القيادة ولا ينفذون اوامرهم الا بعد مناقشتها باساليب لا تثير حفيظتها ويتعدون عن اعلان الخلافات معها اذا كان في ذلك اضرار لها وللمنظمة لكيلا يثيروا انتباه الاخرين اليهم grandstanding دون القيادة.

التابع الشجاع

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

وتعرف شجاعة التابعين عندما تعرض القيادة عليهم القرارات وتطلب اليهم اما قبولها او رفضها، اذ يمتلك التابع الشجاع تصورا واضحا عن العمل، ويكون مسؤولا مسؤولية كاملة امام القيادة عن النتائج التي تترتب عن اعماله، ويرفد القيادة بالحقائق والتصورات التي تسهم في تطوير العمل ومعالجة مشكلاته، ويطرح عليها اراءه بصدد اهدافها وقراراتها وسلوكها بمنتهى الدقة والوضوح، ويجعلها على علم بموقفه عندما لا يكون سعيدا معها في العمل، رغم انه يتحدى أفكارها في بعض الحالات او يواجهها باخطائها وانحرافاتِها بصراحة.

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

التابعون النجوم

يتميز التابعون النجوم star followers بكفاءتهم في اداء اعمالهم وحمل مسؤوليتها، وهم ليسوا بحاجة الى توجيه القيادة وبذلك يوفر لهم فرصة توظيف امكاناتها في المجالات الأكثر أهمية وخفض تكلفة الاشراف 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 الأنشطة الملحة والأكثر أهمية التي تضيف قيمة للمنظمة.
- ▲ يدركون أهمية الأعمال 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 أهمية التابعين النجوم إلا أن الكثير من القادة يخشونهم، ونادراً ما يفضلون العمل معهم، ويشعرون بأنهم يسببون أرباكاً في العمل فهم غالباً ما يفكرون بأنفسهم ومصلحتهم ويجدون أنفسهم أكبر من المنظمة التي يعملون فيها وبأنهم يستحقون مكاسب إضافية فينتقلون إلى مجالات عمل أفضل في منظمات أخرى وبذلك يجعلون القيادة تسعى دائماً لاستقطاب تابعين جدد وتدريبهم ليحلوا محلهم.

التابعون المؤهلون علميا

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

وقد ادركت القيادات في الدول المتقدمة اهمية دور التابعين المؤهلين علميا فمنحتهم فرصة تبوؤ المواقع التي يستحقونها، واجزلت لهم المكافآت والامتيازات، ومنحتهم 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 المتخلفة بان هذه الفئة من التابعين تشكل خطرا عليها، فعملت على تعميق التخلف في المجتمع ادراكا منها بان مصالحها لا تتحقق الا من خلاله، وامعنت في اضطهاد المؤهلين علميا ولم تفسح المجال لهم لتوظيف مؤهلاتهم، او وظفتهم في مجالات تحقق مصالحها الشخصية او في غير تخصصاتهم، او جعلتهم ابواقا لتمجيدها 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 الحالم

يلتزم العديد من التابعين من هذه الطائفة بحلمهم الشخصي وليس بحلم القيادة، ويركزون كثيرا على تحقيق حلمهم ولذلك يتعين على القيادة ان توضح لهم اهدافها وتتفهم اهدافهم لكي تنسق اهدافها واهدافهم، وتمكنهم من تحقيق أهدافهم وتستمع الى آرائهم وتختار 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 عنصراً ضاراً في بيئة العمل، وينظر اليهم على انهم متعصبون ومرضى نفسياً، 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 الانتاجية والعلاقات الانسانية 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 وإنما سببه
النشأة وتأثير مؤسسات المجتمع فهي التي تلعب دورا كبيرا في تأصيل العناد لديهم.
ويتخذ العناد عند التابعين أشكالا 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
يتخذون من العناد وسيلة لتحقيق مطالبهم.

ويتعين على القيادة ان توضح للتابعين ان اضرار العناد لا تقتصر عليها وعلى
المنظمة وإنما 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 المواهب والنمو
والتأثير السليم في المواقف وفي الآخرين، ورفض الخضوع للفشل.

وتستطيع القيادة ان تحد من تأثيرات العناد السيئة عبر الاساليب الاتية: اعتماد
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 نقده
أو جرح مشاعره أمام الآخرين لكيلا يتولد لديه شعور بالاستياء والضييق فيستمر في
العناد عنادا، 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 تستفحل

ويصبح من الصعب علاجها، ومعاينة المعاند الذي تكون لعناده تأثيرات سيئة بعد التأكد من ان اساليب الاقتناع والنصح والإرشاد والمكافآت 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 إلحاق الأذى المادي والنفسي به والانتقام منه، إنما لتشجيعه على الكف عن العناد المضر، وقد قيل قديما "إن الرعية إذا وثقت بالعفو لم توحشها الذنوب وان عظمت، وإذا خافت شر العقوبة أوحشها الذنب وان صغر قدره"، وقد قدم الرسول محمد عليه الصلاة والسلام أمودجا واقعيا على تشجيع الافراد على الابتعاد عن العناد عندما دخل مكة فاتحا ولم يتخذ إجراءات لمعاينة قريش، فقد عفا عنهم رغم معاناته منهم، ليكون بهذا أسوة حسنة في الصفح والعفو، ويظهر ذلك في قوله لقريش آنذاك "يا معشر قريش ما ترون أني فاعل بكم"، قالوا "خيرا أخ كريم وابن أخ كريم"، فقال "فأذهبوا فأنتم 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 محمدا عليه الصلاة والسلام عمل بقوله تعالى "اعْلَمُوا أَنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ وَأَنَّ اللَّهَ عَفُورٌ رَحِيمٌ"⁽¹⁸⁾، وقوله تعالى "وَإِذَا جَاءَكَ الَّذِينَ يُؤْمِنُونَ بِآيَاتِنَا فَقُلْ سَلَامٌ عَلَيْكُمْ كَتَبَ رَبُّكُمْ عَلَى نَفْسِهِ الرَّحْمَةَ أَنَّهُ مَنْ عَمِلَ مِنْكُمْ سُوءًا بِجَهَالَةٍ ثُمَّ تَابَ مِنْ بَعْدِهِ وَأَصْلَحَ فَأَنَّهُ عَفُورٌ رَحِيمٌ"⁽¹⁹⁾.

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

القيادات في المجتمعات المتخلفة الى استقطابهم وتستخدمهم ككلاب حراسة لها ولمصالحها.

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

● **المغرورون:** يمتلك هؤلاء خبرة واسعة ومهمة في عملهم، ويقدمون وجهة نظرهم بقوة، ولا يكفون عن التباهي بانفسهم والتفاخر بانجازاتهم، ولا تؤثر فيهم انتقادات الآخرين ولا تشنيمهم عن الاستمرار في غرورهم، ويشعرون بان 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 بالمألوفات والابقاء على الوضع القائم كما هو، فيعيقون تقدم المنظمة في التوسع في توظيف معطيات التطور العلمي والتقني، ولذلك يتعين على القيادة ان تقنعهم بمختلف الاساليب باهمية قبول التغيير الهادف، وتوضح لهم الفوائد التي تتحقق منه

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

● **الغدارون:** ويطلق عليهم احيانا الطاعنون من الخلف، وهم يبدون وديعين وودودين ولطفاء مع القيادة، ولكنهم 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 يستخدمونها في الحاق الضرر بها.

● **المتذمرون:** يستغل هؤلاء أي فرصة للتعبير عن شكواهم من صعوبة الأعمال التي تعهد اليهم، او من اساليب تعامل القيادة معهم او من ظروف العمل، ومن سماتهم أنهم يمضون 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 شكواهم 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 دائماً المقترحات التي تستهدف اقناعهم بالاقلاع عن تصوراتهم السيئة عنها.

● **بطيئو الاستجابة:** ليس من السهل حفز هؤلاء لفهم ما يطلب اليهم وتنفيذه، ويتطلب التعامل معهم متابعة اهتماماتهم ومهامهم 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 معاداتهم لها ويجعلون الامور امامها سيئة.

● **المتسرعون:** يشوب عمل هؤلاء الكثير من الاخطاء، ولا يبالون بالنتائج التي تترتب عن عجلتهم، ولا ينزعجون منها.

● **مثيرو المشكلات:** يؤجج هؤلاء الصراعات في بيئة العمل ويشجعون على تنامي المشكلات فيها، واحيانا يخترعون المشكلات اذا لم تكن موجودة⁽²²⁾.

● **المرتابون:** يعيش هؤلاء عالما تسوده الريبة من الاخر، ويعتقدون ان المؤامرات تحاك ضدهم 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 يتعين توخي الحذر منهم.

اصناف التابعين من حيث ارتباطهم بالقيادة

يصنف التابعون الى خمسة اصناف على وفق ارتباطهم بالقيادة هي: المنفصلون او "المنعزلون"، والمحايدين او "المتفرجون" bystanders، وهؤلاء غالبا ما يسيئون الى القيادة بسبب سلبيةهم ولا مبالاةهم؛ والفاعلون او "المشاركون"، والناشطون full-blown activist، وهؤلاء جيدون وملتزمون ولهم غايات نبيلة يسعون الى تحقيقها وبامكان القيادة الاعتماد عليهم؛ والمملتزمون بعناد committed diehard. وينبغي ان تلعب القيادة دورا حاسما في حفز التابعين للارتباط بها، وتبادر الى الارتباط بهم، وتكتشف مواهبهم وتطورها وتساعدهم على اكتساب المهارات والمعرفة التي يحتاجونها في عملهم لتصبح لهم تأثيرات واضحة في العمل، وتوجههم 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 حسبا 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، ويسهمون مع القيادة في وضع الاهداف، ومشحونون بحماس تجاه الواجبات المنوطة بهم، ويتميزون بانتاجيتهم المرتفعة التي تمكن المنظمة من تحقيق نتائج مهمة جيدة تسهم في استمرارها وتطورها، ويجعلون

بيئة العمل جيدة، ويرغبون في استخدام مواهبهم وقوتهم في العمل، وبيقون مدة اطول مع القيادة، ويشعرون بانهم ملتزمون بعلاقات متينة معها تحفزهم للمجازفة والتطلع الى التميز، ويتبادلون معها المعلومات، ويوفرون لها فرصا واسعة لتوظيف امكاناتها في المجالات الاكثر اهمية بدلا من التركيز على توجيههم ومتابعتهم باستمرار.

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

● **التابعون غير المرتبطين بالقيادة:** يعتقد هؤلاء ان القيادة لا تهتم بهم، وتتجاهل اسهاماتهم، ولا تستفيد من طاقاتهم، فيكونون غير مباليين وانعزاليين وتكون انتاجيتهم متدنية، ولهم تأثيرات سيئة في معنويات بقية التابعين وسيئون الى سمعة المنظمة امام الاخرين وجمهورها، ويتغيبون عن العمل باستمرار، ويرغبون في ان تتدخل القيادة في تفاصيل الواجبات التي تحددها لهم، وقد يشكلون نواة جماعة تقوض جهود المنظمة، ولا تقتصر اضرارهم على القيادة فحسب وانما تمتد الى التابعين الاخرين فترفع حصيلة الاضرار الناجمة عن سلوكهم وتكون لها تأثيرات مضرّة في اقتصاد البلد.

ويتعين على القيادة تشخيص التابعين غير المرتبطين، ومعرفة اسباب انفصالهم عنها واتخاذ الاجراءات التي تسهم في اعادة ارتباطهم، او تستغني عنهم⁽²⁵⁾.

اساليب تطوير ارتباط التابعين بالقيادة

تسهم الاجراءات الاتية 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 مقترحاتهم ومعرفة ارائهم بمشكلات العمل ووجهة نظرهم بصدد قرارات القيادة وسلوكها والاخذ بالمفيد منها ومكافأتهم عليه.
- خلق شعور لدى التابعين غير المرتبطين بالقيادة بانهم 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 ومواهبهم وجعلهم قادرين على مواجهة التحديات في مجال خبراتهم وقوتهم، وتوفير فرص

التدريب والتعلم في ضوء معرفة مواطن قوتهم وضعفهم، وبعث الرغبة فيهم للتطور والتغيير والمرونة، وإيجاد حلول للمشكلات التي تواجههم قصد تسهيل تقدمهم وتعزيز مواهبهم وتمكينهم من الحصول على الأهمية والمكافآت.

● تفويض التابعين لحفزهم لزيادة ارتباطهم بها.

تعاطي القيادة مع التابعين غير المرتبطين بها

ينبغي للقيادة أن تجعل جميع التابعين مرتبطين بها ويشكلون جزءاً مهماً من المنظمة والسبيل إلى ذلك هو إقامة علاقات طيبة معهم ومساعدتهم على تحقيق أهدافهم، والتركيز على متطلبات أدوارهم ومهاراتهم في ضوء معرفة جوانب قوتهم ومواهبهم التي يأتون بها إلى العمل والأسباب التي تجعل بعض التابعين لا يشعرون بالارتباط بها، واتخاذ جميع الإجراءات التي تعزز ارتباطهم وتأسيس علاقات مثمرة معها.

ويتعين على القيادة تسريح الذين لا يرتجى منهم الارتباط بالمنظمة ويرفضون الاستفادة من فرص إعادة ارتباطهم بشكل متكرر لكي تجتنب الحاق الأذى بالمنظمة، وتمنع تدهور معنويات بقية التابعين في المنظمة بسبب إصرارهم على أن يكونوا خاملين وغير مباليين بأهداف المنظمة ورسالتها، ويرفضون المشاركة في الحلول التي تسهم في معالجة المشكلات التي تواجه المنظمة ويظهرون سخطهم ويبدون بدور الصراعات في المنظمة، ويفضلون استدامة المشكلات فيها، ويقللون من شأن أعمالها⁽²⁶⁾.

أنماط التابعين في المجتمعات المتخلفة

تتميز المجتمعات المتخلفة بوجود أنماط من التابعين يسهمون في تبوؤ المستبدين مواقع القيادة فيها وتعميق الفقر والجهل والتخلف ومذمومات الاخلاق على جميع الصعد، وهذه الأنماط هي كالآتي:

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

- مداهنون وكسالى وذرائعيون وتوافقيون وغشاشون ومزورون.
- يطالبون الآخر بالصدق ولكنهم لا يعتمدونه في علاقاتهم معه.
- يعتقدون انهم على صواب وغيرهم على خطأ
- يستوفون إذا أكتالوا على الناس وإذا كالوهم أو وزنوهم يخسرون، فيرومون أن يكون حقهم كاملاً وفي ذات الوقت ينقصوا الناس حقوقهم
- يحرضون القيادة المستبدة على البطش بمعارضيهما بقسوة، ويظهر في آيات القرآن الكريم ان قوم فرعون حرضوه على البطش بموسى عليه السلام، ويتجلى ذلك في قوله تعالى " وَقَالَ الْمَلَأُ مِنْ قَوْمِ فِرْعَوْنَ أَتَنْذَرُ مُوسَى وَقَوْمَهُ لِيُفْسِدُوا فِي الْأَرْضِ وَيَذَرَكَ وَآلِهَتَكَ " وقد مارس هذا السلوك المشين جميع المداهنيين عبر مسيرة الإنسانية للقيادات المستبدة.

مداهنة القيادة المستبدة

مارس العراقيون اعلى درجات النفاق والتزلف والمرأاة والمداهنة لصدام حسين حاكم العراق طيلة مدة حكمه (1979-2003)، رغم انه اذاقهم مر العيش واهلك الكثير منهم في حروب عبثية اهلكت منهم مئات الالاف وجعلت أكثر من ذلك العدد معاقين ومفقودين في ساحات تلك الحرب وتولى تصفية المعارضين وجعل الجميع في خوف من عسفه ومرّغ كرامتهم بالوحد واحصى عليهم انفسهم وبدد جميع ثروات بلادهم وجعلهم في فقر مدقع وتخلّف وتنهش بهم الامراض ونقص كمي ونوعي في الخدمات الأساسية على جميع الصعد، ورغم انهم كانوا يمجّنونهم اشد المقت ويتمنون زواله ومع ذلك كانوا يهتفون له "بالروح والدم نفديك يا صدام" ويصدقون له باغانٍ واشعار واناشيد تسبح بحمده وقيمون له النصب والتماثيل والحداريات ويحثونه على إنزال اقصى العقوبات بالمختلفين معه، وكانوا يداهنونه اتقاء أسوائه وشروره وحماية أنفسهم منه وبعضهم كان يداهنه طمعا في المكاسب المادية والمعنوية.

ولكنه لم يجد من أولئك المتزلفين والمداهنيين مناصرا له يوم أطاحت بحكمه الولايات المتحدة الامريكية في نيسان 2003. وحرى بالابانة ان المداهنيين هم سبب جميع النكبات والخيبات التي حلت بالشعوب والمنظمات والاطوان.

الفصل الثالث

مسوغات الاتباع

مفهوم التابعية

الفرق بين الاتباع والتقليد

فوائد التابعية

بدايات الاهتمام بدراسة التابعية

اسباب الامتناع 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

الفصل الثالث

مسوغات الاتباع

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

مفهوم التابعة

تشير كلمة تَبَعَ الى التلو والقفو تارة في الجسم، فيقال تبعت فلانا اذا تلوته وسرت في أثره، وتتبعه أي قفاه، وتتطلبه متبعاً له، وتَبِعَتِ القوم تبعاً وتباعة، بالفتح، إذا مشيت خلفهم أو مَرُّوا بك فمَضَيْتَ معهم، وتارة تشير الى الائتثار والتأسي والاقتراء، وهي الحالة التي يكون الانسان عليها في اتباع غيره طوعاً او كرها ان حسناً او قبيحاً وان ساراً وان ضاراً، ولذلك يقال تبع الطالب أستاذه هذا حذوه واقتدى به، واتبعه سار وراءه وطلبه⁽¹⁾، ولهذا وصف الله تعالى الرسول محمداً صلى الله عليه واله وسلم بالاسوة الحسنة وامر باتباعه في قوله "لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا"⁽²⁾، ويكون التبع واحداً وجماعة، كما يظهر في قوله تعالى "وَبَرَّزُوا لِلَّهِ جَمِيعًا فَقَالَ الضُّعَفَاءُ لِلَّذِينَ اسْتَكْبَرُوا إِنَّا كُنَّا لَكُمْ تَبَعًا فَهَلْ أَنتُمْ مُعْتَدُونَ عَنَّا مِنْ عَذَابِ اللَّهِ مِنْ شَيْءٍ قَالُوا لَوْ هَدَانَا اللَّهُ لَهْدَيْنَاكُمْ سَوَاءٌ عَلَيْنَا أَجَزْنَا أَمْ صَبَرْنَا مَا لَنَا مِنْ مَحِيصٍ"⁽³⁾.

وكلمة التابعية Followership مشتقة من تبع كما يظهر في "وخيرُ الأمرِ ما استُتُبِلَتْ منه وليس بأنْ تَتَّبَعُهُ اتِّباعاً"⁽⁴⁾، وهي تطلق على الملازمة بين شيئين لسبب ما، او الارتباط بين شيئين احدهما اصل والاخر فرع عليه، وتشير الى العلاقة بين التابع والمتبوع، ويمتلك المتبوع فيها الحق في الاشراف على التابع وكيفية انجازه الاعمال بجانب حقه في توجيه التابع الى ما يجب فعله⁽⁵⁾.



الاتباع بالافتداء



الاتباع بالافتداء

الاتباع بالافتداء والافتداء

وتعرف التابعية بانها القابلية والرغبة في اتباع توجيهات القيادة بفاعلية ودعم جهودها، والسير في اثرها والتعاون معها، وتمكينها من انفاذ 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 علاقاتها 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 ومنظمتهم⁽⁸⁾.

ويرى الكثيرون ان مصطلح التابعة ليس جديدا ولكنه مهممل ويمتته جميع الافراد لانهم يعتقدون انه يشير الى الخضوع والاستغلال، ويتضمن معاني تعكس صورة غير محبذة عن التابعين، ولذلك لم يحقق مجدا يماثل ما حققه مصطلح القيادة رغم أهمية التابعين كعنصر رئيس في المنظمات وطرف في عملية القيادة التي تتكون من طرفين احدهما القيادة والاخر التابعون (9)، ويظهر من المفاهيم المتقدمة للتابعة ما يأتي:

- تعتبر التابعة جزء طبيعيا من حياة جميع الافراد، وهي نشاط اساس يمارسه جميع الافراد.
- نزعة الاتباع موجودة في كل فرد.
- للتابعة تأثيرات مهمة وواضحة في جميع والمنظمات ولا سيما عندما يضيف التابعون امكاناتهم الى امكانات القيادة، شريطة ان لا يشكل الاهتمام بالتابعين تحديا لسلطة القيادة ولا يحط من شأنها.
- لا تدل التابعة على الضعف، ولا تعني اذعانا اعمى لسلطة القيادة وتوجيهاتها، وانما هي حالة تسمح للقيادة باداء ادوارها وتمنحها قوة (10).
- يتطلب تحقيق اهداف التابعة تبادل الثقة والاخلاص والاستقامة بين القيادة والتابعين.
- التابعة حالة وليست 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 والافتداء 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 تفكر أو علم ويعطل عقله عن وظيفته في التأمل والتدبر فيما يمكنه من بلوغ الاهداف المشروعة بأساليب انسانية.

فوائد التابعة

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

اولا: الفوائد التي يحققها التابعون من التابعة

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

✓ تلبية حاجاتهم المادية وتوفير الامان لهم وحمايتهم من اخطار العمل وخطر الآخرين.

✓ تنمية ثقتهم بانفسهم ورغبتهم في الاستقلال والتطور.

✓ اشباع حاجاتهم الاجتماعية من خلال توفير بيئة عمل اجتماعية يسودها التواصل وعلاقات اجتماعية مع اخرين ينتمون اليهم ويشاركونهم في الاهداف والرؤى والتحديات.

- ✓ مدهم بالتصورات والتوجيه والالهام.
- ✓ تمكينهم من الانجاز والتأثير في الاحداث، وزيادة رغبتهم في العمل وتحقيق النجاحات وجعلهم فخورين بإسهاماتهم.
- ✓ مدهم بالشجاعة المطلوبة لتكرار الاسهامات المفيدة واعدادهم لمواجهة تحديات المستقبل.
- ✓ اشباع حاجاتهم في تحقيق الذات Self-actualization وحفزهم لتوظيف قدراتهم ومواهبهم وإمكاناتهم وتمييزها إلى أقصى مدى من اجل خلق النجاحات المطلوبة لتحقيق الطموحات واشباع الحاجات العليا.
- ✓ اكتساب الخبرة في القيادة، ويقول ارسطو "الذي لا يكون تابعا جيدا لن يكون قائدا جيدا".

ثانيا: الفوائد التي تحققها القيادة من التابعة

- يسهم التابعون في تمكين القيادة من تحقيق ما يأتي:
- تمكين القيادة من تحقيق الاهداف المطلوبة من خلال انجاز الاعمال التي تعهد اليهم بكفاءة.
- تعزيز امكانيات القيادة من خلال اضافة امكانياتهم الى امكانياتها، ومدها بمتطلبات المطاولة والاستمرار والصمود Steadfastness بوجه المنافسين والتحديات والمشكلات والاحداث (الداخلية والخارجية) التي تعصف بالمنظمة بصورة متوقعة وغير متوقعة.

● رفد القيادة بمعلومات وحقائق تغني تصوراتها واهدافها وتصوب قراراتها وسلوكها واداءها.

● جعل القيادة على بيئة من الاعمال المنجزة ومشكلات العمل لتتخذ الإجراءات المناسبة لمعالجتها بالوقت المناسب (13).

بدايات الاهتمام بدراسة التابعة

رغم ان التابعين يشكلون نسبة 80% - 90% من الموارد البشرية في المنظمات، وهم الذين يؤدون الاعمال فعليا فيها، ويمكنون القيادة من الاضطلاع بمسؤولياتها بكفاءة تمكنها من تحقيق الاهداف التي تسعى اليها، لم يحض موضوع التابعة بالاهتمام المطلوب في الدراسات الأكاديمية، ولم يقدر حق قدره بين التطبيقيين، 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 يقابله سبعمئة واثنان وتسعون (792) عنوانا يخص التابعة واغلبها تركز على التابعة الروحية (الدينية) او التابعة السياسية، وتبلغ نسبة الكتب التي تبحث في القيادة الى تلك التي تتناول التابعة واحدا الى مئة وعشرين (1:120)، وفيما يأتي العلوم السلوكية التي تناولت موضوع التابعة (14):

علم النفس والتحليل النفسي

لاحظ كل من فرويد Freud في عام 1921 وفروم Fromm 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 التابعة 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 اضاف 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، وانما 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 استنتجا منها ان خصائص التابعية بحاجة الى اخذها في الاعتبار كمكونات للقيادة الجيدة، وفي 1969 استنتج هولاندر وجوليان Julian ان القيادة تنطوي على علاقة تأثير متبادلة مع التابعين two-way influence relationship وتتضمن 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 و بين جوانب اصبحت مواضيع 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 السلوكات المطلوبة لشغل منصب القيادة في وقت معين لا تقتصر على القادة فحسب وانما ربما يكون لدى التابعين نفس تلك السلوكات 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 أجرى هيرولد Herold في عام 1977 دراسة مختبرية حاول فيها اكتشاف كيف يمكن ان يؤثر كل طرف في سلوك الطرف الاخر 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 التابعة 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 بتقليل الاخطاء الادارية.

وفي عام 1982 طور كل من ستيجر Steger ومانرز Manners وزمرر Zimmerer نظرية التابعة باقتراح اول نموذج للتابعة مبني على بعدين هما رغبة التابعين في تعزيز الذات self-enhancement ورغبتهم في حماية الذات self-protection، ولاحظوا ان جميع الافراد هم تابعون بشكل او بآخر، وقد طرحوا قضيتين عادتا الى السطح بعد عقدين من الزمن كقضيتين رئيسيتين في نظرية التابعة، 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 لمكافحة التابعين او معاقبتهم، ورغم ان ستيجر وزملاءه وضعوا اولى الخطوات في دراسة سلوك التابعين وسماتهم لكنهم ركزوا ايضا على التابعين كوسيلة لتحسين الاداء القيادي، واكدوا انه ما ان يتقدم المدراء الى الاعلى في الهيكل التنظيمي للمنظمة حتى يواجهوا أنواعا مختلفة من التابعة، وان

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

واقترح زيردان Zierdan في عام 1980 نموذج التركيز على التابعين وليس على القيادة، وأكد في نموده 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 المواقف، وقد اجري كل من شوزفولد واندروز وجونز (1983) Tjosvold, Andrews, and Jones دراسة تجريبية حول العلاقة بين القيادة والتابعين ركزت على السلوكات التعاونية والتنافسية للقيادة، واقترحت 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 جني ثمار الجهود الموحدة. ويظهر مما تقدم ان علماء الاجتماع قد حثوا القادة في دراساتهم على التركيز على التابعين كاسلوب لتحسين المهارات القيادية، ولكنهم لم يدرسوا التابعة لذاتها، ولهذا سمى وورتمان Wortman في عام 1982 تلك الدراسات بانها "دراسات في القيادة تدخل فيها معطيات حول التابعة".

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 التابعة الذي ذكرت بانه "ذو اهمية

قصوى ولكنه لم يدرس الا قليلا جدا"، ولكن الاهتمام بالتابعة لم يتطور منذ ان دعت الى دراسته قبل أكثر من سبعين عاما، رغم ان بعض علماء الادارة كانوا يلقون نظرة قريبة على التابعة في عالم الاعمال⁽¹⁵⁾.

ونشر روبرت كيلي Robert Kelley في عام 1988 مقالا بعنوان "في مدح التابعين" In Praise of Followers في مجلة هارفارد بزنس ريفيو Harvard Business Review قدم فيه اقتراحات لم يسبقه احد الى مثلها منها ان نجاح المنظمة لا يعتمد على القيادة القوية فحسب وانما يلعب التابعون دورا فاعلا في تحقيق ذلك النجاح، وان التابعين هم أكثر من مجرد مرؤوسين غير فاعلين في المنظمة، وان القيادة لا يمكن ان تدرس بمعزل عن التابعة او باشارة عابرة عنها، وان هناك أساليب للتابعة الفاعلة وسلوكات وصفات واعتمادا متبادلا بين القيادة والتابعين، وفي عام 1992 نشر كيلي كتابا بعنوان قوة التابعة 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 "التابعة: كيف يخلق التابعون التغيير ويغيرون القادة" "Followership: How Followers Are Creating Change and Changing Leaders" الذي نشرته في عام 2008.

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

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

● لا يعدو ما كتب عن التبعية الا نزا يسيرا مقارنة بما كتب عن القيادة، ولذلك تحتوي المكتبات الكثير من الكتب التي تتناول موضوع القيادة.

● ركز قلة من الكتاب على التابعين كعامل رئيس في نجاح القيادة، ويشير معظمهم الى التبعية بصورة عابرة في كتاباتهم عن القيادة، وتوحي اشاراتهم الخاطفة الى ان التبعية 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 التبعية من اجل دراسة التبعية لذاتها وانما كان الهدف منها دراسة الجوانب المختلفة للقيادة.

● كانت مساهمات المهتمين بالادارة في موضوع التبعية 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 التبعية والتابعين لا من قريب ولا من بعيد.

● تطورت نظرية التبعية 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 التبعية 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 وتجاهل حقيقة ان القيادة الجيدة تحتاج الى تابعين جيدين ومستعدين للعمل معها من اجل بلوغ الاهداف.

● بدأ الاهتمام بالتبعية في امريكا وكان الغالبية العظمى من الذين تناولوا دراسة موضوع التبعية 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 التبعية اسباب

يمتعض الكثير من الافراد من التبعية للأسباب الآتية:

★ لا زال اغلب الافراد، ولا سيما في المجتمعات المتخلفة، يفضلون القيادة ويعشقونها ويجلونها ويمجدونها glorify، ويفضلون القائد على التابع،

وفي ذات الوقت يحطون denigrate من شأن التابعين ويمقتون كل من يشغل موقع التابعة ويزدرونهم ويبخسونهم حقوقهم highly underrated وينظرون اليهم على انهم افراد ضعفاء ومذعنون وغير فاعلين، وعبيد وخراف فاشلة، وينقصهم الدافع والطموح والامكانيات، وقد اسهمت القيادات في المواقع العليا في تعميق هذه التوجهات عندما اخذت توظف تابعين اقل كفاءة وشجاعة منها خشية منافستهم لها، وقد نجم عن ذلك نتائج سيئة Counterproductive results 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 الحاملة" passive residual category (19).

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

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

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

★ يحسب جميع الافراد ان التبعية 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 الآن شخصا اخر عاش في زمن مضى قل او كثر، ويؤكد هذا بصورة واضحة وجود افراد الان يتبعون الرسل موسى ويحيى وعيسى ومحمد عليهم السلام رغم انهم غير معاصرين 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 عوناً لها في تحقيق الاهداف التي تصبو اليها، وتحدد أساليب ادارتهم وتوظف امكاناتهم، وتنظم علاقاتها بهم بكفاءة، وتوفر بيئة

تنظيمية تحفزهم للاستمرار مع المنظمة، وقد تعينها على استقطاب أكبر عدد ممكن من تابعين أكفاء ومخلصين لها، بعد ان تقدم لهم أسبابا مقنعة تحرضهم على اتباعها. ولا بد من القول ان لكل فرد غاية او غايات تجعله تابعا، وفيما يأتي مسوغات التابعة (24):

التلمذة

اصل كلمة تلميذ باللغة الانجليزية apprentice اغريقي وتعني الشخص الذي يضع نفسه تحت توجيه وارشاد شخص اعلم منه يتولى تدريبه وارشاده وتعليمه واكسابه المؤهلات العملية والعلمية والمهنية، والفرق بين التلامذة والمتدربين هو ان التلامذة يسعون الى تحقيق النضج في العلم بينما يرغب المتدربون في اتقان مهارة في حرفة معينة، ولا يختلف التعليم عن التدريب فكلاهما يستهدفان تطوير التلميذ والمتدرب وتمكينهما من الانتفاع من تابعيتهما من خلال توظيف العلم والمهارة التي يتعلمانها من المعلمين والمدرسين.

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

"قف للمعلم وقفه التبجيلا كاد المعلم ان يكون رسولا"

وقد اوجب الرسول محمد صلى الله عليه واله وسلم على الافراد توقير من يتعلمون منهم في قوله "وقروا من تتعلمون منه"، وقال ايضا "لا يقام لاحد الا لذي علم او لذي سن او لذي سلطان"، وقال ايضا "لا يستخف احد بمن تعلم منه علما"،

وقال في تشريف المعلم "انما بعثت معلما" ويقول ارسطو "ان من يربي الاولاد بجودة ومهارة 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 تفشين له سرا ولا تغتابن ولا تطلبن عثراته"، 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 اماما تاما في علمه او حرفته، ويكون اسوة حسنة لمن يتبعه ولديه الرغبة بتعليم 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 والاعتزاز بنفسه وعلمه، ويعلمه ايضا اخلاقيات علم يهدي إلى هدى وتحقيق الصالح العام.

وقد اشار القرآن الكريم الى التلمذة كأحد أسباب الإتياع في قوله تعالى "قَالَ لَهُ مُوسَى هَلْ أَتَّبِعُكَ عَلَى أَنْ تُعَلِّمَني مِمَّا عَلَّمْتَ 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 سأل سؤال تطف لا على وجه الإلزام والإجبار وهكذا ينبغي أن يكون سؤال المتعلم لمعلمه ويتجلى ذلك في قوله تعالى "أتبعك" أي أصحبك وأرافقك على أن تعلمني شيئا أسترشد به في أمري من علم نافع وعمل صالح مما علمت رشدًا، 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 وحشيثة الا بعدما

ادركت ان الافراد بحاجة الى العلم كحاجتهم الى الطعام والشراب، ومنحت للطلاب حقه وللمعلم مكانته، وقدمت لهم الحوافز، ووفرت لهم الظروف التي تستحثهم على التطور، وخصصت مبالغ ضخمة لتطوير التعليم والبحث العلمي، اما المجتمعات التي ارتضت لنفسها ان تكون متخلفة فقد اصبحت كذلك لانها بنحست حق العلم والمعلمين والمتعلمين، فجعلتهم في تدهور مستمر وبوتائر متسارعة، فليس فيها للمعلمين المكانة الاقتصادية والاجتماعية التي تحفزهم لتقديم الافضل، فضلا عن النقص الكبير (النوعي والكمي) في مستلزمات العملية التعليمية والتربوية، كما ان المتعلمين ليس لديهم رغبة حقيقية في الحصول على العلم وانما يسعون للحصول على الشهادة الجامعية لتلبية متطلب اجتماعي فحسب، ولا سيما بعدما اضحى الحصول على الوظائف في تلك المجتمعات لا يعتمد على اساس العلم والمعرفة والخبرة والكفاءة والمقدرة، وانما يتوقف على العلاقات والولاءات والرشاوى 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 التابعة في قوله تعالى "وَمِنَ النَّاسِ مَنْ يَعْْبُدُ اللَّهَ عَلَى حَرْفٍ فَإِنْ أَصَابَهُ خَيْرٌ اطْمَأَنَّ بِهِ وَإِنْ أَصَابَتْهُ فِتْنَةٌ انْقَلَبَ عَلَى وَجْهِهِ خَسِرَ الدُّنْيَا وَالْآخِرَةَ ذَلِكَ هُوَ الْخُسْرَانُ الْمُبِينُ" (26)، وتدل هذه الاية الكريمة ان على القيادة ان تحذر من الذين يتبعونها بهدف الحصول على المكاسب فحسب، ويتوقفون عن اتباعها إذا لم تمكنهم من الحصول على المكاسب التي يرغبون فيها، ويخبر الله تعالى عن مثل هذه الحالة في قوله "وَأَنُلَّ عَلَيْهِمُ نَبَأُ الَّذِي آتَيْنَاهُ آيَاتِنَا فَانْسَلَخَ مِنْهَا فَاتَّبَعَهُ الشَّيْطَانُ فَكَانَ مِنَ الْغَاوِينَ وَلَوْ شِئْنَا لَرَفَعْنَاهُ بِهَا وَلَكِنَّهُ

أَخْلَدَ إِلَى الْأَرْضِ وَاتَّبَعَ هَوَاهُ فَمَثَلُهُ كَمَثَلِ الْكَلْبِ إِنْ تَحْمِلَ عَلَيْهِ يَلْهَثُ أَوْ تَتْرُكُهُ يَلْهَثُ ذَلِكَ مَثَلُ الْقَوْمِ الَّذِينَ كَذَّبُوا بِآيَاتِنَا فَاقْصُصِ الْقَصَصَ لَعَلَّهُمْ يَتَفَكَّرُونَ" (27)، وقد نزلت هذه الايات بحق رجل من بني إسرائيل يقال له بلعم بن باعوراء وهو من علماء بني إسرائيل وكان تابعا لموسى عليه السلام، وقد آتاه الله تعالى آياته وكان مجاب الدعوة، ولا يسأل الله تعالى شيئا إلا أعطاه، وكانوا يقدمونه في الشدائد ولكنه انسلخ عن تابعيته لموسى عليه السلام والتحق بملك مدين وصار إلى موالة المشركين ومناصرتهم وامتداحهم، فغير تابعيته وترك دين موسى عليه السلام وأخذ إلى الأرض ومال إلى زينة الحياة الدنيا (28).

تابعية المغلوب للغالب

يفرض الغالب على المغلوب في كثير من الاحيان اتباعه بصرف النظر عن الاسباب التي تجعل منه غالبا، واحيانا يتمادى المغلوب في تابعيته للغالب ويتماها معه ظنا منه بانه سيكون مثله في يوم ما او يأمن شره، وقد اشار ابن خلدون الى ان الافراد المهزومين vanquished يقلدون المنتصرين في ما يميزهم عنهم حتى في اللباس والزي والافعال وغيرها من العادات واساليب الحياة.

واللافت ان معظم افراد الشعوب المغلوبة حاولت اتباع الشعوب المتقدمة اعتقادا منها بانها ستنال حظا من التقدم ولكنها في الحقيقة لم تحقق ذلك بل أصبحت أكثر تخلفا (29).

الاتباع بالتخويف

يعتمد الاتباع بالتخويف على توظيف القوة في قسر الآخرين وارغامهم على الاتباع، فالعاملون في المنظمات مثلا يتبعون القيادة وينفذون تعليماتها ويمتثلون لقراراتها خوفا من فرض العقوبات retribution عليهم.

ويمثل الاتباع بالتخويف حالة استخفاف بقوة التابع وذكائه، ويعتبر اسلوبا غير اخلاقي وغير مرغوب به من الجميع، اذ يجعل التابعين يشعرون بانهم مرغمون على الاستمرار في تابعيتهم ما داموا لا يملكون خيارا اخر، وتكون له تأثيرات سيئة كبيرة على ولائهم وادائهم والتزاماتهم، وربما يدفعهم الى الحاق اضرار كبيرة بالمتبوع او يحرضهم على البحث عن فرصة للتخلي عنه او الحاق الضرر به، اذ ان الجنود الذين يفهمون المهمة ويؤمنون بقائدهم يستمرون باتباعه ويعتمدون عليه وينفذون اوامره وتوجيهاته مهما تطلب الامر منهم، اما الذين لا يؤمنون بقائدهم فانهم سوف يلجأون الى غريزة الخوف في تابعيتهم له، وربما يلحق الضرر به او يتخلون عنه.

ويعتمد الافراد الذين يجعلون الآخرين تابعين لهم بالتخويف الى تعطيل قوة من يرغبون في جعله تابعا لهم، او يوحون اليه بانه ضعيف وبحاجة اليهم للحمايته، وقد اعتمدت الدول الكبرى هذا الاسلوب فعملت على تنمية قوتها على جميع الصعد لتجعل الدول الاخرى تابعة لها خوفا منها او بسبب حاجتها الى منتجاتها، او توحى اليها بانها مستعدة لحمايتها من عدو يمكن ان يدهمها، وكذلك وظفت القيادات في المنظمات في المجتمعات المتخلفة هذا الاسلوب وجعلت العاملين يتبعونها وهم مدعنين صاغرين خشية تسريحهم من العمل على وفق "جوع كلبك يتبعك".

التأمل في القيم والاهداف

يتبع الافراد من يشعرون ان قيمه واهدافه لا تختلف عن قيمهم واهدافهم، ولا سيما اذا توقعوا منه انه يدعمهم ماديا او معنويا ويساعدهم على تحقيق اهدافهم التي لا يتمكنون من بلوغها بمفردهم (30).

شخصية القيادة

يميل الافراد غالبا الى اتباع ذي الشخصية المؤثرة و/او الكفاء في تخصصه، والقادر على نقل رؤية متفائلة عن المستقبل، ويمتلك حسا واضحا لتوجيه الآخرين نحو الاهداف المشتركة، وموثوق به، وكفاء في صنع القرارات واتخاذها ومعالجة المشكلات، ويحترم تعهداته وارياءه وقراراته، ويعتق افكارا واخلاقيات انسانية خلاقة، وله ماض يؤكد انه قد تمكن من تحقيق اهدافه بكفاءة، ويعمل بصورة صحيحة، ويتصرف دائما باستقامة ونزاهة، ويتشاور مع التابعين ويحترمهم ويمنحهم الفرصة لطرح آرائهم ومقترحاتهم عليه، ويستمع اليهم بجدية حتى في حال اختلافه معهم، ويجعلهم يأمنون جانبه (31).

وحي بالابانة ثمة رجال ونساء لهم جاذبية attractiveness لا يدفعها دافع، وفيهم سمات مدهشة تجذب الناس اليهم ويتخذون منهم قادة، ويقتنعون بأفكارهم وسلوكهم ويعملون على وفق ما يطلبونه اليهم (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 والاقتراء بها في سلوكها وأفكارها⁽³³⁾.

ويخبر الله تعالى عن تأثير الجاذبية في قوله تعالى "فَلَمَّا سَمِعَتْ بِمَكْرِهِنَّ أَرْسَلَتْ إِلَيْهِنَّ وَأَعْتَدَتْ لَهُنَّ مُتَّكًا وَآتَتْ كُلَّ وَاحِدَةٍ مِنْهُنَّ سِكِّينًا وَقَالَتِ اخْرُجْ عَلَيْهِنَّ فَلَمَّا رَأَيْنَهُ أَكْبَرْنَهُ وَقَطَّعْنَ أَيْدِيَهُنَّ وَقُلْنَ حَاشَ لِلَّهِ مَا هَذَا بَشَرًا إِنْ هَذَا إِلَّا مَلَكٌ كَرِيمٌ"⁽³⁴⁾، ويظهر في هذه الآية الكريمة أن نسوة المدينة أبهرتهن جاذبية يوسف عليه السلام ووسامته إلى حد أنهم قطعن أيديهن ولم يشعرن بذلك، واقتنعن بأن امرأة العزيز كانت على حق عندما أبهرتها جاذبيته.

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 أغلب النساء منحن أصواتهن إلى بيل كلنتن بسبب وسامته وجاذبيته⁽³⁵⁾.

ولا بد أن يدرك التابعون أن الجاذبية نسبية فليس هناك جاذبية مطلقة، لأن ما يراه بعض الأفراد جذابا قد لا يكون كذلك بالنسبة للبعض الآخر بسبب اختلاف الأفراد من حيث الذائقة الجمالية والعلاقة بالآخر.

وتعتمد جاذبية الفرد على طبيعة العلاقة مع الآخر فإذا كانت جيدة فانه يعتبره جذابا لأن عين الرضى عن كل عيب قليلة وتركز على المحاسن، كما تختلف الموصفات التي تجعل شخصية القائد جذابة باختلاف التابعين من حيث العمر والجنس والمستوى الاقتصادي والثقافي والموقف، فمثلا 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 جذابا للرجل الشرقي لا يعد كذلك للرجل الغربي، ويتعين على التابعين عندما يتبعون القائد بسبب جاذبيته الحذر خشية ان تخدعهم جاذبيته وكلامه المعسول، اذ ليس كل ما يلمع ذهباً وليس كل ما تحت التراب تراباً، وعليهم دراسة شخصيته وتمحيصها وتحليلها بموضوعية قبل اتباعه، ويقول الشاعر في هذا الصدد:

"لا خير في وُدِّ امرئٍ ممتلئٍ حلو اللسانِ وقلبه يتلَّهَبُ
بلقائك يحلف أنه بك واثقٌ وإذا توارى عنك فهو العقربُ
يعطيك من طرف اللسان حلاوة ويروغ منك كما يروغُ الثعلبُ"

الايان بالقيادة

يقبل الافراد 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، وتسهم في تمكينهم من تحقيق اهدافهم ورغباتهم وتزيل عنهم اليأس والشعور بالخيبة والاحباط انطلاقاً من مبدأ الغريق يتمسك بقشة للحوول 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).

الايان برسالة القيادة

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

الايان 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 ولتتعلم منه وليراقبه كيف يؤدي اعمال القيادة، وقد وصف ايزنهاور رفيقته بالقائد فوكس بانها عبارة عن دراسة في مدرسة عليا في الشؤون العسكرية والجوانب الإنسانية، وقد وجد نفسه لا يعرف كيف يشكر الله تعالى لانه عمل مع رجل من الرجال الممتازين والعظماء 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 تسنم منصب القائد الأعلى لقوات الحلفاء في أوروبا المسؤولة عن التخطيط والإشراف على نجاح غزو فرنسا وألمانيا في عام 1951، 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.

التابعة بالوراثة

يوجد هذا النوع من التابعة في المجتمعات المتخلفة حيث لا زالت بعض العوائل لديها عبيد slaves تابعين لها، ويبقى هؤلاء وأبنائهم تابعين للمالك ولنسله بعد وفاته،

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

تابعية الاناث للذكور

كان هذا النمط من التابعية سائدا في مشارق الارض ومغارها ولكنه اخذ بالانحسار بعد التطورات التي اتاحت للاناث الفرصة للتمتع بالاستقلال المالي، ورغم ذلك يعتقد الكثير من الافراد ان القيادة المؤثرة ينبغي ان تكون للذكور، لكن هذه التوجهات اخذت تضعف بالتدرج، اذ اصبح الفرد الذي يمتلك اعلى مستوى من الكفاءة رجلا كان او امرأة هو الذي يشغل موقع القيادة.

شخصية التابع

هناك العديد من الافراد يرغبون بطبيعتهم ان يكونوا تابعين لغيرهم، ويكتفون بدور التابع ولا يطمحون بسواه، ويتميز هؤلاء الافراد بضعف شخصيتهم وقلة مهارتهم وبرغبتهم في الاتباع، وهم نتاج عوامل ذاتية وأسرية وبيئية متداخلة ومتراكمة على مر السنين تجعل منهم مترددين خائفين وترتعد فرائضهم من اية مسؤولية تعهد اليهم مهما صغر حجمها ولا يطمحون بأكثر من دور التابع لاعتقادهم بانه هو الافضل 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 الى تقليد الآخرين في آرائهم وسلوكهم وحركاتهم ولباسهم ويفضلون اتباع كل من يتولى حمل المسؤولية نيابة عنهم، ويحقق لهم هذه الرغبة، ومن

المفارقات المثيرة ان هؤلاء الافراد يمعنون في اضطهاد الاخرين اذا ما تولوا مواقع قيادية بسبب رغبتهم في الانتقام لانفسهم التي اشبعت اضطهادا واستغلالا من جميع القيادات التي توالى عليهم (38).

التابعة بالولادة

يتبع الابناء اباءهم خاصة في مرحلة الطفولة لانهم يوفرون لهم جميع متطلبات البقاء، ويجعلهم هذا ينظرون الى ابائهم 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 تابعة الابناء الى الآباء شعور الابناء بانهم الاحق بالاتباع والاحلال والتعظيم، لكن هذا الشعور يتطور او يضعف بعد تخطي الابناء مرحلة الطفولة خاصة بعدما يشعرون بانهم يمتلكون القدرة على تقدير هل ابائهم جديرين بالاتباع، اذ يصبح عند ذاك استمرار تابعيتهم لآبائهم مرهونا بمستوى التوافق والانسجام فيما بينهم (40).

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

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

الابناء والاباء، والاستقلال الاقتصادي الذي يتمتع به الابناء⁽⁴²⁾، اما في المجتمعات المتخلفة فان الاساليب التربوية والاعراف الاجتماعية والتخلف الاقتصادي والثقافي لا زالت تجعل الابناء غير مستقلين فكريا واقتصاديا عن ابائهم وبهذا يبقون تابعين لهم في كل شيء الى الحد الذي يرفضون كل ما يخالف ما وجدوا عليه اباءهم وان كان ابائهم على خطأ بين، وقد اشار الى هذا قوله تعالى "وَإِذَا قِيلَ لَهُمْ تَعَالَوْا إِلَى مَا أَنْزَلَ اللَّهُ وَإِلَى الرَّسُولِ قَالُوا حَسْبُنَا مَا وَجَدْنَا عَلَيْهِ آبَاءَنَا أَوَلَوْ كَانَ آبَاؤُهُمْ لَا يَعْلَمُونَ شَيْئًا وَلَا يَهْتَدُونَ" (43)، وقوله "وَإِذَا قِيلَ لَهُمْ اتَّبِعُوا مَا أَنْزَلَ اللَّهُ قَالُوا بَلْ نَتَّبِعُ مَا أَلْفَيْنَا عَلَيْهِ آبَاءَنَا أَوَلَوْ كَانَ آبَاؤُهُمْ 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 آبَاءَكُمْ وَإِخْوَانَكُمْ أَوْلِيَاءَ إِنِ اسْتَحَبُّوا الْكُفْرَ عَلَى الْإِيمَانِ وَمَنْ يَتَوَلَّهُمْ مِنْكُمْ فَاُولَئِكَ هُمُ الظَّالِمُونَ" (45)، وقوله "أَلَمْ تَرَوْا أَنَّ اللَّهَ سَخَّرَ لَكُمْ مَا فِي السَّمَاوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ وَأَسْبَغَ عَلَيْكُمْ نِعَمَهُ ظَاهِرَةً وَبَاطِنَةً وَمِنَ النَّاسِ مَنْ يُجَادِلُ فِي اللَّهِ بِغَيْرِ عِلْمٍ وَلَا هُدًى وَلَا كِتَابٍ مُنِيرٍ وَإِذَا قِيلَ لَهُمْ اتَّبِعُوا مَا أَنْزَلَ اللَّهُ قَالُوا بَلْ نَتَّبِعُ مَا وَجَدْنَا عَلَيْهِ آبَاءَنَا أَوَلَوْ كَانَ الشَّيْطَانُ يَدْعُوهُمْ إِلَى عَذَابِ السَّعِيرِ" (46)، وقوله تعالى "وَإِذَا فَعَلُوا فَاحِشَةً قَالُوا وَجَدْنَا عَلَيْهَا آبَاءَنَا وَاللَّهُ أَمَرَنَا بِهَا قُلْ إِنَّ اللَّهَ لَا يَأْمُرُ بِالْفَحْشَاءِ أَتَقُولُونَ عَلَى اللَّهِ مَا لَا تَعْلَمُونَ" (47).

واللافت ان بعض المسلمين أكثر من غيرهم من الامم في المرحلة المعاصرة يتبعون آراء السلف كما هي دون تمحيص، والانى من ذلك انهم حين يقرأون آيات القرآن الكريم التي تحذر من اتباع الآباء عندما يكونوا على كفر وخطأ بين يحملونها على غيرهم من الامم وكأن تلك الايات لا تعنيهم، يظهر من تمعن النظر في آيات القرآن انها لا تفرض على الابناء اتباع الاباء وطاعتهم ان استحبوا الضلالة على الهدى ولكنها

توجب في تلك الحالات مصاحبتها في الدنيا معروفاً، ويؤكد هذا قوله تعالى "وَأَنْ جَاهِدَاكَ عَلَى أَنْ تُشْرِكَ بِي مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ فَلَا تُطِعْهُمَا وَصَاحِبُهُمَا فِي الدُّنْيَا مَعْرُوفًا وَاتَّبِعْ سَبِيلَ مَنْ أَنَابَ إِلَيَّ" (48)، وتشير الايات ايضا الى ان ابراهيم عليه السلام لم يتبع منهج ابيه الذي ابي الا ان يستمر في عبادة الاصنام بعدما جاءه من العلم واخذ يعبد الله وحده مخلصا له الدين.

انواع التابعية

يمكن دراسة التابعية من حيث تنوعها على وفق المؤشرات الاتية:

اولا: انواع التابعية حسب الجهة التي تتبع

❖ اتباع الذات، وتشير الى اتباع الافراد لانفسهم في الخير او الشر، فيكونوا صالحين اذا كانت انفسهم تأمرهم بتطبيق شريعة الله في العبادات والمعاملات وتنظيم علاقاتهم مع الآخرين على الخير والاحسان والمبادئ الانسانية ولا توردهم موارد التهلكة، او تجعلهم غير صالحين وتضلهم وتقودهم الى الشر في الاقوال والافعال، كما يخبر الله تعالى في قوله "وَمَنْ أَضَلُّ مِمَّنِ اتَّبَعَ هَوَاهُ بِغَيْرِ هُدًى مِنَ اللَّهِ" (49).

❖ اتباع الآخرين، وتتحقق هذه الحالة عندما يتبع الافراد الآخرين طوعا او كرها، ولا بد للتابع في حالة الاتباع الطوعي للآخرين ان يحمل مسؤولية النتائج التي تترتب عن اتباعه لهم، ويخبر الله تعالى ان سيدنا موسى عليه السلام اوصى اخاه هارون عليه السلام بان لا يتبع المفسدين خشية الاضرار التي تصيبه من اتباعهم في قوله تعالى "وَقَالَ مُوسَى لِأَخِيهِ هَارُونَ اخْلُفْنِي فِي قَوْمِي

وَأَصْلَحْ وَلَا تَتَّبِعْ سَبِيلَ الْمُفْسِدِينَ" (50)، وأوجب الله تعالى على الافراد ان لا يتبعوا سبيل الجاهلين، ولذلك امر تعالى موسى وهارون عليهما السلام في قوله "وَلَا تَتَّبِعَانِ 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 فُرُطًا" (52)، ولا يتبعوا من لا يغني عنهم من الضر ولا من عذاب الله من شيء في قوله تعالى "وَبَرِّزُوا لِلَّهِ جَمِيعًا فَقَالَ الضُّعَفَاءُ لِلَّذِينَ اسْتَكْبَرُوا إِنَّا كُنَّا لَكُمْ تَبَعًا فَهَلْ أَنْتُمْ مُغْنُونَ عَنَّا مِنْ عَذَابِ اللَّهِ مِنْ شَيْءٍ قَالُوا لَوْ هَدَانَا اللَّهُ لَهْدَيْنَاكُمْ سَوَاءٌ عَلَيْنَا أَجْرِعْنَا أَمْ صَبَرْنَا مَا لَنَا مِنْ مَحِيصٍ" (53).

ثانيا: انواع التابعة من حيث القسر

يكون الاتباع طوعا عندما تتاح للافراد حرية اختيار من يتبعون، اما الاتباع كرها فيحصل عندما يُكره الافراد على الاتباع، وتؤكد الحقائق 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 المتاحة للافراد، 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 واکراههم على اتباعها، او تنقصهم القدرة على التفكير المستقل وحمل مسؤولية افعالهم وقراراتهم، او عندما تستغل القيادة حاجتهم للامكانات.

ثالثا: انواع التبعية من حيث النتائج

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

اولا: التبعية المحمودة

امر الله تعالى بالاتباع المحمود وحث عليه بسبب ما يتحقق منه من فوائد جليلة للتابع والمتبوع وللآخرين من اهمها 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 هُدَايَ فَلَا يَضِلُّ وَلَا يَشْقَى" (56)، وقوله "فَمَنْ تَبَعَ هُدَايَ فَلَا خَوْفٌ عَلَيْهِمْ وَلَا هُمْ يَحْزَنُونَ" (57)، او اتباع من يتكفلون بنصرة التابعين وتمكينهم من بلوغ اهدافهم المشروعة حتى يستشعروا فوائد تابعيتهم، ولذلك يدعو الافراد قائلين "ربنا تابع بيننا وبين المتبوعين على الخيرات واجعلنا نتبعهم 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 يأمرون بالمعروف وينهون عن المنكر من الصالحين والاباء والمدراء والاساتذة والعلماء والمدرسين وولاة الامور في جميع المنظمات (الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية وغيرها).

ويتطلب الاتباع المحمود تضحيات جسيمة ولذلك يتعين على التابعين والمتبوعين تشجيع بعضهم بعضا على المضي في التابعية المحمودة من اجل الفوائد التي تتحقق منها للجميع.

ثانيا: التابعية المذمومة

نهى الله تعالى عن التابعية المذمومة لانها تلحق اضرارا فادحة بالتابع والمتبوع والآخرين، ولا شك ان معرفة هذه التابعية وآثارها امر في غاية الأهمية لكي يحذر القادة والتابعون 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 "فَاتَّبِعُوا 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 بانهم لا يمكن ارغامهم على ان يكونوا تابعين لاولئك اذا لم يرتضوا لانفسهم هذه المنزلة، اذ ليس بإمكان اولئك الطغاة والمفسدين وغير الصالحين مهما اوتوا من قوة وامكانات ارغامهم على اتباعهم اذا ما رفضوا، ويخبر الله تعالى ان قوم فرعون اتبعوه لانهم ارتضوا لانفسهم ان يكونوا فاسقين في قوله "فَاسْتَخَفَّ قَوْمَهُ فَطَاعُوهُ 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 ارتضوا 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 تَتَّبِعِ الْهَوَىٰ فَيُضِلَّكَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ" (61)، وقد حذر الامام علي بن ابي طالب رضي الله عنه وارضاه من اتباع الهوى قائلا "ان اخوف ما اخاف عليكم اثنتان: طول الامل، واتباع الهوى، فاما طول الامل فينسي الآخرة، واما اتباع الهوى فيصد عن الحق" (62)، ولذلك على المرء ان يكون حازما مع نفسه، ومخالفا لهواه الذي يصده عن الحق، ويكون مستعدا لحمل المشاق النفسية التي تترتب عن هذه المخالفة، وقد قال الرسول محمد صلى الله عليه واله وسلم "افضل الجهاد ان يجاهد الرجل نفسه وهواه"، ومما 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. اتباع الشهوات كما يظهر في قوله تعالى "فَخَلَفَ مِنْ بَعْدِهِمْ خَلْفٌ أَضَاعُوا الصَّلَاةَ وَاتَّبَعُوا الشَّهَوَاتِ فَسُوفَ يَلْقَوْنَ غَيًّا" (63).

4. اتباع شياطين الانس، لقد نهى الله تعالى الافراد من اتباع الشيطان في قوله "وَلَا تَتَّبِعُوا خُطُوَاتِ الشَّيْطَانِ إِنَّهُ لَكُمْ عَدُوٌّ مُبِينٌ" (64)، خشية ان يغويهم او يزين الشر لهم، او يوسوس لهم، لذلك اوجب الله تعالى على الافراد الاستعاذة 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 ذائبا في شخصية المتبوع حتى كأنه هو، فيعطل انتفاعه من العقل الذي أوجده الله تعالى للتأمل والتفكر والإبداع، ويتبع الآخر

في المعصية والكفر او الحرمة او الفسوق والحاق 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 أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اجْتَنِبُوا كَثِيرًا مِّنَ الظَّنِّ إِنَّ بَعْضَ الظَّنِّ إِثْمٌ" (66) ويظهر في هذه الآية 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 "إياكم والظن فإن الظن أكذب الحديث ولا تجسسوا ولا تنافسوا ولا تحاسدوا ولا تباغضوا ولا تدابروا وكونوا عباد الله إخوانا"، وقال "ثلاث لازمات لأمتي: الطيرة والحسد وسوء الظن"، ويقول عمر بن الخطاب رضي الله عنه "ولا تظن بكلمة خرجت من أخيك المؤمن إلا خيرا وأنت تجد لها في الخير محملا".

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

❶ 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.

❷ الاستهانة بالتابعين الذين يتبعون سبيل المصلحين باساليب مختلفة منها وصفهم بانهم أراذل القوم او جهلة او لا تأثير لهم على مصالح الامة، وحسبنا ان نورد قوله تعالى "فَقَالَ الْمَلَأُ الَّذِينَ كَفَرُوا مِنْ قَوْمِهِ مَا تَرَاكَ إِلَّا بَشْرًا مِثْلَنَا وَمَا تَرَاكَ

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

● حث الافراد على الاتباع المذموم بالترغيب تارة وبالترهيب اخرى، ولا مرء ان الترغيب والترهيب من الاسلحة الفتاكة التي يجيد الطغاة والمفسدون توظيفها في صد الافراد عن الاتباع المحمود من خلال الحاق 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 عَلَّمَكُمُ السِّحْرَ فَلَأُقَطِّعَنَّ أَيْدِيَكُمْ وَأَرْجُلَكُمْ مِنْ خِلَافٍ وَلَا أَصْلَبُكُمْ فِي جُدُوعِ النَّخْلِ وَلَتَعْلَمَنَّ آيُنَا أَشَدَّ عَذَابًا وَأَبْقَى" (68)، وكذلك فعل كفار قريش بالمسلمين عند بداية الدعوة الى الاسلام، وتؤكد الحقائق ان الطغاة عبر التاريخ يرغمون الافراد على التخلي عن الاتباع المحمود بالترهيب والترغيب.

● تعهد المفسدين والطغاة بحمل مسؤولية جميع التبعات التي تترتب عن الاتباع المذموم نيابة عن الافراد الذين يتبعونهم بهدف حفزهم لاتباعهم، بينما هم في الحقيقة لا يتحملون من تلك التبعات شيئاً، وقد اشار الى هذا قوله تعالى "وَقَالَ الَّذِينَ كَفَرُوا لِلَّذِينَ آمَنُوا اتَّبِعُوا سَبِيلَنَا وَلْنَحْمِلْ 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 سَبِيلًا" (70).

عواقب الاتباع

تختلف النتائج التي تترتب عن الاتباع تبعاً لطبيعته، فإذا كان الاتباع محموداً فإن النتائج التي تترتب عنه تكون كلها صالحة ومفيدة للتابعين والمتبوعين على حد سواء، وتجعلهم متعاونين مع بعضهم البعض ويتبادلون الثقة فيما بينهم، ويوحدون إمكاناتهم وقدراتهم ويوظفونها في المجالات التي تسهم في الارتقاء بسلوكهم وادائهم إلى المستويات التي تبلغهم إلى ما يصبون إليه.

بينما تترتب عن الاتباع المذموم أضرار كبيرة للمتبعين والتابعين على حد سواء، وتكون أضرارها كارثية بعدما يستفيق التابعون من غفلتهم ويدركون أنهم قد غرر بهم وأن تابعيتهم ألحقت بهم الضرر، وأفقدتهم فرصة توظيف قدراتهم العقلية والبدنية في الاستقلالية والحصول على غاياتهم، وجعلتهم يبيعون مبادئهم من أجل غيرهم، فيتحفزون إلى تفجير خلافاتهم وخصومتهم مع المتبعين، ويتهمونهم بانهم السبب في غوايتهم وضلالهم، وأنهم أذلّوهم وأضعفهم، وجعلوهم يلجأون إليهم في جميع الأمور الصغيرة والكبيرة، وضاعت عليهم فرصة التمييز بين ما ينفعهم وما يضرهم تبعاً لرغبات المتبعين.

ويشعر التابعون في الاتباع المذموم أن المتبعين غير قادرين على انقاذهم مما قد يلحق بهم من أذى، وأنهم لم يحاولوا الرقي بهم وإنما زادوهم انحطاطاً وتخسيراً وضعة وضعفاً، وقادوهم إلى طريق الضلال، ولا يقف الأمر عند هذا وإنما يتبرؤون منهم عندما يكونوا في أشد الحاجة لدعمهم ومساندتهم، وقد يلقي المتبعون باللائمة على التابعين لأنهم اتبعوهم دونما دراسة وتدبر للعوامل التي على أساسها أصبحوا تابعين لهم، ويؤكد هذا قوله تعالى "إِذْ تَبَرَّأَ الَّذِينَ اتَّبَعُوا مِنَ الَّذِينَ اتَّبَعُوا وَرَأَوْا الْعَذَابَ وَتَقَطَّعَتْ بِهِمْ

الْأَسْبَابُ وَقَالَ الَّذِينَ اتَّبَعُوا لَوْ أَنَّ لَنَا كَرَّةً فَنَتَبَرَّأَ مِنْهُمْ كَمَا تَبَرَّءُوا مِنَّا كَذَلِكَ يُرِيهِمُ اللَّهُ أَعْمَالَهُمْ حَسَرَاتٍ عَلَيْهِمْ وَمَا هُمْ بِخَارِجِينَ مِنَ النَّارِ" (71)، وهذا ما يجعل التابعين يعانون من الندم والاحباط بسبب عدم انتفاعهم من تابعيتهم، ويصف حالهم قوله تعالى "يَا وَيْلَتَى لَيْتَنِي لَمْ أَتَّخِذْ فُلَانًا خَلِيلًا لَقَدْ أَضَلَّنِي عَنِ الذِّكْرِ بَعْدَ إِذْ جَاءَنِي وَكَانَ الشَّيْطَانُ لِلْإِنْسَانِ خَذُولًا" (72).

كما تضيع على المتبوعين في الاتباع المذموم فرصة توظيف امكاناتهم فيما يحقق اهدافهم بسبب انشغالهم بادارة تابعين ضعفاء لا يأتون بخير اينما يوجهونهم، وغير قادرين على اداء المهام الموكلة اليهم ما لم يعينوهم ويقفوا الى جانبهم، اضافة الى اثاره المشكلات المعقدة التي تستهلك الكثير من امكاناتهم في مجالات غير مفيدة، والانى من ذلك فانهم يتبرؤون من المتبوعين او يخذلونهم عند اول سانحة، ولذلك يلعنون الاسباب التي فرضت عليهم تأسيس علائق مع اولئك التابعين.

المغالاة في التابعية

يكون الافراط في التابعية نتيجة عوامل متعددة بعضها يتعلق بالتابعين والبعض الاخر له علاقة بالقيادة (73)، فاما العوامل التي لها علاقة بالتابعين فهي انبهارهم بشخصية القائد الى الحد الذي يعطلون فيه قدراتهم على التفكير وشجاعتهم على طرح آرائهم ونقدهم 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 فتكون نتاج توظيفها لامكاناتها و/او جاذبيتها وخبرتها وكفاءتها وبراعتها في احداث التغيير والابتكار، او لانها قيادة اناية وتركز جل

اهتمامها 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 العمياء فيهم، وتوظف السلطة التي تستمدّها من مركزها وامكاناتها في ارغامهم على اداء ما تطلبه اليهم، او تنظر اليهم على انهم مجرد ادوات لاداء الاعمال، وتمنعهم من اثاره التساؤلات او طرح الافكار والنقد والملاحظات على ادائها وسلوكها وقراراتها، او تستغل جهلهم ونقص امكاناتهم او تعلقهم بها في فرض سيطرتها عليهم⁽⁷⁴⁾.

اضرار المغالاة في التبعية

يؤدي الافراط في التبعية 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 والملاحظات التي تسهم في التطور ويحرمون انفسهم من الاستفادة من امكاناتهم في تحقيق اهدافهم واهداف منظماتهم.

ومن جهة أخرى تجعل المغالاة في التبعية القادة مستبدين ويستغلون التابعين ويوظفونهم في تحقيق مآرب غير المشروعة فيحطمون منظماتهم ولا يكونونها من الاستمرار والتطور كما حصل عندما افراط الافراد في اتباع ادولف هتلر فتأدى في جعلهم امعة وزج بهم في حرب كونية اهلكت الحرث والنسل وحدثت دمارا وخرابا لجميع شعوب العالم انذاك، 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 التبعية بكفاءة بصرف النظر عن مسوغات التبعية، وفيما يأتي مرتكزات الاتباع:

- يكون الاتباع للأعلم والأحكم والأعدل والأكفأ، وقد اثني الله تعالى على هذا النوع من الاتباع ودعا إليه، وأمر الرسول محمدًا عليه الصلاة والسلام به في قوله "ثُمَّ أَوْحَيْنَا إِلَيْكَ أَنْ اتَّبِعْ مِلَّةَ إِبْرَاهِيمَ حَنِيفًا وَمَا كَانَ مِنَ الْمُشْرِكِينَ" (76).
- لا أكره في الاتباع، وهذا يتطلب من القيادة الايمان بان التابعين سادة انفسهم، وان اتباعهم لها طوعي، ولا يرغمونهم على فقدان هويتهم واستقلاليتهم وحريتهم وحقهم في اخذ ما يناسبهم وترك ما لا يناسبهم مما تطرحه عليهم، ولا تفرض عليهم قبول افكارها ومناهجها وآرائها، وتمنحهم حق مساءلتها وطرح افكارهم ومقترحاتهم عليها، ونقدتها والاعتراض عليها، وتؤكد الوقائع أن جميع القيادات التي ارغمت الافراد على ان يكونوا تابعين لها اخفقت على جميع الصعد رغم ممارستها أقصى الأساليب واشدها وحشية لحملهم على اتباعها، والحقت بنفسها والتابعين والانسانية دمارا ما بعده دمار في القيم والممتلكات، ولذلك يتعين على القيادة ان لا تجعل الاكراه ضمن اطقم ادواتها tool kit التي تستخدمها لجعل الافراد تابعين لها، ولا تصدر حرمتهم ولا ترغمهم على تغيير افكارهم و/أو معتقداتهم واتجاهاتهم وسلوكهم وحاجاتهم، أو التخلي عن أهدافهم بالإرهاب (الفكري أو الاقتصادي أو الاجتماعي أو السياسي) لكيلا تستثار فيهم عوامل الرفض

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

● توفر القيادة الفرصة للتابعين لمناقشتها والاعتراض على قراراتها وسلوكها بجرية تامة وتثمين الذين تستفيد من اعتراضاتهم بهدف تشجيعهم على المضي في طرح افكارهم وملاحظاتهم وانتقاداتهم عليها وتخض الآخرين على الاقتداء بهم، وفي ذات الوقت ينبغي ان يكون التابعون شجعانا ولا يرتضون لانفسهم 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 تؤكد الوقائق ان جميع القيادات المستبدة غالبا ما تبدأ بعلاقات جيدة مع التابعين وتقدم لهم الاحترام والمكافآت لتستدرجهم وتستميلهم اليها ثم تبدأ ببسط نفوذها عليهم شيئا فشيئا بعد جس مدى وعيهم وقدرتهم وشجاعتهم على رفض ممارساتها التي تستهدف منها اكرامهم 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 ويشجعها على ارغام بقية التابعين على الاذعان لها وجعلهم امعة وتعطيل دورهم في الإبداع والابتكار ومشاركتها في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات بدلا من منحهم التميز والاستقلالية.

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

● يلتزم المتبوع بتمكين التابع من تحقيق اهدافه المشروعة، ويوفر له متطلبات التطور في انجاز المهام التي تُعهد اليه، ويؤسس علاقات معه على التعاون والثقة، ولا يؤاخذة اذا نسي، ولا يرهقه فيدفعه الى العصيان او ترك اتباعه، ويؤكد هذا قوله تعالى "قَالَ لَا تُؤَاخِذْنِي بِمَا نَسِيتُ وَلَا تُرْهِقْنِي مِنْ أَمْرِي عُسْرًا"⁽⁷⁷⁾، ولا ينبغي 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"، وتؤكد الحقائق ان القيادات في المجتمعات المتخلفة تعمل على وفق هذا الشعار بقوة ولذلك تكون فيها انقسامات حادة ومشكلات معقدة، وتضيع عليها فرصة توظيف الاختلافات والامكانيات المتاحة لها في انتاج افكار وتنفيذ اعمال مفيدة للجميع.

● يقدم المتبوع الدعم والتشجيع للتابع ويحفزه، ويذكي فيه الرغبة بالاتباع المحمود الذي يفضي الى التطور وانجاز الاعمال التي تحقق الاهداف، ويتعاطى 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 مما علمه الله تعالى نبه موسى عليه السلام الى صعوبة الصبر على اتباعه في قوله تعالى "قَالَ إِنَّكَ لَنْ تَسْتَطِيعَ مَعِيَ صَبْرًا وَكَيْفَ تَصْبِرُ عَلَىٰ مَا لَمْ تُحِطْ بِهِ خُبْرًا"⁽⁷⁸⁾،

ويجيبه عن تساؤلاته بوضوح، ويقدم له التفسيرات والتوضيحات للامور التي يتعذر عليه فهمها لكيلا تنتابه الحيرة والشك ولذلك اجاب العبد الصالح على تساؤلات موسى عليه السلام كما قال تعالى "سَأُنَبِّئُكَ بِتَأْوِيلِ مَا لَمْ تَسْتَطِعْ عَلَيْهِ صَبْرًا" (79).

● يكون التابع يقضا وحذرا وعلى بصيرة، ويُعْمَل عقله في ضوء نفس فاضلة تسعى الى التميز ومنح الافضلية لصالح الذات والاخرين وتقدم الحق على الهوى، لكيلا يكون الاتباع نتيجة التعصب والهوى والجهل، ويتعد عن العجالة 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 سَتَجِدُنِي اِنْ شَاءَ اللَّهُ صَابِرًا وَلَا اَعْصِي لَكَ اَمْرًا" (80)، ويظهر في هذه الاية ان موسى عليه السلام أكد انه سيكون صابرا خلال تابعيته، ولا يتدخل في شؤون من يتبع، ولا يشغل عليه بالاسئلة، وقد اشار الى ذلك قوله تعالى "قَالَ فَإِنْ اتَّبَعْتَنِي فَلَا تَسْأَلْنِي عَنْ شَيْءٍ حَتَّى أُحْدِثَ لَكَ مِنْهُ ذِكْرًا" (81)، ويعتذر للمتبوع عن النسيان بأسلوب مناسب، ولذلك اعتذر موسى عليه السلام من متبوعه عن نسيانه "قَالَ لَا تُؤَاخِذْنِي بِمَا نَسِيتُ 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 فَإِنْ اتَّبَعْتَنِي فَلَا تَسْأَلْنِي عَنْ شَيْءٍ حَتَّى أُحْدِثَ لَكَ مِنْهُ ذِكْرًا" (83).

● لا ينبغي للمتبوع ان ينهي علاقته بالتابع ما لم يلفت انتباهه الى مخالفاته لشروط الاتباع المتفق عليها معه اولا ثم يندره، وبعد ذلك يوقف علاقته معه، كما يظهر في قوله تعالى "قَالَ أَلَمْ أَقُلْ إِنَّكَ لَنْ تَسْتَطِيعَ مَعِيَ صَبْرًا"⁽⁸⁴⁾، وقوله "قَالَ هَذَا فِرَاقُ بَيْنِي وَبَيْنِكَ سَأُنَبِّئُكَ بِتَأْوِيلِ مَا لَمْ تَسْتَطِعْ عَلَيْهِ صَبْرًا"⁽⁸⁵⁾.

● يؤكد المتبوع للتابع انه مهتم ويستمتع لملاحظاته 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 صفارات انذار تطلق لتنبيهه الى ما يتعين عليه اتخاذه لكي يجتنب الازمات قبل وقوعها، ولا يأخذ وضع الدفاع حين يوجه اليه النقد، ولذلك يقول عمر بن الخطاب رضي الله عنه "رحم الله امرؤا أهدي إلينا مساوئنا".

● يتولى المتبوع مكافأة التابع الشجاع الذي يسهم اداؤه وآراؤه ونقده واختلافاته في تبصيره بالحقائق التي تساعد على تطوير اداء الاعمال، وتحد من ارتكاب الاخطاء التي تكون لها تأثيرات سيئة 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 قديما "أخوك من نصحك"، وبناء على هذا يعد السكوت عن النصيح عقوبة للمنصوح، وذنبا يعاقب عليه من لا يقدم النصيحة، ويؤكد هذا قول الرسول محمد صلى الله عليه واله وسلم "من كان عنده علم فكتمه ألجمه الله بلجام من نار يوم القيامة"، وتؤكد الوقائع ان بعض التابعين يميلون دائما لمجاملة القيادة فيسمعونها ما ترغب به عندما تستشيرهم (طمعا في مكاسب او خوفا من عقاب) ولذلك يتعين على جميع التابعين مقاومة هذا الميل، ولا ينبغي لهم قبول أية قضية يعتقدون انها تضر باهداف 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 يَتَّقُونَ"⁽⁸⁸⁾، وقوله "وَأَمَّا تَخَافَنَّ مِنْ قَوْمٍ خِيَانَةً فَانْبِذْ إِلَيْهِمْ عَلَى سَوَاءٍ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْخَائِنِينَ"⁽⁸⁹⁾، وحذر ايضا من الذين لا يلتزمون بعهودهم في قوله "إِذَا جَاءَكَ الْمُنافِقُونَ قَالُوا نَشْهَدُ إِنَّكَ لَرَسُولُ اللَّهِ وَاللَّهُ يَعْلَمُ إِنَّكَ لَرَسُولُهُ وَاللَّهُ يَشْهَدُ إِنَّ الْمُنافِقِينَ لَكَاذِبُونَ اتَّخَذُوا أَيْمَانَهُمْ جُنَّةً فَصَدُّوا عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ إِنَّهُمْ سَاءَ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ ذَلِكَ بِأَنَّهُمْ آمَنُوا ثُمَّ كَفَرُوا فَطُبِعَ عَلَى قُلُوبِهِمْ فَهُمْ لَا يَفْقَهُونَ وَإِذَا

رَأَيْتَهُمْ تُعْجِبُكَ أَجْسَامُهُمْ وَإِنْ يَقُولُوا تَسْمَعُ لِقَوْلِهِمْ كَأَنَّهمْ خُشْبٌ مُسَنَّدَةٌ يَحْسَبُونَ كُلَّ صَيْحَةٍ عَلَيْهِمْ هُمُ الْعَدُوُّ فَاحْذَرْهُمْ قَاتَلَهُمُ اللَّهُ أَنَّى يُؤْفَكُونَ" (90)، ويقول الرسول محمد صلى الله عليه وآله وسلم "إني لا أخاف عليكم أحد رجلين: مؤمناً قد تبين إيمانه، وكافراً قد تبين كفره، ولكني أخاف عليكم منافقاً يتعوذ بالإيمان ويعمل لغيره" (91).

● اجتناب التشهير والتلاوم بين التابع والمتبوع خشية الاضرار بالعلاقات بينهما وبتماسك المنظمة واستمرارها وتطورها، وعليهم ان يدركوا انه لا يوجد إنسان مستعداً لأن يستمع إلى من يجرح شخصيته، ذلك أن نفس الإنسان عزيزة على صاحبها، وترفض أن يخدشها أحد، وربما تجعل صاحبها يتحفز الى رفض الاقرار باخطائه اذا ما شُهر 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 ويسببون له آلاما نفسية ومشكلات.

● يتعين على التابع الامتناع عن الاجابة اذا ما سألته الآخرون عن وجهة نظره بقرارات القيادة، شريطة ان لا يمنعه هذا من التصدي لاطاؤها ولكن ليس امام الآخريين والمنافسين لها.

● إقرار المتبوع والتابع بانها معرضان للوقوع في الخطأ مهما كانت كفاءتهما، وانهما غير قادرين على تفادي الوقوع في الخطأ مطلقاً إلا بالجمود والتوقف عن العمل وهذا ليس من صفات الأحياء، وعليهما النظر الى الاخطاء بانها تقدم لهما فرصاً مهمة وكبيرة للتعلم واكتساب الخبرة، وقد جاء في حديث الرسول محمد صلى الله عليه وآله

واله وسلم ما يؤكد ان الافراد جميعا عرضة للوقوع بالاططاء "كلكم خطاؤون وخير الخطائين التوابون" ولذلك ينبغي للمتبوع والتابع اعانة بعضهما البعض على تصويب الاخطاء ما استطاعا الى ذلك سبيلا، والايمان بان وظيفتهما هي دعم بعضهما البعض وشد أزره وليس اضعاف احدهما الاخر وتقويضه وحفز خصومه للتكالب عليه، وتنقسم الاخطاء من حيث تأثيراتها الى قسمين، اخطاء لا تكون لها تأثيرات على العمل وعلى مقترفها وبالامكان تصويبها بسهولة، وهذه يمكن التغاضي عنها، واططاء لها تأثيرات كبيرة على العمل وعلى مرتكبها، وهذه لا بد من التنبيه الى ضرورة اجتناب الوقوع فيها.

- يمتلك المتبوع والتابع الشجاعة على الاعتراف بالاططاء والاعتذار عنها باساليب مناسبة بعد توضيح الظروف التي ارغمتهم على الوقوع فيها، والتأكيد بصدق وامانة على الابتعاد عن ذات الاخطاء في المستقبل، وتقديم الشكر لمن ينهيها اليه ويسهم في معالجتها.

- التأكيد لمرتكبي الاخطاء بأن اعترافهم بالاططاء لن تستخدم كسلاح ضدهم في المستقبل مطلقا ، إنما سيجعلهم موضع اهتمام وتقدير او احترام الطرف الاخر.

- لا ينبغي للمتبوع والتابع تتبع عثرات بعضهما البعض وأخطائهم وعيوبهم، ويقول الرسول محمد صلى الله عليه واله وسلم "لا تطلبوا عثرات المؤمنين فإن من تتبع عثرات أخيه تتبع الله عثرته، ومن تتبع الله عثرته، فضحه الله ولو في جوف بيته"، وانما عليهم تبصير احدهم الاخر بعيوبه واخطائه بكياسة ولباقة ويعينه على تجاوزها، ويقول الإمام علي رضي الله عنه "تتبع العورات من أعظم

السوءات"، ويقول "تتبع العيوب من أقبح العيوب، وشر السيئات"، وقال "مَنْ بَصَّرَكَ عَيْبَكَ، وحفظك في غيبك، فهو الصديق"، ويتعين الابتعاد عن المداهنة في العيوب، ويقول الرسول محمد صلى الله عليه وآله وسلم "مَنْ دَاهَنَكَ فِي عَيْبِكَ عَابَكَ فِي غَيْبِكَ" (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 عنهما قال "حفظت عن رسول الله صلى الله عليه وسلم: دع ما يريبك إلى ما لا يريبك فإن الصدق طمأنينة والكذب ريبة"، فمثلا لا يجعل التابعون الذين يخبرون القيادة بانهم انجزوا الاعمال التي اسندت اليهم وهم في الحقيقة لم ينجزوها على وفق توجيهاتها القيادة قادرة على الوفاء بالتزاماتها تجاه جمهور المنظمة وزبائنهم، وربما يبدو هذا الخداع ضئيلا وقد لا يسبب مشكلات في وقته، ولكنه يسبب مشكلات كبيرة ومعقدة واضرارا بليغة للقيادة والمنظمة والتابعين 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 وتأيد الصدق ومساندته علنا، ومعاقبة الذين لا يعتمدونه، وحفز 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، واختيار أفضل الحلول والبدائل وأيسرها في ضوء الامكانيات المتاحة، والتراجع عن العمل أو القول الذي لا يحقق الأهداف المطلوبة أو لا يمكن تنفيذه أو 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، ويتطلب اعتماد المرونة نشر ثقافة الحوار والتسامح بين القيادة والتابعين، واحترام الاختلاف والتعددية والاعتراف بالخلافات، واتخاذ الاجراءات لمعالجتها بأساليب ملائمة للجميع، ورغم اهمية المرونة لكنها لا تتوفر بنفس الدرجات في جميع القادة والتابعين عندما يتعاطون مع المشكلات، فمنهم من يكون متفتح الذهن open-minded ويقبل الاختلاف والتعددية ولديه الاستعداد لتغيير أفكاره وسلوكه وادائه بسهولة على وفق مقتضيات العمل، والبعض الآخر يبقى متمسكا بمواقفه وأفكاره وسلوكه، وبين هؤلاء وأولئك مجموعات متباينة من حيث مدى مرونتهم، وتتوقف مرونة المرء على عدة متغيرات لها علاقة مباشرة بشخصيته ومدى تعصبه لأفكاره وسلوكه، وثقته بنفسه وطبيعة المشكلات التي تواجهه، وتوفر 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

الأفراد بغض النظر عن جنسهم وأعمارهم وثقافتهم ووظائفهم (قادة أو تابعين) يفضلون أن يقدم لهم الثناء والشكر على الأعمال الجيدة التي ينجزونها بكفاءة، ويتلهفون إلى الحصول عليه بسبب مفعوله السحري في النفس البشرية، ويعتبر شكر المنعم واجبا عقلا وحقا من حقوقه، وأن من يشكر الناس شكراً حقيقياً يتصاعد تقديره لديهم تصاعداً كبيراً، وتكون له نتائج جيدة كبيرة على جميع الأطراف، ويقول الحديث الشريف "أما حق ذي المعروف عليك فأن تشكره وتذكر معروفه، وتكسبه المقالة الحسنة"، ويقول الحق تبارك وتعالى في هذا الصدد "وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِنْ كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ" (93)، ولا بد أن ينصب الشكر على المنجزات المفيدة والسلوك الحسن، لكيلا يكون مجاملة أو مداهنة أو نفاقاً أو تملقا (94).

● تبادل حسن الظن بين القيادة والتابعين إلى الحد الذي يشقيهم حسن الظن ببعضهم البعض كما يقول أحدهم:

وما أنا بالمصدق فيك قولا ولكني شقيت بحسن ظني.

● التعامل مع مشكلات العمل بكفاءة، فلا ينبغي للمتبع والتابع رمي المشكلات على بعضهم البعض أو التنصل منها، ولا بد أن يشعروا بأنهم جميعاً مسؤولون عنها، وعليهم العمل بجِد وتعاون من أجل إيجاد معالجات ناجعة لها منعا لتفاقم أضرارها 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 والواضحة عن المشكلة، وابعادها واسبابها وتأثيراتها بدقة متناهية مع مراعاة فصل الحقائق عن الآراء الشخصية.

3. اشتراك قيادة والتابعون في معالجة المشكلة

4. تنفيذ الحل المقترح، 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 المعقدة التي تحدث معها، او انها تركز على تحقيق مصالحها الخاصة، او تنصل عن الوعود التي قطعها لهم، او تضطهدهم، او لضعفها او قلة خبرتها في قيادتهم، او لشعورهم بان استمرارهم معها لا يمكنهم من تحقيق اهدافهم، او ليس بإمكانها اتقاذهم 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 نفسيا وتحصل هذه الحالة عندما يكونون معها ولكن لا يوجد بينها وبينهم تفاعل وانسجام وما هم الا مجرد مرؤوسين ويشعرون بانها مجرد ادارة وليست قيادة لهم.

ويؤكد التوقف عن الاتباع ان القيادة فاشلة وغير قادرة على الاحتفاظ بالتابعين، وعليها اعادة النظر باساليبها لكيلا تتفاقم هذه الظاهرة ويرتفع معدل توقف التابعين عن اتباعها نظرا لخطورة المشكلات التي تترتب عن ذلك ومنها تعثر تنفيذ الاعمال، وارتفاع تكلفة استقطاب تابعين اخرين، او قد تجد القيادة نفسها في يوم ما بغير تابعين، او تواجه صعوبات في ايجاد من يتبعها⁽⁹⁶⁾.

الجانب السيئ في التبعية

لا تأتي كل السلوكات المعيقة لتطور التبعية من القيادة فحسب، فبعضها ربما يأتي أحيانا من التابعين ويتحقق ذلك عندما يحاولون تحقيق فوائد شخصية من تابعيتهم على حساب مصلحة القيادة والمنظمة، او بسبب تدني كفاءتهم او اعتمادهم على القيادة في معالجة جميع مشكلات العمل، او اثقال كاهلها بطلباتهم ومشكلاتهم الشخصية، او مغالاتهم في انتقادها وتصيد اخطائها والتشهير بها، او حجب المعلومات التي تجعلها على بينة من ردود افعالهم تجاه قراراتها وسلوكها، او امتناعهم عن تبصيرها بما يعينها على معرفة اخطائها وكيفية معالجتها.

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

الفصل الرابع

شجاعة التابعين

مفهوم الشجاعة
فوائد الشجاعة
خصائص الشجاعة
انواع الشجاعة
تمحيص 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

يميل الافراد نحو الشجعان الواثقين من أنفسهم ويعبرون عن افكارهم بصراحة شديدة، ويعملون على وفقها، وهم صناع الحياة ومطورو العلوم والتقنيات ورواد الابتكارات والمدافعون عن المظلومين وناشرو القيم والمبادئ والفضيلة والحقائق لإيمانهم بان الحياة تتطلب افرادا شجعانا ومؤثرين وقادرين على توظيف امكاناتهم بكفاءة وتحقيق الاهداف المطلوبة للعيش بكرامة وسعادة، وفي ذات الوقت لا يميلون الى المتخاذلين والمتردددين، ويذكر المقريري ان الله عندما خلق الانسان خلق معه عدة صفات من ضمنها الشجاعة تقديرا منه لحاجة الانسان اليها لتحقيق اهدافه واشباع حاجاته وتنظيم علاقاته مع الآخرين⁽¹⁾.

ويؤكد الفيلسوف الامريكي رالف والدو ايمرسون Ralph Waldo Emerson ان "مهما عمل الانسان فهو يحتاج الى الشجاعة لمواجهة الصعوبات والتحديات والمعوقات، 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 للكبح والتألم والموت الاحتفاظ بمخاوفهم لانفسهم ويتقاسمون شجاعتهم مع الآخرين"⁽²⁾.

ويؤمن رئيس وزراء بريطانيا الأسبق ونستون تشرشل Winston Churchill بان الشجاعة هي اول الخصائص الإنسانية، لأنها الخصلة التي تتكفل ببقية الخصائص، وهي ينبوع الخصال الحميدة، ويقول ماكسويل مالتز Maxwell Maltz "ينبغي ان يمتلك الافراد الشجاعة للمراهنة على افكارهم والقيام بالمهمات والاقدام على المخاطرة المحسوبة"⁽³⁾، ويذهب توما الاكويني Thomas Aquinas الى ان الشجاعة "هبة من الروح الإلهية"، وهي قدرة الروح على انتزاع الفوز في مواجهة اعتى الاخطار، فهي تمنح العزاء، وتلهم الصبر، وتبدع التجربة، وتقرب الافراد من الحرية الحقة، بالاضافة الى ذلك فهي مطلوبة لكل القرارات التي يتخذونها ولقول ما يفكرون فيه والتعبير عن ما يعتقدون، وان سببت افكارهم لهم اذىً كبيراً⁽⁴⁾.

وتعد الشجاعة خلقاً فاضلاً جليلاً 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 انتحاراً، ويؤكد هذا المتنبى قائلاً⁽⁵⁾:

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

مفهوم الشجاعة

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

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

هي الإقدام الاختياري على مخاوف نافعة في غير مبالاة، كما تعني الشجاعة القوة التي تمكن من المجازفة والمثابرة والصمود بوجه الخطر والخوف والصعوبات الشديدة، والقابلية الراسخة في النفس على مواجهة الأذى والبلاء بصبر ومرونة والاستمرار بالسير الى الامام 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 حارسه الفضائل، وينبغي أن تكون الشجاعة متزنة ومتوافقة مع الحكمة لكيلا تكون تهوراً وسفهاً وإلقاء باليد للتهلكة الممنوعة شرعاً في قوله تعالى "وَلَا تُقْفُوا بِأَيْدِيكُمْ إِلَى التَّهْلُكَةِ" (6).

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

ويعرف ارنست همنغواي الشجاعة بانها الصبر الجميل على الشدائد والمكاره، ويرى البعض انها القدرة على انتزاع الفوز عند مواجهة أعتى الأخطار، والتحرك لقهر الخوف، والاستعداد للشدائد التي ينذر الخوف بمقدمها من أجل تحقيق ايجابيات أكثر زخماً، ويرى الجاحظ ان "الشجاعة هي الإقدام على المكاره والمهالك عند الحاجة، وثبات الجأش عند المخاوف مع الاستهانة بالموت" (8)، ويرى أرسطو أن "الشجاعة لا تتمثل في قول ما نعتقه بل في الاعتقاد في ما نقول وترتبط بالصدق والالتزام 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 مرضاً (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 والاعراض.
- لا تقتصر الشجاعة على عمر أو جنس أو دين أو مستوى اقتصادي أو اجتماعي أو علمي.
- ليس للشجاعة علاقة بآبدان الاشخاص من حيث الجسمامة والنحافة، ويؤكد هذا **"تري الرجل النحيف فتزدرية وفي أثوابه أسد هصور"**.
- لا تتحقق فوائد الشجاعة ما لم تُوظف في المجالات التي تسهم في تحقيق الأهداف المطلوبة في الوقت المناسب.

تباين 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، وييدي من الحصافة وشدة القلب عند البأس الى جانب ذلك يوجد من تكون شجاعته متدنية او معدومة.

أهمية الشجاعة للتابعين

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

يستعذبون منايهم كأنهم لا يخرجون من الدنيا إذا قتلوا
وكل واحد منهم يقول:

"سأحمل روعي على راحتي وألقى بها في مهاوي الردى
فإما حياة تسر الصديق وإما ممات يغيظ العدا".

وتتجلى أهمية شجاعة التابعين من خلال ما يأتي:

- تجعل التابعين أكثر فاعلية في المجتمع والمنظمات وشركاء للقيادة ومساهمين معها في تحقيق الاهداف.
- تمكن التابعين من الترقى بحياتهم الى الأفضل من خلال دورها في التعبير عن رؤاهم وملاحظاتهم ومقترحاتهم وتذمراتهم وفي تحقيق أهدافهم وجعل احلامهم وافكارهم وآمالهم الكبيرة والنبيلة حقيقة.
- تحض التابعين الى المبادرة الى اعمال غير مسبقة وتنبى فيهم المجازفة المؤدية الى التطور ورفض الاستكانة مع الحشود والرضوخ والاقتناع بحياة القطيع ولا يكونوا فريسة سهلة للقادة الطغاة الذين يضطهدونهم ويفقدونهم قيمتهم الذاتية، ولا يتهيبون الصعاب، ويؤكدون للجميع ان سقوط أي طاغية ليس من الأمور

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

إِذَا مَا طَمَحْتُ إِلَى غَايَةٍ رَكِبْتُ الْمُنَى وَنَسِيتُ الْحَذَرَ
وَلَمْ أَتَجَنَّبْ وَغُورَ الشُّعَابِ وَلَا كُبَّةَ اللَّهَبِ الْمُسْتَعِرِ
وَمَنْ يَتَهَيَّبُ صُغُودَ الْجِبَالِ يَعِشُ أَبَدَ الدَّهْرِ بَيْنَ الْحَفِّ

- تمكن الشجاعة التابعين من الحصول على حقوقهم المادية والمعنوية وحفظ كرامتهم، وتوظيف امكاناتهم وخبراتهم بكفاءة.
- تجعل شجاعة التابعين القيادة تحترم آراءهم ومقترحاتهم ودورهم في استمرارها وتطورها، وقد اعتبر الرسول محمد صلى الله عليه واله وسلم قول الحق امام سلطان جائر افضل انواع الجهاد لما في ذلك من دور في تقويم مسيرته واعادتها الى طريق الصواب الذي يحقق مرضاة الله ومصالح الافراد والبلاد، ولا يظلم ولا يغمط الحقوق، ويقول ابراهيم 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 لانفسهم اعدارا تبرر عجزهم عن فعل ما يتعين عليهم فعله وتبعدهم عن القلق الذي يصاحب محاولاتهم في اغتنام الفرص او يصيبهم نتيجة الاخفاق في بلوغ الأهداف (12).
- تمكن الشجاعة التابعين من قهر الخوف ومواجهة المصاعب بكل اقتدار وتزرع فيهم الأمل، ومنع القيادة من الاستبداد ومصادرة حريات الافراد وحقوقهم

والاستئثار بالمال العام ونشر الفساد المالي والإداري والأخلاقي وتنشر بين صفوفهم الانتهازيين والمتخاذلين.

● تسهم شجاعة التابعين في تصويب خطط القيادة وقراراتها وسلوكها أو 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 اقترافها 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 تسنمه منصب رئيس البلاد رغم اهمية المواقع التي شغلها بعدما وجهت اليه تهمة اغتصاب موظفة تعمل معه، والتحرش الجنسي بامرأتين اخريتين، 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 الثلاثين من كانون الاول عام 2010 بقضيتي اغتصاب وتحرش جنسي وتهم اخرى، وحكم عليه بالسجن لمدة سبع سنوات.

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

الحالة الثالثة: جرت مقاضاة الرئيس بيل كلنتون اثناء رئاسته بسبب ممارساته غير الأخلاقية التي كشف عنها مع متدربة البيت الابيض مونिका لوينسكي.

الحالة الرابعة: أرغم 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 معمر القذافي ونص الحكم على أنه يقضي فترة في السجن حتى في حال استئنافه، كما ألزمه 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، وقلم ترحزهم القيادات العاتية عن موقفهم انطلاقا من ايمانهم بان افضل انواع الجهاد قول كلمة حق امام سلطان جائر.

● غير السحرة الذين اتى بهم فرعون لدحض ما جاء به موسى عليه السلام موقفهم دون خشية فرعون بعدما اكتشفوا أن ادلتهم غير صحيحة بعد ان قدم موسى عليه السلام لهم البراهين والأدلة الواضحة والصادقة التي ليس بإمكان العقلاء رفضها فآمنوا بالله تعالى رغم انهم كانوا تابعين لفرعون وانه وعدهم بجزيل المكافآت، ويتجلى ذلك في قوله تعالى "وَأُلْقِيَ السَّحَرَةُ سَاجِدِينَ قَالُوا آمَنَّا بِرَبِّ الْعَالَمِينَ رَبِّ مُوسَى وَهَارُونَ قَالَ فِرْعَوْنُ آمَنْتُمْ بِهِ قَبْلَ أَنْ آذَنَ لَكُمْ إِنَّ هَذَا لَمَكْرٌ مَكْرَتُمُوهُ فِي الْمَدِينَةِ لِتُخْرِجُوا مِنْهَا أَهْلَهَا فَسَوْفَ تَعْلَمُونَ لَاقِطَعَنَّ أَيْدِيَكُمْ وَأَرْجُلَكُمْ مِنْ خِلَافٍ ثُمَّ لَأُصَلِّبَنَّكُمْ أَجْمَعِينَ قَالُوا إِنَّا إِلَى رَبِّنَا مُنْقَلِبُونَ وَمَا نَنقِمُ مِنْآ إِلَّا أَنْ آمَنَّا بِآيَاتِ رَبِّنَا لَمَّا جَاءَتْنَا رَبَّنَا أَفْرِغْ 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 الاعتراض على القيادة عندما تبخسهم حقوقهم وتضطهدهم ولا تكثر 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"

وتؤكد الحقائق ان التابعين في المجتمعات المتخلفة قد تأخروا كثيرا عن ادراك
شجاعتهم وتوظيفها فيما يحقق اهدافهم، كما يظهر من الايات الآتية (13):

"كنت فين يا فارس
لما كان الخيل مش لاقى خياله
وكانت فين لأتتك
لما كانت اللا ضرب وزنزانه
كانت فين كلمتك
لما كان الحق يحتاج لشجاعه
جاي انهارد ه فارس؟
لما بقت الفروسية مش محتاجه
وبقت البطولة ببلاش وولا حاجه

.....

فروسيته دلوقتي خيانه
زى ما كان سكوتك وقت الشده خيانه
يعنى انت يا فارس جبان
خاين .. خاين
وبايع نفسك للورقه الكسبانه
فارس مرابي
يقامر على ضمير الشعب والأمانه
يا فارس جبان
مهما كسبت ورقتك خسارانه خسارانه

مهما 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: تمكين القيادة من تحقيق الأهداف المطلوبة وحفزها للاقدام على اعمال تحقق لها ولهم افضل النتائج، والارتقاء بخطتها وقراراتها وادائها وسلوكها وعلاقتها الى المستويات التي تتحقق عندها اهدافها وردها بالآراء والمقترحات والملاحظات والمعلومات والبيانات والحقائق التي تبصرها باخطائها وانحرافات 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 ألهم الملك وبصره بالحقائق، ولفت انتباهه الى الخطأ، عندما قال له "انك لا تعرف أكثر لانك مدير".

انواع الشجاعة

- شجاعة فطرية، وشجاعة مكتسبة، وتزداد الشجاعة المكتسبة او تنقص تبعا لمعطيات البيئة (الاجتماعية والسياسية والثقافية والاقتصادية) للأفراد، فاذا كانت تشجعهم على الاقدام والمجازفة وتقبل مبادراتهم وتكافئهم عليها تزايدت احتمالات حظوظهم بان يكونوا شجعانا، والعكس

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

● شجاعة حقيقية كما في حالة تحمل الفرد الألم البدني او التوتر النفسي وشجاعة غير حقيقية ومجرد تظهر بالشجاعة، وتحصل هذه الحالة عندما يدعي الفرد الشجاعة بينما هو يرتعب خوفا في داخله.

● شجاعة قولية وهي التي يعبر عنها بالاقوال ومن أمثلتها: الصّدع بالحق، والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، والشجاعة الفعلية وهي التي يعبر عنها بالافعال ومن أمثلتها: الثبات في الحروب.

● الشجاعة الجسدية والشجاعة الأخلاقية، وتتعلق الشجاعة الجسدية بمواجهة الألم البدني والمشقة والموت او التهديد بالموت، اما الشجاعة الاخلاقية فهي القدرة على العمل بصورة صحيحة رغم المعارضة والمواقف الصعبة والمثبطة، ومواجهة تحديات اخلاقية او ازمة اخلاقية تتطلب قوة الشخصية.

كلفة الشجاعة

تتباين كلفة الشجاعة cost of courage من مجتمع لآخر ومن منظمة لآخرى، فهناك مجتمعات ترحب بشجاعة التابعين وتكافئهم عليها، ولا يقف الامر عند هذا الحد بل اخذت القيادات فيها تتوسع في دعم التابعين الشجعان وتقدم لهم المكافآت بعدما ادركت دورهم في رفدها بالمعلومات التي تبصرها بالحقائق وتمكنها من الارتقاء باساليبها

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

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

دلائل شجاعة التابعين

- الدفاع عن المعتقدات والآراء الصحيحة وطرح الحقائق على الآخرين (القيادة والزملاء والزبائن) وبصراحة ودون ممانعة 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 المخاطر فيها وحمل المسؤوليات التي تترتب عنها.
- دعم القيادة والولاء لها ومساندتها في الازمات والتحديات والاقدام على احداث تغييرات تستهدف الترقى بالتابعين وتضمن للمنظمة الاستمرار والتطور رغم المنافسة.

● الاحتفاء بالإنجازات ومواجهة المشكلات وعدم الهروب منها او تأجيلها.

● اعادة المحاولة الفاشلة أكثر من مرة دون ملل او سأم او احباط.

عدوى الشجاعة

يقول بيلي كرايام "ان الشجاعة مُعدية فاذا اتخذ رجل شجاع موقفا انتصبت الاعمدة القوية للآخرين"، وعندما تظهر الشجاعة على احد التابعين فانها تحفز الآخرين ليكونوا شجعانا، ويقول نلسن مانديلا Nelson Mandela في حفل تسلم الرئاسة عام 1994 "عندما نتحرر من مخاوفنا فان وجودنا يحرر الآخرين تلقائيا"⁽¹⁵⁾.

وتؤكد الحقائق ان التابعين القريبين مكانيا و/او زمانيا من الشجعان يصابون بعدوى contagion الشجاعة، ويتحفزون لامتلاك الشجاعة وتوظيفها فيما يحقق اهدافهم والتأثير في القيادة والمواقف والاحداث والمعطيات.

ولا يتوقف امر الاصابة بعدوى الشجاعة على الافراد فحسب وانما قد يمتد ليشمل الشعوب، اذ تؤكد الوقائع التاريخية ان الشعوب تصاب بعدوى الشجاعة، فقد حفزت شجاعة التابعين في فرنسا في القرن الثامن عشر والتي تمخضت عنها الثورة الفرنسية شعوب اوروبا فيما بعد للثورة على قياداتها، وقيل انذاك "عطست فرنسا فاصابت اوروبا بالزكام"، كما اسفرت التغيرات التي احدثتها شجاعة التابعين في روسيا عام 1917 عن تأسيس الاتحاد السوفيتي ودول المعسكر الاشتراكي، وادت ردة التابعين في بولونيا عن الفكر الاشتراكي عام 1981 الى خروج بولونيا من المعسكر الاشتراكي وحفزت شعوب اوروبا الشرقية للخروج من المنظومة الاشتراكية الواحد بعد الآخر حتى وصل الامر الى انهيار الاتحاد السوفيتي.

وقد اسهمت التطورات المذهلة في الاتصالات والمواصلات ووسائل الاعلام في

جعل عدوى 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 حُنين التي وقعت بعد فتح مكة في شوال سنة ثمان من الهجرة كيف انتقلت شجاعة الرسول محمد صلى الله عليه واله وسلم وثباته في تلك المعركة مع فئة قليلة جدا الى المسلمين الذين فروا منها وحفزتهم 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 وأداة من أدوات نصره الحق وأهله وبها يتحقق العدل وإنصاف المظلوم واستقرار المجتمعات نظرا لعدد فضائلها ولذلك اطرى على أهلها وحث على التخلق بها، وأكد أن النفوس الأبية والهمم العلية لا ترضى بغير الشجاعة، وقال الرسول محمد صلى الله عليه وسلم "ألا لا يمنعن أحدكم رهبة الناس أن يقول بحق إذا رآه أو شهدة فإنه لا يقرب من أجل ولا يباعد من رزق، أن يقول بحق، أو يذكر بعظيم" وأكد ان في اضاعتها اضاءة للدين والدنيا، واستيلاء الطغاة على الحكم والذل والدمار، وكان الامام علي رضي الله عنه وارضاه يقول "اللهم لا تخلني من الشجاعة والكرم".

ومن جانب اخر ذم الله تعالى الجبن واعده تفريطا وتقصيرا وضعفا وخورا، ولا سيما عندما يؤدي الى كتمان الحقائق في قوله تعالى "إِنَّ الَّذِينَ يَكْتُمُونَ مَا أَنْزَلْنَا مِنَ الْبَيِّنَاتِ وَالْهُدَى مِنْ بَعْدِ مَا بَيَّنَّاهُ لِلنَّاسِ فِي الْكِتَابِ أُولَئِكَ يَلْعَنُهُمُ اللَّهُ وَيَلْعَنُهُمُ اللَّاعِنُونَ" (24)، كما ذم الله تعالى قوم موسى عندما تخاذلوا ولم يدخلوا معه الأرض في قوله تعالى "يَا قَوْمِ ادْخُلُوا الْأَرْضَ الْمُقَدَّسَةَ الَّتِي كَتَبَ اللَّهُ لَكُمْ وَلَا تَرْتَدُّوا عَلَى أَدْبَارِكُمْ فَتَنْقَلِبُوا خَاسِرِينَ قَالُوا يَا مُوسَى إِنَّ فِيهَا قَوْمًا جَبَّارِينَ وَإِنَّا لَنَدْخُلُهَا حَتَّى يَخْرُجُوا مِنْهَا فَإِنْ يَخْرُجُوا مِنْهَا فَإِنَّا دَاخِلُونَ" وكان رسول الله صلى الله عليه وآله وسلم يتعوذ من الجبن قائلا: «اللَّهُمَّ إِنِّي أَعُوذُ بِكَ مِنَ الْهَمِّ وَالْحَزَنِ، وَالْعَجْزِ وَالْكَسَلِ، وَالْبُخْلِ وَالْجُبْنِ، وَضَلَعِ الدِّينِ، وَغَلَبَةِ الرِّجَالِ»

وتقطع الحقائق ان الجبان في خوف دائم ويموت معنويا في اليوم مائة مرة، ويتوهم كل شيء ضده، ويحسب كل صيحة عليه كما يقول تعالى "وَإِذَا رَأَيْتَهُمْ تُعْجِبُكَ أَجْسَامُهُمْ وَإِنْ يَقُولُوا تَسْمَعُ لِقَوْلِهِمْ كَأَنْهُمْ خُشْبٌ مِسَدَّةٌ يُحْسِبُونَ كُلَّ صَيْحَةٍ عَلَيْهِمْ" (14).

تنمية شجاعة التابعين

ليس بمقدور التابعين تنمية شجاعتهم ما لم تتطافر معهم جهود القيادة والمجتمع في تنفيذ سلسلة من العمليات المنظمة تستهدف تمكينهم من امتلاك الشجاعة المطلوبة وتوظيفها في المجالات التي تحقق الاهداف المطلوبة لهم وللقيادة، وفيما يأتي الاليات التي تسهم في تنمية شجاعة التابعين:

■ تبني القوى الاجتماعية Social forces المحيطة بالتابعين ثقافة الشجاعة ودعم الشجعان وتوفر لهم فرصة مشاركة القيادة في النجاحات والاختافات وعمليات تحديد الاهداف وصنع القرارات ورفض الانتهازية والمداهنة والتزلف ومعاقبة المتخلفين 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 ونقدهم، ومكافأة الذين يقدمون الملاحظات والآراء المفيدة ويعترضون على ممارساتها وقراراتها التي تلحق اضرارا بالمنظمة ليزدادوا شجاعة ويكونوا أكثر صدقا معها ويحيطوها علما بالنتائج التي تترتب عن قراراتها وسلوكها بصراحة متناهية، بدلا من فرض العقوبات retribution عليهم بسبب شجاعتهم، ويظهر من دراسة سيرة الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه وارضاه انه بعد أن بويع بالخلافة كان يقول "إن أحسنت فأعينوني، وإن أخطأت 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 الواقعة حقيقتين، اولاهما تصميم الأتباع على تصحيح مسار القيادة، وثانيهما تقبل القيادة لذلك التصميم وسعادتها بمثل أولئك الأتباع.

■ تنمية 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 حقيقية لدى التابعين في امتلاك الشجاعة وتنميتها وتوظيفها بكفاءة في تحقيق الاهداف المطلوبة، وحفزهم لانجاز الاعمال المهمة التي تتطلب شجاعة، واعدادهم لمواجهة خيارات اصعب tougher في المستقبل، من خلال وضعهم في مواقف تمكنهم من الوثوق بانفسهم 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 آيات القرآن الكريم ان المؤمن بالله من آل فرعون الذي كان يكتم ايمانه خوفا من فرعون، قد أخذته غضبة لله عز وجل واستجمع شجاعته عندما قال فرعون ذروني أقتل موسى فقال لموسى إن الملاء يأتمرون بك ليقتلوك.

■ مصاحبة المتميزين بالشجاعة.

■ نشر اخبار الشجعان وانجازاتهم والفوائد التي تحققت لهم من شجاعتهم لحفز بقية التابعين للاقتداء 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 الاسلامية وشجعانها "إنا كنا إذا أشد بنا البأس واحمرت الحديق اتقينا برسول الله صلى الله عليه وسلم فما يكون أحد أقرب إلى العدو منه، ولقد رأيتني 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 وتمييزها فيهم عندما تتبنى ثقافة تدعم الشجاعة وتوفر مساحة واسعة من الحرية وقبول الاختلاف والتعددية، وقد ادركت المجتمعات المتقدمة اهمية هذه الحقيقة فعملت على تربية الافراد على الشجاعة بينما تعمق المجتمعات المتخلفة في أفرادها التردد وتفرض على من يتجرأ في نقد القيادة عقوبات قاسية، وتغرس في نفوس ابنائها منذ الطفولة التخاذل والرضوخ للقيادة وسلطة الاكبر سنا، بينما تكشف آيات القرآن الكريم انه لا بد للفرد ان يمتلك شجاعة الاعتراض على سلطة الاكبر سنا عندما يكون على خطأ، كما يظهر في قوله تعالى "إِذْ قَالَ لِأَبِيهِ يَا أَبَتِ لِمَ تَعْبُدُ مَا لَا يَسْمَعُ وَلَا يُبْصِرُ وَلَا يُغْنِي عَنْكَ شَيْئًا يَا أَبَتِ إِنِّي قَدْ جَاءَنِي مِنَ الْعِلْمِ مَا لَمْ يَأْتِكَ فَاتَّبِعْنِي أَهْدِكَ صِرَاطًا سَوِيًّا يَا أَبَتِ لَا تَعْبُدِ الشَّيْطَانَ إِنَّ الشَّيْطَانَ كَانَ لِلرَّحْمَنِ عَصِيًّا يَا أَبَتِ إِنِّي أَخَافُ أَنْ يَمَسَّكَ عَذَابٌ مِنَ الرَّحْمَنِ فَتَكُونَ لِلشَّيْطَانِ وَلِيًّا"⁽¹⁹⁾.

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

يَظْمَنُ تَابِعَهُ أَبَا بَكْرٍ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ، وَيُظْهِرُ هَذَا فِي قَوْلِهِ تَعَالَى "إِذْ يَقُولُ لِصَاحِبِهِ لَا تَحْزَنْ إِنَّ اللَّهَ مَعَنَا" (21)، وَأَمْدُ أَيْضًا التَّابِعِينَ لَهُ فِي مَعْرَكَةِ حَنِينَ بِالشَّجَاعَةِ حِينَما بَلَغَتْ قُلُوبُهُمُ الْحَنَاجِرَ وَضَاقَتْ عَلَيْهِمُ الْأَرْضُ بِمَا رَحُبَتْ.

سمات التابعين الشجعان

- صادقون مع انفسهم ومع الآخرين، وفاعلون في ادائهم وسلوكهم ومواقفهم، وتسهم افكارهم في تحقيق الاهداف المشتركة، ويبدأون بالعمل الجمعي 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 بصراحة، ويتحملون مسؤولية النتائج التي تترتب عنها.
- لا يخشون من الاقدام على اعمال غير مسبقة.

قتل شجاعة التابعين

كان الادميرال البريطاني كلاودسلي شوفيل عائدا باسطوله الى 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 ممر مميت باتجاه سلسلة من مائة وخمسين جزيرة صغيرة بعيدا 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 الفتي ملاح الى قبورهم في قاع البحر.

المصدر:

http://leadership.wharton.upenn.edu/l_change/up_lead/E

T_Nov_13_03.shtml.org/

مجالات شجاعة التابعين

تظهر شجاعة التابعين في المجالات الاتية⁽²²⁾:

- تحدي الذات.
- الاعتراف بالاطياء 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 سيما الذات المقهورة المحبطة والمكبلة بالاصفاد لأسباب خارجة عنها، لما في ذلك من فوائد جلية لهم وللقيادات والمنظمات.

وينبغي 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 الاخطاء 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 "أخوف ما أخاف عليكم اثنان: اتباع الهوى وطول الأمل، فأما اتباع الهوى فيصدّ عن الحق، وأما طول الأمل فينسي الآخرة"⁽²³⁾، ويقول الامام جعفر الصادق "احذروا أهواءكم كما تحذرون أعداءكم، فليس شيءٌ أعدى للرجال من اتباع أهوائهم"⁽²⁴⁾.

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

والتحديات المعقولة 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 اداءه في الاعمال افضل لاثبات قدراته وكفاءته ويمنع 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 وعاجزون 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 وقادرين على حمل مسؤوليتها، وتنبيه القيادة الى الأخطاء والانحرافات في الخطط والقرارات والاساليب والاعمال.

شجاعة تنبيه القيادة الى الأخطاء



نهت شيرون واتكنز Sherron Watkins، الموظفة لدى شركة اينرون Enron للطاقة الكهربائية بشجاعة مديرها كنيث لاي Kenneth Lay الى نتائج الممارسات الحسابية والمالية غير الشرعية وغير الاخلاقية التي تضطلع بها الشركة انذاك، وحذرت من تفجر الوضع المسبب لفضائح محاسبية، لكن لسوء الحظ لم يعر المدير اي اهتمام لتلك المذكرة، فسقطت تلك الشركة التي كانت تدعى عملاقة الطاقة في مستنقع الافلاس مما 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 اعمالهم

استدعت قيادة شركة سبارتان موتورز كل من لاري كاركو وتيم وليز لمناقشة فكرة التخلي عن مشروع صناعة الشواصي، ولكنها اصرأ على الاستمرار به، واقنعا قيادة الشركة بانه مشروع مجد وستكون له مردودات جيدة كبيرة، ومن مصلحة الشركة الاستمرار به، وأعربا عن استعدادهما لحمل مسؤولية النتائج التي تترتب عنه، فوافقت القيادة على ذلك المشروع وقد حصدت الشركة منه ارباحا طائلة، ولذلك ثمنت جهودهما واعربت عن اعجابها بحملهما مسؤولية افكارهما واجزلت لهما المكافآت.

المصدر: The Shape of Things to Come,

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

ml

شجاعة الاعتراض على القيادة

يعترض التابعون الشجعان على القيادة عندما تكون مستبدة وتصادر حقوقهم وافعالها وقرارتها وسياساتها خطأ ومنحرفة قصد معالجة الانحرافات والاختفاء 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 "فَأُلْقِيَ السَّحَرَةُ سُبْحًا قَالُوا آمَنَّا بِرَبِّ هَارُونَ وَمُوسَى قَالَ آمَنْتُمْ لَهُ قَبْلَ أَنْ آذَنَ لَكُمْ إِنَّهُ لَكَبِيرُكُمُ الَّذِي عَلَّمَكُمُ السِّحْرَ فَلَأَقْطَعَنَّ أَيْدِيَكُمْ وَأَرْجُلَكُمْ مِنْ خِلَافٍ وَلَأَصْلَبَنَكُمْ فِي جُدُوعِ النَّخْلِ وَلَتَعْلَمَنَّ آيُنَا أَشَدُّ عَذَابًا وَأَبْقَى" (25)، ويظهر في هذه الايات 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 والاعراض التي قدمها لهم وتهديده لهم، وعرضوا انفسهم لعقوبات قاسية. ولا بد ان يدرك التابعون الشجعان انهم يخاطرون بوظائفهم حينما يعترضون على القيادة المتسلطة ويتحدونها.

متطلبات الاعتراض على القيادة

تتطلب شجاعة الاعتراض على القيادة مراعاة ما يأتي لكي تكون مجدية 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 نفسيا لتسلم تلك الاعتراض.
- تشجيع القيادة التابعين على ممارسة المعارضة الواعية ومكافأتهم بدلا من ارغامهم على السكوت او مداهنتها.
- الابتعاد عن الاعتراضات غير المجدية.

ممارسات تقضي على شجاعة التابعين

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

"ليس جديداً خوفاً
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 الامثال الاتية: "حط راسك بين هل روس وقول ياقطّاع الروس" او "اذا جن ربك ما ينفعك عقلك" او "حشر مع الناس عيد" او "ما لك خص" او ياهو مالتك" او "امشي جنب الحيط" او "اربط الحمار زي ما عايز صاحبه" (26).

■ ترويح القيادة معلومات تستهدف تخويف التابعين منها وتنتشر الاضرار التي لحقت بمن 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 الأربعة الباقين فارتعبوا!! 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 خوفا من الماء البارد، وبعد ذلك، أبعد الماء البارد، وأخرج القرد من القفص، ووضع بدلا عنهم قرد جديد يدعى سعدان لم يعاصر ولم يشاهد رش الماء البارد، وكان كلما أسرع إلى السلم لقطف الموز منعه القردة المرعوبون من الماء البارد من صعود السلم لقطف الموز خوفا من رشها بالماء البارد فمتنع عن الصعود إلى الموز.

ثم أخرج قرد آخر من الذين عاصروا حوادث رش الماء البارد (غير القرد سعدان)، وأدخل قرد جديد عوضا عنه، وعندما حاول القرد الجديد الذهاب إلى الموز انهالت عليه بقية القردة بما فيهم سعدان الذي لم يعاصر رش الماء ضربا لمنعه من الصعود للموز خوفا من رش الماء البارد عليهم، فيتوقف عن الصعود إلى الموز رغم أنه لا يدري 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 ممن تعرضوا لرش الماء بقردة جديدة! ومع ذلك استمرت القردة الجديدة تنهال ضربا على كل من يجروء منها على الاقتراب من السلم المؤدي إلى الموز وهي لا تعلم لماذا تنهال 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 لمصالحها، ولذلك ترغمهم على الاذعان لها او تحاول ابعادهم عنها بمختلف الاساليب، او تعطل دورهم في التأثير فيها بجميع الأساليب 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 الآخرين.

■ اضطهاد التابعين الشجعان.

اضرار اتخاذ التابعين

يكون لتخاذل التابعين اضرار بعضها يصيبهم والبعض الاخر يصيب القيادة والمجتمع فمن الاضرار التي تصيبهم انهم لا يحققون اهدافهم ويظلمون انفسهم ولا يزيدها غير تخسير وتنخر فيهم الامراض ويئنون 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 تَبَرَّأَ الَّذِينَ اتَّبَعُوا مِنَ الَّذِينَ اتَّبَعُوا وَرَأَوْا الْعَذَابَ وَتَقَطَّعَتْ بِهِمُ الْأَسْبَابُ"⁽²⁷⁾.

ولا تقتصر اضرار تخاذل التابعين على التابعين انفسهم وانما تمتد فتصيب عدة اجيال، اذ يظلم التابعون المتخاذلون احيالهم لانهم يتركون لهم ارثا مثقلا بالجوع والمرض والجهل والتخاذل، اما اهم الاضرار التي تصيب القيادة بسبب تخاذل التابعين فهي انها لا تتمكن من بلوغ اهدافها ولا تتطور في قراراتها وسلوكها لانهم لا يبصرونها بالحقائق التي تساعد على التوقف عن انحرافاتهما الضارة بالجميع.

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

المصادر

مصادر الفصل الأول: أهمية التابعين

1. سورة الزخرف، الآية: 32.
2. سورة الاعراف، الآية: 38.
3. <http://www.lead2xl.com/what-is-followership>.
4. سورة الاعراف، الآية: 157.
5. سورة ياسين، الايتان: 20 – 21.
6. natcom.org/nca/files/.../FILENAME/000000000885/IND V-B.pdf.
7. Robert Kelley, *What Is Followership?*
natcom.org/nca/files/.../FILENAME/000000000885/IND
8. Lambda Pi Eta and Rho Delta Chapter, Followership: A Literature Review of a Rising Power Beyond Leadership,
natcom.org/nca/files/.../FILENAME/000000000885/IND D.
9. http://knol.google.com/k/followership-is-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/emprical_research/.
shtml.

natcom.org/nca/files/.../FILENAME/000000000885/IND .13
V-B.

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

[http://esvc000040.wic056u.server.web.com/grad/gradibra](http://esvc000040.wic056u.server.web.com/grad/gradibra.htm)
[.htm,blogspot.com/_5ZbhFkzvZaU/S60VKpAMiBI/AA](http://blogspot.com/_5ZbhFkzvZaU/S60VKpAMiBI/AAAAAABw/hDOD28If7xs/s1600/leader-and-followers.jpg)
AAAAAABw/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.c,om/switzer_followership.htm,
and Rushworth M. Kidder, The followership-vacuum,
Followership Vacuum,
<http://www.globaethics.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>.
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](http://www.innovation.cc/discussion-papers/blackshear-emp), and
[www.umhb.edu/files/Student
Organizations/followership](http://www.umhb.edu/files/StudentOrganizations/followership) and
[http://www.jingkan.com/tag/leader-follower-
relationship](http://www.jingkan.com/tag/leader-follower-relationship).

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

18. مايكل لوسي، ادارة الموارد البشرية في عصر المعلومات، القيادة والادارة في
عصر المعلومات، (ابو ظبي: مركز الامارات للدراسات والبحوث
الاستراتيجية، 2001) ص: 304، وجمال سند السويدي، 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>.

20. راين بينيس، 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.

Teri R. Switze ,What is Followership? Learning to Lead:
the Power of Followership,
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,](http://us.mc388.mail.yahoo.com/mc/welcome?.gx=1&tm=1300858648)

Followership: construct the theoretical foundation of a .28
contemporary,
[http://www.entrepreneur.com/tradejournals/article/1674
30594.html](http://www.entrepreneur.com/tradejournals/article/167430594.html)

29. سورة الزخرف، الآية: 22.

30. سورة فصلت، الآية: 17.

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

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

32. سورة الاعراف، الآية: 142.

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

Ibid. 34

35. ROLE OF FOLLOWERS,
www.teaminextern.nl/uploads/bibliotheek/Followership.

Robert E. Kelley, op.cit. 36

37. WhyFollowership?

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

40. سورة القصص، الآية: 28.

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

[http://hotjobs.yahoo.com/career-articles- Your Career](http://hotjobs.yahoo.com/career-articles-Your_Career)

Mary Bechdel, Followership is highly .42

underrated<http://www.beale.af.mil/news/story.asp?id=12>

3120577.

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-](http://finance.yahoo.com/news/12-Things-Wed-Tell-Our-Bosses-usnews-1082890159.html?x=0)

[Our-Bosses-usnews-1082890159.html?x=0](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_S](http://www.cio.com/article/31907/Why_All_Leaders_Should_Hone_Their_Followership_Skills?page=3&taxonomyId=3172)

[hould_Hone_Their_Followership_Skills?page=3&taxo](http://www.cio.com/article/31907/Why_All_Leaders_Should_Hone_Their_Followership_Skills?page=3&taxonomyId=3172)

[nomyId=3172.](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=7>[www.mina.edu.my/GOOD FOLLOWERS MAKE GREAT LEADERS.pdf](http://www.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](http://www.jamesbowles.com/January2009WashDCHRConsultingNewsletter.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/Editorial Content/Pages/0903mage.aspx.24/meilinger](http://www.shrm.org/Publications/hrmagazine/EditorialContent/Pages/0903mage.aspx.24/meilinger)

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

.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](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](http://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.

68. <http://en.wikipedia.org/wiki/Retinue>
69. <http://www.alwatan.com.sa/news/writerdetail.asp?issue=3372&id=16567&Rname=377>
70. سورة آل عمران، الآية: 118.
71. <http://www.jingkan.com/differences-in-elevation>
72. عبد المطلب، محمد عبد الرحمن، عمر بن الخطاب: المعادلة الانسانية، (عمان : مؤسسة مطبوعات الشعب، 1976)، ص: 112.
73. <http://www.jingkan.com/differences-in-elevation>
<http://www.moltaqa1.com/vb/38829.html>.
74. محمد بن مصطفى السيد، الاتباع – انواعه وآثاره في بيان القرآن، ج 1، ط 1، (الرياض: مؤسسة صلاح سالم، 2002)، ص: 328-329.
75. <http://www.almotanabbi.com/biography.do>
http://www.mirayafm.org/arabic/index.php?option=com_content&view=article&id=1847:2010-03-01-17-56-04&catid=89&Itemid=275.
76. http://a-l-m.blogspot.com/2008/11/blog-post_09.htm.
77. <http://www.moltaqa1.com/vb/38829.htm>.

Dame Mira, HOW TO DO ROYAL RETINUE TO THE BENEFIT OF THE KINGDOM & TRM .78

<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/OnlyInClass.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 .7
df](http://media.wiley.com/product_data/excerpt/53/.../0787996653.pdf)

[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)

.9 سورة الاعراف، الآية: 179.

[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_reposito .12
r.](http://eprints.lincoln.ac.uk/1638/1/Thody_followership_repository)

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.

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/2faces
leader.html](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

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 الرؤوسين، (الاسكندرية: المؤسسة الدولية للنشر
والتوزيع، 2008)، ص: 175.

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

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

²⁴. Type of followers according to their engagement.

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

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

natcom.org/nca/files/.../FILENAME/000000000885/INDV-B.pdf.

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 الاحزاب، الآية: 21.

3. سورة ابراهيم، الآية: 21 .

4. <http://baheth.info/all.jsp?term>

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

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

7. 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,

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-2009-04.pdf>.10

<http://www.jingkan.com/tag/leader-follower-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 .12
leaders and followers,
[http://www.kahlerleadershipgroup.com/free-resources/the-
managers-coaching-source/article-list/leadership-the-
relationship-between-leaders-and-followers.php](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 .14
construct, a contemporary
[http://www.entrepreneur.com/tradejournals/article/167430
594.html](http://www.entrepreneur.com/tradejournals/article/167430594.html),
[http://businessmanagement.suite101.com/article.cfm/leader
ship_and_followership](http://businessmanagement.suite101.com/article.cfm/leadership_and_followership), <http://ikhwan.net/wiki/index.php>.

Kent Bjugstad, Elizabeth C. Thach, Karen J. Thompson, .15
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).

Followership: the theoretical foundation of a contemporary .16
construct,
[http://www.entrepreneur.com/tradejournals/article/167430
594.html](http://www.entrepreneur.com/tradejournals/article/167430594.html).

Ibid. .17

[http://www.selfgrowth.com/articles/The+Greatness+Of++Fo .18
llowers.html](http://www.selfgrowth.com/articles/The+Greatness+Of++Followers.html)

Followership: the theoretical foundation of a contemporary .19
construct,
[http://www.entrepreneur.com/tradejournals/article/167430
594.html](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](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](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.

.23 سورة البقرة، الآية: 166.

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

.25 سورة الكهف، الآية: 68.

.26 سورة الحج، الآية: 11.

.27 سورة الاعراف، الايات: 175 - 176.

.28 <http://www.iid->

[alraid.de/EnOfQuran/Tafseer/TafseerBooks/kathir/kathir17](http://alraid.de/EnOfQuran/Tafseer/TafseerBooks/kathir/kathir173.htm)
3.htm.

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

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

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 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>.

34. سورة يوسف، الآية: 31.

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

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/followersh>
[ip/follower_loking.htm](http://changingminds.org/disciplines/leadership/followersh).

Robert Kelley, The Power of Followership, op.cit., p. 62-70.

39. محمد بن مصطفى السيد، الاتباع - انواعه واثاره في بيان القران 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.

42. Ellen Pearlman, Why Followers Matter,

<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، الايات: 20-21.

47. سورة الاعراف، الآية: 28.

48. سورة لقمان، الآية: 15.

49. سورة القصص، الآية: 50.

50. سورة الاعراف، الآية: 142.

51. سورة يونس، الآية: 89.

52. سورة الكهف، الآية: 28.

53. سورة ابراهيم، الآية: 21.

54. سورة هود، الآية: 59.
55. محمد بن مصطفى السيد، مصدر سابق، ص: 34.
56. سورة طه، الآية: 123.
57. سورة البقرة، الآية: 38.
58. سورة هود، الآية: 97.
59. سورة الزخرف، الآية: 54.
60. محمد بن مصطفى السيد، مصدر سابق، ص: 419-420.
61. سورة ص، الآية: 26.
62. محمد بن مصطفى السيد، مصدر سابق، ص: 429.
63. سورة مريم، الآية: 59.
64. سورة البقرة، الآية: 168.
65. سورة المؤمنون، الآيات: 97-98.
66. سورة الحجرات، الآية: 12.
67. سورة هود، الآية: 27.
68. سورة طه، الآية: 71.
69. سورة العنكبوت، الآية: 12.
70. سورة الفرقان، الآية: 44.

71. سورة البقرة، الايات: 166-167.

72. سورة الفرقان، الايات: 28 - 29.

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

74. Heinz Kohut, The analysis of the Self, (N.Y, International universities), p. 56.

75. جاي كونجر، المصدر السابق.

76. سورة النحل، الاية: 123.

77. سورة الكهف، الاية: 73.

78. سورة الكهف، الايتان: 67 – 68.

79. سورة الكهف، الاية: 77.

80. سورة الكهف، الايات: 69.

81. سورة الكهف، الاية: 70.

82. سورة الكهف، الاية: 73.

83. سورة الكهف، الاية: 70.

84. سورة الكهف، الاية: 72.

85. سورة الكهف، الاية: 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 ظبي: مركز الدراسات والبحوث الاستراتيجية 2001) ط:1، ص: 54-55،
ماري البريت وكلاي كتر، 101 من أكبر الاخطاء التي يقع فيها المديرون، وكيفية تجنبها، (الرياض، مكتبة جرير، 1999)، ط:1، ص: 163.

88. سورة الانفال، الاية: 56.

89. سورة الانفال، الاية: 58.

90. سورة المنافقون، الايات: 1-4.

http://www.ebnmaryam.com/vb/t157555.htm. 91

Col Phillip S. Meilinger, The Ten Rules of Good 92
Followership,
http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/au-
24/meilinger.pdf.

93. سور ابراهيم، الاية: 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>.

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

Christine Clements, John B. Washbush, *The two faces of leadership: considering the dark side of leader-follower dynamics*, .97
<http://www.healthcarequities.com/pages/managment/2facesleader.html>.

المراجع

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

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

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

- Bjugstad, K. (2004). Internet Book Search on Leadership and Followership. Retrieved October 15, 2004, from <http://www.amazon.com.html>. .4
- Blackshear, P.B. (2003). The followership continuum: A model for fine tuning the workforce. *Public Manager*, 32(2), 25. .5
- Blanchard, K., & Bowles, S. (1998). *Gung ho!* New York: William Morrow and Company. .6
- Brown, A. (2003). The new followership: A challenge for leaders. *Futurist*, 37, 68. .7
- Buckingham, M., & Coffman, C. (1999). *First, break all the rules*. New York: Simon and Schuster. .8
- Chaleff, I. (1995). *The courageous follower*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers. .9
- Chatman, J.A. (1991). Matching people and organizations. *Administrative Science Quarterly*, 36, 459-484. .10
- Citrin, J.M. (2002). *Zoom*. New York: Doubleday Publishing. .11

- Cole, M. (1999). Become the leader followers want to follow. *Supervision*, 60, 9-11. .12
- Cross, R., and Parker, A. (2004). *The Hidden Power of Social Networks*. Boston: Harvard Business School Publishing. .13
- Cunningham, J.B., & MacGregor, J. (2000). Trust and the design of work: Complementary constructs in satisfaction and performance. *Human Relations*, 53, 1575-1591. .14
- DePree, M. (1992). *Leadership jazz*. New York: Doubleday Publishing. .15
- Ehrhart, M.G., & Klein, K.J. (2001). Predicting follower's preferences for charismatic leadership: The influence of follower values and personality. *Leadership Quarterly*, 12, 153-179 .16
- Ellis, C. (2004). Leaders who inspire commitment. *MIT Sloan Management Review*, 45, 5. .17
- © 2006 Institute of Behavioral and Applied Management. All Rights Reserved. 317. .18

- 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 supervisor effectiveness. *SAM Advanced Management Journal*, 52, 41-45. .26
- Helmstetter, S. (1998). The self talk solution. New York: Pocket Books. .27
- Hersey, P. (1984). The management of organizational behavior: Utilizing human resources. Escondido, CA: Center for Leadership Studies. .28
- Hersey, P. and Blanchard, K. (1982). Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources. .29
Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Howell, J.M., & Shamir, B. (2005). The role of followers in the charismatic leadership process: Relationships and their consequences. *Academy of Management Review*, 30(1), 96-112. .30
- Hughes, M.L. (1998). Keeping your job while your bosses are losing theirs. Binghamton, NY: William Neil Publishing. .31
- 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 louis stevenson,quotes, -2
<http://www.famousquotesandauthors.com/authors>.

http://www.brainyquote.com/quotes/authors/w/winston__ 3
churchill.htm

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

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

6- سورة البقرة، الآية: 195.

7- .

natcom.org/nca/files/.../FILENAME/000000000885/INDV
-B.pdf

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

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

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

11- Mary Manin Morrissey, [http://www.desktop-](http://www.desktop-quotes.com/encouraging-quotes.html)
[quotes.com/encouraging-quotes.html](http://www.desktop-quotes.com/encouraging-quotes.html)

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

<http://ezinearticles.com/?A-Symbiotic-Relationship-Between-Leaders-and-Followers&id=129970>.

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

⁻¹⁴ im Taggart, 11 Elements of Courage, <http://changingwinds.wordpress.com/2010/02/08/>.

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

⁻¹⁶ سورة المنافقون، الآية: 4.

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

⁻¹⁸ Tim Donnelly, How to Get Feedback From Employees

⁻¹⁹ سورة مريم، الايات: 42-45.

⁻²⁰ سورة الشعراء، الايات: 60-61.

⁻²¹ 3 سورة التوبة، الآية: 40.

⁻²² natcom.org/nca/files/.../FILENAME/000000000885/INDV 46-B.pdf.

⁻²³ نهج البلاغة، ج 1، ص 92، http://s-

alshirazi.com/lectuer/students/20.htm.

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

25. سورة طه، الايات : 70-71 .

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

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

34

<http://www.google.com/search?sourceid=navclient&ie=UTF->

.27

32

28. سورة البقرة، الاية: 166.