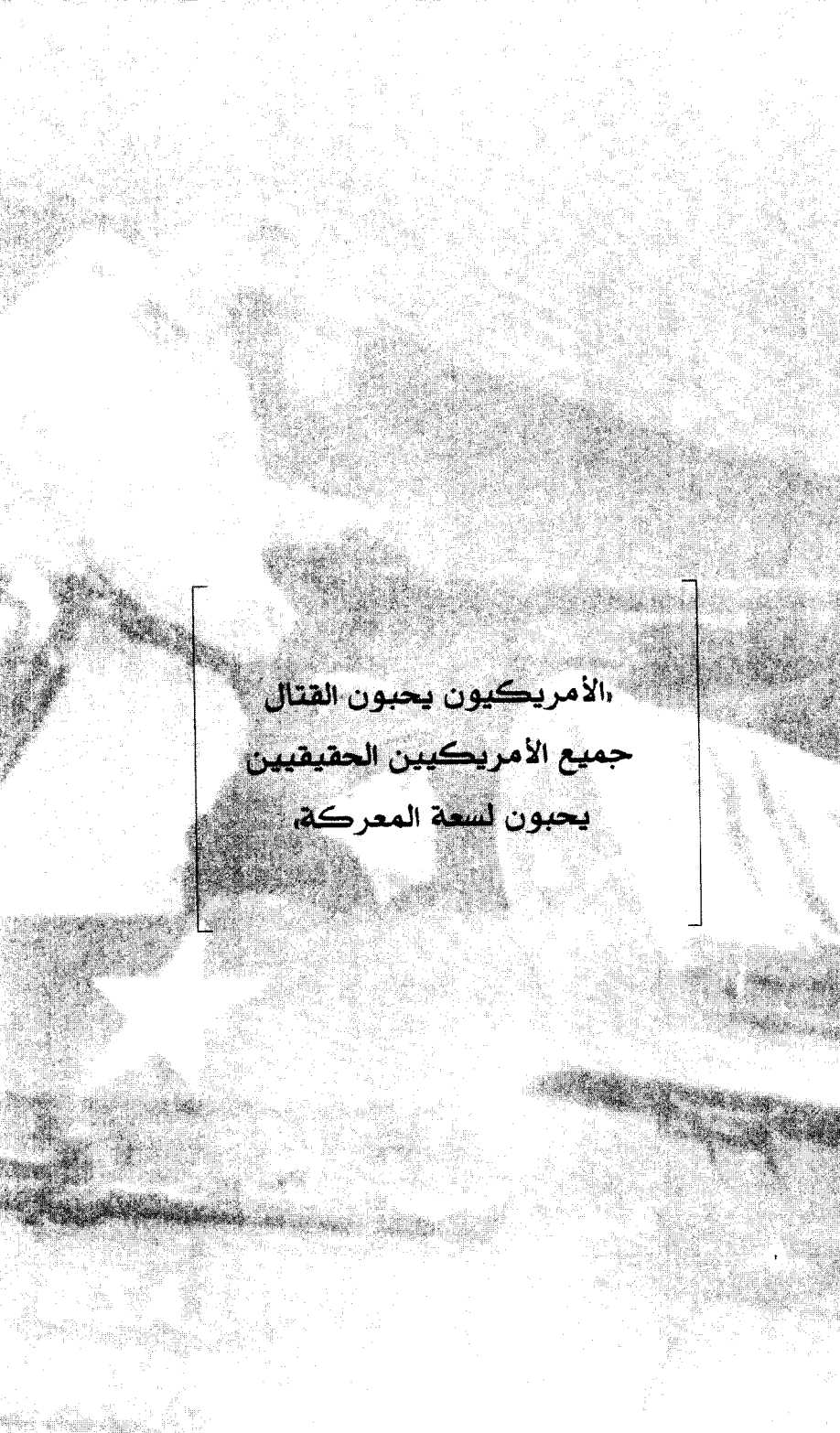


«فاحم دائما،

ولا تستسلم أبداً

حول تطوير موقف ربح





الأمريكيون يحبون القتال  
جميع الأمريكيين الحقيقيين  
يحبون لسعة المعركة.

### تقدّم إلى الأمام

هذه هي جملة باتون الجوهرية. وهنا يكمن لب فلسفته في القيادة واستراتيجيته القتالية. هذه الكلمات الثلاث لا تعني «إياك والتراجع» بالرغم من أنها تعني ذلك بشكل أو بآخر. كما أنها لا تعني «لا تقف مكانك» - بالرغم من أن باتون كان دائماً ينصح بعدم «الالتصاق بالمكان». فمهمة الجيش ليست التمسك بأرض والدفاع عنها، وإنما، كما كان دائماً يقول، التحرك لتدمير العدو: «سنتحرك.. وسنتحرك بسرعة!». كان باتون يقول عندما كان مسؤولاً عن مركز التدريب الصحراوي قرب إنديو، في كاليفورنيا: «إننا لن نحفر حفر مناوشة وننتظر قدوم العدو مطلقاً نيرانه، وإنما نحن من سيطلق النار أولاً! عندما يستطيع كل جندي أن ينتقل ميلاً ببندقيته خلال خمس عشرة دقيقة فإننا سنطير صوابهم. سنكون في أماكن لن يتوقع العدو أبداً أن نكون فيها!». وفيما بعد، في شمال إفريقيا، عندما رأى باتون رجالاً يحفرون حفر المناوشة قال لهم إنهم إذا كانوا يريدون إعداد قبور للجنود فذلك خير ما يفعلون .

أما في المعنى الإرادي العميق فإن جملة /تقدّم إلى

الأمم/ اعتراف بأن العمل، مثل جميع أوجه الحياة، أمر حيوي، وليس جامداً. فالتقدم إلى الأمام هو أن تجعل كل حركة، وكل تصرف يأتي أكله. التقدم إلى الأمام يعني التخلي عن الترنم بالماضي.

هذا لا يعني نسيان الماضي. فقد كان باتون قارئاً نهماً للتاريخ، والتاريخ العسكري. وكان يقول عن نفسه إنه «تلميذ مجد في التاريخ» وكثيراً ما كان يستشهد بأقوال يحفظها عن ظهر قلب لأشخاص مثل قيصر ونابليون وكلوزويتز Clausewitz. والحقيقة أن باتون كان يقول: «ليست هناك معارك جديدة نخوضها» لكن التكنولوجيا هي التي تتغير، وهناك أسلحة جديدة تخترع. وجزء من /التقدم إلى الأمام/ يتضمن إعطاء التكنولوجيا الجديدة الاهتمام الذي تستحقه، واعتناقها. تلقى باتون تدريب الفارس. وعندما كان ضابطاً شاباً أصبح خبيراً بمستوى أولمبي في المبارزة وعُيّن معلماً أول للسيف في الجيش الأمريكي. حتى إنه أسهم في تصميم سيف ضالع جديد لاستخدامات عسكرية. ليس هناك عربة عسكرية أقدم من الحصان، ولا سلاحاً تقليدياً أقدم من السيف الضالع. ولكن، في الحرب العالمية الأولى، أصبح باتون رائداً في تطوير ذلك السلاح الجديد الغريب الشكل الذي يدعى الدبابة. وحتى أثناء قيادته الدبابات في الحرب العالمية الثانية نصح بعض ضباط المدرعات الشباب الواعدين بترك سلاح الدبابات والتدرب على الطيران، لأنه لاحظ أن مستقبل الحرب في السماء.

إلا أن باتون أصر أيضاً أن ليس هناك معارك جديدة.  
ومهمة الجنرال الكفاء هي استذكار المعارك الرئيسة في التاريخ  
وتطبيق دروسها على الأوضاع الحالية.

ولكلمة /تطبيق/ أهميتها هنا. استخدم الماضي كي تتقدم  
إلى الأمام. فخبرة وعلوم الماضي تفيد المدير طالما أمكن  
تطبيقها على الحاضر والمستقبل.

سوف نفوز لأننا لن نخسر أبداً ! لا يمكن أن يمني المرء  
بهزيمة طالما أنه يرفض الهزيمة. فالحروب تخسر بالعقل  
قبل أن تخسر على الأرض. ولم يكن لأمة أبداً أن تهزم ما  
لم يكن شعبها مستعداً لقبول الهزيمة.

النجاح موقف. صحيح أن النجاح في أية لحظة محددة  
يقاس بأرقام المبيعات، والعائدات، والأرباح، وأرقام الإنتاج -  
وما إليها. إلا أن النجاح في المدى البعيد ما هو إلا موقف. إن  
الموقف الرابع هو الذي يحرض على النجاح، والموقف الرابع  
هو الذي يحافظ على النجاح.

سهل معرفة أنك قد فزت. أعلن الانتصار فحسب. وسهل  
معرفة أنك هزمت. استسلم وتوقع النكسات والخسائر، فهي  
أمر لا بد منها. ولكن لا تعطها اليد العليا. وإنما تعامل معها  
على أنها مطبات على الطريق إلى الفوز.

يجب أن نؤمن بعظمتنا.  
هاجم دائماً. إياك والاستلام.

رسالة إلى الضباط عشية إنزالات عملية  
تورتش في شمال إفريقيا نوفمبر/تشرين الثاني 1942

أنشئ معظمنا ليكون متواضعاً، وابتعد عن المبالغة في تقدير نفسه. وقد تعلم معظمنا هذا الدرس جيداً، لذلك ترانا نميل لأن نستخف بقدراتنا. كما أننا، إذ نوضع في موضع إدارة الآخرين، فإننا نسقط ذلك الاستخفاف عليهم، ونبخس قدراتهم حقها أيضاً.

كان باتون يعرف هذا الميل تماماً، وقد حذر ضباطه من مغبته. لماذا نقبل ما نراه في أنفسنا من مركب الدونية؟ لماذا يفيدنا ذلك؟ إذا كان لنا أن ن شخص وضعنا العقلي، لماذا لا نسبغ على أنفسنا إحساساً بالعظمة؟ فهذا التقييم الذاتي على الأقل قد يأتي الأكل الذي نريد.

بعد أن نعطي كل فرد توجيهات مبسطة حول الحرب،  
استخدم استراتيجية المحدلة البخارية؛ أي صمم على  
مسار للعمل،  
والتزم به. ولكن لا تكن محدلة بخارية في التكتيك.  
هاجم الضعف.

- رسالة من شمال إفريقيا، 2 نوفمبر/تشرين الثاني 1942

انتبه إلى الفرق بين الاستراتيجية والتكتيك. فالاستراتيجية  
خطة جامعة شاملة، تتضمن مجموعة من الأهداف. والتكتيك  
هو الوسيلة التي تنوي تطبيق استراتيجيتك بها. التكتيك يتضمن  
تطلعات هي خطوات باتجاه الأهداف. أوصى باتون بالثبات في  
وضع الاستراتيجية الشاملة، والمرونة في ابتداع التكتيك. هذا  
النوع من الطرح المزدوج في القيادة يضمن لمؤسستك اتساقاً  
بين الهدف والمنحى، في الوقت الذي تحافظ على المرونة في  
معالجة المشاكل والأزمات واستغلال الفرص عندما تتاح.



## 27 - تحرك باستمرار

---

إذا تحركت باستمرار لن يتمكن العدو من إصابتك.  
وعندما تحفر حفرة مناوشة فإنك تحفر قبرك.

الموقف الرابع يفرض الحركة والتقدم، وليس الالتصاق  
بالمكان والتشبُّث به. فالمواقف الدفاعية مضلّلة. والالتصاق  
بالمكان قد يشعرك بالأمان، ولكنك في الحقيقة تكون قد حولت  
نفسك إلى هدف ثابت. فالحركة في أي عمل تنافسي تتقدم على  
الجمود.

## 28 - عندما تتردد، عليك بالهجوم

### الحروب لا تكسب بتكتيكات دفاعية

كان باتون يحب مقولة: «عندما تتردد عليك بالهجوم».

لطالما استخدم تعبير «احفر أو تموت» ولطالما أسيء فهمه. الحروب لا تكسب بتكتيكات دفاعية. والاحفر أساساً أسلوب دفاعي. المرة الوحيدة التي يليق بالجندي فيها أن يحفر هي عندما يصل هدفه النهائي في هجوم، أو عندما يقيم معسكراً مؤقتاً تحت ظروف يعتقد فيها أنه قد يقصف من الجو أو أنه ضمن مدى مدفعية العدو. أنا شخصياً ضد الحفر في هذه الظروف، لأن احتمال أن تقتل وأنت نائم بشكل طبيعي على الأرض احتمال بعيد، ويوفر عليك تعب حفر عدد لا يحصى من الخنادق المتعطلة الضيقة، كما أن الأثر النفسي على الجندي سيئ، لأنه إذا اعتقد أن عليه أن يحفر فإنه سيفكر حتماً بأن العدو خطير، وهو عادة ليس كذلك.

«اضرب الوحل» تعبير آخر كان له أثر كبير في زيادة إصاباتنا. أثناء قتالنا الألمان، أو قوات أخرى ربما في الحرب التالية، نجد أحياناً أنهم لجؤوا إلى معرفتهم أننا اعتدنا أن نضرب الوحل. فكانوا ينتظرون وصولنا إلى نقطة محددة سلفاً ضبطوا مدى صواريخهم ومدافع الهاون والمدفعية عليها ثم

يطلقون نيران المدافع الرشاشة بشكل كثيف ومفاجئ - في الهواء أحياناً والجندي الذي تسيطر عليه فكرة ضرب الوحل، ينبطح ويتنظر فاتر الهمة وصول القذائف. وقلما يطول به الانتظار. كبديل للتكتيكات الدفاعية «الخطيرة» نادى باتون «بالنار الزاحفة».

تحرك باستمرار. هذه النار يمكن إطلاقها من على الكتف، لكنها تؤثر بالقدر نفسه إذا أطلقت وعقب البندقية يستند في موضع متوسط بين الحزام وحفرة الإبط. يجب أن تطلق رشة كل خطوتين أو ثلاث خطوات. فأزيز الرصاص ورجع القذائف النابية، والغبار، والأغصان والغصينات التي تتطاير من الأرض والأشجار، تترك لدى العدو أثراً ينسيه نار أسلحته الصغيرة.

سير إلى الأمام باستمرار كما أن حقيقة أنك تطلق النار تزيد من ثقتك بنفسك، لأنك تشعر بأنك تفعل شيئاً، ولست جالساً كبطة في حوض الاستحمام تنتظر أن تطلق النار عليك.

كثير من كبار المدراء العامين والمدراء يتخذون موقفاً دفاعياً من العمل. لهؤلاء يقول باتون إنهم يجعلون من أنفسهم أهدافاً هينة يمكن التكهن بتحركاتها. وكما يقول المثل، أفضل دفاع هو الهجوم الجيد. تقدم إلى الأمام. كن عدوانياً. لا تدع لمنافسك فرصة تحجيمك. فالخوف وتداعي الروح المعنوية يأتيان من الموقف الدفاعي. هاجم المشكلة، هاجم السوق، هاجم المنافس، تجد نفسك تتقدم بشكل إيجابي، ويتداعى خوفك وترتفع معنوياتك.

أثناء عمليتنا في تونس، كنا تحت وصاية مباشرة من قبل البريطانيين، وكان لدي بريغادير جنرال بريطاني في مقر قيادتي. وفي بداية الأسبوع الثامن من شهر أبريل/نيسان، كنت أبذل جهوداً جبارة لاحتلال جبل يسمى جبل بيردا Djebel Berda وبعد العشاء في تلك الليلة المعينة، أتى الجنرال إيدي، آمر الفرقة التاسعة، التي كانت تقوم بالهجوم، إلى مقري، وبحضور البريغادير البريطاني، قال إنه في الوقت الذي ينفذ أوامري باستمرار الهجوم كان يشعر بأنه هجوم يائس، نظراً لحقيقة أن وحدات المشاة الضالعة في الهجوم قد تكبدت ستاً وعشرين بالمئة من الخسائر. وجدت نفسي في وضع يحتم عليّ اتخاذ قرار إما بالاستمرار في هجوم يائس أو فقدان كرامتي أمام البريطاني وخرق مبادئ الخاصة بالحرب بأن أوافق على وقف الهجوم. وشعرت أنني، في تلك الظروف، ليس لي أن أطلب مزيداً من التضحية. لذلك وجهت الجنرال إيدي بأن يوقف الهجوم. وأعتقد أن ذلك كان واحداً من أصعب القرارات التي اتخذتها في حياتي.

ولحسن الحظ، في اليوم التالي استولت الفرقة الأولى عبر الوادي على نقطة مراقبة نستطيع أن نركز منها هجوماً

مدفعياً على الجزء من الجبل الذي كنا نحاول تدميره.  
وضعنا جميع مدافع الفيلق والفرقتين على الهدف، ومع  
انبلاج الفجر تماماً، جعلنا كل مدفع يطلق خمساً وعشرين  
طلقة من النار السريعة مع الفوسفور الأبيض، لإقناع العدو  
بأننا سنشن هجوماً ونأمل أن يحصن خنادقه. وبعد انتظار  
عشر دقائق، أطلقنا خمساً وعشرين طلقة أخرى من  
المتفجرات الشديدة من كل مدفع. نتيجة لهذه العملية،  
أخذنا الموقع بلا خسائر. ما عدا تلك التي تكبدها الألمان.

كان نقاد باتون يسارعون دائماً إلى اتهامه بعدم المرونة في  
تمسكه بمبدأ «هاجم دائماً» بغض النظر عما يكلفه ذلك. صحيح  
أنه كان يتمسك بهذه الفكرة بضراوة، ولكن ليس بحمق. وما  
من شك في أن اتخاذ قرار بوقف الهجوم أمر صعب، لكن  
عندما اقتنع باتون بضرورة ذلك قَبِلَ بما رأى فيه إراقة لماء  
وجهه من أجل تفادي ضياع الأرواح بلا طائل.

وقد كتب رالف والدو إيمرسون Ralph Waldo Emerson أن  
«الاتساق الأحق هو غول (بعبع) العقول الصغيرة». ويجدر  
بجميع المدراء ربط هذه العبارة بكلمات باتون حول الحملة  
التونسية، وتذكرهما معاً عندما يشعرون بميل إلى التصرف  
بالتزام أعمى بمبدأ لا يتسم بالمرونة .

## 30 - ناقش الأوامر، عند الضرورة

في الرابع عشر من [يوليو/تموز 1943 أثناء غزو الحلفاء لصقلية]، تلقيت برقية من الجنرال [البريطاني هارولد] ألكساندر Harold Alexander [آمر مجموعة الجيش الخامس عشر، التي كانت قيادة باتون تابعة لها] تفيد بأن عليّ أن أتخذ موقفاً دفاعياً في جوار كالتانيسيتا Caltanissetta لأغطي المؤخرة اليسرى للجيش البريطاني الثامن. وكان انصياعي لهذا الأمر يعني خيانة الجيش الأمريكي. ففقت، بمساعدة الجنرال كيس Keyes والجنرال ويديمير Wedemeyer، والجنرال غاي Gay، بوضع مسودة أمر لهجوم ملتف، عن طريق أغريجيتو Agrigento أو كاستلفيرانو Castelvetro أو باليرمو Palermo.

ثم سافرت بالطائرة، بصحبة الجنرال ويديمير، إلى إفريقيا وقدمت هذا الأمر إلى الجنرال ألكساندر، معرباً عن قناعتي بأن هذا هو ما كان في نيته، وليس أن أبقى في موقف الدفاع. وطلبت منه توقيع الأمر. ففعل، لكنه قال إن عليّ ألاّ أهاجم أغريجيتو ما لم أتمكن من ذلك باستطلاع نافذ [أي قوة صغيرة]. وقمت بذلك باستطلاع نافذ، مستخدماً جميع القوات التي كانت متاحة - وهي، الفرقة الثالثة، وجزء من الفرقة 82 المحمولة جواً،

وكتيبتين جوالتين ، وحملة من الفرقة المدرعة الثانية.  
لو أنني فشلت لأعفيت من منصبي.  
لكننا استولينا على باليرمو في الثاني والعشرين.

هذه واحدة من أشهر مآثر باتون وأكثرها جرأة عندما اعتقد باتون أنه يخون الجيش الأمريكي إذ يحيله إلى دور دفاعي في الغزو البريطاني لصقلية، التف على أوامر القيادة العامة البريطانية التي كان تابعا لها ثم خرق تلك الأوامر، بأن أقنع الجنرال ألكساندر أولاً بالسماح له بالهجوم على أغريجنتو، ولو «بقوة استكشاف» صغيرة، ثم بأن أعاد تعريف «قوة الاستكشاف الصغيرة» بأنها «جميع القوات المتاحة!» وتكشف فيما بعد أن عملية باتون حققت نجاحاً منقطع النظير، أسفر عن سقوط باليرمو، أكبر مدن صقلية.

ولكن هل هذا مثل يحتذى للمدراء؟ فقد قال باتون لو أنه فشل لطرده.

ربما كان الدرس الحقيقي هنا ليس عصيان الأوامر بقدر ما هو مناقشتها عند الضرورة ثم التصرف دائماً بوعي كامل بالمخاطر. إذا كان ثمن الفشل غالياً، فيجب أن تكون قيمة النجاح أكبر بكثير (فقد رأى باتون أن الجائزة ليس باليرمو فحسب، وإنما شرف ومعنويات وقوة تأثير الجيش الأمريكي في المستقبل) لا بد للجائزة أن تفوق بقدر كبير المخاطرة. ويجب على القائد أن يفهم المخاطرة تماماً ويقبلها.

## 31 - نحن لا نحتفظ بأية مواقع!

---

شيء آخر أريدكم أن تتذكروه. لا تتركوا موضوع حماية جناحي الجيش يؤرقكم، ولكن لبس إلى حد عدم قيامنا بأي شيء آخر.

لقد قال أحد الأغبياء مرة إن الجناحين يجب أن يكونا أمينين، ومنذ ذلك الحين وأولاد العاهرات في جميع أرجاء العالم مهووسون بحماية خاصرتهم. ونحن لا نريد شيئاً من هذا القبيل في الجيش الثالث. فالخاصرة أمر يقلق العدو ولا يقلقنا. ولا أريد أن أتلقى أية رسالة تقول: «نحن نحتفظ بمواقعنا»، فنحن لا نحتفظ بشيء!

دعوا الألمان يفعلون ذلك. فنحن نتقدم باستمرار وللسنا حريصين على الإمساك بأي شيء سوى العدو. وسنمسك به من أنفه

ونركله على قفاه، سنسومه ألوان العذاب ونخترقه كالخازوق...

ولنا شعار واحد «الجسارة، الجسارة، دائماً الجسارة!»  
تذكروا ذلك أيها السادة.

في بعض الأحيان يضطر القائد لأن ينفذ مؤسسته كي



يُضفي نظرة جديدة على مهمتها وطرق عملها. ويؤمن جميع القادة العسكريين بضرورة حماية الخاصرتين - أي الجانبين المعرضين للأذى في رتل القوات أثناء تقدمه. وهذا غالباً يحتم اتخاذ سلسلة من المواقف الدفاعية. من أجل غزو أوروبا صمم باتون على تغيير تركيز الجيش الثالث نحو تحقيق هدف واحد وهو: التقدم. لقد لخص كل هذا في قول ماثور لفريدريك العظيم البروسي: «الجسارة، الجسارة، دائماً الجسارة!».

وفي الوقت الذي عارض بعضهم، وما زال، طرق باتون لدرجة شجب بعض أوجه شخصيته، إلا أن أحداً لم يشكك في النتائج التي حققها على مسرح الحرب الأوروبية، وليس لأحد أن ينكر أن جميع الرجال في الجيش الثالث فهموا أهداف منظّمته.

اتصل [الجنرال أومار] برادلي Omar Bradley ليسألني متى أصبح في وضع الدفاع فقلت له إنني القائد الأكبر عمراً في الخبرة القتالية في جيش الولايات المتحدة في أوروبا، وإنني إذا اضطرت إلى اتخاذ موقف الدفاع فإنني سأطلب إعفائي من الخدمة.

فقال وإنني أدين بالكثير للجنود وإنني ملزم بالبقاء. فأجبت إن أشياء كثيرة تدين لي، وإنني ما لم أستطع الاستمرار في الهجوم فإنني لا بد أن أقال.

كان الهجوم، وليس الدفاع، أحد مبادئ باتون الراسخة. وكان هذا صحيحاً بشكل خاص عندما كان الألمان في حالة تراجع كامل في الأسابيع المنهكة من الحرب. وإذا طلب من باتون أداء دور دفاعي ضحى بكل شيء.

هل في هذا أنموذج عن القيادة؟ المخاطرة بمهنة من أجل مبدأ؟

على كل مدير أن يقرر ذلك بنفسه. أما بالنسبة لباتون فالأمر لم يكن بحاجة إلى نقاش.

يوم 19 ديسمبر / كانون الأول 1944، عقد الجنرال أيزنهاور اجتماعاً في فيردان Verdun مع الجنرال برادلي والجنرال ديفرز Devers وأنا وأفراد طاقمه المتواجدين. كان القرار قد اتخذ بأن يهاجم الجيش الثالث الخاصرة الجنوبية للبالج. وسئلت متى أستطيع أن أشن الهجوم. فقلت إنني أستطيع أن أفعل بثلاث فرق صباح الثالث والعشرين من ديسمبر / كانون الأول. كنت قد قمت بذلك التقدير قبل أن أذهب إلى فيردان، خلال مدة ثماني عشرة دقيقة تماماً. قال الجنرال أيزنهاور إن عليّ الانتظار إلى أن يصبح لديّ ست فرق في الأقل. فقلت له إنني أعتقد أن هجوماً فورياً بثلاث فرق أفضل من انتظار ست - خاصة وأنني لم أكن أعرف من أين ستأتي الفرق الثلاث. والواقع أن هجوم الفيلق الثالث مع الفرق المدرعة الثمانين والسادسة والعشرين والرابعة انطلق صباح الثاني والعشرين من ديسمبر / كانون الأول، قبل الوقت المتوقع بيوم واحد. في شن ذلك الهجوم كنا نجهل تماماً ما كان ينتظرنا، لكننا كنا مصممين على الاستمرار في التقدم حتى باستون، التي وصلناها يوم السادس والعشرين. وأنا على ثقة بأن هذا الهجوم المبكر كان المساعدة الحقيقية التي أسهمت في انتصارنا.

كانت معركة البالج آخر هجوم ألماني رئيس في الحرب العالمية الثانية، أخذ قوات الحلفاء على حين غرة، إذ أحاط إحاطة كاملة بالقوة 101 المحمولة جواً وعناصر من وحدات أخرى. كان الحلفاء قد افترضوا بشكل عام أن الألمان قد هزموا وأن الحرب تقترب من نهايتها. لكن باتون وسواه أدركوا أن الهجوم الألماني الانتحاري إذا ما نجح، فإن الحرب ستمتد بكلفة باهظة. وكان رد الهجوم وإنقاذ الفرقة 101 يتطلب تصرفاً فورياً، واعتقد باتون أنه لا يستطيع انتظار الظروف المثالية. فالقيادة كثيراً ما تكون مسألة موازنة بين التوقيت والإمكانات المتاحة. وما أسهل إضاعة الفرص في انتظار الظروف «المثالية»!

شعرت أننا إذا دخلنا باستون هزم الألمان،  
وأن من غير الضروري الاحتفاظ بقوات احتياطية  
وإنما الهجوم بكل ما لدينا.

- باتون حول الجزء الأخير من معركة البالج.

أيمكن أن تكون مفرطاً في الحذر؟ كان باتون يعرف أن  
هذه هي القضية. فالحذر قد يؤدي إلى ضياع فرصة قد يكون لها  
في الحرب، كما في العمل، تبعات مدمرة. والقائد الحقيقي  
يحب باستمرار المخاطر مقابل الفوائد وهو مستعد للمغامرة  
عندما يكون متأكداً مما لديه.

أصدر باتون أوامره بأن يوالي الجيش الثالث تقدمه عبر فرنسا خلال أغسطس / آب وسبتمبر / أيلول 1945، كائنًا ما يكن. وعندما بدأ وقود الدبابات ينضب، كانت الدبابة تأخذ وقوداً من أخرى في فصيلتها، وعندما يفرغ الوقود من تلك الدبابة كان طاقمها يخرج ويتابع المسير.

التصميم العنيد جزء كبير من القيادة، تفرّد خاص بالرأي. إذا أردت أن تتقدم، عليك أن تستبعد جميع الذرائع التي تعيق تقدمك. ركّز باتون على التقدم عبر أوروبا وما كان ليقبل أي عذر للتردد أو التأخير.

### أمسك بالعدو من أنفه واركله على مؤخرته

هذا مبدأ أساس كان أثيراً لدى باتون، وكثيراً ما كان يستشهد به المعجبون بالجنرال وزملاؤه ومرؤوسوه. وكان يشرحه على النحو التالي:

سياسة أن تمسك بالعدو من أنفه بالنار وتركه على مؤخرته بالالتفاف ما زالت سياسة صحيحة كما كانت عندما كتبت عنها منذ حوالي عشرين سنة [حوالي عام 1925]، وفي ذلك الوقت كانت سياسة صحيحة منذ بداية الحرب. فآية عملية، إذا أرجعتها إلى مقوماتها الأساسية، تتألف من التقدم على الطريق إلى أن تواجه العدو. قد تكون المواجهة على طريق واحد أو طرقاً عديدة.

بعد أن تلتقي بالعدو ثبتته في نقطة الالتقاء بإطلاق نار بحوالي ثلث القوات التي في إمرتك. وحرك القوات الباقية في تطويق واسع يمكنك من مهاجمته من الخاصرة الخلفية. يجب أن يبدأ الهجوم المطوق أولاً. أما الهجوم الأساس في الواجهة فيبدأ بالتقدم بعد أن يرد العدو على الهجوم المطوق رداً لائقاً. عندها يمكن للهجوم المباشر أن يتقدم بسهولة وسرعة.

نجد في هذا الاقتباس درسين على الأقل. الأول هو

باتون طالب ضابط في الكلية  
الحربية الأمريكية وست بوينت  
1909، عام تخرجه.



ليفتنانت كولونيل باتون في  
فرنسا إبان الحرب العالمية  
الأولى. في صيف 1918، يقف  
أمام دبابة فرنسية من طراز  
رينو.







الميجور جنرال باتون يتحدث أمام الفرقة الرابعة في منطقة الفيلق الرابع، في مايو/ أيار 1941، في فورت بينينغ، جورجيا.



پاتون أثناء مناورات لوزيانا، 1941، مع الكولونيل هاري آيه فلينت والبريغادير جنرال جورفري كيس.



پاتون، آمر الفرقة المدرعة الثانية، يتشاور مع ليفتنتانت كولونيل آر. دبلو غرو في ماتشستر تينيسي 19 يونيو/ حزيران 1941.



باتون يقرأ البوصلة أمام دبابة خفيفة أم 3 في مركز التدريب الصحراوي في كاليفورنيا.



مع الرئيس فرانكلين دي. روزفلت في كازابلانكا في شمال إفريقيا 17 يناير/ كانون الثاني 1943.

باتون يعلّق وسام النجمة الفضية على صدر الملازم الأول ليوم غورالينز القيس 213 للفرقة المدرعة الأولى.





پاتون، أثناء غزو صقلية ينظر إلى مدينة جيل، 11 يوليو/تموز 1943.

پاتون، آمر الجيش السابع، يناقش الاستيلاء على باليرمو مع طاقمه، 23 يوليو/تموز 1943.





باتون في صقلية، 11 يوليو/تموز 1943. الجنرال يسير على حصيرة مدت على الشاطئ الرملي لتسهيل حركة الآليات.



پاتون في اجتماع تكتيكي مع الجنرال جي. كي. روزفلت في صقلية، 4  
أغسطس/آب 1943.

تفادي التخطئ في «معركة» سواء كانت تلك المعركة مشروعاً كبيراً، أو عرضاً رئيساً لزبون أو قتالاً حقيقياً. ابذل قصارى جهدك لتمارس سيطرة تامة على الوضع. وفي حال الهجوم على العدو حقيقي كانت استراتيجية باتون هي إرباكه وتثبيته بالنار من الأمام، بينما يتوجه القسم الأكبر من قواته (الثلاثين) محيطاً بالخاصرة الخلفية للعدو (الجانب الضعيف المعرض في مؤخرة قوات العدو) لتطويقه. هذا التكتيك لا ينطبق على المعركة فقط. فبإمكانك أن تستخدمه لإدارة أي وضع ينطوي على مخاطر كبيرة. وظف إمكاناتك بشكل يمكنك من السيطرة على المشكلة بدل أن تسمح لها أن تسيطر عليك. حاوط الوضع وحاصره. وعالجه.

وهناك درس آخر يمكن أن نتعلمه أيضاً. قارن عبارة باتون التكتيكية - أمسك بالعدو من أنفه واركله على قفاه - والمقطع المباشر الذي يشرح فيه ذلك التكتيك من الجزء النموذجي لاستراتيجية العمل أو «بيان المهمة» النموذجي للعمل النموذجي. وبدل القعقعة والصريير بجعجعة فارغة، ومطولة، فإن باتون يفسر تكتيكة الموجه بصورة حية وبلغة مباشرة قدر الإمكان. فهو لم يكن كاتباً جيداً فحسب (وقد كان كذلك!)، لكنه كان يفهم كل الفهم مَنْ هو وما يفترض فيه أن يفعل .

تصريح باتون بسيط، فجميع التصريحات عن المهام والتكتيك يجب أن تكون بسيطة - حتى في بيئة معقدة كما هي الحرب أو إدارة الأعمال. لكن تصريحات كهذه يمكن أن تكون



بسيطة إذا كان المدير يعرف عمله حق المعرفة، ويعرف عرضه وتطلعاته، وأهدافه، هل تريد أن تختبر فهمك لهذه الأشياء؟ ابدأ بأن تصيغها كلمات بسيطة، وبارعة، تنبض بالحياة كما كانت كلمات الجنرال باتون. فإذا أتت كلماتك مثل جعجعة المختصين بإدارة الأعمال راجع صياغتها مرة أخرى إلى أن تستطيع أن تصل إلى صيغة تشبه «أمسك عدوك من أنفه واركله على قفاه».

## 37 - الهزيمة هزيمة ذاتية

---

لا يمكن أن تُهْزَمَ إلا عندما تعترف بهزيمتك. فلا تفعل.

- من دفتر ملاحظات باتون الميداني.

مؤسف أنك لن تفتقر إلى متشائمين يقولون لك إن كل شيء قد ضاع أو إنك قد هُزِمْتَ. فلماذا تنضم إلى تلك الجوقة؟ استنفد كل البدائل. فالنصر والهزيمة نادراً ما يكونان مطلقين. وهناك طيف كامل من الدرجات بين هاتين النهايتين. فلا تتعجل وترى في الأمور أسوأها، لأنك لن تستفيد شيئاً من استعجال تلك النتيجة.

4

## «كيف نعرف ذلك؟»

حول تقصي الحقائق،

والاستعداد، والتخطيط





أرسلواكم  
أخواتكم  
أرسلواكم  
أرسلواكم  
أرسلواكم

## 38 - الاستراتيجية والتكتيك: اعرف ما ينتظرك

---

الاستراتيجية والتكتيك لا يتغيران،  
ولإنما طرق تطبيقهما هي التي تتغير

إذ تواجهك مهمة تخطيط سير العمل، تجد نفسك أمام  
فيض من القرارات التي عليك اتخاذها. عليك أن تذكر دائماً أن  
الخيارات الاستراتيجية والتكتيكية المتاحة في أي مجال من  
المجالات، محدودة عادة ويمكن التحكم بها بشكل معقول.  
وكل ما هو خاضع للتغيير نوعياً هو الوسائل التكنولوجية لتنفيذ  
الخيارات المنتقاة من القائمة المتاحة. ويجب على القائد أن  
يكون قادراً على ربط الاستراتيجيات والتكتيكات المتاحة بأفضل  
الوسائل الممكنة حالياً، وأكثرها دقة في التنفيذ.

الطريقة الوحيدة الصحيحة لدراسة علم الحرب هي دراسة الحملات التي قام بها كبار القادة.

- القول لنابليون، اقتبس باتون في دفتر قراءاته

أضاف باتون إلى هذه المقولة ملاحظته الخاصة: «وفكر ملياً فيما تقرأ».

أجمع الأشخاص الذين عرفوا باتون على أنه «فريد عصره»، وأنه «أصيل». إلا أنه كان أيضاً نتاج القراءة الموسعة لما أوصى به نابليون بشكل خاص وهو القادة الكبار. وقد ذهل زملاء باتون ومرؤوسوه على حد سواء بمقدرته على استرجاع الظروف الاستراتيجية والتكتيكية للمعارك الكبرى في التاريخ.

كان باتون يعتقد أن ليس هناك في الحقيقة معارك جديدة - وأن جميع أنواع المعارك قد حصلت في أحد الأوقات خلال مسيرة التاريخ. وكان يعتبر أن من أولى مسؤوليات الجنرال أن يحفظ المعارك الكبرى عن ظهر قلب وأن يطبقها بشكل صحيح. ويتعين على كل قائد تطوير استراتيجية ومفردات تكتيكية تعطي حلولاً بشكل أسرع وأكثر كفاءة من البدء من الصفر مع كل مشكلة تطرأ.

## 40 - اعرف تماماً ما أنت فاعله

---

هناك وقت للإصغاء إلى المخاوف، وهناك وقت لسيان المخاوف. لكن المهم دائماً هو أن تعرف تماماً ما أنت فاعل. الوقت الذي تصغي فيه إلى مخاوفك يأتي قبل أن تتخذ أي قرار مهم في المعركة. ذلك هو الوقت الذي تصغي فيه لكل خوف يمكنك تصويره! وبعد أن تجمع جميع المعطيات من حقائق ومخاوف، اتخذ قرارك. وبعد أن تتخذ قرارك، انس جميع مخاوفك واندفع إلى الأمام بكل ما لديك من قوة.

لطالما اتهم باتون ظلماً بالتهور. إلا أنه كان عكس ذلك تماماً، لقد كان مخططاً حذراً. ولكن بمجرد أن توضع الخطط كان اهتمامه ينصب على التنفيذ السريع المُطرد الذي لا يعرف الشفقة. خطط بحذر. واستعرض كل ما يجري بما لا تشتهي. ولا تكن متفائلاً بلا تبصر. واجه الحقيقة، وخطط للواقع. فهذه لعبة مصادفات يحدث فيها ما لا تتوقع. ولكن عندما تأخذ جميع الاحتمالات في الحسبان وتضع خططك اندفع قُدماً دون أي خوف أو شك بقدراتك - أو بالأحرى دون أن تعطي أذناً صاغية لخوفك أو شكك بقدراتك.

قال باتون: «الشخص الذي لا يستطيع مواجهة الخوف سيبقى دائماً يجري والخوف في أعقابه». الأفضل أن تجري باتجاه الهدف على أن تجري هارباً من أحد المخاوف.

«بعد أن تتخذ قراراً. نفذه بجنون - ولا تصغ لمخاوفك». كان أحد أقوال باتون الأثيرة: «لا تصغ لمخاوفك»، لكن ذلك القول لم يكن مأثوراً عنه وإنما اقتبسه عن القائد الاتحادي العام الكبير توماس «ستونول» جاكسون Confederate general Thomas "stonewall" Jackson.



## 41 - استغل كل موهبة متاحة

لم يقم باتون أبداً بشن أية حملة دون أن يقلب جميع الأوجه أولاً مع كبار القادة لديه. ولم يستعجل بدفعهم في خضم أية عملية. كان يلجأ إلى جميع قادة الفيالق في غرفة الحرب، ويترك مجموعة التخطيط ترسم الخطوط العريضة لعملية مقترحة، ثم يدعو المذكورين إلى «تنفيذ العملية». كان يشجع النقاش الحر والصريح.

- روبرت اس. آلان، مسيرة حتى النصر

ليكن حولك أشخاص تثق بمعرفتهم ومحاكمتهم، ثم أحسن استخدامهم. يتردد كثير من المدراء، ولهم الحق في ذلك، باتخاذ قرار ضمن لجنة. ويعتقدون أنه في حالات كهذه تضيع المسؤولية ولا تنجز اللجنة أي شيء ذي بال، أو في الأقل، لا تنجزه في أوانه.

صحيح أن كثيراً من المؤسسات تدمن الاجتماعات، والنقاشات المديدة بدل العمل. وهذا محبط ومدمر حتماً، ولكن كذلك الأمر في الجانب الآخر عند إغفال الاستشارة برأي الآخرين، فأنت لا تحرم نفسك ومؤسستك من الطاقة الذهنية فحسب، وإنما أنت ترفع حاجزاً متنامياً بينك وبين طاقم العاملين معك.

القيادة الجيدة شوری. فهي ترحب وتسعی بشكل حثيث  
لدراسة المشكلة من أوجه متعددة. وهي لا تشتت الطاقة الذهنية  
وإنما تفعّلها.

عندما تتشابه وجهات النظر فهذا  
يعني أن الجميع لا يفكرون

الإجماع هو أن يعمل الجميع نحو هدف مشترك. وهو لا يتطلب تفكيراً موحداً. فالقيادة تتطلب توجيه الطاقات متناسقة نحو هدف ما، مع الحفاظ في الوقت نفسه على التفكير في المستقبل وتشجيعه. وكلما كثر عدد العقول التي تعمل مستقلة في حل مشكلة أنت النتيجة أفضل. شجّع الخيال. وتمسك بالتعاون، مع تشجيع الانشقاق الإبداعي. ولا تصم أذنيك عن اقتراحات وآراء الآخرين، حتى أصغر الأعضاء سناً في الفريق.

## 43 - ليكن لديك دائماً خطة ب

لم يَضَعْ يوماً خطة لأية معركة دون أن تكون لديه خطة  
بديلة واحدة في الأقل

- ليفتنانت پورتر بي. ويليامسون  
يتذكر أسلوب پاتون في القيادة

في الوقت الذي كان پاتون مؤمناً بالالتزام ببذل كل الجهود  
الممكنة بمجرد أن يتم اتخاذ القرار، إلا أنه كان يحتفظ بشيء  
احتياطي، ليس بالضرورة قوات أو مواد، وإنما خطة، أو ربما  
اثنين أو ثلاث.

القيادة الحقيقية الفاعلة متعددة الأبعاد. هذه طبيعة العالم  
الذي نعيش فيه. وصياغة خطة وحيدة والإصرار عليها، مهما  
تكن، ما هو إلا تفكير من منظور واحد. وإذا أردت البقاء  
والنجاح في العالم المتعدد الأبعاد، فإنك بحاجة إلى أكثر من  
خطة واحدة .

## 44 - ضع نفسك في أفضل موقع ممكن

---

إياك والتوقف قرب ضفة نهر أو على جُزفِ جبل. اضمن  
رأس جسر في كلتا الحالتين، لأنك حتى إذا لم تكن  
تنوي استغلال المعبر فإن وجود رأس جسر في الجانب  
البعيد يربك أسلوب العدو.

مهما يكن العمل الذي تقوم به حاول دائماً أن تضمن  
لنفسك الموقع الأكثر ملاءمة - وضع منافسك في الموقع الأسوأ.  
هنا ينصح باتون باستغلال كل خطوة لصالح العمل. فحتى إذا لم  
يكن بين أهدافك السيطرة على رأس جسر على الجانب المقابل  
من النهر ضعه تحت سيطرتك في كل الأحوال. فهو يساعد في  
ضمان موقعك، ويسيء إلى وضع العدو. لا تحصر تركيزك  
واهتمامك في هدفك المعلن بشكل يفوت عليك فرصاً أخرى  
تصادفها في طريقك. حدد لنفسك أهدافاً طموحة أولاً. وتأكد  
أنها لا تترك مهمة لم تنجز تماماً. وكُنْ شمولياً في تحديد  
أهدافك. فالمدير الكفاء لا يضع فرصة ولا يركز بشكل ضيق  
يحول بينه وبين الشمولية.

## 45 - تoux السرعة دون العجلة

قليل من العرق يوفر كثيراً من الدماء

كان باتون حاسماً في تطبيق نصيحته الخاصة بالتقدم إلى الأمام بحماسة بالغة لدرجة أنه كثيراً ما كان يتهم بالتسرع في تصرفاته. وقد كتب باتون: «العجلة والسرعة: الفارق كبير بين هاتين الكلمتين».

توجد العجلة حيث يدفع بالقوات دون استطلاع كاف، ودون ترتيب تغطية نارية ملائمة، وقبل أن يتم إعداد كل رجل ممكن. نتيجة هجوم كهذا هي أن تقحم بالجنود في ساحة العمل قبل الأوان، ولكن ليكملوا المهمة ببطء شديد.

أما السرعة فتكتب بالقيام بالاستطلاع اللازم، وتأمين دعم مدفعي وتكتيكي لائق، من ضمنه الدعم الجوي، وتدريب جميع الرجال، ثم شن الهجوم بخطة مقررة بشكل مسبق مما يسمح بأن تكون فترة إطلاق النار أقصر فترة ممكنة. على مستوى الكتيبة تكفي أربع ساعات من التحضير للهجوم لأن تضمن ألا يتجاوز وقت إطلاق النار ثلاثين دقيقة.

أما أن تكفي بساعة واحدة للتحضير للهجوم فذلك يعني أن تطول فترة إطلاق النار ساعات عديدة ويرتفع عدد الضحايا.

في معمران حملة باتون في أوروبا، عندما قاد قواته عبر فرنسا ودخل ألمانيا، كتبت الصحافة، التي كانت دائماً معادية، أن باتون قد اكتسب الاسم الذي اشتهر به دماء وأحشاء بإسرافه

في إراقة دماء جنوده. وكان ذلك خطأ فادحاً. فما كان باتون يحتاجه بشكل غير محدود من جنوده كان العرق وليس الدماء. كان يرى في التدريب - العرق - وسيلة لرفع كفاءة جيشه وإنقاذ أرواح أفرادهِ .

يذكر الليفتنانت پورتر بي. ويليامسون Lt. Porter B. Williamson أن الجنرال جورج سي. مارشال George C. Marshall رئيس أركان الجيش اتصل بباتون من واشنطن.

تلقى باتون الاتصال الهاتفي أمام طاقمه وكنا نسمع أحد طرفي الحديث فقط، «إن إعداد رجل لقتال حقيقي في الصحراء يستغرق ستة أسابيع في الأقل. وأي اختصار للوقت يعني أننا سنفقد عدداً من الرجال بسبب الحر أكثر مما نخسر بسبب العدو. علينا أن نعطي هؤلاء الرجال تدريباً أفضل يا جورج».

ولم يكن الجنرال باتون ليقبل بأية إجراءات تقريبية. فأتى للجندي أن يكون نصف مستعد لقتل الأعداء. كان يلح على التدريب الكامل للقوات جسدياً وذهنياً.

«إن إرسال أروع ما لدى أمريكا من رجال أغرار إلى المعركة دون استعداد لها ينطوي على هدر كبير. علينا تدريبهم على الفوز».

جميل أن الجنرال مارشال كان رجلاً حكيماً، أتاحت له حكمته أن يقتنع بنقاش باتون. لكن المؤسف أن كثيراً من المدراء يعملون في بيئات الحكمة نادرة فيها. حيث يطلب المدراء، تحت ضغط حاملي الأسهم، «نتائج» قد تكون على شكل طرح سلعة قبل أن توضع جميع الأسس اللازمة لإنتاجها. وهنا يخطئ من يرى في العجلة سرعة .

وفي الوقت الذي لا تتعرض أية أرواح للخطر إذا أنتجت  
أية سلعة قبل الأوان، إلا أن الذي يتعرض للخطر هو المال  
والسمعة المهنية أيضاً.

تقدم. تحرك بسرعة، ولكن تقدمك وتحركك السريعين  
يجب أن يكونا أولاً في اتخاذ جميع التحضيرات اللازمة الكفيلة  
بالوصول إلى نتيجة مرضية ورابحة، وليس في فورة هائلة من  
هدر الطاقة في العمل إرضاء للإدارة العليا.



على الفرد أن يختار نظاماً ويلتزم به.

المرونة صفة مهمة في أية مؤسسة. فالظروف نادراً ما تبقى ثابتة طويلاً. والفشل في الاستجابة للتغير - أو بالأحرى التكهن به - غالباً ما يكون مكلفاً أو مدمراً. ولكن إياك وتغيير طريقة عملك بشكل مباغت. استثمر الوقت والجهد لاختيار الطرق الأنجع لإنجاز مهمات عادية. واجعل تلك الطرق ناموساً ثم ابذل المستطاع للالتزام بالنظم التي رسختها. فمجرد أن توضع النظم موضع التنفيذ، عليك بالتركيز على النتائج أكثر من الطرائق. فالحياة والعمل ينطويان على إرباكات كافية لأن تغنيك عن إضافة التغير لمجرد التغير.

أيام البحرية الشراعية القديمة كان هناك عُرْفُ أن الضابط الجديد على المركب لا يطلب أي تغيير في ترتيب الأشرعة قبل مضي نصف ساعة على استلامه. والشيء نفسه يمكن أن يطبق على القادة وضباط الأركان الذين يتلمون مهاماً جديدة في الحرب. إذ يترتب عليهم أن ينتظروا أسبوعاً على الأقل قبل القيام بأية تغييرات جذرية، ما لم يكونوا قد أتوا لتصحيح وضع كان يسير بشكل خاطئ.

يتشوق كثير من المدراء الجدد لوضع بصمتهم الخاصة على عملية، سواء كانت تلك البصمة ستعود بالفائدة على العملية أم لا. عليك بضبط غرورك، بعض الوقت، ما لم تكن قد استدعيت لتصحيح وضع، أو ما لم تكن تعتقد أن الوضع سيئ بما لا يدع مجالاً للشك. ولا تَقُمْ بالتغيير لمجرد التغيير. ادرس العملية بتأن، واحتفظ بأكبر قدر ممكن من الوضع الراهن، ونفذ أفكارك الجديدة على مراحل.

ما من قرار صعب إذا كانت لديك جميع المعطيات

كان باتون يتصرف دائماً بمزيج من الاندفاع والحسم، مما جعله موضع اتهام باتخاذ قرارات سريعة. إلا أنه في الواقع كان شديد التمسك بالمعطيات. كان حاسماً بشكل قاطع، لكنه كان شديد الحرص على بناء قراراته على معلومات دقيقة، يبذل جهوداً كبيرة في جمعها. ولم يكن أبداً ليخطئ بين اتخاذ القرار الحاسم وبين التخمين المترع.

## 49 - اعرّف ما لديك من المعلومات

---

يجب أن نعرف دائماً، وبشكل دقيق، ما نعرفه وما نجهله. إياك أن تخطئ بين الاثنين! إذا اختلط علينا ما نعرفه فقد نتسبب في موت كثير من الرجال.

قال الليفنانت پورتر بي. ويليامسون: «إن السؤال الذي طالما سأله الجنرال پاتون هو: كيف نعرف ذلك؟». يذكر ويليامسون أن پاتون كان يطلب أن نفصل المعطيات التي نعرفها عن تلك التي لا نعرفها كي نعرف تماماً ما نعرفه حقاً.

قد تكون شحنة من الدبابات الجديدة من ديترويت. يقول أحد المسؤولين إن الدبابات شحت في تاريخ محدد، وإن وثيقة الشحن حددت وقت شحنها. فيقول الجنرال پاتون: «هذا هو ما كتبه أحد الكتبة في أحد المكاتب عن الدبابات. لكن ذلك الكاتب ليس متأكداً من أن الدبابات قد حملت على العربات المطحّة أم أنها قد حملت وما زالت في باحة ما تنتظر أن تربط بالقطار».

وإذا لم يكن هناك من يعلم أين هي الدبابات فقد كان الجنرال پاتون ينصح أحدنا أن يتابع على الهاتف مسار الدبابات يوماً بيوم. وكان ينهي توجيهه دائماً بعبارة: «افتح عليهم قُوّهة الجحيم إذا كان هناك أي خلل!».

إذا أجاب أحد الضباط عن سؤال پاتون: «كيف نعرف

ذلك؟» بعبارة: «المعلومات أتت من واشنطن». يذكر ويليامسون أن باتون «كان يبدأ واحدة من محاضراته القصيرة قائلاً إن واشنطن أسوأ مصدر للمعلومات يمكنك الاعتماد عليه! فالمسؤول الذي يجلس على كرسي دوار في البنتاغون لا يعرف شيئاً. وكل ما يعرفه يأتي من الجنود في الميدان. أنا لا أريد أن أكون قاسياً حيال أولئك المساكين في البنتاغون، ولكنهم لا يعرفون أي شيء بالخبرة الشخصية. وكل ما يعرفونه ما هو إلا معلومات منقولة. كل ما يفعلونه هو جمع معطيات على الورق من مؤسسات ميدانية».

كان باتون يصر على بناء الخطط والقرارات على معطيات جمعت من مصدرها مباشرة أو أقرب ما يمكن من مصدرها. وكان عادة يحلل الأوضاع ليقرر أي المعطيات هو الأكثر فائدة. فقد أوصى مثلاً:

إذا كان لك أن تقيم تقييماً حقيقياً نيران العدو، يلزمك من المعلومات أكثر مما هو متوفر حالياً حول موضوع الإصابات. فنحن حالياً لا نعرف سوى عدد الضحايا ونوع الإصابات التي لحقت بأولئك الذين يصلون المستشفيات، ولكن حتى في حالة الجرحى فإننا لا نعرف في أي جزء من ساحة المعركة أصيبوا. ولا نعرف كيف أو أين يقع القتلى في المعركة. في جمع الجرحى يجب أن تتبع طريقة تظهر أن رجلاً قد أصيب في جوار نقطة كذا وكذا. ويجب على العاملين في دفن الموتى أن يحددوا نوع الصاروخ الذي أدى إلى موته. وليست هناك حاجة إلى خبرة طبية. فأي شخص شاهد بضعة جروح يستطيع تمييز جرح تسببت به أسلحة صغيرة عن آخر مشطى. وهذه

المعلومة يجب أن تدور. ويمكن الحصول على موقع النوعين من الإصابات بواسطة تزويد الطاقم الطبي والعاملين في تسجيل الوفيات بخرائط. والهدف من جمع المعلومات السابقة هو أننا إذا عرفنا ما يتسبب في إصاباتنا وأين تقع نستطيع اتخاذ إجراءات لتفاديها.

كان باتون يلتزم المعرفة من مصادرها، لكنه كان يحرص على تحديد المعطيات التي يحتاجها. لأن من السهولة بمكان أن تجد نفسك غارقاً تحت جبل من المعلومات التي لا طائل تحتها. فأوصى بطرق وإجراءات للحصول على المعطيات الضرورية. كما حدد الهدف الذي يخدمه الحصول على هذه المجموعة من المعطيات. وهذا هو التناول الصحيح والأكثر نجاعة للمعلومات: حدد ما تريد معرفته، وحدد كيفية الحصول على ما تريد أن تعرف، وليكن لديك سبب قوي لجمع المعلومات في المقام الأول. عندها فقط تستطيع أن تعرف فعلاً ما تعرف وما لا تعرف، بشكل يمكنك من بناء تصرفاتك وقراراتك على أرضية من الحقيقة الراسخة.

ليس لرجل أن يفعل أي شيء دون أن يعرف ما هو  
فاعل . فالجنرالات وضباط الأركان لا يتصرفون في  
الحروب! ولا بد للجندي أن يعرف ما يفعله في جميع  
الأوقات، لا بد له أن يعرف الهدف.

ومن الذي سيقول للجندي ما هو الهدف؟ إنه الجنرال،  
أولاً وآخرًا. فمن مهام المدير أن يحفز عناصره، وأهم عناصر  
التحفيز هو معرفة الأهداف، والتطلعات، والغرض. إياك أن  
توقع الطاعة العمياء. فالعمل الجماعي دائماً أنجح من العمل  
بالسخرة (ليس هناك كلمة أخرى تفي بالغرض). وأول خطوة في  
بناء فريق يعمل بشكل جماعي هي تحديد الأهداف ثم توضيح  
تلك الأهداف لكل عضو في الفريق. إضافة إلى نقل تلك  
الأهداف بشكل يقنع جميع أعضاء الفريق بأن لهم المصلحة  
نفسها في تحقيق تلك الأهداف. تواصل. ولا تكتفي بالإدلاء  
بأحاديث تحرك النشاط والحيوية. انقل الوقائع. وحدد المهمة.  
واشرح أسباب أهميتها. حفّز الجميع لأدائها - ليس من منطلق  
الطاعة العمياء، وإنما بالالتزام العارف.

في أحد الأيام تعرّض أحد الكولونيالات لهجوم من قبل الجنرال باتون لاتخاذ قراراً مبنياً على الطقس. قال الكولونيل: «نحن لا نستطيع التكهن بالطقس. وعلينا أن نفترض أحوالاً جوية معتدلة. ونخطط بموجبها». قال الجنرال باتون: «نحن لا نفترض أي شيء معتدل. وإذا كان لنا أن نفترض فعلياً أن نتوقع الأحوال الجوية الأكثر سوءاً».

- مما يذكره الليفتنانت پورتر بي. ويليامسون

كان باتون يحاول أولاً يفترض شيئاً، وإنما كان يحاول أن يجمع الحقائق ويبني القرارات عليها وليس على افتراضات. ولكن ليس من الممكن دائماً أن نبني القرارات على معرفة تامة بجميع متغيرات وضع ما. في حالات كهذه كانت سياسة باتون أن يفترض أسوأ الأوضاع ويستعد لها. فالتوقع الأكثر تضليلاً يبنى على كلمة «معتدل» غامضة، ويؤدي إلى إنكار الواقع وإلغاء كل عامل يفترض أن يكون معتدلاً. وماذا نقصد بأن الطقس «معتدل»؟

هذه الكلمة لا تنبي عن حالة الطقس وإنما هي طريقة



لتفادي أي تفكير في الأحوال الجوية.  
وأنتم أيها المدراء: إياكم والتكهن، وابتعدوا كلياً عن أي  
افتراض مبني على شيء «معتدل».

## 52 - تعلّم من الحقائق

---

مررنا بمشهد معركة الدبابات أثناء الخرق الألماني الأولي. أحصيت ما يربو على مئة عربية مقاتلة مدرعة أمريكية على طول الطريق، وبالتالي أصدرت أمراً، تم تنفيذه، بأن كل دبابة يجب أن تفحص ويسجل توجه مدفعها وقطره الداخلي ونوع الإصابة التي أخرجتها، كي نحصل على معلومات تمكّنا من بناء دبابة أفضل.

كان باتون يؤمن بالاعتماد على الحقائق. وكان يجمع المعلومات باستمرار، ودائماً بهدف تحسين الأداء. فالمعلومات تحيط بنا من كل جانب، ومن واجب المدير أن يجمع ما هو مفيد، ويحلّله، ويحسن استخدامه. لماذا نعتمد على آراء مستقاة من الآخرين في الوقت الذي لنا في خبرتنا خير معلّم؟

هناك قادة فرق متعبون أكثر مما هناك فرق متعبة. والقادة المتعبون متشائمون دائماً. تذكر ذلك وأنت تقيّم التقارير.

عليك بمراعاة الوضع العاطفي لمن يتبعك من مدراء ومشرفين. ولا تنساق وراء افتراض أن جميع التقارير والمعلومات التي تتلقاها موضوعية لمجرد أن الجميع «معنيون». شجّع العاملين معك على الاهتمام بأنفسهم، وتفادي العمل المضني. وطبّق هذه النصيحة على نفسك أيضاً. اعرف حدودك، واعرف حدود أولئك الذين تعمل معهم. وعليك دائماً أن تدرك أن العمل وراء تلك الحدود كثيراً ما يكون بلا مردود ويصل عادة حد التخريب.

## 54 - ضع الظروف في اعتبارك

---

في الحرب ليس هناك ما هو سيئ أو جيد  
بالقدر الذي ينقل إلى القيادة العليا

«أية تقارير ترد من إحدى الوحدات بعد حلول الظلام - أي إن المعلومات تم الحصول عليها بعد حلول الظلام - يحب أن تنظر الوحدة الأعلى إليها بعين الشك. كما إن التقارير التي يعطيها الجرحى تكون عادة مبالغ فيها وتخدم العدو».

خذ مصدر المعلومات التي تنقل إليك والظروف المحيطة بها في الاعتبار. فإذا طرح رجال التسويق مشروعاً وردياً أو قاتماً تقص عن المعلومات التي يعملون هم عليها. هل يجهلون خبايا الأمور؟ بالمقابل، عليك بالتحفظ حيال توقعات المبيعات التي يصورها مندوب عاد لتوه - جريحاً - من جولة غير ناجحة.

وتذكر أن أفضل معلومة هي تلك التي تحصل عليها بنفسك وكما كان باتون ينصح، ويحث، ويأمر دائماً: اذهب إلى الجبهة.

تستطيع قوات المشاة أن تهاجم باستمرار على مدى ستين ساعة. وقد يوفرّون كثيراً من الوقت والمعاناة إذا فعلوا. أما الاستمرار لأكثر من ستين ساعة فهو أقرب إلى إضاعة الوقت، لأن الرجال يبلغ منهم الإرهاق حداً كبيراً جداً بسبب نقص النوم.

اعرف الحدود التي يمكنك أن تتوقعها من نفسك ومن مرؤوسيك. وكُن مستعداً للاندفاع حتى تلك الحدود، ولكن عليك أن تدرك أن الدفع وراء تلك الحدود يخضع لواحد من القوانين المطلقة القليلة التي تحكم العمل وسواه من أوجه السعي البشري: قانون تناقص الغلة (وهو قانون يقول إن زيادة العمل أو رأس المال إلى أبعد من نقطة معينة لا يترتب عليها زيادة مناسبة في الإنتاج - المترجمة). وإذا دفع الناس إلى أبعد من تلك النقطة، فإنهم يعملون بأداء متدن قد يصل حد التخريب أو الإساءة إلى الإنتاج.

كان باتون يطالب بكل ما يستطيع جيشه أن يعطيه. فدرّب ضباطه ورجاله بشكل رفع سوية حد العطاء القادرين عليه إلى حد أقرب إلى المستحيل: إذ وصل إلى ستين ساعة من المعركة

المستمرة! ولكن بمجرد أن ترسّخ ذلك الحد وقف باتون عنده. لنأخذ مثل سائق سيارة السباق الذي لم يفكر ثانية قبل أن يندفع حتى الخط الأحمر، ولكنه فهم أن تجاوزه يتأخم التداعي. لا تتردد أبداً في طلب الحد الأقصى، ولكن عليك أن تستوعب أن طلب المزيد أمر تخريبي ولا يعود بأي نفع.

تختلف الدبابات والشاحنات اختلاف البشر، فتأكد من أن كل سائق يعرف دبابه أو شاحنته. يجب أن يعرف تماماً كم غالون من الوقود والزيت تحتاج في الساعة وفي مختلف السرعات والظروف. فالحروب تكسب بمعرفتنا ما نعرف.

يجب أن نعرف تماماً ما نحتاجه لكل يوم. فإذا حاولنا أن نحمل إلى المعركة وقوداً أو زيتاً أو قطع غيار أو أي شيء لا نحتاجه فقد يؤدي ذلك إلى خسارة الحرب بالسرعة التي يخسرها جندي يحمل على ظهره كيلو غرام واحد أكثر مما يحتاجه. علينا أن نخفض إلى أقصى حد ممكن لأن علينا أن نتنقل بسرعة.

العمل الذكي الناجح يعتمد على المعرفة. وقد فهم باتون ذلك. إلا أنه فهم أيضاً ما تعنيه «المعرفة» تماماً. إنها ليست مجرد العلم بالشيء، وإنما أن تعرف ما تعرف - وما لا تعرف. والإدارة الناجحة تتطلب تحفيز كل عامل ليعرف عمله من ظاهره وباطنه، أن يعرف ما يمكن فعله وما لا يمكن. الهدف هو أن تعرف قدر الإمكان ثم أن تعي تماماً الأشياء التي لا يمكنك أن تعرفها.

## 57 - ابق ذهنك متفتحاً وسجّل ملاحظات

---

كل ما كان يثير اهتمام باتون كان يطبع بعناية على بطاقات خاصة بالملاحظات وتضاف إليه حواش مناسبة تحمل أفكاراً وتعليقات إضافية

- كارلو ديسته، باتون: عبقرى حرب

يفاجأ الأشخاص الذين يظنون أن باتون رجل حرب له بعد واحد بأن يعلموا بعمق وسعة علومه. فقد درس التاريخ العام والتاريخ الحربى بنهم طوال حياته. ولم يكن قارئاً سلبياً، بل كان مثل جميع الطلاب الناجحين يجعل المعلومة التي يصادفها خاصة به بأن يمجّل ملاحظات مفصلة حولها، ويدخل في حوار مع المؤلفين يعلّق فيه على ما قرأ.



## 58 - واجه الحقائق وكُنْ أميناً

---

الله حقيقة، لا تنس ذلك أبداً

الحقيقة هي واقع ومعطيات وتقييم أمين للوضع. هذه لا تأتي بسهولة، وليست مواجهتها والتعامل معها بالأمر الهين. فنحن غالباً نفضل أن نقول للناس - مرؤوسينا وزملائنا ورؤسائنا وزبائننا - ما نظن أنهم يريدون سماعه. ومثل أية لصاقة طبية أو حبة أسبرين، قد يعطي هذا السلوك راحة آنية. لكن المصيبة قد تكون دائمة.

الحقيقة تسود، بطريقة أو بأخرى، وبشكل أسرع مما هو متوقع. فالأفضل أن نواجهها الآن ونقنع الآخرين أيضاً بمواجهتها.

وهذا ليس على سبيل «بناء الشخصية» أو انسجاماً مع المُثل الأخلاقية العليا. وإنما المسألة تتعلق بالبقاء. فسواء واجهت الحقيقة أم لا فإنها تجر تبعاتها.

## 59 - اخرج من وراء مكتبك وادخل العالم

---

أريدكم أن تعرفوا أنني لا أحكم على كفاءة أي موظف  
بعدد الدمايل في ردفه.

لم يكن صدر باتون ليتسع للموظفين الملتصقين بمقاعدهم  
الدوارة. فقد كان يعتقد أن القائد شخص نشيط - يمارس نشاطه  
بشكل شخصي على الخطوط الأولى ويرصد بنفسه تنفيذ  
الأوامر، وينتهز كل فرصة للتواجد بين أعضاء قيادته. فالإدارة  
بأجهزة التحكم على البعد إدارة فاشلة حتماً.

## 60 - المدراء يجب ألا يكونوا غير مرئيين

---

كلما ارتفعت رتبة الضابط الذي يظهر مع وحدة صغيرة جداً على الجبهة، ازداد الأثر الحميد لدى الجنود. ويجب على قادة الجيش والقبائل أن يحرصوا على الظهور أمام أكبر قدر ممكن من أفراد قيادتهم - وأمام جميع الجنود المقاتلين. وأفضل طريقة للقيام بذلك هي عقد اجتماع للفرق، سواء مجتمعين أم منفصلين، وإلقاء خطاب قصير.

يستحيل أن يبقى المدير منعزلاً وفاعلاً في وقت واحد. فانزل من برجك العاجي كلما استطعت إلى ذلك سبيلاً.

## 61 - المعلومات المباشرة هي الأفضل دائماً

---

تذكر أن مهمتك الأساسية كقائد هي أن ترى بعينيك وأن يراك الجنود وأنت منهمك في الاستطلاع الشخصي.

- رسالة توجيهية من باتون  
إلى جميع قادة الجيش الأمريكي الثالث

كان باتون يرى أن القائد لا يستطيع أن يقود بالتحكم على البعد، محتجباً في مكتبه. فالتواجد في الموقع مطلوب دائماً، ليس لمجرد أن ترى الوضع بنفسك، بقدر ما هو أن يراك الأشخاص الذين تقودهم.

## 62 - المدراء يجب أن يروا بأعينهم ويراهم الآخرون

---

كلما ارتفعت رتبة الضابط أصبح لديه متسع من الوقت.  
لذلك يترتب على الكبير زيارة الصغير أكثر من استدعاء  
الصغير إليه كي يراه.

يا له من طرح منعش لفن الإدارة! طرح ثوري حقاً:  
المشرف الكبير يذهب لزيارة مرؤوسيه في الخط الأمامي على  
افتراض أن الناس في الخط الأمامي أكثر مهاماً.

الحقيقة هي أنك إذا أردت أن يحافظ الأشخاص التابعون  
لك على سوية إنتاجية قصوى، عليك أن تذهب إليهم لا أن  
تستدعيهم إليك. وهذا يتيح لك أيضاً مراقبة أداء المشرفين  
التابعين إليك على الخطوط الأمامية. قاوم إغراء «فوقية الرئاسة»  
واستدعاء المرؤوسين من عملهم لمجرد أن تبقى أنت في  
مكتبك .

نصح باتون باستثناء واحد لهذا الإجراء: «عندما تدعو  
الحاجة إلى جمع عدة قادة من أجل وضع خطة منسقة، يترتب  
على الصغار الرجوع إلى القيادة الأعلى». خذ من النصائح،  
وأحكام التجربة والتقاليد المرعية ما يناسب ظروفك الآتية .

إذا لم يسر الهجوم، في وحدة بحجم فرقة، بشكل مُرضٍ بعد أربع ساعات من بدايته، يصبح ضرورياً أن تقوم باستطلاع شخصي دقيق لترى إذا كان عليك أن تغير التركيز.

تقضي تجربة باتون الشخصية أن أي هجوم رئيس يجب أن يبدأ «بإعطاء تأثير واضح» خلال أربع ساعات من البدء به. فإذا لم يفعل «هذا لا يعني أن على المرء أن يتردد حول الاستمرار أمام انتصار غير أكيد، لكنه يعني أن المرء بعد انقضاء أربع ساعات يجب أن يعرف إذا كان الأمر سينجح أم لا، وإذا لم يفعل فعليه أن يخفف الهجوم في الخط الأول ويركز على اتجاه جديد».

فكر في هذه النصيحة القتالية. يجدر بالمدير الكفاء أن يباشر أي مشروع بفكرة راسخة عن الوقت والإمكانات التي سيستثمرها في منحى معين منه. وعليه أن يعرف الموضع الذي يتفقدّه بعد فترة محددة من الزمن، وأن يطبق معايير معينة لقياس مدى التقدم في موعده، وعليه أن يقوم بنفسه بالتقصي ليعرف ما الذي يسير سيراً جيداً وما الذي لا يفعل. وبناء على هذا التقصي

أن يعالج المشكلة في «اتجاه جديد».

النقاط المهمة هي تحديد أهداف وتطلعات «مرحلية»، وتقييم درجة تحقيقها خلال فترة محددة من الزمن، والقيام بتقصي الأسباب التي عرقلت تحقيق تلك الأهداف والتطلعات في الوقت المحدد. لا تتخلّ عن المشروع بسبب بعض النتائج غير المشجعة، ولكن عالج الموضوع من زاوية مغايرة.

ذهبت صباح 9 نوفمبر/ تشرين الثاني 1942، (إبان الإنزال الأمريكي في شمال إفريقيا)، إلى الشاطئ في الفضالة برفقة مساعدي الليفتنانت ستلر Stiller. كان الوضع الذي وجدناه سيئاً للغاية. كانت الزوارق تدخل ولا تدفع بعيداً بعد تفريغ حمولتها. وكان هناك قصف مدفعي، وطيارون فرنسيون يقصفون الشاطئ قصفاً عنيفاً. وبالرغم من أنهم كانوا يخطئون الأهداف إلا أن رجالنا كانوا يلجؤون إلى مكان آمن ويؤخرون عمليات التفريغ، خاصة تفريغ الذخيرة، التي كانت بالغة الأهمية، لأننا كنا نخوض اشتباكاً كبيراً على بعد لا يتجاوز 1500 ياردة إلى الجنوب. وبقائنا على الشاطئ وإسهامي شخصياً في دفع القوارب دون اللجوء إلى مكان آمن عندما تحلق طائرات العدو فوقنا، أعتقد أنني تركت أثراً كبيراً في تهلثة أعصاب الجنود وفي إنجاح الإنزال. وبقيت على ذلك الشاطئ قرابة 18 ساعة وكنت مبتلاً تماماً طوال الوقت. يقول الناس إن قادة الجيش يجب ألا يشغلوا بممارسات كهذه. لكنني أعتقد أن قائد الجيش يفعل ما هو ضروري لإنجاز مهمته، وأن حوالى ثمانين بالمئة من تلك المهمة هي رفع معنويات رجاله.



أدرج باتون هذا المقطع في مذكراته تحت عنوان: «بِعَرَقِ جيبني» وفسر عنوان الفصل على النحو التالي:

إن مسؤوليات الضابط مشابهة تماماً لمسؤوليات الشرطي أو الإطفائي، فبقدر ما يحسن أداء واجباته اليومية يقل عدد المرات التي يضطر فيها إلى تصرف مباشر .

وإذ أستعرض مهنتي العسكرية الطويلة الأمد يذهلني العدد القليل من المرات التي كنت فيها أستحق ما يدفع لي، «بعرق جيبني» ربما لم أضطر إلى القيام بعمل قاس إلا لماماً لأنني كنت، في غضون ذلك، أقوم بواجبي خير قيام والقصص (مثل تلك التي ذكرتها توأ) تبقى حية في ذهني كونها مناسبات كان لتدخلني الشخصي فيها بعض القيمة.

أفضل ما يفعله المدير هو أن يبدع نُظْماً تسير بيسر لا يدعو إلى تدخله الشخصي في الأزمات. لكن لا الحرب تسير وفق نظم، ولا العمل. ويجب على القائد أن يميز الحالات التي تتطلب تدخله الشخصي، كما أنه يجب أن يتحلى بالشجاعة والتحمل والطاقة الكافية للتدخل، مهما يكن الوضع غير ملائم، أو حتى عندما لا يكون ذلك التدخل من مستلزمات عمله. فجوهر مهمة القائد ليس التصرف وفق مواصفات عمله الوظيفي، وإنما أن يقود، ويدل، ويصحح، ويشجع الكائنات البشرية التي يعمل معها.

## 65 - استنفد، بنفسك، جميع الاحتمالات

---

يجب على الضباط ألا يترددوا في القيادة. وقبل التصريح بأن الهجوم فاشل يجب على الضابط الكبير أن يقود الهجوم بنفسه .

- من ملاحظات باتون في دفتر عملياته

الفشل جزء من العمل. وسيحدث. إلا أن أسوأ أنواع الفشل هي تلك التي نعلن عنها قبل أن نستنفد جميع الاحتمالات والبدائل. لا تتعجل في شطب أي مشروع عندما يتعثر أي شيء، تدخّل شخصياً.

كثير من المدراء يشرفون على مشاريع ناجحة بشكل واضح. لكن وقت التدخل ليس عندما تسير الأمور سيراً حسناً، وإنما عندما تواجه الصعاب.

والضلع في معالجة مشروع متعثر يتطلب شجاعة وشخصية قوية، كما أن القيادة بحد ذاتها تتطلب شجاعة وشخصية قوية.

## 66 - قَفْ فِي خَفْدِكَ وَاحِدَ مَعَ الَّذِينَ تَقْوَدُهُمْ

---

يجب على جميع الضباط، وخاصة الضباط الكبار، أن يهتموا اهتماماً حقيقياً بكل ما يهتم به الجندي، فأنت عادة تكسب قَدْرًا كبيراً من المعرفة إذا كنت مهتماً، ولكن حتى إذا لم تكن فإن إبداءك الاهتمام ينعكس بشكل إيجابي جداً على معنويات الجندي.

ربما كانت السلعة التي ييخس تقديرها باستمرار هي اللغو. فكثير من المدراء يقولون إنه مضيعة للوقت، إلا أن «اللغو» الذي يأخذ شكل حوار مع المرؤوسين حول أمور لا تتعلق كلية بالعمل أو بمشاريع أو مهام محددة - أمر حيوي جداً في بناء رباط بين المدير والأشخاص الذين يديرهم. وهذا لا يعني التظاهر بالاهتمام أو الحديث بفوقية مع الموظفين، وإنما هو تطوير اهتمام حقيقي بالأشياء التي تهمهم. فأنت إذ تندمج مع مرؤوسيك تعطيهم ما يريدونه ويحتاجونه: فرصة الاندماج معك، مع الشخص الذي يتطلعون إليه قائداً.

استخدم البصر: البندقية ذات المنظار لا تلائم أغراض الحرب، بما أنها غير فاعلة في الظلام أو في الإنارة السيئة. ولم أجد أكثر من ثلاثة أو أربعة ضباط ضمن مئات سألتهم قالوا إنهم رأوا جندياً يسدد إلى هدف في المعركة.

والضباط أنفسهم الذين سألتهم في الموقع قالوا إنهم لم يروا أبداً حزام بندقية يتخدم، ما عدا في مناسبتين من قبل قناصة للمساعدة في إطلاق النار. لذلك فإن حامل البندقية الجلدي الثقيل والغالي الثمن يجب الاستغناء عنه واستبداله بحامل من القماش لغرض حمل القطعة فحسب.

اقرأ هذه الآراء حول استخدام قطعتين من مكونات البندقية إم - 1، أهم سلاح للجندي في الحرب العالمية الثانية. حيث كان كل من منظار البندقية وحامل البندقية الجلدي تنتج بشكل قياسي في تلك المرحلة وبأعداد تربو على الملايين. انطلاقاً من موقعه كمدير يقظ محترس، تساءل باتون عن نفع هاتين القطعتين وكوّن رأياً عنهما، مبنياً على سؤال الأشخاص الذين يستخدمون الأدوات موضوع البحث. وبناء على استقصائه لملاحظات الضباط، وضع باتون التوصيات المدرجة هنا.

المدير الجيد يناقش الوضع الراهن، ويبحث بشكل دائم عن الطرق الأفضل والأكثر كفاءة للقيام بالمهام التي يجب القيام بها. لكن هذا التقصي ليس نزوياً عديم الجدوى، ولا يعتمد على أفكار مبهمّة، فالمدير الجيد يطرح أسئلة حول الأدوات وطرق العمل المطبقة بشكل روتيني، ويسأل الأشخاص الأكثر قرباً من هذه الأدوات وطرق العمل. وبناء على الإجابات التي يقدمها الأشخاص، يبني تقديراته وآرائه وتوصياته حول الأدوات والطرق.

كان مرض القدم الخندقية يتزايد حدة في هذا الوقت .  
على الأغلب بسبب عدم اتخاذ الضباط وضباط الصف  
إجراءات صحيحة. فكتبت رسالة شخصية عن القدم  
الخندقية، وتحسن الوضع.

عندما ترى مشكلة خطيرة، لا تكتفي بتوجيه الاتهامات،  
بل عالج المشكلة - حتى إذا كنت تعتقد أنها مسؤولية شخص  
آخر. هذا مثال جيد عن موقف باتون الشهير حيال تولي  
المسؤولية.

في الطقس الماطر مهم جداً أن يزود الجنود  
بجوارب جافة يومياً مع مخصصاتهم.

نصائح مثل هذه اتهمت باتون أحياناً بالإدارة الفضولية،  
فهل يليق بضابط كبير مسؤول عن الحركة وعن أرواح وتصرفات  
مئات الألوف من الأشخاص، أن يشغل نفسه بالجوارب؟  
المدير الجيد يهتم بكل ما هو ضروري لإنجاز العمل. وقد  
أدرك باتون أن الجيش يسير على قدميه. كما أدرك أن الجوارب  
المبتلة تؤدي إلى مرض القدم الخندقية وسواها من الحالات  
التي تمنع الرجل من السير. وقد صرح باتون: «بأن نظافة  
قدميك أهم من نظافة أسنانك، فأنت تستخدم قدميك طوال  
الوقت لتهاجم العدو. فاهتم بنظافة قدميك».

الجوارب شيء صغير ووضيع، لكن باتون أدرك أن كفاءة  
جيشه تعتمد على الجوارب الجافة (والأقدام السليمة). من هنا  
فإن تأمين الجوارب الجافة ليس فضولاً إدارياً، وإنما هو إدارة  
على أعلى المستويات.

فلا تساوي بين الاهتمام بالتفاصيل والفسافس الإدارية  
وعليك أن تميز التفاصيل التي تعتمد عليها الصورة الكبيرة، ثم  
التأكد من معالجة هذه التفاصيل.

عليك بالوصول إلى أعلى موقع في  
مجالات المعرفة المتاحة، والحفاظ عليه.

هذه النصيحة ليست وقفاً على جورج اس. باتون. فطالما  
نصح القادة العسكريون منذ الأزل بالاستيلاء على الأرض  
المرتفعة. المهم هو احتلال موقع يتيح أكبر قدر ممكن من  
الرؤية ويمكن من أكبر قدر ممكن من إطلاق النار. فالجيش  
الذي يسيطر على الأرض المرتفعة يملك مزية لا تقدر.

وأنت، كمدير، اجعل من معرفة «الأرض المرتفعة»  
هاجسك، تقدّم نحوها، واحتلها. قد تكون هذه الأرض مزية  
تكنولوجية، أو مزية معرفية، أو مزية تسويقية، كعلاقة متميزة  
مع زبون أو بائع. مهما تكن الأرض المرتفعة بالنسبة إليك،  
اجعل الوصول إليها في مقدمة أولوياتك وإياك أن تتخلي عنها.  
فالفارق هنا فارق بين السيطرة على السوق أو أي وضع مشابه  
والتخلي عن السيطرة عليه للمنافسين .



«ضباب الحرب» يعمل في كلا الاتجاهين، فالعدو يعاني من الظلام نفسه الذي يخيم حولك. فَكُنْ جريئاً!

- من دفتر ملاحظات باتون الميدانية.

كتب المنظر العسكري الكبير كارل ماريا فون كلوزويتس (1831-1780) Karl Maria Von Clausewitz عن «ضباب الحرب» كونه الاضطراب الحتمي الذي يرافق أية معركة ويجعل أوضح الخطط صعبة التنفيذ. هذا المفهوم يفقد أي قائد أقل مقدرة من باتون شجاعته. إلا أن باتون قَبِلَهُ كأحد معطيات الحرب وقرر الاستفادة منه.

تذكّر بأن الصعاب، والمحدودية، والنكسات التي يمتد بها أي مشروع تسري على كل ما يمت للمشروع بصلة. وكثيراً ما يحدد الهامش بين الربح والخسارة بمدى نجاح الفرد في التكيف مع هذه العوامل، التي تبدو سلبية، واستغلالها. فلا تقع في خطأ التفكير بأن عمل القيادة صعب بالنسبة إليك وحدك.

عليك أن تختار عدوك بالعناية التي تختار بها أصدقاءك

قليلة هي الأشياء التي كان الجنرال باتون يثمنها في الحياة كالإخلاص، إخلاص القادة الكبار وإخلاص المرؤوسين، وإخلاص الأصدقاء. وعلّق: «أن الأصدقاء شيء عظيم. رائع أن يكون لديك أصدقاء. والأصدقاء كالخمرة - تزداد جودة مع مرور السنين»، ثم تابع:

لكنك تحتاج أعداء صالحين بقدر حاجتك إلى أصدقاء صالحين. فالأعداء المناسبون أكثر أهمية من الأصدقاء المناسبين. احصل على أعداء مناسبين تحصل على أصدقاء مناسبين! فأنت دائماً تعرف أين تجد أعداءك. ولا يمكنك أبداً التأكد من أصدقائك. هذا أمر محزن لكنه صحيح، فقلة من الأصدقاء فقط أوفياء دائماً. هؤلاء الأصدقاء الفاترون يدفعون الناس إلى القول: «أحمني من أصدقائي، وأنا أتكفل بأعدائي!» والله أعلم كم لدينا من هؤلاء الأصدقاء الفاترين في الخدمة العسكرية كما في الحياة المدنية. حاول أن تجعل هذه الأنماط تحمل شيئاً. ليكونوا فاعلين أو فليزمو الصمت. كثير جداً من الضباط العسكريين الذين أعرفهم لم يتحملوا أية مسؤولية تتجاوز استعراضاً بسيطاً للملاح!

قد نختلف ولكننا نبقي أصدقاء. أنت لست صديقي إذا لم تكن مخلصاً لي على الدوام.

نعم، إن اللطف والكياسة سياسة جيدة، أن تحاول

الانسجام مع الجميع وعدم إثارة حفيظة أحد - طالما أنك قادر دائماً على التمييز بين الأصدقاء الخالص وأولئك الفاترين، غير المبالين، واهني العزيمة. كان باتون يعرف أن إصدار حكم كهذا ليس بالأمر السهل، لذلك أصبح يقدر أعداءه. فأنت على الأقل تستطيع أن تفهم من هم وأين يقفون:

«لديّ أعداء وأريدهم أن يبقوا أعداء. فهم لا يستطيعون أن يكونوا أصدقاء مخلصين لأي شيء أو لأي شخص. وأنا أهاجمهم كلما سحت لي الفرصة. فالأفضل أن أخسر معارك مع أصدقاء أوفياء على أن أكسب مع العدو. أنت لا تخسر معركة عندما تقاتل مع أصدقاء أوفياء لأنك ستعاود القتال دائماً للأشياء نفسها. وليس هناك نصر عندما تكسب مع عدو. ولهذا السبب لم أحب يوماً السياسة والسياسيين فهم يغيرون مواقفهم باستمرار - ويغيرون تحالفاتهم السياسية».

لا ينصح باتون بأن تخرج عن مسارك لتكون عدائياً وإنما أن تتوخى الحذر مع بعض الزملاء، والمرؤوسين. والمشرفين، ومن يسمون «بالحلفاء». لماذا؟ ليس بسبب جنون العظمة - من منطلق إحساسك بأنك مستهدف من قبل الجميع - وإنما من قناعة بأنك في النهاية ستضطر إلى الاعتماد على نفسك أولاً وعلى فريق العاملين على تماس معك. فإذا كنت لا تعرف شخصاً معرفة وثيقة مبنية على «اختبار قاس وحاسم» كاختبار التعرض للنار، لا يمكنك أن تعتمد على ذلك الشخص. فربما لم يكن ذلك الشخص قد قُدَّ على مقاسك.

إننا لا نجرؤ على الثقة المطلقة بالجنود الودودين، سواء كانوا جنودنا أم من بلد أجنبي. وعليناً ألا نعاملهم معاملة العدو،

ولكن علينا دائماً الانتظار لنرى كيف يقاتلون تحت نيران العدو. ذلك هو الاختبار الحاسم للصديق وللجندي. فليس هناك أية مؤسسة عسكرية ستقاتل بالضراوة والسرعة التي نقاتل بها. وعلينا أن نكون مستعدين لأن نجد خاضراتنا معرضة لأن القوات الصديقة لن تتحرك بالسرعة التي نتحرك بها. وما لم نعرف أن قواتنا الصديقة ستحارب، ليس لنا أن نعتمد عليهم بأكثر من توصيل البريد!

## 73 - افرض سيطرتك منذ اليوم الأول

---

لن نسمح أبداً للعدو بأن يختار موقع المعركة

كان باتون يؤمن بالقتال وفق شروطه. وقال: «كنا بين وقت وآخر نعلق في كمين نصبه العدو. ولكن ليس عندما نكون يقظين. وسنعرف دائماً ما يريد العدو القيام به أكثر مما يعرف قادته أنفسهم. والسر هو أن نتحرك سريعاً في الاتجاه الذي لا يتوقعه العدو أبداً.

«فأنت تتعرض لخسائر كبيرة إذا قاتلت في الموقع الذي يعجب العدو، الأمر الذي يتسبب في التفريط بأرواح مئات الشباب الأمريكيين الرائعين. نحن الذين نقرر أين ومتى سنقتل العدو».

يجد المدير الكفاء كثيراً من الطرق ليطبق هذه النصيحة في مجال العمل. من الناحية الاستراتيجية، ربما اعتبرت عبارة «اعمل بقدر قواك» إحدى الوصايا العشر. فَمُ بأكبر قَدْرٍ ممكن من العمل في المجالات والأسواق التي لك فيها الخبرة الأكبر والمصادر الأوسع. وظَّف قواك إلى الحد الممكن، وإياك والضعف. من الناحية التكتيكية تشبه هذه النصيحة ببساطتها اختيار المكان الذي تتابع فيه جزءاً من عملك. فإذا كنت مثلاً

بصدد إعلان مبيعات كبير، فما من شك في أن الأفضل أن تدعو الزبون إلى الغداء في مطعم تختاره أنت على أن تجتمع به في مكتبه، حيث تقاطعك أعماله الروتينية، وربما أيضاً تتدخل بعض العناصر الرافضة في المكتب.

## 74 - لتكن ممن يعوّل عليهم دون أن يعرف أحد قرارة نفسك

---

إياك أن تهاجم حيث يتوقع العدو هجومك

في العمل، كما في الحرب، مهم جداً أن يعوّل عليك على ألا تُعرّف قرارة نفسك ببساطة. ابتكر. ابحث عن حلول جديدة، حتى إذا كان ذلك صعباً: «خير لك أن تسير في أرض وعرة لا يتوقع أحد سيرك عليها على أن تسير على طريق ممهدة يتوقع الجميع أن تملكها». قد تكون الطريق المطروقة سهلة في المدى القريب، لكنها ليست استثماراً جيداً للوقت وسواه من الموارد في المدى البعيد.

## 75 - انظر إلى الواقع من منظار المنافسة

---

استيقظت في الثالثة من صباح 8 نوفمبر/ تشرين الثاني 1944 على وابل من المطر. حاولت النوم، لكنه كان بعيد المنال، فنهضت وبدأت أقرأ في كتاب رومل هجمات سلاح المشاة، فوقعت بالصدفة على فصل يتحدث عن قتال تحت المطر في سبتمبر/ أيلول 1914. عزز ذلك الفصل ثقفي بنفسي لأنني شعرت أنه إذا استطاع الألمان ذلك، فلماذا لا أستطيعه أنا، وهكذا عدت إلى النوم لأستبقي في الخامسة والربع على استعدادات المدفعية.

أخذ المقطع من بداية الاستيلاء الظافر على ميتز Metz وحملة السار (Saar 8) نوفمبر/ تشرين الثاني - 8 ديسمبر/ كانون الأول (1944). لاحظ أن قيادة الجيش الثالث كانت بالنمبة لباتون تعني العمل 24 ساعة في اليوم، لم يكن يبحث عن الراحة في قراءة رواية، وإنما في العودة إلى قراءة الأساليب التكتيكية الحربية لواحد من أكبر القادة الألمان، الفيلد مارشال أروين رومل. فالمدير الجيد يغرق نفسه بعمله ويقرأ أي شيء يمت إليه بصلة .

الدرس الآخر الذي نستفيد منه هنا هو أن باتون كان يدرس عدوه باهتمام. فقد قرأ عن كبار البارعين في التكتيك الحربي من



الألمان. فالقائد يتعلم كل ما يستطيع معرفته عن منافسيه. وليس ضرورياً دائماً أن تبذل قصارى جهدك لجمع معلومات سرية. افعل ما فعله باتون: ابدأ بالمعلومات المتاحة للجميع على شكل كتب ومقالات في الصحف أو معلومات على الإنترنت. استعرض المصادر المعروفة أولاً، وهي تقودك نحو مزيد من المعلومات.

## 76 - منافسوك يفسحون المجال أمامك

---

عندما يتردد العدو دح الحذر جانباً، قد يكون لديه احتياطي يوقف مطاردتك، لكنه لن يستعيد المعركة. فمطاردة عنيفة كفيلة بإنهاء الاستعراض. أما الحذر فيؤدي إلى معركة جديدة.

في وضع تنافسي، راقب سلوك خصمك. ارصد نقاط الضعف، وسخرها لصالحك. اشتهر باتون بأنه كان يدفع جيوشه وراء الحدود التي كان القائد العادي يعتبرها متعقلة. وعندما كان يخوض غمار المعركة كان هناك من يقول إنه متهور. إلا أن ما أثبتته هو أن العدوان الخاطف والكامل والمنفذ جيداً يؤدي إلى معارك عنيفة لكنها لا تدوم طويلاً. وينجم عنه: إصابات أقل.

وكثيراً ما يولد الحذر الأخرق وهماً بتوفير الموارد والحد من المخاطر. إلا أن الحذر في غير موقعه قد يطيل أمد المخاطر ويؤدي إلى خسارة لا طائل تحتها. لذلك عليك بالتماس الفرصة والتمسك بها.

في المدى البعيد إن ما نفعله  
وليس ما نقوله هو الذي يدمرنا.

كلنا يعرف مقولة « السيف أصدق أنباء من الكتب » إلا أن  
باتون ما كان ليوافق على هذا القول. فقد عانى في مهنته من أن  
بعض أقواله قد سيقّت في غير مجالها، أو شوّهت عمداً، أو  
نقلت بشكل مباشر. ولم يكن معتاداً على مخاطبة العامة أو  
القيادة العليا « الإدارة العليا » باللغة التي يريدون سماعها. لذلك  
كثيراً ما كانت كلماته، بالرغم من النجاح الواضح لتصرفاته -  
تأتي مشاكسة تدخله في مشاكل، تكاد تطيح بعمله.  
لقد كان باتون بالفعل مديراً جيداً، فهمّ، مثل جميع  
المدراء الناجحين، مدى أهمية قول الشيء المناسب. لكنه فهمّ  
أيضاً أن الأهم هو فعل الشيء المناسب .

ففي النهاية نجد أن لأفعالنا تبعات أكبر بكثير مما لكلماتنا.  
وفي الأوضاع الحرجة قد يؤدي إسماعك الناس ما يريدون  
سماعه إلى تقديم حل وهمي يعطي راحة آنية. ولكن هذا الطرح  
لن يلغي النتائج غير الحميدة في المدى البعيد. عليك بقول ما  
تدعو الحاجة إليه، ثم التحرك وفق ذلك. فإن الانزعاج الآني  
أفضل من الراحة الآنية - إذا كان له أن يحول دونه مصيبة دائمة.