



A black and white photograph of a group of people walking, possibly in a public space. The image is heavily textured with a halftone or dithered effect. In the center, there is a text overlay in Arabic. The text is enclosed in a thin black rectangular border. The background shows several figures in motion, though they are somewhat obscured by the texture and the text.

الخطط يجب أن تكون  
بسيطة ومرنة

### رسائل التعليمات

في 6 مارس/آذار 1944 أصدر الجنرال باتون رسالة التعليمات رقم 1 إلى قادة فيلقه وفرقته والوحدة المنفصلة من أجل «توجيهكم، يا ضباط الرتب العليا، في مبادئ القيادة، وسير المعركة والإدارة السائدة في هذا الجيش» الرسالة مليئة بالنصح الإداري الشديد.

تحت عنوان: «II القيادة، أ. رئاسة» كتب باتون:

(1) الواجب الكامل:

كل، في مجاله الملائم، سيقود بنفسه. وأي قائد يفشل في تحقيق هدفه، دون أن يموت أو يصاب بجرح بليغ، لا يكون قد أدى واجبه كاملاً.

(2) زيارات إلى الجبهة.

يجب على الجنرال القائد أو رئيس أركانه (غير مجتمعين حتماً) وعضو من كل من أقسام الأركان العامة، وأقسام الإشارة، والقسم الطبي، ومصلحة المعدات، والهندسة، والإمداد والتموين، أن يزوروا الجبهة يومياً.

مهمة هؤلاء الضباط هي المراقبة وليس التدخل. فبالإضافة إلى تخصصهم، يترتب عليهم أن يراقبوا وينقلوا أي خبر له أهمية عسكرية. وتذكر أن الإطراء أهم وقعاً من التقرير. وتذكر أيضاً أن مهمتك الأولى كقائد هي أن ترى بعينك وأن يراك الجنود

وأنت تقوم بالاستطلاع بنفسك.

وتحت عنوان «III القيادة، ب. التنفيذ»، لاحظ باتون، أنه «أثناء تنفيذ أية مهمة، لا يشكل إعلان الأمر أكثر من عشرة بالمئة من مسؤوليتك، أما التسعون بالمئة الباقية فتتألف من التأكد بواسطة المتابعة الشخصية على الأرض، من قبلك أنت وطاقتك، من حسن التنفيذ والحماسة فيه»، إلا أن باتون أوصى أيضاً بالحرص على فترات الراحة:

طاقم العاملين، المكلفين بأداء مهمة، والذين لا يخلدون إلى الراحة، لا يتمرون في قوة وفعالية. وعلى جميع الأقسام أن تلحظ جدول خدمة يومي وتفرض الالتزام به. فكثافة عمليات أركان الحرب أثناء المعركة دورية. وعلى مستوى الجيش والفيالق تكون أكثر الأوقات انهماكاً هي فترة تتراوح بين ساعة وثلاث ساعات قبل انبلاج النهار، وبين ثلاث إلى خمس ساعات بعد الظلام. وفي المستويات الأدنى وفي طواقم الإدارة والإمداد تختلف تلك الفترات، إلا أنها هي أيضاً محددة. وعندما تدعو الحاجة يترتب على الجميع أن يعملوا طوال الوقت، إلا أن حالات الطوارئ هذه ليست متقاربة: فالرجال غير المنهكين يتمرون لفترة أطول ويعملون بشكل أفضل في الأوقات الحرجة.

وتحت عنوان «III سير المعركة، آ. الخرائط»: إننا نميل بشكل كبير إلى الاعتقاد بأننا نكتب الأهلية فقط من خلال دراسة الخرائط في معزل آمن في مركز القيادة، وهذا خطأ. طلب باتون أن يقوم ضباطه الكبار باستعراض الوضع من الجبهة، وليس من غرفة خرائط آمنة. وتحت عنوان «ب -

الخرائط» لاحظ باتون أن «الخرائط يجب أن تكون بسيطة ومرنة. وهي في الحقيقة لا تشكل أكثر من مسطح للبيانات تعتمد للانطلاق حسب ما تقضي الحاجة أو تسمح الفرصة. ويجب أن توضع الخرائط من قبل الأشخاص الذين سيستعملونها». وتابع تحت عنوان «استطلاع»: «لا يمكنك أبداً أن تحوز على استطلاع كبير. وعليك باستخدام جميع الوسائل المتاحة، قبل وأثناء وبعد المعركة. التقارير يجب أن تكون حقائق، وليس آراء، سلبية وإيجابية. . المعلومات تشبه البيض: كلما كانت طازجة كانت أفضل».

ونبه باتون قاده إلى ضرورة إصدار أوامر قصيرة «أعط الأوامر في وقتها، أصدرها بنفسك وبصوتك عندما تستطيع» و«استخدم كل وسيلة قبل وبعد المعارك لتخبر الجنود بما عليهم القيام به وما أنجزوه فعلاً».

وتحت عنوان «IV الإدارة، آ. الإمداد» كتب باتون: «تقع مسؤولية الإمداد بالتساوي على الذي يعطي والذي يأخذ. إذ يترتب على الوحدات الأمامية أن تقدر حاجاتها وتطلب الإمداد في أوانه. وعليهم أن يكونوا على أهبة الاستعداد لاستخدام جميع وسائلهم للمساعدة في تحريك الإمداد»، لكن باتون وجه أيضاً أن تحسب خدمة الإمداد ما يلزم بشكل مسبق «بالاستطلاع يمكنهم توقع الطلبات والبدء بالإمداد قبل أن يطلب إليهم ذلك».

كان باتون يؤمن إيماناً كبيراً بالأوسمة العسكرية. فشرح

في رسالة التعليمات بأنها «ترفع القيمة القتالية للقوات: التي يجب أن تتلقى مكافآت لائقة. لذلك يجب أن يكون بين أفراد طاقمك ضابط معين ضليع في كتابة المدائح ببطولة الجنود وعليك أن تتأكد من أنها قد عممت».

أما بالنسبة للانضباط «فهناك نوع واحد فقط من الانضباط «الانضباط التام». إذا لم تفرضوا الانضباط وتحافظوا عليه، فأنتم تحملون بذور القتل. عليكم أن تكونوا قدوة». وأما موضوع الشجاعة فيعالج في جملة واحدة (مقتبسة عن الجنرال توماس جاكسون / الجدار الصخري) «إياك أن تستمع لمخاوفك».

يوم 3 أبريل/ نيسان، أصدر باتون رسالة تعليمات «سرية» رقم /2/ تعالوا نستعرض بعض مقاطعها:

الانضباط مبني على الكبرياء في مهنة السلاح، على الانتباه الشديد إلى التفاصيل، وعلى الاحترام والثقة المتبادلين يجب أن يكون الانضباط عادة راسخة أقوى من إثارة المعركة أو الخوف من الموت.

أي مدير ذاك الذي يعرف «الانضباط» بهذه الطريقة الإيجابية - فيصوره كبرياء، واهتماماً بالتفاصيل، واحتراماً، وثقة؟

قلّما تجد ذاك المدير، ويا للأسف. فالانضباط بالنسبة لمعظمنا مسألة سلبية: القدرة على تفادي الإغراء، وتفادي الكسل، وتأجيل ما نريد فعلاً أن نفعله. إلا أن باتون أدرك أن

القائد الكفاء يصور الانضباط ضمن أطر إيجابية مرغوبة ولا يعتنقه كشيء مفروض من الخارج، وإنما كسمة شخصية - عادة - تنبع من حاجة داخلية إلى التفوق.

إن تاريخ جيوشنا الظافرة أبداً يثبت أننا أفضل جنود في العالم. وهذا يجب أن يكون مدعاة فخر لكم ولرجالكم. ويجب أن يملأ وحداتكم بثقة بالنفس لا تقهر، ويجعلهم يفخرون بقدراتهم المؤكدة.

كثير من المدراء يحجمون عن فتح حديث يرفع المعنويات وينمي الكبرياء في مؤسستهم. بينما لم يشعر باتون أبداً بنقص في هذا المجال. فمن الأهمية بمكان أن يبدي القائد الفخر بمؤسسته وأن يقنع أعضاء تلك المؤسسة بمشاركته الفخر. تمعّن في الكلمات المختارة بدقة في الجملة الأولى من المقطع المدرج أعلاه. فكللمات «التاريخ» و«أبداً» و«يثبت» تحول تقييم باتون لجنوده بأنهم «أفضل جنود في العالم» من رأي إلى حقيقة.

يجب على الضباط أن يفرضوا أنفسهم بالقول والفعل. قدوة في الشجاعة، والمشية، واللباس. يجب على القادة أن يتصرفوا باستمرار وفق الصفات والقيم التي ترفعها المؤسسة.

لقد أثبتت التجارب القتالية أن استعراضات الحرس الرسمية وتشكيلات تبويق الاستيقاظ الرسمية والنظامية والمراقبة، تعتبر عوناً كبيراً ضرورياً في بعض الحالات لتحضير الرجال والضباط للمعركة، وإعطائهم ذلك الانضباط الكامل، والمظهر الأنيق والتيقظ الذي لا يمكن الفوز في المعركة بدونه.

مدراء اليوم يقلصون المناسبات الاحتفالية مثل تقديم

الجوائز، والاحتفال بذكرى معينة، وتكريس المنشآت وما شابه. وقد أدرك باتون أهمية المناسبات الاحتفالية في ترسيخ الانضباط وغرس مشاعر الفخر وتضامن المجموعة.

وأوجه الشبة كبيرة بين العمل والحرب. لدرجة أن المدير المدني يستطيع أن يجد في تناول باتون لأساليب المعركة كثيراً من الفائدة:

اضرب بقوة دون تأخير وعليك بتنمية قوتك القصى فوراً قبل أن يسطع العدو تنمية قوته.

تصرف بشكل حاسم وبالجهد الأقصى. فالإجراءات الجزئية تكشف نواياك للمنافسين.

إياك والتخلي عن أي موقع. فتمسك بما لديك أرخص بكثير من استعادة ما قد خسرت.

عندما تستثمر الوقت، والجهد، وسواهما من الموارد في الحصول على شيء - كالتكنولوجيا، أو حصة في السوق، أو موظف كفاء، أو أي شيء آخر - تابع استثمارك بالمحافظة على ذلك المورد والتمسك به. والشيء نفسه يمكن أن يقال عن الزبائن والعملاء. وتذكر أن أفضل زبائنك وعملائك هم أولئك الذين يتعاملون معك حالياً. والاحتفاظ بهم أرخص من السعي وراء عملاء جدد.

خصص ما تشاء من الوقت للتخطيط لهجوم، فأنت بحاجة إلى ساعتين على الأقل كي تحضر كتيبة مشاة لتنفذ هجوماً مشتركاً. لكن إقحام الكتيبة بشكل عشوائي ومتسرع في عمل قتالي يتمخض عن خسائر لا طائل لها.

إياك أن تخطئ في التمييز بين السرعة والعجلة . خصص وقتاً للترتيبات المتعلقة بعملية أو مشروع ما، لأن في رصد الموارد لمشروع سيء التحضير خسارة لتلك الموارد.

عليك بسن الفؤوس والمعاول والرفوش الآن، ولتبقى دائماً حادة.

انتبه لعشرات عناصر الدعم المهمة الضرورية لنجاح مشروع ما، وتأكد من أنها متوفرة وبحالة جيدة قبل الانطلاق في المشروع. ولا تستهتر بالأعمال الروتينية المهمة.

يجب أن يعرف الضباط والرجال معداتهم، وأن يدربوا على المعدات التي سيستخدمونها في المعركة. ويجب أن تكون المعدات في أفضل وضع عملياتي عندما تؤخذ إلى مسرح العمليات.

يجب على المدير أن يتأكد من أن مرؤوسيه يعرفون مهامهم، ويعرفون الإجراءات الأساسية، ويتقنون استخدام المعدات الضرورية. إياك أن تترك أياً من هذه الأشياء الأساسية للصدفة.

ليس هناك من يتطوع أن يردد أوامر شفوية، وهذا يؤدي حتماً إلى أخطاء جيمة.

كثير من فشل الإدارة - أو ربما معظمه - يعود إلى أخطاء في التوصيل، لذلك عليك بترسيخ أسس تضمن عدم حدوث أي خطأ في نقل التوجيهات، وذلك بالتأكد من أنها قد وصلت وتم استيعابها.

يجب أن تصاغ الرسائل والأوامر بلغة عسكرية مختصرة.

لتكن توجيهاتك قصيرة على أن تكون مفهومة تماماً. ولا تكثر من الكلام، لأن فيه مضيعة للوقت، كما أنه يخلق الבלبلة. وإذا كانت شركتك أو مؤسستك تستخدم تعابير محددة ومفهومة من قبل الجميع عليك باستخدامها.

هناك مَنيلٌ لأن ترهق سلسلة التعليمات صفار الضباط بمتطلبات مفرطة على سبيل التدريب والتوجيه. وأنت ستخفف هذا العبء بحذف الطلبات غير الضرورية.

يترتب على المدراء إجراء مراجعة متكررة ودائمة للإجراءات والأوامر لاستبعاد أي شيء غير ضروري أو ينم عن تكليف العاملين بمهام خلبية لا طائل تحتها.

وعليك بتوخي البساطة كلما أتيح لك ذلك، ولكن ليس على حساب الزواجر والضوابط التي تشرف على سير الأعمال الإدارية تحمياً من سوء استعمال السلطة.

يجب على صفار ضباط وحدات الاستطلاع أن يكثروا من الاستقصاء، وأن تكون تقاريرهم دقيقة وحقيقية. فالمعلومة السلبية مهمة كالمعلومة الإيجابية. ويجب أن يعرف جميع أعضاء وحدة الاستطلاع المهمة التي هم بصدد القيام بها، ويجب أن تنقل جميع الاستطلاعات التي تم الحصول عليها أمام إحدى الفرق إلى الوحدات المجاورة.

الضباط مسؤولون، ليس عن أداء الرجال في المعركة فحسب، وإنما عن صحتهم وراحتهم خارج القتال. فالضابط هو آخر

رجل يحتمي من النار، وهو أول من يتقدم. كما يجب أن يكون آخر من يؤمن أسباب الراحة لنفسه عند نهاية مسيرة. وعلى الضابط أن يهتم بمخصصات رجاله. وعليه أن يعرف رجاله، وعليه أن يعرف رجاله لدرجة تمكنه من التقاط أي مؤشر بالمرض أو التوتر العصبي ويتخذ الإجراء الذي قد يكون ضرورياً.

الموارد البشرية المتاحة لديكم ليست موضع «إدارة» فحسب، وإنما يجب أن تكون موضع عناية ورعاية بكل ما في الكلمة من معنى. خصص وقتاً للتحدث مع الناس في مؤسستك، وعليك أن تتقصي اهتماماتهم وهمومهم. فالحرص الحقيقي لا بد أن يأتي أكله أداءً عالياً.

عندما نصل سنواجه جنوداً ألمان وإيطاليين يشرفنا ويسعدنا  
أن نهاجمهم وندمرهم . . إن مجد الأسلحة الأمريكية،  
وشرف بلادنا، ومستقبل العالم بين أيديكم . . فرداً فرداً . .

رسالة إلى القوات، قبل الإنزال  
في صقلية في يوليو/تموز 1943.

عرّف مهمتك بطريقة قد لا تكون واضحة فوراً للأشخاص  
الذين ترأسهم. لاحظ أن عبارة «يشرفنا ويسعدنا» تلقي على  
المهمة المقيمة ضوءاً حيويًا مثيراً، وانتبه كيف يركز باتون على  
المسؤولية الفردية في عمل ضخم وعويص. ربما كانت الموهبة  
الأكبر لباتون كقائد هي مقدرته على جعل الحرب - تلك  
المغامرة الكبيرة، المربكة، المرعبة، العنيفة والعويصة في آن -  
أمراً يرتبط بشكل فوري ومؤثر بكل فرد في قيادته من أكبر  
جنرال إلى أصغر نفر.

تذكر أن الانتصار في الحرب يعتمد على قتل الناس. وكلما ازداد عدد الذين نقتلهم أصبح خروجنا من هذه الحرب أسرع. لا أحد ينتصر في الحرب بالدفاع عن الأرض. ليأخذ العدو ما يشاء من الأرض. طالما أننا نستطيع أن نضعه في موقع يمكننا من قتله.

مثل كبار الجنرالات الأمريكيين كيوليس اس. غرانت Ulysses S. Grant وويليام تيكومسه شيرمان Willia, Tecumseh Sherman، كان لپاتون موهبة الانطلاق بسرعة وتجاوز التفاصيل الاحتفالية نحو قلب الحرب. والحرب تعني القتل. وما تبقى ليس أكثر من نتاج فرعي وآثار جانبية.

وجميع القادة الناجحين يعرفون تماماً ما يفعلون. إنهم يعرفون الهدف أو الأهداف ويركزون جميع الفعاليات على تحقيق هذه الأهداف، ولا يسمحون لأنفسهم - أو للأشخاص الذين يقودونهم - بالانشغال بالآثار الجانبية.

## 146 - تأكد من أن الأهداف التي تحددها تستحق التعب

---

كثير من المعارك نشبت في الحرب وفي الحياة المدنية، ولم يؤد الانتصار فيها إلى أية مكاسب. كل معركة نخوضها يجب أن تعود بالنفع علينا وإلا لن نخوضها.. أي كسب ذلك في أن تكون على صواب وحسب؟ وأين الأهمية في أن تكون محققاً في أمر ليس مهماً.

عليك باختيار معاركك. ومتى اخترت المعركة يجب أن تنتصر فيها. ولكن الاختيار يأتي أولاً. إن الروح العدوانية في القيادة أمر قيم لكن العدوانية غير الهادفة عديمة الفائدة. إنها مدمرة للموارد، والأشخاص، والروح المعنوية.

### الانتقام من شأن الله

اكتسب الجنرال باتون لقباً لم يكن يحبه «أحشاء ودماء» بسبب قوة خطابه أمام القوات، حيث كان يصور التحرك ضد العدو بشكل حي وبلغة شخصية جداً. وقد قال مرة: «لا أرى أي سبب مقنع يجعلني أحتفظ بأي أسرى - أحياء» كما أنه كان يتحدث عن مدى سعادته لو تمكن شخصياً من إطلاق النار على أدولف هتلر (ابن العاهرة).

إلا أن هذه أشياء قيلت لزرع الكراهية للعدو. والحقيقة هي أن رأي باتون بالحرب - وخاصة بالانتصار في الحرب، الذي نحن بصدده الآن - كان رأياً مهنيّاً تماماً. فالانتقام لم يكن له أي دور في برنامج باتون، وإنما كان هاجسه هو الفوز، وإنجاز المهمة. أما الانتقام فتركه لله تعالى.

### ابق على خط اتصال سريع

عليك بمقاومة إغراء وضع طبقة من المساعدين بينك وبين الأشخاص الذين يفترض أنك تقودهم. وافتح اتصالاً مباشراً وموثوقاً باتجاهين. إن سياسة الباب المفتوح هي السياسة الأمثل. أما إذا أشعت حولك جواً من الترفع والابتعاد عن الآخرين، فإن الناس سيمنعون عن محادثتك، وبذلك تحرم نفسك من السلعة الوحيدة الأكثر قيمة في أي مشروع وهي: المعلومات. كان الجنرال باتون دائماً يرد بنفسه على جميع مكالماته الهاتفية.

القصة التي انتشرت في طول أمريكا وعرضها من أن دبابتنا أقل شأنًا من الدبابات الألمانية وصلت أخيراً إلى الجنود في الخطوط الأمامية وأثارت بعض الخوف لديهم، فمقارنة دبابتين مستقلتين من منطلق نقطة مقابل نقطة - المدفع، وسرعة الفوهة وحماية الدرع. إلخ - ربما يعطي بعض الظل للدبابة الألمانية إذا قارنت درعهم «الأعلى» بدرعنا في ذلك الوقت. وإذا التقت دبابتان في شارع إحدى القرى وتنازلتا، مع تعادل جميع المعطيات الأخرى، فإن الدبابة الأمريكية قد تخسر. إلا أن هذه لم تكن وجهة نظر باتون حول كيفية استخدام الدبابات في المعركة.

كانت فكرته تقضي بعدم استخدام الدبابات في قتال دبابة مقابل دبابة، أبداً، وإنما أن تقتحم بالدبابات خطوط العدو وتركها تصول وتجول في المؤخرة وتقتل كل من يصادفها. ولما كان الجنرال باتون عارفاً بمدى تأثير الشائعات على معنويات القوات، فقد حاول تفجير الشائعة قبل أن تمارس أثرها السيئ المدمر. ربما كان الجنرال يعرف الدبابات مثل أي جندي أمريكي آخر. فقد درسها بعناية منذ انطلاقتها في الحرب العالمية الأولى. فأشار إلى مزية قابلية التحرك والانتقال، وندرة الأعطال الميكانيكية، وأبراج الطاقة،

وأجهزة حفظ التوازن الجيرسكوبية، والأعداد الإجمالية،  
والتي كنا نتفوق فيها جميعاً على العدو.  
وأظهر أين نقف وبماذا، بالمقارنة إلى حيث انسحب  
العدو وما بقي لديه.

كانت النتائج جلية، وكان لإيمان الجنرال باتون بالجندي  
الأمريكي، إضافة إلى براعة الجندي وشجاعته وقدرته القتالية  
وهو في دبابه أمريكية، فعل السحر في إخماد الإشاعة اللعينة  
التي كانت حرية بأن تؤثر على الروح المعنوية القتالية في  
الجهة، إضافة إلى معنويات العمال في الوطن، الذين كانوا  
يبدلون قصارى جهودهم ليقدموا الأفضل.

- الكولونيل بول دي. هاركينز  
حول معالجة باتون لإشاعة مدمرة.

هناك شيء في أعضاء أية مؤسسة يجعلهم مستعدين  
لتصديق أسوأ ما يقال عنهم وعن تكنولوجيتهم. وقد عرف  
باتون مدى أهمية استراقه السمع ترقباً لأية إشاعة مؤذية ليحققها  
في مهدها. واستخدم من أجل ذلك السلاح الأكثر فعالية في  
مكافحة الشائعات، ألا وهو الحقيقة، مدعمة بالتفاصيل الواقعية.  
كان يجمع ويقدم المعلومات الحقيقية الكافية حول الموضوع،  
ثم يترك لجنوده تكوين رأي حوله. فالقائد يستطيع أن يكون أكثر  
إقناعاً إذا لم يَمَلِ على الناس الطريقة التي يفكرون بها، وإنما  
يسرد الحقائق ووجهات النظر الملائمة والكفيلة بأن تقودهم إلى  
التفكير من تلقائهم - ولكن في الاتجاه المرغوب.

يجب أن تصدر الأوامر في  
وقت مبكر كي يتاح نشرها.

في زمن البريد الإلكتروني والكومبيوترات المرتبطة ببعضها  
بالشبكات، أصبح الفاصل الزمني لنشر الأوامر أقل أهمية مما  
كان إبان الحرب العالمية الثانية. بالرغم من ذلك فإن الأوامر  
والتوجيهات والتعليمات يجب أن تصدر بفاصل زمني كاف  
يسمح بتفسيرها (إذا لزم الأمر) ثم تنفيذها.

## 151 - التعليمات يجب أن تكون شخصية ومباشرة

إن أفضل طريقة لإصدار الأوامر هي نقلها شفهيًا من جنرال إلى آخر. وفي حال تعذر ذلك، تنقل بمحادثة هاتفية، ويجب أن تسجل لدى كل من الطرفين. وللحصول على مذكرة تأكيد لجميع الأوامر الشفهية يجب تحضير أمر خطي مختصر، ليس بالضرورة عند إصدار الأمر، ولكن يجب أن يصل إلى الضابط الصغير قبل تنفيذ الأمر، فإذا نسي أي شيء يذكره به، كما يجعله يدرك أن رئيسه يتحمل مسؤولية محددة لا لبس فيها عن العملية التي أمر بها شفهيًا.

وأرى أن أوامر الجيش يجب ألا تتجاوز صفحة ونصف الصفحة، مطبوعة على الآلة الكاتبة، وأنا شخصياً لم أعتد إصدار أوامر أطول من ذلك.

عليك بإصدار جميع أوامرك وتوجيهاتك الرئيسة بنفسك إذا أمكنك ذلك. ففي عصر الاتصالات الإلكترونية بشكل خاص يكون للاتصال من شخص إلى آخر أثر قوي جداً. إلا أن التوجيهات الرئيسة يجب أن تسجل خطياً - للأسباب التي يعطيها

پاتون هنا. وأخيراً، يوصي پاتون، باختصار التوجيهات والأوامر والبحث عن أقل وأفضل الكلمات لتعبّر عما تريد. فهذا يوفر الوقت، ويزيل اللبس، ويقلل الخطأ.

## 152 - لا تضع حواجز بينك وبين الآخرين

---

أعتقد أن الجنرالات - الجنرال القائد على الأقل - يجب أن يتلقوا الاتصالات الهاتفية بأنفسهم أثناء النهار.

قد يجد كثير من المدراء في هذه النصيحة شططاً وربما يرفضونها. إلا أن باتون فسرها بقوله: «إن الرد على الهاتف ليس متعباً حقاً لأن قلة من الناس تتصل بجنرال، إلا في حالات الطوارئ، وعندها فإنهم يرغبون بالوصول إليه فوراً».

صحيح أنك ربما تتلقى اتصالات هاتفية أكثر من أي جنرال، وربما وجدت أن اتباع نصيحة باتون بشكل حرفي أمر غير عملي. المهم فعلاً هو أن عليك أن تبقي إمكانية الوصول إليه متاحة في جميع الأوقات.

## 153 - الاجتماعات يمكن أن تكون مجدية

يجب أن يحضر جميع أعضاء الطاقم يومياً اجتماعاً للعاملين، أو اجتماعاً توجيهياً وذلك بمجرد أن تحصل القيادة المعنية على معلوماتها اليومية.

كان باتون يرى في الاجتماعات مناسبة لتبادل المعلومات، ولذلك كان يؤمن بضرورة عقد الاجتماعات في أبكر وقت ممكن - شريطة أن تعقد بعد الحصول على معلومات مفيدة. تبالغ معظم المؤسسات في عقد الاجتماعات، إلا أن قلة من المجتمعين يتغلون الاجتماعات لتبادل معلومات مفيدة حقاً. فهم يتبادلون الآراء ويطرحون أفكاراً بارعة لمعت في أذهانهم بشكل مفاجئ، ويناقشون النظريات، إلا أن المعلومات تكون غالباً سلعة نادرة في الاجتماعات. ففكر إذاً في طرح باتون:

1. الهدف الرئيس للاجتماع هو تبادل المعلومات.
2. إذا كان للمعلومة أن تستغل بشكل جيد يجب أن تأتي في أوانها - أي أن تقدم في الوقت الذي يسمح بالتصرف بموجبها.

يستغل المدراء الأكفاء الاجتماعات لتنسيق عمل المؤسسة، وليس لمجرد تسويق الأفكار أو مراجعة الحسابات.

كان الجنرال باتون يبدأ تعليماته بصوت هادئ تخلله  
فترات طويلة من الصمت.

اللفتنانت پورتر بي. ويليامسون

كان باتون يبهر أحاديثه «بلغة العسكر» ويستخدم لغة لا  
توقيرية، ولكن عندما كان يرغب بنقل تفاصيل أي شيء مهم،  
كان يقلد المدرسين والوعاظ الحكماء إما بالخبرة والتعليم، أو  
بالغريزة والبديهة. كان يستخدم الهدوء والصمت. فالصياح ليس  
دائماً الطريقة الأفضل لتوصيل رسالة مستعجلة. فاحفض صوتك  
كي يجهد الناس في الاستماع إليك، ويتوقفون عند كل كلمة.  
وعليك أن تلزم الصمت في النقاط الحساسة، كي ينتظروا  
جزعين سماع كلمتك التالية.

لم يعمد الجنرال باتون يوماً إلى قراءة خطابه أو الاستعانة  
بأية ملاحظات مكتوبة، حتى بطاقات الفهرسة.  
نكريات الليفتنانت پورتر بي. ويليامسون

عليك بتنمية مَلَكة الخطابة غير المرسلة. فالاتصال  
الشخصي الواضح، والمنظم والحيوي ركن أساس من أركان  
الإدارة الجيدة. تدرب على العفوية إلى أن تبدو عفوية فعلاً.

أتحدث بلغة الجنود المقاتلين. وهم يعرفون ما أعنيه! كما  
أني دائماً أرتدي قناع الحرب.  
لا يجرؤ أحد على الابتسام وأنت تعطي أوامر. الحرب  
ليست مجال ابتسام. سأطلق النار على أي شخص يسمح  
بالتقاط صورة له وعلى وجهه ابتسامة.

- ملاحظات لضباطه

يجب على القائد أن يماثل من يقود. وعليه، خاصة، أن  
يتحدث بلغتهم. فالقائد ممثل أيضاً عليه أن يتعمّد تمثيل دور  
القائد. فقد حرص باتون مثلاً على تصميم قناع صارم لنفسه -  
وهو «وجهه الحربي» كان دائماً يتدرب عليه أمام المرآة. أما الآن  
فإن معظم الأوضاع الإدارية لا تتطلب الغياب المدروس  
للإبتسامة، لكن القائد الكفاء يجب أن يؤدي دوره دون أن  
يستغرق فيه لدرجة تفقده الاتصال «بجمهوره» من الناس الذين  
يرأسهم ويقودهم.

يمكن بسهولة التوصل إلى قرار حول استخدام الاتصالات غير المشفرة أو السلكية أو اللاسلكية المرمزة على الأساس التالي: إذا كانت فترة الفعل أقصر من فترة رد الفعل استخدم الاتصال غير المشفر، وإلا استخدم المرمز. وبهذا أعني أنك إذا قلت لفريق مقاتل أن يهاجم الساعة 1000 وأنت تعرف بخبرتك أن العدو لا يستطيع أن يستجيب للمعلومة قبل الساعة 1100 استخدم الاتصال غير المشفر، وهكذا بالنسبة للوحدات الأعلى.

في مرحلة ما قبل الكومبيوترات الفائقة السرعة، كانت الرسائل تتغرق وقتاً في تشفيرها لدى الجانب المرسل وفك رموزها لدى الجانب المطلق. وعند إرسال الرسائل في أتون المعركة، كانت المفاضلة بين السرية والسرعة. وهنا ينصح باتون باستخدام الفطرة السليمة التي تعتمد على الخبرة والوضع الآني. فليس هناك أي داع لإضاعة الوقت في ترميز الرسالة وفك رموزها إذا كنت تعرف أن العدو لن يستفيد من المعلومة قبل أن تستفيد أنت منها. فماذا يفيد العدو أن يعرف بأمر هجومك بعد أن تكون قد هاجمته.

يجب على المدراء دائماً أن يتخذوا قرارات مماثلة بالمفاضلة حول تبادل المعلومات. إياك والخطأ، فالأمن مهم. ولا بد من التحفظ بغيره على المعلومات الامتلاكية المجلة. لكن زملاءك ومرؤوسيك يحتاجون أيضاً قدرأ من المعلومات يمكنهم من أداء أعمالهم. وعليك باستمرار أن توازن بين ضرورات الأمن والمعلومات التي يحتاجها الآخرون في مؤسستك. ولا تتخذ قراراتك هذه بناء على معطيات ثابتة تجدها في كتب القواعد. وإنما عليك بمحاكمة كل حالة على حدة. فأى خير ذلك في أن تحجب معلومات قيّمة عن منافيك إذا كان ذلك يعني أن تحرم منها أولئك الذين يحتاجونها في مؤسستك؟

كل مساءً، كان الجنرال باتون يرتب نوعاً من التواصل يوحد جميع الجنود. هذا «التواصل»: كان يجمعنا مع جنود التاريخ! كان الجنرال باتون يجعل البواقين ينفخون لحناً خفيفاً! كان لكل وحدة حتى تلك المؤلفة من حوالي مئتي رجل بواقها. وبوجود ما يربو على عشرين ألف رجل ينامون على الأرض على مساحة تقارب ثلاثين ميلاً من الوادي الصحراوي، كان لدينا مئة بواق.

كان لبوق التواصل أثناء النهار في كتيبة دبابات فعل ريشة في مهب الريح. فما من بوق كان يعلو فوق أزيز الدبابات والشاحنات، ولكن في هدوء المساء، كان نداء البوق يصل مدى أميال. ولما كان الصوت يتقل بسرعة ألف ومئة قدم في الثانية، لم يكن بإمكان جميع البواقين إطلاق نفيرهم في الوقت نفسه. فأول نغمات بواق قيادتنا كانت تحتاج خمس ثوان لتصل إلى بواق على بعد ميل واحد. وهكذا عندما ينفخ مئة بواق نغماتهم في أماكن وأوقات متفاوتة، يتردد صداها بين الجبال، رجماً يجعل عقل كل رجل يقف كأنه في لحظة صلاة.

نداء الأبواق ذاك كان يجعلنا نشعر بأننا جزء من منظومة  
تملك قوة جيوش جميع القرون.

- الليفتنانت پورتر بي. ويليامسون،  
يتذكر الحياة في مركز التدريب الصحراوي في كاليفورنيا.

لعل من أهم مهامك كمدير أن تفجر الإلهام. فكل مهمة،  
وكل عمل يتضمن كلمات، وأفعال، ونشاطات توحى بأفضل  
أداء. عليك أن تجعل هاجسك البحث عن تلك الكلمات  
والأفعال والنشاطات التي تفجر طاقات الناس الذين تتولى أمر  
قيادتهم ولا تتوانى عن استغلال تلك الأشياء، مهما تكن.