

تقديم

منذ قرابة نصف قرن كتب المفكر الإداري الكبير بيتر دركر أن أول كتاب منهجي حول فن القيادة، هو الذي كتبه زينوفون منذ ما يزيد على 2000 عام، ما زال الأفضل. وقد كان زينوفون جنرالاً يونانياً، وكانت كتاباته حول قيادة المعركة.

ماذا في قيادة المعركة من سحر جذب كاتباً في فن الإدارة بأهمية دراكر ليوصي جميع المدراء بدراسته؟ في الوقت الذي تصوّر معظم أفلام هوليوود قيادة المعركة ببساطة الجري هنا وهناك والسياح بأوامر يلبيها الآخرون بلا تردد. إلا أن قادة المعارك الحقيقية يعرفون ما تعني.

فالمعركة هي الحال الأكثر سوءاً، حيث المخاطر جسيمة، والشك كبير، والصعاب و(ظروف العمل المكانية) لا يعرفها أي حقل آخر من حقول السعي البشري. كما أن المعركة قد تكون بيئة القيادة الوحيدة التي يفضل القادة والمرؤوسون فيها أن يكونوا في مكان آخر. في هذه الأوضاع البالغة الخطورة يساعد قادة المعركة الناجحون أولئك الذين يقودونهم لتحقيق أعمال بطولية فذة لدرجة الاستحالة ويدفعونهم إلى الأداء بمستويات من الإنتاجية تفوق طاقة البشر. وفي الوقت الذي يقومون فيه بذلك فإنهم يحملون المسؤولية عن أرواح مرؤوسيهم وراحتهم،

ويخاطرون بأرواحهم هم أيضاً. لا عجب إذاً أن يتأثر دراكر على ذلك النحو. لهذا قبلت، قبل بضع سنوات، تحدي محاولة شرح كيفية تبني هذا الشكل من القيادة مركباً إلى النجاح في مجالات أخرى، فكتبت فن القائد، The Art of the leader, prentice Hall, 1990 وقوام الأبطال، The Stuff of Heroes, Longstreet press, 1998.

إلا أن التحدي الذي واجهه آلان أكسلرود في كتابة فن قيادة باتون كان أكبر. يقول أكسلرود في مقدمته إن جورج اس باتون لم يكن واحداً من أكبر القادة العسكريين في هذا البلد فحسب، لكن ما حققه، يضعه في مصاف القادة المتميزين في التاريخ. فها هو قائد لم يكتب بإنجاز المهام وإنما أنجزها بشكل أسرع من أي شخص آخر وأكثر حزمًا وقبل هذا وذاك بأقل كلفة في الثمن الأكثر قسوة في الأعمال الحربية وهو أرواح جنوده.

لكن باتون لم يخرج من الحرب بالجوائز التي تمنح للآخرين. فعندما توفي باتون في حادث أليم بعد انتهاء القتال في أوروبا، كان قائداً كبيراً، لكنه لم يكن يحمل النجوم الخمسة التي حازها عدد من معاصريه في الحرب العالمية الثانية. كما أن مهمته الأخيرة لم تكن مهمة المعركة التي كان يتوق إليها في الباسيفيكي، وإنما مهمة إدارية في أوروبا معظمها أعمال ورقية لم تكن موهبته مصقولة فيها.

وقد تلقى تأنيباً رسمياً قاسياً أكثر من مرة من قبل صديقه

ورفيق دراسته في كلية ويست بوينت الحربية دوايت دايفيد أيزنهاور Dwight David Eisenhower الذي كان قائده الأعلى في أوروبا. وحتى اليوم، في الوقت الذي لا ينكر أحد مآثره، فإنه ما زال يثير الجدل. فبالرغم من جميع قدراته لم يكن باتون كاملاً. ومهاراته القيادية، الضخمة، كانت تشوهها أحياناً أخطاء بالضخامة نفسها، دفعته في بعض الأوقات إلى أعمال كفيلة بالإطاحة بجنرال أقل شأنًا.

وهنا تكمن صعوبة محاولة أي شخص تكرار تصرفات باتون أو حتى التعلم منها وتطبيقها ليس فقط في ساح المعركة وإنما في قاعة الاجتماعات boardroom، ومنظمات أخرى. فعبقرية باتون وأخطاؤه متداخلة لدرجة يكاد يتحيل فصلها.

إلا أن القادة الناجحين يقدمون على ما يحجم القادة الفاشلون عنه. وبهذا كثيراً ما يحققون المتحيل. ضمن هذا القلب حقق آلان أكسيلرود ما قد يظن الآخرون أنه متحيل، وفعل ذلك بطريقة رائعة. فمثل باتون كان أكسيلرود قد استعد بشكل جيد قبل المعركة. وكان بحثه عميقاً وشاملاً. وفي الوقت الذي قام مؤرخون آخرون بدراسة باتون لكتابة سيرته، فإن أكسيلرود درس باتون ليتخلص ما يستطيع جميع القادة أن يتعلموه من إنجازاته الفريدة. فقام بتحليله من خلال كتابات باتون نفسه، وتصرفاته، وما كتبه الآخرون عنه. لقد وضع خطوط صورة إجمالية لما حققه باتون واكتشف الطريقة التي مكنته من تحقيقه. ثم انتقل إلى العمل الجبار بفهرسة آراء باتون

في القيادة، واستعرض أمثلة لتطبيق تلك الآراء عملياً. وأخيراً، والأكثر أهمية هو أن أكسيلرود استعرض لنا كيف نطبق مواهب باتون في إدارة منظماتنا الخاصة.

بسرعة البرق يقدم أكسيلرود لنا أربعة وعشرين من أبعاد القيادة التي تميز بها باتون، من القيادة العظيمة وصفات القائد إلى المهام الأكثر أهمية لكل قائد. ويشرح خمسة عشر طرحاً لتطوير موقف رابع، وواحد وأربعين استعراضاً للتحليل والتحضير والتخطيط، وستة عشر نقاشاً في التنفيذ، وتسعاً وأربعين توصية حول التدريب والتوجيه والتحفيز والإلهام، وستة عشر اقتراحاً حول الاتصال والتنسيق. وبعد أن اكتشف من آراء باتون حول القيادة أكثر مما اكتشفه أي باحث آخر انطلق أكسيلرود ليخبرنا كيف تنقل باتون مبدعاً الكفاءة، وكيف كان يرى الشجاعة والشخصية المتميزة، وربما الأكثر أهمية كيف كان باتون «يدير المستحيل».

لقد تعلمت الكثير من هذا الكتاب، وأنت أيضاً ستفعل. وأوصي كل من سيمسك عصا القيادة بقراءة باتون وفن القيادة.

ويليام أ. كوهين

دكتور في الإدارة

ميجور جنرال، سلاح الجو الأمريكي

مقدمة

يولّد اسم جورج . اس . باتون شعورين مختلفين لدى المدراء والتنفيذيين ، استخفاف تام أو مديح مفرط. الاستخفاف يعيد إلى الأذهان «حادثة الصفحة» . عندما أقدم باتون ، أثناء زيارة الجرحى في مستشفى ميدان على تقريع أحد الجنود وصفعه مطيحاً بالخوذة من فوق رأسه لأنه لم يكن يشكو من أية جراح سوى تعب المعركة.

وصرح باتون بأنه لا يريد «جبناء» في جيشه (في الواقع كانت هناك حادثتان ولكن الناس لا يذكرون إلا واحدة). خلاف هذه الحادثة ليس هناك من ذم محدد يوجه إلى باتون سوى «تكبره» و«غروره» وأنه «لم يكن محبوباً من قبل رجاله» أو أنه كان يشتم كالعساكر.

يسارع أولئك الذين يعجبون بباتون إلى الاعتراف بهذه الأخطاء ، إلا أنهم يشيرون إلى أنها أسهمت في جعله قائداً فذاً. وإذا كان قد صفع جندياً ، وذاك حتماً خطأ ، فذلك لأنه رأى ذلك ضرورياً لمعنويات الجنود الآخرين. وإذا كان قاسياً ، فالحرب قاسية. ولا بد للقادة من القسوة. صحيح أنه كان يقود جيشه بشدة وصرامة ، وكان له أعداء كثر بين زملائه ومرؤوسيه ، لكنه كان يقدم نتائج. وقد كان متكبراً فعلاً ، ولكن في بعض الأحيان لا بد للقائد الجيد أن يكون أكبر من الحياة. وهكذا.

ولكن الحقيقة هي أن المعجبين بباتون ليسوا أكثر إفصاحاً في مدحهم من منتقديه في ذمهم. والأرجح هو أن الجانبين قد رسما صورة باتون من الفيلم الخارق الذي حاز على سبعة أوسكارات ولعب فيه جورج سكوت دور الجنرال. وهذا ليس بالأمر السيئ. فقد كان باتون فيلماً جيداً، لم يترك لغرانت أو أيزنهاور أو حتى شوارزكوف أو كولين باول أية شهرة تذكر. وقد مات باتون عام 1945، بعد حوالي نصف قرن على الحرب التي خاضها، وبالرغم من ذلك ما زال ذكره يولد ردود فعل قوية مؤيدة ومعارضة.

ردود عاطفية، وقوية إلا أنها غامضة وغير محددة. ولا تلامس ما جعل باتون جديراً بالذكر. فما الذي جعل باتون جديراً بالذكر؟

- كان أكبر مهندس أسس ونظم الحرب المؤلفة (استخدام «الدروع» أي الدبابات) وملك ناصية تكتيكها.
- تفوق باتون على جميع زملائه، في مناورات التدريب العسكري الأكبر والأعلى طموحاً في تاريخ الجيش الأمريكي عشية دخول الولايات المتحدة الحرب العالمية الثانية، وأثبت أنه شكل قوة مقاتلة أكثر فعالية من أية قوة شكلها الآخرون.
- جعل باتون من قوة أمريكية مهزومة ومنهارة معنوياً في شمال إفريقيا جيشاً قادراً على إلحاق الهزيمة بالجنرال النازي

اللامع أروين رومل، ثعلب الصحراء المهاب الجانب.

• غزا باتون صقلية بسرعة صارخة بزت الجنرال البريطاني السير برنارد لو مونتغمري نفسه، وبأقل عدد ممكن من الخسائر مقارنة بالإنجاز الذي حققه.

• تقدم باتون، كقائد للجيش الثالث، عبر فرنسا إلى ألمانيا، بسرعة خطيرة إلى أبعد الحدود، فأباد من الأعداء وحرر من المدن أكثر من أية وحدة أخرى في الحرب العالمية الثانية، أو في تاريخ آلة الحرب الأمريكية.

• وأثناء هذا التقدم، عندما هدد هجوم ألماني بمرح الوحدة (101) المحمولة جواً وسواها من الوحدات (معركة البالج The battle of the Bulge)، قام باتون بمعجزة فحول قواته المنهكة إثر مسير لمدة ثلاثة أشهر في معركة متواصلة، 90 درجة شمالاً لتشن هجوماً معاكساً جريئاً على الخاصرة الجنوبية للجيش الألماني. وهكذا تحولت معركة البالج نصراً أمريكياً.

كيف استطاع باتون تحقيق هذه النتائج؟

هذا الرجل الذي طالما اتهم بالزهو والغرور، كان دائماً أول من يقول إن نجاحه لم يتحقق بفضل هو وإنما بفضل جيشه، لقد درب، وحفز، وقاد قواته إلى استعراضات متميزة من الأداء والإنتاجية. لقد كان باتون مديراً خارقاً.

وكان النقد الذي يوجهه الذين يستخفون بباتون صحيحاً.

فأخطاؤه الكثيرة تجعله بشراً سهلاً النيل منه . والحقيقة هي أنه كان يعاني من متاعب يعترف بها حتى أقصى نقاده. لكن باتون استطاع بالرغم من مشكلته في عسر القراءة، أن يجتاز الصعاب الأكاديمية في الكلية العسكرية الأمريكية ويست بوينت West point، ومثل كثير من أبناء جيله من النساء والرجال كان باتون متعصباً وعنصرياً، إلا أنه وحد جيشه الثالث عنصرياً، في الوقت الذي طبقت سياسة التمييز العنصري بصرامة على بقية القوات المسلحة الأمريكية (ما عدا البحرية لحد ما). لقد كان محافظاً عنيداً يقدر التقاليد، لكنه كان الأكثر إبداعاً بين القادة والبطل الرائد في الجيش بتفوقه في فن الحرب المؤلفة.

إن مواطن ضعف باتون البشرية، أو بتعبير أصح، كيف تغلب عليها واستغلها، تجعله أنموذجاً في الإدارة وأسلوبيتها أكثر من واشنطن أو لينكولن، اللذين يبدوان في مصاف يفوق أبناء البشر الآخرين.

وأي مدير مسؤول عن إدارة شركة أو دائرة أو يشرف على سواه بأي شكل من الأشكال يستفيد من قراءة أي شيء حول جورج. اس. باتون. والمشكلة هي أن باتون لم يكتب كثيراً عن نفسه (بالرغم من أن ما كتبه كان صفوة مختارة بعناية) بينما كتب الآخرون الكثير عنه. فإذا كنت مديراً تحمل مسؤوليات كثيرة، فإن وقتك لا يسمح لك بالقراءة، وخاصة البحث عن مادة جيدة عن باتون. هذا الكتاب يقدم لك ما تريد. فهو يضم أهم أقوال باتون في القيادة، إضافة إلى ما لمسه الآخرون،

الذين عرفوا باتون وعملوا معه، من أسلوب وتكتيك قيادي تميز به.

وقد قسم الكتاب، لسهولة التناول، إلى عشرة أقسام. يقدم القسم الأول تعريفاً بباتون الرجل وباتون القائد العسكري. فيما تعالج الأجزاء التسعة الباقية موضوع القيادة كفكرة أساسية، وتقدم أفضل ما لدى باتون في مجالات:

- أبعاد القيادة.
- تطوير موقف رابع.
- الحصول على الحقائق ووضع الخطط.
- التنفيذ وتحيين الفرص.
- النصح، والتحفيز، والإلهام.
- الاتصال والتنسيق.
- إبداع الكفاءة.
- الشجاعة والشخصية.
- إدارة المتحيل.

معظم «الفصول» الوجيزة في هذه الأجزاء التسعة تتألف من قول لباتون أو عنه، يتبعه نقاش عما يفيدنا ذلك القول في الإدارة والقيادة. وتقدم الأجزاء، بمجموعها دروساً موجزة في الإدارة والقيادة، يستطيع جميع المدراء استخدامها وتطبيقها مباشرة من أجل:

- تطوير موقف قيادي.
- تطوير مهارات قيادية.

- تطوير صورة قيادية.
- تطوير وإظهار حيوية شخصية.
- إتقان التعامل بالكلمات.
- إتقان التعامل بالإيماء (بلغه الجسد).
- وضع الأولويات.
- تحديد الأهداف.
- شحذ إمكانات الآخرين.
- التأثير في الآخرين أخلاقياً.
- زرع الولاء.
- بناء فريق عمل.
- حل النزاع بمهارة.
- أن يكون مرشداً ومدرباً فاعلاً.
- أن يقود بالقدوة مع استخدام الحد الأدنى من سلطة المدير.
- زرع ورعاية الفكر الإبداعي لدى الآخرين.
- معرفة «العدو» (منافسك).
- إبداع إنتاج متميز.
- إبداع الحد الأقصى من الأداء.
- إبداع نوعية متميزة.

لست مضطراً لقراءة كتاب باتون وفن القيادة من الغلاف إلى الغلاف. اختر الموضوع الذي تريد، بالرغم من أنني أوصيك بالبداية من الجزء الأول: «ماذا فعل ومن هو» كمدخل يعطي مزيداً من المعنى لمضمون الأجزاء الأخرى من الكتاب.

للمرء أن يتساءل لماذا اختير جورج شتاينبرينر صاحب النيويورك يانكيز New York Yankees لكتابة تصدير لهذا الكتاب، باتون وفن القيادة فقد كنت في عمر 15 عاماً عندما مات الجنرال باتون.

ربما لأن المغفور له هوارد كوسيل الشهير كثيراً ما كان يلقبني «باتون مرتدياً شرائطه» في التلفزيون الوطني، أو ربما لأنني كنت في كلية كالفار العسكرية Culver Military Academy عندما كنت شاباً، وتخرجت منها بسجل أكاديمي لا يشرف أبداً ما عدا في العلوم العسكرية، حيث كنت من الطلاب النوابغ. أو ربما لأنني عندما كنت ملازماً في سلاح الجو في الخمسينيات، بعد عشر سنوات على رحيله، كنت أعتبر جورج. اس. باتون أحد أفضل القادة العسكريين الأمريكيين، ولأنني اليوم، كطالب في القيادة العسكرية، جيدها وسيئها من فريدريك العظيم Fredrick the Great مروراً بأمثال كاستر Custer، وغرانت Grant، وحتى سيتينغ بول Sitting Bull، وكريزي هورس Crazy Horse، وآخرين، كنت أعتبر الجنرال جورج. اس. باتون، بكل تناقضاته، ومزاجيته، وتقلبه، الأعظم بينهم جميعاً «المحارب المطلق».

عندما قرأت عن باتون لأول مرة، صدمت بحقيقة أنه كان يحرك قواته أبعد وأسرع مما يعتقد أي شخص ذلك ممكناً وبعده قليل جداً من الإصابات. وعندما استزدت في القراءة حول استراتيجيات قيادته - كيف حقق هذه النتائج المرموقة - ازدادت تأثراً. كانت الثقة التي زرعتها في جنوده أسطورية. فقد كان الرجال تحت إمرته يعتبرون أنفسهم «رجال باتون» كانوا يبدون أكثر حدة، ويقاتلون بشكل أكثر ضراوة. وكانوا يستدعون مراراً وتكراراً لأداء يفوق الحدود. وطالما قيل إن قواته تحقق المتحيل، ثم تعود فتكرر ما فعلت. ربما لم يقدر «رجال باتون» أسلوب قيادته في أوانها. فالطبيعة البشرية تجعل النظام والطاعة اللذين يتطلبهما قائد عظيم سبباً للتذمر والاستياء. ولكن نظرة إلى الوراثة تجعل الشخص الذي خدم بإمرة باتون يشعر بأنه يحمل وسام الشجاعة أبداً.

عندما تتحدث عن البيبول ويقول رجل متقدم في العمر: «إنه لاعب سابق في - الرابطة الرئيسية، الميجور ليغ Major League» فذلك أمر. لكن إذا كان ذلك الشخص يانكي، فإنه سيقول: «لقد كنت في نيويورك يانكي» وليس مجرد لاعب في الرابطة الرئيسية. وقد كتب أحد كبار المحررين الرياضيين من بيتسبورغ: «ليس هناك أي يانكي سابق. لأن شرائطهم تضمن لهم حضوراً دائماً» والشيء نفسه ينطبق على رجال باتون. فلهم حضور دائم لأنهم خدموا مع واحد من أكبر الجنرالات الذين عرفتهم هذه الأمة. أنا كثيراً ما أتحدث مع رفاق لي خدموا في

الحرب العالمية الثانية. ولطالما سمعتهم يقولون إنهم خدموا في الجيش الخامس أو الجيش الأول، أو في الفيليين، أو أوروبا. ولكن إذا كان واحدهم من «رجال باتون» فإنه يقول بوضوح: «لقد خدمت مع باتون». وذلك يختصر كل شيء.

ما زالت دروس باتون في القيادة صحيحة اليوم كما كانت عندما قاد الجيش الثالث عبر فرنسا وداخل ألمانيا نفسها. ورسالته المبدئية في الاستعداد، والعمل الجماعي والفخر، والدافع والانضباط - ألا يطلب من رجاله عمل شيء لا يقوم به هو. تشكل هذه المبادئ أساساً قوياً لقيادة جيش ناجح أو أي عمل آخر. والنتيجة قد لا تكون الموت أو الحياة كما هو الحال في الحرب، لكن استراتيجيات الجنرال باتون ما زالت سديدة وقادرة على مساعدة المدراء والقادة في جميع أشكال المنظمات على تحقيق نتائج رابحة.

كان باتون قادراً على إرجاع المهام المعقدة إلى جوهرها، ثم تركيز جميع إمكاناته على ذلك الجوهر. وكان يؤمن بالاهتمام بكل تفصيل. عليك أن تضع كل شيء في مكانه، وتعطي عناصرك كل فرص النجاح، وسينجحون. حدد للناس أهدافاً يفهمونها، فيحققوها. ارفع سوية الأداء تجد الناس يتطاولون للوصول إليه.

قاد باتون رجاله بسرعة وقوة، إلا أنه كان يعرف أيضاً حدود إمكاناتهم. وما كان ليدفعهم وراء تلك الإمكانيات، لأن

في ذلك هدراً أخرج للقدرات يؤدي إلى الفشل الذريع. ففي لعبة البيسبول إذا كان بإمكان الرامي أن يعطيك ست جولات ثم يبدأ بالتقهقر بعدها، فما جدوى محاولة إجباره على الرمي مباراة كاملة.

وبالرغم من أن بعض الذين ينتقصون من قدر باتون يقولون إنه «متهور»، إلا أنه في الحقيقة كان مخطئاً دؤوباً وحذراً. كان تلميذاً لمعارضيه وقائداً لهم. وقبل اتخاذ أي قرار كان يجمع كل المعطيات. ويطلب نصيحة ومشورة الخُص. كان يدرس المهمة الموكلة إليه من زوايا عديدة، محاولاً رصد مساوئ ومحاسن استراتيجيات مختلفة. وأذكر بوضوح في الفيلم العظيم باتون (الذي شاهدته ما لا يقل عن عشرين مرة) عندما كان باتون بصدد التغلب على قوات رومل المتجحة في شمال إفريقيا. في ساحة المعركة. يصيح جورج. سي. سكوت الذي أدى دور باتون، عندما بدا النصر أكيداً: «آه يا رومل، أيها الوغد الرائع، إنني أقرأ كتابك». هذا هو باتون تماماً. لقد درس واستعد، وبفهمه معارضيه لم يكن ليعيد النظر أو يعبر عن أي شك أمام الآخرين بعد أن يتخذ القرار.

وقد قال باتون مرة: «الأمريكيون لا يقدمون على أمر إلا ليفوزوا. وما كنت لأعطي شبراً في جهنم لرجل خسر فضحك». وبالرغم من الفارق الكبير بين البيسبول والحرب إلا أنني أريد من فريقتي ألا يلعب إلا ليكسب، وأن يتوقع الفوز منذ بداياته في عضوية الفرق اليافعة، كي يطور موقفاً رابحاً في

ثرات فرق اليانكي الكبيرة في الماضي والحاضر. وإياكم أن تدعوني أمسك شخصاً من فريقتي متلبساً بالضحك في حجرة الأدراج المقفلة بعد خسارة كبيرة. وأستطيع أن أرى أوجهاً كثيرة للشبه بين فلسفة الجنرال باتون ومدرّب كرة القدم الكبير فينس لومباردي Vince Lombardi الذي قال: «إن الفوز ليس أمراً طارئاً، إنه شأن دائم. فأنت لا تفوز بين مرة وأخرى، ولا تؤدي أداء جيداً بين وقت وآخر، وإنما أنت تقوم بعملك بشكل صحيح دائماً. فالفوز عادة. كما أن الخسارة أيضاً عادة، لسوء الحظ».

وأنا أعرف من خبرتي الخاصة أن كثيراً من كبار لاعبي لومباردي، في أوقات الحملات، كانوا يكرهون قيادته وعبقريته. وقد قال هنري جوردان قلب دفاع باكرز الشهير: «لقد كان يعاملنا دون اكتراث مثل الكلاب. ولكن الآن بعد أن فازت فرق باكرز العظيمة تلك بالبطولة فيايك وتحدي المدرّب لومباردي بالاعتراض على أي من لاعبيه السابقين. وإذا فعلت فإنك لا شك نادم».

تعتبر دروس باتون في القيادة إرشادات قيّمة يمكن للمدراء في شتى المسالك الاستفادة من تطبيقها، من ملعب البيسبول إلى وحدة التصنيع إلى مجلس إدارة الشركة. ولا ينتابني أدنى شك في أن باتون، بالرغم من العدد الكبير من منتقديه، كان ما نسميه في عالم الرياضة «الكابتن». فعندما تكون لعبه الكرة أو المعركة على الحد الفاصل وتبدو العقبات التي تعترضك عصة

لا يمكن تجاوزها، فإن الرجل الذي تتطلع إليه هو كابتن فريقك. وما من شك في أن الجنرال جورج. اس. باتون كان كابتن الحلفاء في الحرب العالمية الثانية وربما كان الأعظم في تاريخ العلوم العسكرية. وأعتقد أنك ستشعر بالحماسة التي شعرت بها في قراءة هذا الكتاب ودراسة العبقرية الحقيقية للجنرال جورج. اس. باتون.

جورج. ام. شتاينبرينر الثالث

المالك الأول للنيويورك يانكيز