الطبعة الثانية

تاريخ الفكر الاستراتيجي الغربي

في الحرب والسياسة وإدارة الأعمال والاقتصاد والعلوم الاجتماعية والإنسانية

تأليف

لورانس فريدمان

ترجمة

أحمد طارق البوهي

الاستراتيجية . . .

كلمة تدل على شيء لم يكن يسميه الكلام، ذلك الفن الخفي الأنيق، تلك المهارة الدقيقة التي ما تمتع بها قائد عسكري عبقري أو زعيم سياسي محنك إلا استطاع التغلب على أعتى الخصوم بأقل التكاليف. كلمة أحياها منظرو الحرب الأوروبيون، باستخراجها من اليونانية القديمة، في بداية القرن التاسع عشر، إبان حقبة الحروب النابوليونية، رغبة منهم في تحويل ذلك الفن العالي إلى علم عقلاني له قواعده وقوانينه، إلى شيء يمكن تعلمه وحسابه والتنبؤ به؛ يمكنهم من التغلب على الصراع وتكاليفه والوصول إلى النصر دون عنت ومشقة. وهو نفس الحلم الذي يراود مفكري الحرب والسياسة والأعمال.

هذا الكتاب ربما يكون أفضل ما تم إنتاجه شمولاً وإحاطة بتاريخ هذه الرحلة الطويلة للفكر الإستراتيجي الغربي يقدمها أحد أبرز أساتذة الدراسات الاستراتيجية في العالم (**لورانس فريدمان**)، فيقدم فيه خلاصة حياة من الدراسة والتدريس والبحث في العلوم الاستراتيجية. وقد حصل الكتاب على عدد من الجوائز ، كما تم اختياره من قبل صحيفة فايناشال تايمز، كأحد أفضل الكتب لعام 2023.

يقدم فريدمان، في سرد سلس وممتع، تاريخا شاملا للفكر الاستراتيجي الغربي أصوله ونشأته وتطوره ليس في الحرب وحسب، وإنما في السياسة وإدارة الأعمال والاقتصاد والعلوم الاجتماعية والإنسانية كذلك. فهو لا يكاد يترك مفكرًا أو مُنظرًا أو كاتبًا غربيًا تعرض للاستراتيجية إلا وتناوله بالبحث والنقد وبيّن أفكاره وتطورها وأثرها على جيله والأجيال التالية له. وهو مع ذلك لا يكتفي بتاريخ الفكر فقط، وإنما يتعداه إلى تاريخ الذين مارسوا الصراع وحاولوا تطبيق هذه الأفكار والنظريات عن الاستراتيجية على أرض الواقع وأثر ذلك التطبيق على الفكر والعكس بالعكس.

إن أهم ميزة في هذا الكتاب هو شموله وإلمامه بقدر هائل من النظريات والأفكار والممارسات الاستراتيجية الغربية. فهو موسوعة عن تاريخ الأفكار والعلاقة بين الفكر والممارسة وبين التنظير والعمل، وبين التصورات المجردة والواقع المُعاش، وبين الصراع والتعاون وأوهام القدرة على التحكم والسيطرة ومحاولات التأقلم مع البيئة المتغيرة والظروف المتقلبة.

سواء كان اهتمامك بتاريخ الأفكار والفلسفات، أو لك اتصال بعوالم الحرب أو السياسة أو إدارة الأعمال، بل وحتى أهل العلوم الإنسانية والاجتماعية وأصولها وفلسفة علومها:

هذا الكتاب ضروري لك؛ "فالكل لديهم خطة، حتى يتلقون لكمة في الفم"

المحتويات

الموضوع	الصفحة
مقدمة المترجم	٩
تمهيد	٢٩
الجزء الأول: الأصول	٤١
الفصل الأول: الأصول ١: التطور	٤٣
الفصل الثاني: الأصول ٢: الكتاب المقدس	٥٥
الفصل الثالث: الأصول ٣: الإغريق	٧٣
الفصل الرابع: سون تزو ومكيافيلي	١٠٣
الفصل الخامس: استراتيجية الشيطان	١٢٣
الجزء الثاني: استراتيجيات القوة	١٤٣
الفصل السادس: العلم الجديد للاستراتيجية	١٤٥
الفصل السابع: كلاوزفيتز	١٦٥
الفصل الثامن: العلم الزائف	١٨٧
الفصل التاسع: الإبادة أم الإنهاك	٢٠٥
الفصل العاشر: العقل أم العضلات	٢٣١
الفصل الحادي عشر: الاقتراب غير المباشر	٢٤٧
الفصل الثاني عشر: ألعاب نووية	٢٦٥

عينة القراءة

الموضوع	الصفحة

الفصل الثالث عشر: عقلانية اللاعقلانية ٢٨٣

الفصل الرابع عشر: حرب العصابات ٣١٩

الفصل الخامس عشر: الملاحظة والتكييف ٣٤٥

الفصل السادس عشر: الثورة في الشؤون العسكرية ٣٨٣

الفصل السابع عشر: أسطورة الاستراتيجي الكامل ٤٢١

الجزء الثالث: الاستراتيجية من الأسفل ٤٣٣

الفصل الثامن عشر: ماركس واستراتيجية للطبقة العاملة ٤٣٥

الفصل التاسع عشر: هيرزن وباكونين ٤٦٣

الفصل العشرون: المراجعون والطليعة ٤٨٧

الفصل الحادي والعشرون: البيروقراطيون والديمقراطيون والنخب ٥١٥

الفصل الثاني والعشرون: الصياغات والخرافات والدعاية ٥٤٨

الفصل الثالث والعشرون: قوة السلمية ٥٨٣

الفصل الرابع والعشرون: استراتيجية وجودية ٦١٩

الفصل الخامس والعشرون: السلطة السوداء والغضب الأبيض ٦٥٩

الفصل السادس والعشرون: الأطر والنماذج والحوارات والسرديات ٦٩٧

الفصل السابع والعشرون: العِرق والدِّين والانتخابات ٧٢٩

الجزء الرابع: الاستراتيجية من أعلى ٧٦٩

الفصل الثامن والعشرون: صعود طبقة الإدارة ٧٧١

الفصل التاسع والعشرون: أعمال إدارة الأعمال ٧٩٥

الفصل الثلاثون: استراتيجية الإدارة ٨٢٣

الفصل الحادي والثلاثون: الأعمال بوصفها حربًا ٨٤٧

الفصل الثاني والثلاثون: صعود الاقتصاد ٨٦١

الفصل الثالث والثلاثون: ملكات حمر ومحيطات زرق ٨٧٩

الفصل الرابع والثلاثون: التحدي السوسيولوجي ٩٠٥

الفصل الخامس والثلاثون: مقصودة أم ناشئة ٩٢٥

عين القراءة

الموضوع	الصفحة

الجزء الخامس: نظريات الاستراتيجية **٩٥٧**

الفصل السادس والثلاثون: حدود الاختيار العقلاني **٩٥٩**

الفصل السابع والثلاثون: ما بعد الاختيار العقلاني **٩٨٣**

الفصل الثامن والثلاثون: قصص وسيناريوهات **١٠١٣**

شكر وتقدير **١٠٥١**

عينة القراءة

مقدمة المترجم

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام علىٰ رسوله محمد وعلىٰ آله وصحبه أجمعين.

أما بعد:

فهذا كتاب عن الاستراتيجية، تلك الكلمة التي أحياها منظرو الحرب الأوروبيون في بداية القرن التاسع عشر إبَّان حقبة الحروب النابوليونية للدلالة علىٰ شيء لم يكن يسميه الكلام، ذلك الفن الخفي الأنيق، تلك المهارة الدقيقة التي ما تمتع بها قائد عسكري عبقري أو زعيم سياسي محنك إلا استطاع التغلب علىٰ أعتىٰ الخصوم بأقل التكاليف. إنه ذلك الفن الذي ما فتئ يتغنىٰ به المؤرخون في قصص الملوك والأمراء والقادة المنتصرين من أمثال تحتمس والإسكندر وقيصر وجنكيز خان. إنها تلك العبقرية التي تمتع بها أبو بكر وعمر وخالد وعمرو وغيرهم من الفاتحين رضي الله عنهم أجمعين. إنها تلك الملكة التي ألَّف فيها سون تزو أقدم نص نعرفه عن ما أسماه «فن الحرب». إلا أن ما دفع منظري الحرب الأوروبيين إلىٰ استخراج تلك الكلمة من اليونانية القديمة للدلالة علىٰ ذلك الفن، إنما هي رغبتهم، إثر ثورة العقلانية الأوروبية، في تحويل ذلك الفن العالي إلىٰ علم عقلاني له قواعده وقوانينه وإلىٰ شيء يمكن تعلمه وحسابه والتنبؤ به. فظهر اثنين من أعظم منظري الحرب والاستراتيجية في العالم واللذان ما يزال أثرهما باقيًا حتىٰ اليوم في مناهج الكليات والمعاهد

عينة القراءة

العسكرية ومحاجات أساتذة الاستراتيجية والسياسة في العالم، وهما الألماني (كارل فون كلاوزفيتز) والسويسري (بارون دي جوميني).

ولم يمض وقت طويل حتىٰ تسربت تلك الرغبة ومعها مفهوم الاستراتيجية إلىٰ جميع حقول الصراع الإنساني الأخرىٰ، فبات يستخدمه الثوريون اليساريون والأناركيون اللاسلطويون والفوضويون التخريبيون والمناضلون السلميون وغير السلميين في صراعهم مع الدولة والمجتمع، وأصبحت الأحزاب الديمقراطية ومرشحوها يستخدمونه في حملاتهم الانتخابية ومعاركهم السياسية. كذلك وجد منظرو المال وأساطين إدارة الأعمال طريقهم إلىٰ الاستراتيجية رغبة في التغلب علىٰ منافسيهم وتعظيم أرباحهم، فظهرت مفاهيم مثل الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، حتىٰ ألهم ذلك الفكر الاستراتيجي الجديد أصحابه لإنشاء أولىٰ كليات إدارة الأعمال في العالم وهيمن علىٰ مناهج التدريس فيها. واليوم، أصبحت كلمة الاستراتيجية تطلق علىٰ كل أشكال التخطيط الواعي لجميع الأنشطة الإنسانية مهما بلغ صغرها وفرديتها، فهذا مدرب كرة قدم يضع استراتيجية للفوز بالمباراة، وهذا بدين لديه استراتيجية للتخلص من وزنه الزائد، وذلك طالب له استراتيجية للنجاح في الامتحان، وتلك امرأة تضع استراتيجية للترقي في الوظيفة . . . الخ.

إن السبب الذي دفع بالاستراتيجية إلىٰ اختراق كل تلك المجالات، إنما هو وعدها الذي أغوت به الذين أحيوها أول مرة، فقد ظنوا أنهم باكتشافهم إياها يستطيعون ترويض ذلك الوحش الأهوج الذي كانوا يواجهونه كل يوم، الحرب. تلك الهيجاء التي ظنوا أن نابليون بانتصاراته المبهرة قد أحاط بها علمًا، حتىٰ قهرته روسيا بعمقها وضخامتها. إلا أن من خلفوه، من أتباعه وأعدائه، ظنوا أنهم قادرون علىٰ إنتاج علم عقلاني يمكنهم من التغلب علىٰ الصراع وتكاليفه والوصول إلىٰ النصر دون عنت ومشقة، وما زال هذا الحلم البعيد يراود مفكري الحرب والسياسة والأعمال، حتىٰ إذا ظنوا أنهم قد بلغوا مرادهم وحققوا حلمهم، صدمهم واقع تطبيق أفكارهم ونظرياتهم بما لم يكونوا يحتسبون، إلا أننا وخلال هذه الرحلة الطويلة، استطعنا تعلم الكثير عن الصراع

عبقرية الصراع

وكيفية التعامل معه وما يصلح وما لا يصلح في خوضه، وما زالت عجلة التقدم الإنساني في طريقها إلىٰ أن يشاء الله.

إن هذا الكتاب الذي نقدم ترجمته للقارئ العربي، ربما يكون أفضل ما تم إنتاجه شمولًا وإحاطةً بتاريخ هذه الرحلة الطويلة للفكر الاستراتيجي الغربي يقدمها أحد أبرز أساتذة الدراسات الاستراتيجية في العالم، لورانس فريدمان، الذي يقدم فيه خلاصة حياة من الدراسة والتدريس والبحث في العلوم الاستراتيجية. فقد كان فريدمان رئيسًا لقسم دراسات الحرب بجامعة كلية الملك في لندن (King's College London) حتىٰ عام **١٩٩٧**م ثم أصبح أول رئيس لكلية العلوم الاجتماعية والسياسة العامة بنفس الجامعة عام **٢٠٠٠**، قبل أن يصبح نائبًا لرئيسها من عام **٢٠٠٣** إلىٰ عام **٢٠١٣**م. ولفريدمان كتب وأبحاث شتىٰ في مجال الحرب والاستراتيجية، خاصة استراتيجيات الردع النووية واستراتيجية الحرب الباردة والسياسة الدفاعية لبريطانيا وأمريكا وأوروبا. وقد حصل هذا الكتاب الذي بين أيدينا «تاريخ الاستراتيجية» علىٰ عدد من الجوائز وتم اختياره من قبل صحيفة فاينانشال تايمز، كأحد أفضل الكتب لعام **٢٠١٣**.

يقدم فريدمان في كتابه هذا تاريخًا شاملًا للفكر الاستراتيجي الغربي أصوله ونشأته وتطوره ليس في الحرب وحسب، وإنما في السياسة وإدارة الأعمال والاقتصاد والعلوم الاجتماعية والإنسانية كذلك، فهو لا يكاد يترك مفكرًا أو منظرًا أو كاتبًا غربيًا تعرض للاستراتيجية إلا وتناوله بالبحث والنقد وبيَّن أفكاره وتطورها وأثرها علىٰ جيله والأجيال التالية له. وهو مع ذلك لا يكتفي بتاريخ الفكر فقط، وإنما يتعداه إلىٰ تاريخ الذين مارسوا الصراع وحاولوا تطبيق هذه الأفكار والنظريات عن الاستراتيجية علىٰ أرض الواقع وأثر ذلك التطبيق علىٰ الفكر والعكس بالعكس. فهو كتاب عن تاريخ الأفكار والعلاقة بين الفكر والممارسة وبين التنظير والعمل وبين التصورات المجردة والواقع المعاش وبين الصراع والتعاون وأوهام القدرة علىٰ التحكم والسيطرة ومحاولات التأقلم مع البيئة المتغيرة والظروف المتقلبة.

وقد قسم فريدمان كتابه إلىٰ خمسة أجزاء، **ففي الجزء الأول، الأصول**، يتناول روافد الفكر الاستراتيجي الغربي الأولىٰ وجذوره المتأصلة فيه. فبعد مقدمات يسيرة عن تعريف الاستراتيجية وحدودها، يبدأ **في الفصل الأول، التطور**، بالكلام عن السلوكات التي يمكن وصفها بالاستراتيجية عند فصائل الرئيسيات من الحيوانات مثل الشمبانزي باعتبارها -وفقًا للفكر الغربي- أقرب الكائنات للإنسان من حيث التركيب الجيني، والتي يعتقد التطوريون أنها تشترك مع الإنسان في أصل مشترك. ثم ينتقل فريدمان **في الفصل الثاني، الكتاب المقدس**، إلىٰ أحد أهم أصول الفكر الاستراتيجي الغربي، ألا وهي القصص التي وردت في التوراة والإنجيل فيتناولها بالتحليل والنقد الذي لا يخلو من طرافة وحكمة. **وفي الفصل الثالث، الإغريق**، يتناول أهم الملاحم الإغريقية الإلياذة والأوديسة ومفاهيم الخداع والشجاعة التي امتلأت بها قصصهما. وكذلك المفكر والمؤرخ الإغريقي الكبير ثوسيديديس وما أدخله علىٰ الفكر الغربي من تنحية الآلهة والقوىٰ الخارقة جانبًا والنظر إلىٰ الأمور بشكل عقلاني يناقش الدوافع والأسباب ويدرس النتائج والعواقب، ولم يكتف فريدمان بذكر المنظرين والمؤرخين للحرب مباشرة وإنما انتقل أيضًا إلىٰ مناقشة أفكار أفلاطون، أحد أكبر فلاسفة الإغريق وعلاقتها بالفكر الاستراتيجي الغربي. ولمناقشة دور الخدعة والحيلة في الفكر الاستراتيجي الغربي قدم فريدمان **في الفصل الرابع** دراسة ناقدة لفكر كل من سون تزو وماكيافيلي وكتابيهما الذين حملا نفس الاسم «فن الحرب». **وفي الفصل الخامس**، يقدم فريدمان تحليلًا استراتيجيًا لقصيدة جون ميلتون الملحمية (الفردوس المفقود) ليبين أثر أفكار ميكيافيللي عليها، إذ يعتقد فريدمان أن استراتيجية الشيطان في تلك الملحمة لم تكن إلا تجسيدًا لأفكار ميكيافيللي واستراتيجياته. وقد حاول فريدمان في ذلك الفصل أيضًا أن يظهر حدود استخدام الخدعة والمكيدة في الاستراتيجية، فما إن تفقد هذه الوسائل تأثيرها حتىٰ يرجع أمر النصر والغلبة إلىٰ القوة العارية دون حجاب.

وبذلك ينتقل بنا فريدمان إلىٰ **الجزء الثاني** من كتابه **استراتيجيات القوة**، وفيه ينتقل دفعة واحدة إلىٰ منظري الحرب الأوروبيين في القرن التاسع عشر

عبقة الفراعنة

الذين استجلبوا مصطلح الاستراتيجية واستخدموه بكثافة للدلالة علىٰ ذلك الفن الخفي للقائد العسكري العبقري ولاستخراج ناموس عقلاني من دروس هذا الفن لكي يكون علمًا للحرب علىٰ غرار العلوم الطبيعية. ويتناول بالتفصيل الفكر الاستراتيجي في الحرب وأهم نظرياته وتطوره وتطبيقاته. **ففي الفصل السادس، العلم الجديد للاستراتيجية**، يبدأ في بسط الظروف والتحولات العالمية في أساليب تنظيم الجيوش وخوض الحرب إبان فترة الحروب النابوليونية في أوائل القرن التاسع عشر التي كانت إرهاصًا لنشوء هذا الفكر الاستراتيجي الجديد والذي يبتغي تحويل فن الحرب إلىٰ علم عقلاني، تلك التحولات التي دفعت منظري الحرب إلىٰ استكشاف مصطلح «الاستراتيجية». وقد رصد فريدمان ظهور وتطور المصطلح في كتابات المفكرين العسكريين الأوائل في تلك الفترة وتناول بشيء من التفصيل شخصية نابليون وعبقريته العسكرية وما خلقته من بيئة نما فيها أكبر منظرين في تاريخ الفكر الاستراتيجي الغربي، (بارون دي جوميني) و(كارل فون كلاوزفيتز). من هنا، ينتقل فريدمان إلىٰ مناقشة فكر كل من الرجلين وكتابيهما (فن الحرب) و(عن الحرب) **في الفصل السابع**، الذي أطلق عليه اسم أحدهما، كلاوزفيتز، إذ يعتبره أهم مفكر استراتيجي غربي علىٰ الإطلاق. لقد عاصر كل من الرجلين حروب نابليون وشاركا في معاركها، كل مع فريقه، وشكل كل منهما نظرته الخاصة عن الحرب والاستراتيجية في إطار هذه التجربة المكثفة. وفيه يعرض فريدمان فكرة مركزية للفكر الاستراتيجي الغربي، ألا وهي التفكر في المعركة الحاسمة الأخيرة التي ينتهي بها الصراع. وبعد أن تناول فريدمان أكبر منظرين للاستراتيجية سعيًا إلىٰ تحويلها إلىٰ علم يُدَرَّس إذا به ينتقل إلىٰ نقد هذا التصور لعلم الاستراتيجية الجديد **في الفصل الثامن، العلم الزائف**، وقد صنع ذلك من خلال عرض آراء وفكر الأديب الروسي الكبير (ليو تولستوي) والحركة الداعية للسلام التي كان يمثلها والتي كانت تسخر من هذا العلم الجديد للاستراتيجية ومنظروه. وقد قابل فريدمان ذلك بعرض تجربة أحد أكبر القادة الألمان، فون مولتكه، الذي تشرَّب أفكار كلاوزفيتز وسعىٰ إلىٰ تطبيقها علىٰ أرض الواقع، وكيف زاد عليها وطورها في الحرب البروسية الفرنسية التي

عبقرية الصراع

قاد فيها جيش بلاده منتصرًا. فكان التقابل بين هذين النموذجين أمر بالغ الأهمية في إظهار حدود هذا العلم الجديد وضرورته في الآن ذاته. ينتقل فريدمان بعد ذلك **في الفصل التاسع، الإبادة أم الإنهاك**، إلىٰ عرض خليط يبدو غير متماسك لكثير من أفكار ونظريات وتطبيقات الاستراتيجية لعدد كبير من المفكرين والممارسين الذين تأثروا بكل من كلاوزفيتز وجوميني. فيبدأ بعرض أحد أهم ثنائيات الفكر الاستراتيجي التي ابتكرها المنظر الألماني (ديلبروك)، الإبادة أم الإنهاك وأي نوع من الحروب يجب خوضها، ومدىٰ إمكانية تحقيق النصر في معركة واحدة حاسمة. ومن خلال هذه الفكرة، يحكي لنا فريدمان عن أثرها العملي علىٰ الحرب الأهلية الأمريكية وكيف كان يفكر قادتها، المتأثر جلهم بجوميني، في الاستراتيجية والحرب وكيفية تحقيق الانتصار فيها، وإلىٰ أين قادهم ذلك الفكر. ثم ينقلنا فريدمان إلىٰ عرض أثر أفكار كلاوزفيتز وهذه الثنائية علىٰ القادة الألمان قبيل الحرب العالمية الأولىٰ وكيف أثرت علىٰ خططهم وأدائهم. بعد ذلك يعرض فريدمان لأفكار منظري استراتيجيات حرب البحر مثل (ماهان) و(كوربيت)، قبل أن يُعرج علىٰ حقل السياسة الجغرافية أو (الجيوبوليتيك) وأبرز منظريه، ماكيندر **أما في الفصل العاشر، العقل أم العضلات**، فيعرض فيه فريدمان أفكار منظري الحرب الجوية وحرب المدرعات، ومدىٰ إمكانية هذين السلاحين من تحقيق الانتصار الحاسم الذي يحلم به القادة العسكريون. **وفي الفصل الحادي عشر، المقاربة غير المباشرة**، يرصد فريدمان أفكار (ليدل هارت) الاستراتيجية التي تحدىٰ بها أفكار المنظرين الكبيرين (جوميني) و(كلاوزفيتز). فقد هاله ما خلقته هذه النظريات عن الحرب والمعركة الحاسمة والإنهاك والإبادة من دمار وتخريب لا يمكن تصوره، وسعىٰ إلىٰ ابتكار، أو بالأحرىٰ إعادة اكتشاف، نظرية أخرىٰ عن الحرب أسماها «الاقتراب غير المباشر»، جماعها محاولة تحقيق النصر عن طريق المواجهة غير المباشرة وأساليب الخداع والتخفي والمناورة. وبعد أن انتهىٰ فريدمان من مناقشة استراتيجيات الحرب التقليدية، ينتقل بنا **في الفصل الثاني عشر** إلىٰ استراتيجيات نوع غير تقليدي من الحرب النووية. فما الغرض الاستراتيجي

عين القراءة

الذي يمكن أن تحققه مثل تلك الأسلحة القادرة علىٰ محو مدن كاملة من علىٰ وجه الأرض؟ من هنا، يحكي فريدمان قصة إنشاء أول مؤسسة متخصصة في الدراسات والأبحاث الاستراتيجية، مؤسسة راند الأمريكية، ودورها البارز في إنتاج دراسات استراتيجية علمية لفترة الحرب الباردة. كذلك يتناول فيه مجالًا واسعًا من النظريات الاستراتيجية ذات الأهمية القصوىٰ وتطبيقاتها. فيتناول رجال (راند) وعلىٰ رأسهم (روبرت ماكينمارا) وطرقهم الكمية في دراسة الاستراتيجية وتجربتهم الفريدة في إدارة وزارة الدفاع الأمريكية عندما تولىٰ رئيسهم قيادتها، وكيف كان احتكاكهم برجال العسكرية الأمريكية القدماء وكيف كان أداؤهم في أحد أقسىٰ الاختبارات العملية للحرب الباردة في فييتنام أثناء صراعهم المحموم مع الاتحاد السوفيتي إبان الحرب الباردة. كذلك نتعرف في هذا الفصل علىٰ نظرية الألعاب، أحد أهم نظريات الفكر الاستراتيجي الحديثة، فنعرف نشأتها وتطورها وأثرها علىٰ سائر العلوم الاجتماعية، وتستمر بنا الرحلة **في الفصل الثالث عشر، عقلانية اللاعقلانية**، مع الأسلحة النووية وأبعادها الاستراتيجية والأخلاقية. فنتعرف علىٰ مفهوم (الردع) وأهميته في الاستراتيجية النووية الأمريكية في الحرب الباردة وأبيها الروحي (توماس شيلينج)، أحد رجالات راند ومبتكر نظرية الردع النووي المتبادل أو (التدمير المتبادل المؤكد). **وفي الفصل الرابع عشر، حرب العصابات**، يتناول فريدمان نوعًا آخر من الحرب غير التقليدية والتي اصطلح علىٰ تسميتها حرب العصابات، والتي يكون أحد أطرافها متفوقا علىٰ خصمه بشكل ضخم من حيث القدرات المادية فيلجأ هذا الخصم إلىٰ استراتيجيات غير تقليدية في الصراع عسىٰ أن تكون له فرصة في النصر أو حتىٰ البقاء. إن أول وأشهر من كتب في هذا النوع من الحرب هو (لورانس العرب) في كتابه «أعمدة الحكمة السبعة»، الذي تكلم فيه عن استراتيجية العرب الذين رافقهم وشارك في قيادتهم أثناء حربهم ضد جيوش الدولة العثمانية. كذلك يناقش فريدمان أفكار أثنين من أمهر قادة حروب العصابات، ماو تسي تونج وفو نوجوين جياب. ويُقدم فريدمان في هذا الفصل أحد أفكاره القوية بأن حرب العصابات لا يمكن إلا أن تكون استراتيجية مؤقتة

عبقرية القراءة

وثانوية لا يُلجأ إليها إلا عند الضرورة، وأنه لابد من رؤية طريقة الخروج منها إلىٰ الأشكال الأكثر تقليدية للحرب. وقد برهن علىٰ هذه المسألة بأفكار وتطبيقات أكبر القادة الذين استخدموا هذه الاستراتيجية. ولم يكن فريدمان لينهي هذا الفصل قبل الحديث عن الوجه الآخر لحرب العصابات، ألا وهو استراتيجية الطرف الأقوىٰ في مكافحة هذا النوع من الحرب غير التقليدية فيما يُعرف بمكافحة التمرد. وهنا يعرض لتطور هذه الاستراتيجية ونموها من خلال أولئك الذين اكتسبوا خبرة مجابهة هذا النوع من القتال ويطرح ظهور أحد أهم الأفكار في هذا الصدد وهي ضرورة كسب عقول وقلوب الشعب المقاوم الداعم للتمرد حتىٰ يتخلىٰ عن دعم هذه المقاومة. كذلك يتناول فريدمان الصعوبات التي واجهها رجال راند في التعامل مع خصمهم الضعيف في فيتنام وأسباب فشل الولايات المتحدة في هذه الحرب. أما **في الفصل الخامس عشر، الملاحظة والتكيف**، فيعود فريدمان إلىٰ استراتيجيات الحرب التقليدية، فيبدأ بتناول أفكار المنظر الاستراتيجي الفرنسي (أندريه بوفر) واختلاف مقاربته عن المقاربة الأمريكية التقليدية وكذلك أولئك الذين اقتربت مقارباتهم من مقاربته في أمريكا نفسها ولماذا تم تهميشهم في الممارسة الأمريكية للاستراتيجية خلال فترة الستينيات والسبعينيات، قبل أن يعود الاهتمام لينصب علىٰ استراتيجيات الحروب التقليدية. وقد عاد هذا الاهتمام مع بزوغ نجم أحد أبرز المفكرين الاستراتيجيين الأمريكيين (جون بويد) ونظريته عن الحلقة المتكررة للملاحظة والتكيف والقرار والتصرف، والتي أسماها اختصارًا حلقة (أودا). فمن خلال هذه الحلقة يمكن التأقلم مع الظروف المتغيرة للصراع ومحاولة تشويش هذه العملية لدىٰ الخصم لحرمانه من تحقيق هذا التأقلم. ومن هنا نظَّر بويد دفاعًا عن حرب المناورة كبديل عن حرب الاستنزاف والإنهاك التي كانت سائدة في الثقافة العسكرية الأمريكية. ولم يمض وقت طويل حتىٰ استطاعت أفكار بويد عن حرب المناورة اختراق أسس العقيدة القتالية للجيش الأمريكي والكتب المرجعية التي كانت تصدرها الأسلحة المختلفة عن طرق واستراتيجيات خوض الحرب عمليًا. بعد ذلك ينتقل فريدمان لمناقشة أوسع لمفاهيم حرب الإبادة

عبدة العراده

والإنهاك والمناورة وعلاقاتها بمستويات القيادة العسكرية الثلاثة، الاستراتيجي والعملياتي والتكتيكي، ودور كل مستوىٰ ومحدداته ومسؤولياته. وتمضي رحلة الاستراتيجية العسكرية حتىٰ تصل إلىٰ مرحلتها الأكثر تطورًا حتىٰ الآن في الثورة في الشؤون العسكرية التي جعلها فريدمان **موضوع الفصل السادس عشر**. ففي هذا الفصل يناقش فريدمان أهم تطورات الاستراتيجية العسكرية بعد انقضاء فترة الحرب الباردة. فينتقل من الانتصار الباهر والسريع للتكنولوجيا الأمريكية المتطورة في حرب الخليج الأولىٰ والتفاؤل الذي ساد الدوائر العسكرية بعد تلك الحرب ظنًا منهم أن الحرب تتجه إلىٰ ثورة جديدة تتيح فيه التكنولوجيا حربًا أكثر تحضرًا وأسرع حسمًا. إلا أن الاضطرابات العالمية وظهور الجهاد العالمي وأحداث الحادي عشر من سبتمبر **٢٠٠١**، بدأت تزعزع من هذه الثقة. وما لبثت هذه الثقة في العودة أثناء الغزو الناجح والسريع لكل من أفغانستان والعراق، حتىٰ بدأت تنهار من جديد إثر مواجهة القوات الأمريكية المدججة بالسلاح والتفوق التكنولوجي حربًا غير نظامية يستطيع فيها متمردون قليلو العدد والعتاد إلحاق أضرار بالغة بالقوات الأمريكية. إنها تلك الحرب الغير متماثلة التي دعت قادة أمريكيين مثل ديفيد باتريوس إلىٰ ابتكار أساليب جديدة لمكافحة التمرد. حتىٰ وصلت استراتيجية الحرب إلىٰ نظريات جديدة سميت بحروب الجيل الرابع، التي ما لبثت ان تبخرت لتحل محلها حروب المعلومات والحروب السيبرانية وغيرها من النظريات الحديثة التي يمر عليها فريدمان سريعًا. وأخيرًا يختتم فريدمان هذا الجزء عن الاستراتيجية العسكرية **بالفصل السابع عشر، أسطورة الاستراتيجي الكامل**. يعرض فريدمان في هذا الفصل أحد أهم نقاشات الكتاب والمتعلق بالصفات التي يجب توافرها في الشخصية الاستراتيجية الكاملة التي تستطيع الإلمام بجميع التفاصيل السياسية والاستراتيجية والعسكرية والتأقلم مع الظروف المتغيرة والتقدم نحو الأهداف المرجوة. وفي إطار هذا النقاش ظهرت المقارنة بين القادة العسكريين ونظرائهم السياسيين وحدود دور كل منهما وأيهما يصلح أن يكون هو الاستراتيجي الكامل. ورغم خلوصه إلىٰ أن هذه الصفات المرجوة في الاستراتيجي الكامل من المستحيل أن تتوفر في شخص

خيمة القراءة

واحد، إلا أن فريدمان يُلمح إلىٰ أن القادة السياسيين المدنيين هم وحدهم، علىٰ عكس نظرائهم من العسكريين، القادرين علىٰ بلوغ أعلىٰ مراتب الكمال الاستراتيجي الممكنة نظرًا لرؤيتهم الشاملة وتقديرهم لكافة عوامل الاجتماع الإنساني.

وبعد أن أنهىٰ فريدمان تناول حقل الاستراتيجية العسكرية، ينتقل **في الجزء الثالث، الاستراتيجية من الأسفل**، إلىٰ تناول الفكر الاستراتيجي في السياسة، خاصة عند أولئك المستضعفين عظيمي الطموح قليلي الإمكانيات والذين كانوا يواجهون قوة الدولة ويسعون إلىٰ تقويض أركانها، إما للحلول مكانها، كحال الثوريين اليساريين أو للتخلص من جميع أشكال السلطة، كحال الفوضويين أو الأناركيين، أو لنيل بعض حقوقهم المشروعة، كحال الحركات المدنية السلمية مثل حركة الحقوق المدنية الأمريكية والاتحادات العمالية. ويختتم فريدمان هذا الجزء، الأطول من بين أجزاء الكتاب، بالاستراتيجيات السياسية للأحزاب الأمريكية التي اتبعتها للفوز بالانتخابات البرلمانية والرئاسية. ويبدأ فريدمان هذا الجزء **بالفصل الثامن عشر، ماركس واستراتيجية للطبقة العاملة**، بمطالعة لبدايات الأفكار اليسارية عن الثورة والتغيير وكيف أشعلت الثورة الفرنسية عام **١٧٨٩**م هذه الأفكار وكيف فكر هؤلاء الثوريون الأوائل بشأن استراتيجية ثورتهم المنشودة وتنظيمها ومدىٰ تأثرهم بأقرانهم من الاستراتيجيين العسكريين. وبعد عرض سريع لبواكير هذه الأفكار، نصل إلىٰ أبرز مفكر يساري عرفه العالم، كارل ماركس وزميله فريدريش إنجلز وكيف فكرا في استراتيجية للطبقة العاملة وكيف تفاعلا مع الأحداث الثورية التي اشتعلت في جميع أنحاء أوروبا عام **١٨٤٨**م والتي كان أبرزها الثورة التي قامت في باريس. كذلك يحكي لنا فريدمان عن تفاعل ماركس وإنجلز مع التحديات التي واجهها الثوار آنذاك واستلهام إنجلز تحديدًا للأفكار الاستراتيجية العسكرية السائدة في زمانه، وقدم فريدمان ذلك كله في إطار فكرة الثوري المحترف الذي ليس له شأن إلا التفكير والتخطيط للثورة القادمة. وبعد عرض أفكار المفكر اليساري الأكبر، إذا بفريدمان ينتقل بنا **في الفصل التاسع عشر**، إلىٰ مناقشة أفكار معارضي ماركس من التيار اليساري ذاته خاصة الأناركيين وأكبر مفكريهم (الكسندر هيرزن)

و(ميخائيل باكونين) وتفاعل فكر وآراء هذا الأخير مع أفكار وآراء ماركس والتنافس الذي قام بينهما في إطار تنظيم الأممية الأولىٰ للحركة اليسارية العمالية وقيام كميونة باريس الشهيرة عام ١٨٧١م. وأنهىٰ فريدمان الفصل بعرض أثر باكونين وفكره علىٰ الحركة الأناركية وتطورها نظريًا وعمليًا حين أتيحت لهم الفرصة في تطبيق أفكارهم إبان الحرب الأهلية الإسبانية وحربهم ضد فرانكو والتحديات التي واجهتهم وكيف تفاعلوا معها. **وفي الفصل العشرين، المراجعون والطليعة**، يلقي فريدمان الضوء علىٰ انقسام الحركة اليسارية إلىٰ اتجاهين، أحدهما يرفض الثورة العنيفة ويدافع عن الطرق الديمقراطية في تحسين أوضاع الطبقة العاملة والوصول تدريجيًا إلىٰ الحكم. أما الاتجاه الآخر، الطليعة، فقد كانوا يعتقدون أن أي طريق غير الثورة العنيفة لا يمكن أن تؤدي إلىٰ أي نتائج حقيقية وأن الطبقة الحاكمة لن تسمح بوصول طبقة العمال إلىٰ الحكم مهما كلف الأمر. ويحكي لنا فريدمان كيف استغل الفريق الأول كتابات إنجلز المتأخرة لترويج أفكارهم وكيف ظهرت روزا لوكسمبورغ كأحد أبرز منتقدي هذا الاتجاه والتنظير للاتجاه الثاني ومحاولة إيجاد طريق وسط وقد أدىٰ بها نظرها إلىٰ فكرة الإضراب العام بوصفه أفضل الاستراتيجيات التي يمكن أن تتبعها الطبقة العاملة لتحقيق أهدافها، كذلك يصف لنا فريدمان النقاشات التي خاضتها لوكسومبورغ مع رفقائها وكيف تأثرت هذه النقاشات بأفكار الاستراتيجية العسكرية حول الإبادة والإنهاك أو الإطاحة والاستنزاف. ويأتي دور (لينين)، الناشط الماركسي البارز الذي قدم اعتراضاته الخاصة علىٰ كلا الطرفين واهتم اهتمامًا كبيرًا بالتنظيم الحزبي وشكله وطريقة عمله وبالإستراتيجية العسكرية ودورها في العمل الثوري وانتهت صراعاته مع رفقائه بسيطرة جناح البلاشفة الذي كان يقوده علىٰ الحزب الشيوعي الروسي وقيامه، إبان الحرب العالمية الأولىٰ، بالثورة البلشفية التي أوصلته إلىٰ الحكم في روسيا وتطبيق أفكاره عمليًا علىٰ الأرض وسيطرة حزبه علىٰ الحركة الشيوعية العالمية. بعد ذلك ينقلنا فريدمان **في الفصل الحادي والعشرين، البيروقراطيون والديمقراطيون والنخب** إلىٰ تناول بعض المفكرين الغربيين الليبراليين الذين تفاعلوا مع نظرية ماركس

عين القراءة

وساهموا في بناء إطار نظري لليبرالية. وبذلك يبدأ الفصل بتناول أفكار ماكس فيبر ثم يناقش أفكار جين آدمز والمنزل الشهير الذي أسسته بمدينة شيكاغو. ومن ثم ينهي الفصل بالكلام عن جون ديوي وتجربته الأكاديمية بجامعة شيكاغو كرئيس قسم علم الاجتماع بها، معرجًا علىٰ فلسفة البراجماتية وتطورها وأثرها علىٰ الفكر الاستراتيجي. **وفي الفصل الثاني والعشرين، الصياغات والخرافات والمعاني**، يناقش فريدمان أفكار من أسماهم بالميكيافيليين الجدد في إيطاليا مثل ميشلز وموسكا وباريتو، الذين حاولوا تفسير لماذا تسيطر الأقلية دائمًا علىٰ الأغلبية وما هي الوسائل التي تستعملها النخب لحفظ نفوذها ومكانتها. ويأتي هنا دور المفكر اليساري الكبير (أنطونيو غرامشي) وأفكاره التي كتبها في محبسه عن مفهوم الهيمنة واستراتيجياتها. وينتهي الفصل بالحديث عن أثر هذه الأفكار وغيرها في التنظير حول الدعاية والبروباجاندا السياسية. **أما الفصل الثالث والعشرين، قوة السلمية**، يأخذنا فريدمان في رحلة حول تاريخ فكرة المقاومة السلمية للمؤسسة الحاكمة واستراتيجيات ممارسيها، من المدافعات عن حقوق التصويت للمرأة في بريطانيا والولايات المتحدة إلىٰ غاندي، الأب الروحي للمقاومة السلمية، انتهاءً بحركة الحقوق المدنية الأمريكية المطالبة بإنهاء التمييز العنصري ومساواة البيض والسود والتي كان مارتن لوثر كينج أبرز قادتها. ويستمر فريدمان في تناول نوع آخر من الاستراتيجيات السلمية للصراع **في الفصل الرابع والعشرين، استراتيجية وجودية**، وهو بالأساس رحلة في استراتيجيات العمل السلمي للنشطاء الشباب الأمريكي من خلال تاريخ عمل وفكر منظمتي (لجنة الطلاب للتنسيق السلمي) التي تضم أغلب الطلاب السود و(طلاب من أجل مجتمع ديمقراطي) التي كانت تضم أغلب ناشطي اليسار الجديد وشخصياتهما البارزة مثل (هايدن). كذلك يعرض أفكار أولئك الذين أثرت أفكارهم في أولئك الشباب مثل (شارلز ميلز) و(ألينسكي) الذي كان له نصيب من التنظير والممارسة كليهما. إلا أن هذا الالتزام بالسلمية لم يدم طويلًا بين مجموعات الطلاب الغاضبين الذين نفذ صبرهم سريعًا وضاقت صدورهم بها ويأسوا من تحقيقها أي تقدم ملموس. وعلىٰ هذا ننتقل **في الفصل الخامس**

عين القراءة

والعشرين، السلطة السوداء والغضب الأبيض، إلىٰ قصة هؤلاء الشباب من السود مثل (ستوكلي كارمايكل) واحتكاكه مع منظمة الفهود السود، وكذلك طلاب اليسار الجديد، الذين ضاقوا ذرعًا بالسلمية ودعاتها، ومحاولاتهم استخدام العنف وتنظيرات أولئك الذين أثروا فيهم مثل (فرانز فانون) والثائر الشهير (تشي جيفارا). كذلك نتعرف علىٰ من عارضوا فكرة العنف وحاججوا ضدها مثل (حنا آرنت). ويناقش أيضًا مآلات هذه الاستراتيجية اليائسة ومدىٰ تحقيقها أي نتائج حقيقية. وينقضي الفصل بالحديث عن شباب الهيبيز واليبيز ومعارضتهم للحرب في فيتنام وجهود تحرير المرأة وعلاقتها بحركة الشباب اليساري. **وفي الفصل السادس والعشرين** يعيدنا فريدمان إلىٰ الحديث عن بعض النظريات والأفكار التي تتعلق بالرأي العام وكيفية تشكيله. فيناقش الأفكار التي تتحدث عن دور الإعلام وصناعة الأجندة، ومن ثم يعرج علىٰ نظرية (توماس كون) حول النماذج المعرفية كأطر عامة للفكر في المجتمع وكيفية تشكلها وتغيرها، قبل أن يقوم بتحليل مطول لأفكار ونظريات الفيلسوف الفرنسي الشهير (ميشيل فوكو) عن السيطرة الانضباطية وآليات السلطة والمراقبة والصراع وتأثيرها علىٰ الفكر الاستراتيجي وينتهي الفصل بالحديث عن السرديات ودورها في الفكر الاستراتيجي. ونصل إلىٰ آخر فصول هذا الجزء **في الفصل السابع والعشرين، العرق والدين والانتخابات** الذي يحكي فيه فريدمان عن تطور الحملات الانتخابية الأمريكية في إطار النظام السياسي الأمريكي المعقد وتاريخ أساطين مديري هذه الحملات المحترفين الذين بدأوا العمل لصالح الحزب الجمهوري قبل أن تنتشر هذه الممارسة لدىٰ الحزبين كليهما. ويتناول فيه فريدمان الممارسة الاستراتيجية لهؤلاء المدراء للحملات ومقارباتهم التي استلهمت الفكر الاستراتيجي العسكري وسارت علىٰ دربه.

أما الجزء الرابع، الاستراتيجية من الأعلىٰ، فننتقل فيه إلىٰ مجال خصب آخر من مجالات الفكر الاستراتيجي، ألا وهو مجال إدارة المال والأعمال. وفيه يقص فريدمان قصة نشوء هذا الحقل من الفكر الاستراتيجي وتطور نظرياته وممارساته علىٰ أيدي أبرز منظريه وممارسيه من رجال المال والأعمال

عبقة القراءة

الأمريكيين الكبار. ويبدأ فريدمان هذه الرحلة **بالفصل الثامن والعشرين، صعود طبقة الإدارة**، بالحديث عن فلسفة أحد رواد هذا الحقل، ألا وهو (فريدريك تايلور) مبتكر حقل الإدارة العلمية والذي أراد به، كشأن مفكري الاستراتيجية العسكرية الأوائل، خلق علم شامل لفن الإدارة الفعالة، ويبين لنا فريدمان اتساع تأثير أفكار (تايلور) عن الإدارة والكفاءة حتىٰ وصلت إلىٰ الاتحاد السوفييتي ذاته حين دعا (لينين) إلىٰ دراسة أفكار (تايلور) واستخدامها لخدمة المجتمع الشيوعي، ويتناول هذا الفصل كذلك الاتجاهات الأخرىٰ في الفكر الإداري مثل مدرسة العلاقات الإنسانية وتأثرها بالمفكرة الاجتماعية (ماري باركر فوليت) **وفي الفصل التاسع والعشرين، أعمال إدارة الأعمال**، يحكي لنا فريدمان عن قصص ثلاثة من أكبر ممارسي إدارة الأعمال بإدارتهم لثلاثة من أكبر الشركات الصناعية وأكبرها في الولايات المتحدة وهم، (جون روكفلر) وتجربته مع شركته ستاندرد أويل للنفط واتحاده الاحتكاري، وهنري فورد وإنشاء سوق استهلاك عام للسيارات وقصته مع الإنتاج الضخم وصراعه مع العمالة، و(ألفريد سلون) الرئيس العبقري لشركة جينيرال موتورز وتفوقه علىٰ فورد العجوز متصلب الفكر. ثم ينقلنا فريدمان بعد ذلك **في الفصل الثلاثون، استراتيجية الإدارة**، إلىٰ المنظر الثاني لعلم الإدارة بعد (تايلور) وحامل شعلته، (بيتر دراكر)، الذي طور علم الإدارة، خاصة إدارة الشركات الكبرىٰ، وأكد علىٰ أهمية التخطيط ووضع الأهداف بالنسبة للاستراتيجية وقارنها بالاستراتيجية العسكرية. كذلك يعرج فريدمان علىٰ أفكار (شاندلر) و(كينيث أندروز) و(أنسوف) وصعود استخدام مصطلحات ومفاهيم مثل الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي وسيطرتها علىٰ أعمال الشركات الكبرىٰ، قبل أن تفقد رونقها وتسقط مع كتاب (صعود وهبوط التخطيط الاستراتيجي) لمينتسبرج عام **١٩٩٤**م. **وفي الفصل الحادي والثلاثين**، نتعرف علىٰ الكم الهائل من الأدبيات الإدارية التي استلهمت من القادة العسكريين مثل الإسكندر ونابليون وكذلك المفكرين الاستراتيجيين مثل كلاوزفيتز وليدل هارت وبالطبع (سون تزو) أما علم الاقتصاد وعلاقته بإدارة الأعمال، فقد حظي بتغطية شاملة **في الفصل الثاني والثلاثين، صعود الاقتصاد،**

عينة القراءة

وفيه يناقش فريدمان أفكار ونظريات أكبر علماء الاقتصاد مثل (جون ناش) و(فريدريك هايك) وكذلك مفاهيم التعاون والتنافس في السوق التي نظر لها (مايكل بورتر) في كتبه عن الميزة التنافسية. **وفي الفصل الثالث والثلاثين، ملكات حمر ومحيطات زرق**، يعرض فريدمان التغيرات المتعددة التي طرأت علىٰ إدارة الأعمال استجابة للضغط الكبير الذي يمثله التنافس المحموم في السوق الحرة والتحدي الذي واجهته الشركات الأمريكية إثر تنافسها مع نظيراتها اليابانية. ويناقش الفصل نظريات في فكر استراتيجية الأعمال مثل نظرية الوكالة وإعادة هندسة الإدارة. أما ما استلهمته استراتيجية إدارة الأعمال من علم الاجتماع والنظريات التي انبثقت منها فنتعرف عليها **في الفصل الرابع والثلاثين، التحدي السوسيولوجي**، وينتهي هذا الجزء **بالفصل الخامس والثلاثين**، بتساؤل فريدمان عن ما إذا كانت الاستراتيجية الأمثل هي تلك التي يخطط لها من البداية فتكون مقصودة مدبرة، أم تلك التي تعتمد علىٰ التأقلم والتعلم مع تغير البيئة والظروف وتنشأ مع الوقت. وفيه يناقش نظرية المنظمات المتعلمة والاعتراضات عليها. يتناول فيه كذلك مسألة السيطرة والتحكم داخل المنظمة واستحالة فصل الأسئلة الأيديولوجية والمنهجية عن عملية الإدارة. وينتهي الفصل بالحديث مرة أخرىٰ عن السرديات التي يستخدمها مروجو الاستراتيجية الإدارية لكي يثبتوا وجهات نظرهم ويشرحوا أفكارهم والقيمة الحقيقية لهذه السرديات.

وأخيرًا نصل إلىٰ الجزء الخامس والمتمم لهذه الرحلة الطويلة، **نظريات الاستراتيجية**، وفيه يناقش فريدمان بعض المسائل النظرية والمنهجية ذات الأهمية الكبرىٰ في فهم الاستراتيجية وتعلمها والتفكير بها وتطبيقها. **ففي الفصل السادس والثلاثين، حدود الاختيار العقلاني**، يناقش فريدمان نظرية الاختيار العقلاني وكيف سيطرت علىٰ أقسام العلوم الاجتماعية في الجامعة بالرغم من فشلها في تفسير كثير من الظواهر والاعتراضات القوية التي أوردت عليها. وفي هذا الإطار يحكي لنا فريدمان قصة (وليام رايكر) الأكاديمي الذي وجد في نظرية الألعاب والاختيار العقلاني وسيلة لتحويل العلوم السياسية إلىٰ ما يشبه العلوم الطبيعية. ومن خلال رئاسته لقسم العلوم السياسية بجامعة (روشستر)،

عبدة الفراعنة

قام مع تلامذته، الملتزمين تمامًا بخطه الكمي العقلاني في النظرية السياسية، بنشر نموذجهم المعرفي المعتمد علىٰ الاختيار العقلاني، وبعد توليه رئاسة الجمعية الأمريكية للعلوم السياسية، سيطر هذا النموذج المعرفي علىٰ غالبية الأبحاث المنشورة في الدوريات الأمريكية، وقد هيمن هذا النموذج علىٰ حقل العلوم السياسية لدرجة تحكمه في تعيينات الجامعات. إلا أن فريدمان يورد الاعتراضات التي وُجهت لهذا النموذج المعرفي ومحاولات أصحابه تعديله استجابة لهذه الاعتراضات، حتىٰ أنهىٰ (رايكر) نفسه حياته الأكاديمية وهو يحاول استكشاف مساحات متعدية لهذا النموذج في الدراسات السياسية. **أما الفصل السابع والثلاثين، ما بعد الاختيار العقلاني**، يستمر فريدمان في تناول السجال بين نظرية الاختيار العقلاني ومنتقديها وفيه يعرض لأفكار مثل «العقلانية المقيدة» التي ابتكرها (هربرت سيمون) خلال عمله بمؤسسة راند، وبعض الذين بنوا عليها وأدخلوا بعض مفاهيم علم النفس إلىٰ الاقتصاد. كذلك يناقش فريدمان التجارب العملية التي أجريت وأثبتت خطأ افتراضات نظرية الاختيار العقلاني وضرورة النظر إلىٰ البشر في بيئاتهم الاجتماعية ورد مناصري النظرية عليها. وأخيرًا، يطرح فريدمان فكرة «التعقل» و«السيناريوهات» وطرق اتخاذ القرار المعقدة التي انبثقت من كل ذلك، ويطرح كذلك تقسيمه للتفكير الاستراتيجي إلىٰ نوعين متمايزين، حيث يعتمد النوع الأول علىٰ الحدس والخبرات السابقة والتأقلم ويتميز بالسرعة والخفاء، بينما يعتمد النوع الثاني علىٰ العمليات العقلية التحليلية النقدية والتي عادة ما تكون بطيئة ومرهقة. ويخلص إلىٰ أن التفكير الاستراتيجي عادة ما يكون نتاجًا لهذين النمطين من التفكير. **وفي الفصل الثامن والثلاثين والأخير، قصص وسيناريوهات**، يقدم فريدمان أطروحاته الأساسية بشأن الاستراتيجية وينتهي إلىٰ عدد من الخلاصات المستنتجة من هذه الرحلة الطويلة في أغوار الفكر الاستراتيجي الغربي فيبين أن عالم الاستراتيجية كان دائما ما يبدأ بثقة المفكرين والمنظرين في أفكارهم ونظرياتهم بشأن ما يجب عمله، هذه الثقة التي ما تلبث أن تتحطم مع محاولات التطبيق والممارسة لتنشأ سلسلة جديدة من التفكير والتنظير. ولأن الاستراتيجية

عين القراءة

تتعلق بالفعل ورد الفعل الإنساني، فقد كانت دائمًا تواجه صعوبات عدم اليقين وعدم الاستقرار، وربما كانت القدرة علىٰ التأقلم مع هذه الظروف المتغيرة لا محاولة التحكم فيها، هي درس الاستراتيجية الأول. يتناول فريدمان بعد ذلك حدود الاستراتيجية ليخلص إلىٰ أنها تظهر فقط وتتبين الحاجة لها عند نشوء الصراع والتعاون والأحوال المتقلبة والظروف الغير مستقرة. فهي ليست، كما يعتقد أغلب الناس، خطة ثابتة للوصول إلىٰ هدف نهائي مرجو، وإنما هي عملية مستمرة من التأقلم والتكيف ومحاولة الخروج من الحالة الراهنة، الغير مريحة أو الغير مستقرة، إلىٰ حالة أخرىٰ أكثر راحةً واستقرارًا، ومن ثم الانتقال من هذه الأخيرة إلىٰ حالة أفضل . . . إلخ. إلا أن الغاية البعيدة لابد وأن تظل نصب أعين الاستراتيجي الحصيف كي لا يضل الطريق، كذلك عليه أن يتوقع خطوات الخصم المستقبلة حتىٰ يستطيع التعامل معها بشكل أفضل. ثم يعود فريدمان ليفصل في نمطي التفكير الاستراتيجي الذين ذكرهما في الفصل السابق، مؤكدًا أن نمط التفكير الأول، المعتمد علىٰ الحدس والمهارة، هو أهم ما في التفكير الاستراتيجي، لذلك فإنه يخلص إلىٰ أن الاستراتيجية فنًا وليست علمًا. أما نمط التفكير الثاني، المبني علىٰ القدرات التحليلية المنطقية، فيكمن دوره في تحويل ما تم التوصل إليه بواسطة النمط الأول إلىٰ حجج مقنعة يمكن شرحها للأتباع هنا يسهب فريدمان في شرح أهمية اللغة والتواصل والإقناع في عملية الاستراتيجية ويؤكد علىٰ أهمية مفاهيم السرديات والسيناريوهات وينتقل منهما إلىٰ القصص ودورها في صياغة أحدث اتجاهات الفكر الاستراتيجي الحديث. إلا أنه يعود ليبين خلل هذه الطريقة القصصية في تحصيل معرفة استراتيجية حقيقية ويستدعي أفكار أولئك الذين بينوا عيب القصص وتهافتها مثل (نسيم طالب). غير أنه يحاول أن يستعيض عن هذه الأداة الاستراتيجية بأداة أخرىٰ هي السيناريوهات، وهي ليست قصصًا تفسيرية تروىٰ، وإنما سلسلة من المواقف المتطورة تبدأ بنقطة بداية يجد الناس فيها أنفسهم ويتأقلموا معها وفقًا لظروف البيئة وتغيرات الأحداث. وينهي فريدمان كتابه بمقارنة كاشفة بين كاتب الدراما والاستراتيجي بوصفهما منتجي قصص وسرديات، موضحًا التحديات التي

يواجهها الاستراتيجي جراء عمله في بيئة متغيرة وغير متوقعة ذات رهانات حقيقية وعواقب جمة.

إن أهم ميزة في هذا الكتاب الكبير هي شموله وإلمامه بقدر هائل من النظريات والأفكار والممارسات الاستراتيجية الغربية ولا تكمن هذه الميزة فقط في عرض تلك الأفكار والتجارب، وإنما أيضًا في نقدها وبيان التفاعل بينها والقصص وراء المفكرين والممارسين الذين عايشوها وصارعوها. كذلك فمن أهم الجوانب التي أرىٰ المؤلف أجاد فيها هي سرده السلس الممتع لكل هذا الكم من القصص والروايات وتواريخ الأفكار عن الاستراتيجية في ثلاثة حقول مختلفة، دون أن يؤدي ذلك إلىٰ ملل القارئ أو نفاد صبره. ولعمري إن هذا لمن أصعب الأمور علىٰ المؤلفين مهما بلغت براعتهم، خاصة في مسألة مثل الفكر الاستراتيجي. إلا أن القارئ للكتاب لا يمكن إلا أن ينجذب إلىٰ هذه القصة الشيقة، التي رغم تشعبها وعدم اتساق بعض أجزائها، تبدو رواية واحدة متماسكة مترابطة يأخذ بعضها بزمام بعض وكأنها ملحمة إغريقية أو رواية خيالية. وليس أدل علىٰ هذه المتعة السردية من تلك الاقتباسات التي يوردها فريدمان في افتتاحيات فصوله للدلالة علىٰ أفكار الفصل الرئيسية، مثل ذلك الاقتباس العبقري الذي يبدأ به الكتاب، الذي رغم بساطته يدل علىٰ أطروحته بجملتها.

إلا أنه كذلك لا يخلو من عيب ونقيصة. وأهم هذه العيوب عدم ترابط بعض أجزائه، فقد بدىٰ أن فريدمان أراد تضمين الكتاب كل من فكَّر أو مارس الاستراتيجية العسكرية أو السياسية أو الإدارية، حتىٰ وإن بدىٰ هذا التضمين مقحمًا في غير موضعه. والأدلة علىٰ ذلك تسري في طول الكتاب وعرضه، كوضعه فصل عن استراتيجية الانتخابات الأمريكية في الجزء الذي يتحدث عن استراتيجيات المستضعفين، وكذلك توزيعه فصولًا عن العلوم الاجتماعية في أجزاء الكتاب بغير تبرير واضح لهدف إقحام هذه الفصول في تلك الأجزاء. ولعل الإطالة عيب آخر في الكتاب، إلا أنه بالنظر إلىٰ طموحه بتناول هذا الكم من النظريات والأفكار والممارسات في ثلاثة مجالات مختلفة، قد يبدو غير

عين القراءة

كاف. ولكم وددت لو استطعت القول بأن القارئ يمكنه أن يقرأ الجزء الذي يعنيه ويثيره دون بقية الكتاب، إلا أن ذلك سوف يفقده من الفوائد القدر العظيم، إذ أن بعضه مبني علىٰ بعض، ورغم تنوع موضوعاته، إلا أنه متماسك في المجمل لا يمكن فصل أجزائه عن كليته. كذلك لابد من إدراك أن هذا الكم الكبير من المفكرين والممارسين قد تم تناوله بشيء من الاختصار والاختزال، إذا أخذ كل منهم علىٰ حدة، ولهذا فمن يريد الاستزادة عليه أن ينتقل إلىٰ المصادر والأصول التي يحيل عليها المؤلف. كذلك يجب الانتباه إلىٰ أن ما يتناوله هذا الكتاب متمحور فقط حول الفكر والممارسة الغربيين والأمريكيين علىٰ وجه الخصوص، وهو ما نبه إليه المؤلف في التمهيد لذلك فالكتاب قاصر عن ذكر النظريات والتجارب غير الغربية، ولعل ذلك أمر طبيعي، نظرا لحدود ما يحتمله كتاب واحد.

إن هذا الكتاب ضروري لكل من له اهتمام بتاريخ الأفكار والفلسفات ولكل من له اتصال بعوالم الحرب أو السياسة أو إدارة الأعمال ولكل مناضل يبحث عن طريق نضاله. كذلك فبعض فصوله قد يمثل قراءة ممتعة شيقة لمن له اهتمام بالعلوم الإنسانية والاجتماعية وأصولها وفلسفة علومها. وما أحوجنا في هذه الفترة العصيبة من تاريخنا إلىٰ الاطلاع علىٰ أفكار الأولين وتجاربهم علىٰ اختياراتهم وعواقبها، علىٰ نظرياتهم وممارستها، فإن الذين لا يعلمون التاريخ محكومون بتكراره.

أما عملي في الترجمة، فقد حرصت علىٰ نقل المعاني التي أرادها المؤلف كما هي مع محاولة الارتقاء بالبيان العربي قدر الوسع والطاقة، وكانت غايتي أن يبدو الكتاب وكأن العربية هي لغته الأصلية. كما حرصت عند ترجمة النقولات من النصوص الكلاسيكية وأسماء الشخصيات التاريخية والمفكرين والممارسين، علىٰ أن أجعلها موافقة للترجمات العربية السابقة المعتمدة لها متىٰ وسعني ذلك، وإن كنت لا أتفق مع بعضها، لكي يتسق الكتاب ويتصل بما سبقه من الترجمات في المكتبة العربية. كذلك فعند بداية ذكر كل أسم لمفكر أو ممارس أو شخصية تاريخية، كنت أحرص علىٰ إقرانه بحروفه الإنجليزية،

عينة القراءة

حتىٰ يسهل تعقبه لمن أراد الاستزادة. كما حرصت علىٰ ترجمة تعليقات المؤلف التي يوردها في الهوامش مع الإبقاء علىٰ ذكر مراجعه وإحالاته باللغة الإنجليزية لمن أراد الرجوع إليها من مظانها. وقد واجهتني بعض الصعوبات، مثل الاختصارات الإنجليزية التي تصبح علمًا علىٰ نظرية أو فكرة استراتيجية ما، مثل حلقة (أودا) وقد اخترت أن أنقل أسم هذا الاختصار الذي بات علمًا في ذاته مع ذكر ترجمة أصله باللغة العربية. كذلك فقد سمحت لنفسي بالتعليق علىٰ بعض المواضع التي أراها تحتاج مزيد بيان مثل بسط حدث تاريخي أو شرح معنىٰ قد يستغلق علىٰ من لم يخبر الثقافة الغربية أو مناقشة لفكرة من أفكار المؤلف هذا فما كان من صواب في هذه الترجمة فهو من توفيق الله ورعايته وأسأله سبحانه أن يتجاوز عن ما بها من ذلل أو تقصير أو خطأ.

وأخيرًا أحب أن أشكر كل من كانت لهم يد في إتمام هذا العمل، وأخص بالذكر أ/ أحمد سالم لإتاحته هذه الفرصة وتوفيره سبل إنجازها، وأ/ محمد صلاح، الذي كان طوال رحلة هذه الترجمة أفضل معين وخير صديق. كما أخص بالشكر والثناء أبي الفاضل (طارق البوهي) وأمي الكريمة (منىٰ) علىٰ دعمهما المستمر لي بكل ما يستطيعانه دون منة أو شكوىٰ، فهما مثال الحب الصافي النقي الذي لن يجد المرء مثله طوال حياته، فأسأل الله أن يبارك لهما في أعمارهما وأن يتم عليهما نعمته وفضله. أما زوجتي فاطمة، فهي التي تحملت العبء الأكبر من مشاق هذا العمل، فقد صبرت علىٰ انشغالي الشهور الطويلة وكانت خير صاحبة وأنيسة ومعينة، وقد استفدت كثيرًا من مناقشاتي معها حول الترجمة التي لم تكن تنتهي، فلها جزيل الشكر والحب والعرفان. والحمد لله أولا وآخرا.

كتبه

أحمد طارق البوهي

الخميس الثامن والعشرين من شهر ذي الحجة سنة ١٤٤٠ من الهجرة

التاسع والعشرين من شهر أغسطس/ آب سنة ٢٠١٩ للميلاد

تمهيد

الكل لديهم خطة، حتىٰ يتلقون لكمة في الفم
مايك تايسون

الكل يحتاج إلىٰ استراتيجية. لطالما كان من المتوقع أن يمتلك كل من قادة الجيوش والشركات الكبرىٰ والأحزاب السياسية استراتيجيات، أمَّا الآن فلا مجال لأي منظمة جادة لأن تتخيل نفسها بدونها. فبالرغم مما يتعلَّق بإيجاد مسالك النفاذ من الحيرة والتباس الشؤون الإنسانية من إشكاليَّات، فإن الاعتماد علىٰ مقاربة استراتيجية ما تزال تُعتبر أفضل من أخرىٰ لا تعدو أن تكون تكتيكية محضة، ناهيك عن أن تكون عشوائية، إن امتلاك استراتيجية يتجاوزُ بنا حدود ما هو قصير المدىٰ أو ثانوي إلىٰ ما هو أرحبُ أفقًا أو جوهريّ، فنقفُ عند المسببات بدلا من الأعراض ونرىٰ كاملَ الغابةِ بدلًا من آحادِ الشجر. وبدون استراتيجية، فإن مواجهة أي مشكلة أو السعي لتحقيق أي هدف يُعتبر هملًا. وبالتأكيد فإنه لا توجد حملة عسكرية أو استثمار لشركة أو مبادرة لحكومة يمكن أن تحصل علىٰ الدعم دون وجود استراتيجية قابلة للتقييم . . . كذلك فإنه إذا وصف قرار ما بأن له أهمية استراتيجية فإنه بالطبع يصبح أكثر أهمية من القرارات الأخرىٰ ذات الطابع الروتيني. وبالتالي فإن الذين يصنعون مثل هذه القرارات يصبحون أكثر أهمية من أولئك الذين يقدمون النصائح فقط أو الذين أوكلت إليهم مهمة التنفيذ.

عبقرية القراءة

لم تعد الاستراتيجيات حكرًا علىٰ قرارات «الموت أو الحياة» أو قرارات «الإبرام أو الفسخ» المتعلقة بالدول العظمىٰ وكبرىٰ الشركات؛ بل لها حضورُها اليومَ بين يدي شئون أكثر تواضُعًا. هناك طلب لاستراتيجية كلما كان الطريق نحو هدف معين غير مستقيم أو ظهرت الحاجة إلىٰ تحديد الموارد المطلوبة وطريقة استخدام هذه الموارد بكفاءة والترتيب المناسب لهذا الاستخدام. في الأعمال التجارية، قد يتحمل المدراء التنفيذيون مسؤولية الاستراتيجية العامة، إلا أنه توجد استراتيجيات منفصلة لكل من المشتريات والتسويق والموارد البشرية إلخ. الأطباء لديهم استراتيجيات علاجية والمحامون لديهم استراتيجيات للتقاضي والعاملين في المجال الاجتماعي لديهم استراتيجيات استشارية. كذلك الأفراد لديهم استراتيجياتهم الخاصة -للتطوير المهني أو التأقلم مع الحرمان أو ملء الإقرارات الضريبية أو حتىٰ تدريب طفل علىٰ قضاء حاجته أو شراء سيارة. في الحقيقة، لا وجودَ اليومَ لما نعدَّه نشاطًا إنسانيًا حقيرًا أو تافهًا أو مألوفًا حدَّ أن يكونَ خِلوًا من استراتيجية تدعمُه.

هناك العديد من الكتب التي تقدم النصائح لهؤلاء الذين يريدون استراتيجيات أكثر كفاءة. إن تنوع الجمهور المتلقي يظهر في الأنماط المختلفة لأساليب هذه الكتب. فبعضها يعتمد علىٰ عرض فُكاهِيّ، والبعض الآخر علىٰ الطباعة الكبيرة أو القصص الملهمة المستوحاة من أهل النجاح والنصر. هناك أيضًا الأسفار المتبحرة المشتملة علىٰ الرسوم البيانية والمخططات المفصلة للعوامل المعقدة الكثيرة التي يجب أخذها في الحسبان. وما بين هذا وذاك هناك قوائم الأنشطة التي إن اتبعت بأناة، فسوف تؤدي علىٰ الأقل إلىٰ زيادة فرص تحقيق النتيجة الصحيحة. كذلك هناك الخطابات الحماسية المطوَّلة والتفكير الجريء المشجع والتحركات الحاسمة والإصرار علىٰ النصر. وقد لا تعدو في نهاية المطاف أن تكون شيئًا أكثر من تجميعة لشعارات مبتذلة، تفتقرُ في أغلب الأحيانِ إلىٰ الاتساق، حولَ كيفية مجابهة الأعداء وجمع الحلفاء المحتملين. هناك أيضًا التأملات الأكثر فلسفية عن تناقضات الصراع وعواقب فقدان المرونة في خضم السعي أحادي التفكير نحو هدف بعيد. توجد هناك

عبقرية القراءة

حتىٰ نصائح عن كيف تصبح استراتيجيًا خياليًا وأنت تحدق إلىٰ شاشة ما تعيد خوض حروب بائدة أو تسيطر علىٰ كائنات فضائية في عوالم متخيلة ذات قواعد معقدة وأسلحة غير تقليدية.

رغم ذلك تظل كلمة «استراتيجية» أفضل ما نملكه للتعبير عن محاولات التفكير المسبق بالأفعال في ضوء أهدافنا وقدراتنا. إنها تلتقط معنىٰ عملية لا تعبر عنها أي كلمات بديلة واضحة بالرغم من أن معناها بات مبتذلًا بأثر من استعمالها المشوش الذي غالبًا ما يكون في غير موضعه. إن كلمة «استراتيجية»، من هذا الوجه، لا تختلف كثيرًا عن غيرها من الكلمات المتصلة بها مثل «النفوذ» و«السياسة». فبالرغم من أن تبينَ المعاني الدقيقة لمثل تلك الكلمات يتم في النصوص العلمية -ويكون من النادر التوصل إلىٰ استنتاج قاطع بشأنها-، إلا أنَّا سنجدُها بين يدي دارجِ خطاباتِنا اليوميَّةِ في صورةٍ أفقرتْها إلىٰ الدِّقَةِ وتركتْها فضفاضةً مُمتهنة ليس هناك تعريف متفق عليه لكلمة «استراتيجية» يمكنه أن يصف الحقل ويرسم حدوده. أحد التعريفات المعاصرة الشائعة يستمدُّ صِفتَها مما نيطّ بها من الحفاظ علىٰ التوازن بين الغايات والسبل والوسائل وبتحديد الأهداف وبالموارد والطرق المتاحة لتحقيق هذه الأهداف، هذا التوازن لا يتطلبُ فحسب إيجادَ سبيلِ الوصول إلىٰ الغايات المرغوبة، ولكن أيضًا يحتاج إلىٰ مواءمة الغايات بحيث يمكن إيجاد طرق واقعية للوصول إليها من خلال الوسائل المتاحة. يمكن لهذه العملية أن تصف أبسط المهام، ولكن عندما يصبح الوصول إلىٰ الغايات سهلًا وعندما يتعلق الأمر بالجمادات بدلًا من أناس آخرين وعندما يكون الرهان بسيطًا جدًا، فهذا بالكاد يمكن تسميته بـ «استراتيجية». فبشكل عام، تحضر «الاستراتيجية» إلىٰ الساحة عندما يكون هناك صراع فعلي أو محتمل عندما تتضارب المصالح وتظهر الحاجة إلىٰ أشكال الحل لهذا فإن الاستراتيجية هي أكثر بكثير من كونها «خطة». إن أي خطة تفترض متوالية من الأحداث تسمح للمرء بالتحرك بثقة من حالة معينة للأمور إلىٰ أخرىٰ. أما «الاستراتيجية» فنكون في حاجة إليها عندما يكون بمَلْكِ الآخرين إحباط خطتنا لأن لديهم مصالح واهتمامات مختلفة وربما مضادة. قد تكون

عبقرية القراءة

الصراعات خفيفة كتلك التي تنشب بين العاملين في نفس المنظمة بحيث يسعون إلىٰ ذات الأهداف ولكن بمسؤوليات متباينة. كما يوضح الاقتباس من الملاكم (مايك تايسون)، فإن ضربة مسددة بعناية يمكنها أن تفشل أمهر الخطط. إنَّ الشئون الإنسانيَّة بملازمتِها الحتميَّة لحال التقلُّب الدائبِ بأثرٍ من تدخل الصدفِ وكذا مناوءات الخصومِ ثم عثرات الأصدقاء = هو ما يمدُّ «الاستراتيجية» بما تتميز به من تحدٍ ودراماتيكيَّة. إن من المتوقع عادة من «الاستراتيجية» أن تبدأ بوصف للغاية المنشودة، إلا أنه في الممارسة نادرًا ما يكون هناك تحركًا منظمًا نحو أهداف حددت مسبقًا. وإنما تتطور العملية خلال سلسلة من الحالات، كل منها ليست تماما كما توقعناه أو رجوناه، مما يستدعي الحاجة إلىٰ إعادة التقييم والتقويم للاستراتيجية الأصلية بما تتضمنه من أهداف نهائية. إن صورة الاستراتيجية التي يجب أن تنبثق من هذا الكتاب هي صورة سائلة مرنة تحكمها نقطة البداية لا نقطة النهاية.

إن الاستراتيجية أيضًا عادة ما تقدم علىٰ أنها مبارزة أو صدام بين إرادتين متقابلتين. ربما يعكس هذا الأصول العسكرية للمصطلح والتشبيهات المستمرة له بمباراة مصارعة. ويمكن أن يكون هذا أيضًا نتيجة للنماذج البسيطة للصراعات التي تشجعها نظرية الألعاب بمصفوفاتها الثنائية المعتمدة. إن القليل من الحالات التي تتضمن استراتيجية تكون بهذه البساطة. ربما يكون لدىٰ ملاكم في الحلبة مع (مايك تايسون) القليل من الخيارات، إلا أن فرصه سوف تزيد بشدة إذا أمكنه كسر القوانين وإحضار ملاكم آخر معه من خارج الحلبة. وكما سنرىٰ، فإن الاتحاد مع الآخرين قد يمثل الحركة الاستراتيجية الأكثر فطنة وبصيرة. وللسبب نفسه، فإن منع الخصوم من فعل الشيء ذاته (الاتحاد) يمكن أن تصبح له نفس القيمة. إن المبارزة تشبيه سيئ كذلك لأنها تفترض قتالًا حتىٰ النهاية ومنتصرًا واحدًا فقط. بيد أن الصراعات يمكن حلها عبر الاعتماد علىٰ المصالح المشتركة أو بناء تحالفٍ فائز مع الشريك التالي المتاح. وحيث أن كلا التحركين يحتاج إلىٰ مفاوضات معقدة، فربما يكون التحدي هو إقناع الأنصار الطبيعيين بأن التنازلات الضرورية كانت تستحق العناء أو تتميز بالحكمة وبعد النظر. لذا

عين الدراسات

فإن عالم الاستراتيجية هو عالم التفاوض والإقناع تمامًا كما هو عالم التهديدات والضغط، عالم التأثيرات النفسية كما المادية وعالم الكلمات كما الأفعال. لذا فإن الاستراتيجية هي الفن السياسي المركزي. إنها تتعلق بالنيل بأكثر مما كان يشير إليه ميزان القوىٰ في موقف ما. إنها فن خلق القوة.

إن هؤلاء الذين يبدأون أقوياء، لا يجب أن تكون الاستراتيجية صعبة بالنسبة لهم. فالاستعمال العاقل للموارد المتفوقة عادة ما يكون ناجحًا. كما في النص الانجيلي الشهير «لا حتميَّة في أن يكونَ السبقُ للسريعِ ولا أن تكون دولة الحرب للقويّ». وأضاف الكاتب الأمريكي (ديمون رانيون) «ولكن هكذا يكون الرهان». إن القتال ضد قوة متفوقة ربما يسجل أعلىٰ النقاط في ميزان النبل والبطولة، إلا أنه بطبيعة الحال يسجل نقاط منخفضة في ميزان الحكمة والفاعلية. لذلك فإن استراتيجيات الضعفاء، في تلك المواقف التي يشير فيها ميزان القوىٰ المبدئي إلىٰ الهزيمة، تقدم الاختبار الحقيقي للإبداع. تلك الاستراتيجيات غالبًا ما تبحث عن إمكانية النجاح من خلال تطبيق ذكاء متفوق يستغل المقاربة المملة والمتكررة والمعتمدة علىٰ القوة العضلية التي يتبناها هؤلاء الذين يعتبرون مواردهم المتفوقة أمرًا مسلما به. تتمثل نماذج هذه المقاربة في (أوديس) وليس (أخيل)، في (صن تزو) و(ليدل هارت) وليس (كلاوزفيتس) أو (جوميني). فهؤلاء سوف يسعون إلىٰ النصر بأقل التكاليف، عبر أساليب الخداع والمكر والأحابيل والمناورات والسرعة والبديهة الحاضرة. هناك بلا شك استحسان لتحقيق الفوز عبر الذكاء بدلا من القوة المفرطة. ويغدو الأمرُ مُشكِلًا بحقٍّ عندما يظهر أن الخصوم ليسوا فقط متفوقين في الموارد وإنما أيضًا علىٰ نفس القدر من التأهب والشجاعة والذكاء.

إن اشتقاق كلمة «استراتيجية» يعود إلىٰ عصر اليونان القديمة. إلا أنه خلال العصور الوسطىٰ وصولًا إلىٰ العصر الحديث كان يغلب علىٰ دلالتها أن تشير إلىٰ» فن الحرب». وتلك الأمور التي أصبحت لاحقًا توضع بصرامة تحت عنوان «الاستراتيجية«مثل قيمة التحالفات ودور المعركة والأهمية المتبادلة للقوة والخدعة، كانت موضع النظر. أما كلمة «استراتيجية» فقد بدأ استعمالها في

بريطانيا وفرنسا وألمانيا فقط في أواخر القرن الثامن عشر. وقد عكست تفاؤل عصر التنوير بأن الحرب -شأنها شأن كل مجالات الشؤون الإنسانية الأخرىٰ- يمكن أن تستفيد من استخدام العقل. وقد عكست أيضًا متطلبات الحرب المعاصرة بما فيها من جيوش ضخمة وخطوط إمداد طويلة. لقد أصبح استخدام القوة الآن يحتاج إلىٰ الإعداد المتأني والإرشاد النظري. فيما سبق، ربما اجتمعت الغايات والوسائل في عقل القائد المحارب، الذي كان مسؤولًا عن كل من الصياغة والتنفيذ لاستراتيجية ما. ومع الوقت تزايد انفصال هذه الوظائف وأصبحت الحكومات هي التي تصوغ الأهداف وتتوقع من القادة العسكريين تحقيقها. أما القادة العسكريين فقد أصبح لديهم هيئات أركان متخصصة مهمتها وضع خطط الحملات بينما يقوم آخرون بالتنفيذ.

وبمطالعة السهولة التي يتم بها استخدام التشبيهات العسكرية في المجالات الإنسانية الأخرىٰ، بما فيها لغة القيادة، لن يكون من المفاجئ أن كلًا من القادة السياسيين وقادة الأعمال التجارية قد تبنوا فكرة «الاستراتيجية». كانت الإشارة إلىٰ «استراتيجية الأعمال» نادرة قبل عام ١٩٦٠ وقد بدأت في الزيادة خلال فترة السبعينات وبحلول سنة ٢٠٠٠ أصبحت أكثر ورودًا من «الاستراتيجية العسكرية». ولقد انتشر استخدام الكلمة من خلال أدبيات الإدارة والأعمال. ولمَّا صار دارجًا وصف خطط وسياسات المنظمات -علىٰ الأقل أهمها وأبعدها أثرًا- بأنها «استراتيجية»، لم يكن تحوُّل الأفراد إلىٰ استخدام المصطلح أيضًا عندما يقومون بدراسة خياراتهم المهنية بالقفزة الكبيرة. لقد شجعت الحركات الاجتماعية والفلسفية للستينيات الداعية بتحويل «الشخصي» إلىٰ «سياسي» مؤذنة بدخول الاستراتيجية إلىٰ العلاقات الأكثر أولية.

امتلكت الشركات هيئات للتخطيط تضع الأهداف للآخرين لاتباعها. وظف السياسيون المستشارين ليقدموا النصح بشأن كيفية الفوز بالانتخابات. وبعد ذلك، قام هؤلاء الذين لديهم خبرة في هذه المهام بالكتابة وإلقاء المحاضرات عن مبادئ «الاستراتيجية»، مقدمين الوصفات التي ربما تأتي بالنجاح في مواقف مختلفة محتملة. لذا كان صعود الاستراتيجية مواكبًا لزيادة

عبقة القراءة

البيروقراطية في المنظمات والحرفية في الوظائف ونمو العلوم الاجتماعية. لقد عكست الأمل في أن الدراسة التخصصية للاقتصاد والاجتماع والسياسة وعلم النفس يمكنها أن تتيح عالما أكثر قابلية للفهم ومن ثم للتوقع وبالتالي تصبح جميع التحركات مبنية علىٰ علم أفضل وتغدو قابلة للتقييم كما ستكون مصممة بفاعلية أكبر بناءً علىٰ ظروف اللحظة الراهنة.

كانت إحدىٰ ردود الفعل علىٰ صعود الاستراتيجيين هي تحدي افتراضاتهم المتغطرسة المتعلقة بالسيطرة وبنىٰ القوة المركزية التي شجعوها. تم تقديم «الاستراتيجية» باعتبارها اختيال ووهم، وبكونها ادعاء أن شؤون جماهير العامة يمكن التلاعب بها من الأعلىٰ بواسطة نخبة ما. وبدلًا من القرارات المتعمدة من قبل قلة، أشار النقاد إلىٰ التحركات التي لا يمكن حصرها للأفراد الذين لا يمكن إحصاؤهم والذين لا يرون الصورة الكبيرة إلا أنهم بالرغم من ذلك يتأقلمون مع الطروف قدر استطاعتهم مما يؤدي إلىٰ نتائج لم يقصدها ولم يرغب بها أحد. شجع ذلك النقدُ ظهورَ المطالبة بأن تكونَ صناعة قرار لامركزيَّة وبتمكين الأفراد. وقد شجع هذا بدوره الاستراتيجية باعتبارها ردة فعل أكثر شخصية لمواجهة تقلبات الحياة اليومية.

وهذا الكتاب، باعتباره تاريخًا يهدف إلىٰ تقديم بيان عن تطور أكثر الموضوعات أهمية في النظرية الاستراتيجية وكيف أثرت علىٰ مجالات الحرب والسياسة والأعمال التجارية، من غير إهمال النقاد والمنشقين. وربما فوجئ القراء ببعض الشخصيات التي سوف تظهر وبعض الفصول التي تكاد لا تذكر الاستراتيجية علىٰ الإطلاق. وإنما ذلك لأهمية بعض النظريات التي مهدت الطريق للاستراتيجية. إنها تلك التي أسست للمشكلات التي كان علىٰ الاستراتيجيين التعامل معها والظروف التي عملوا داخلها، وكذلك أشكال فعلهم السياسي والاجتماعي. وكنتيجة لذلك، فإن هذا الكتاب لا يعتني كثيرًا بالتخطيط للصراع أو تطبيق الذكاء العملي لمواجهة أشكال الحيرة وإنما يتعلق بالعلاقة بين النظرية والممارسة أو بالأحرىٰ بالنظريات كشكل من أشكال الممارسة. إن الاستراتيجية تقدم سبيلًا إلىٰ مدىٰ واسع من القضايا: مثل التشكلات المجردة

عبقة القراءة

المتعلقة بما يعنيه التصرف بعقلانية وتأملات ما بعد الحداثة حول السيطرة والمقاومة ومقترحات بشأن السببية ورؤىٰ حول طرائق عمل العقل الإنساني ونصائح عملية حول الطريقة المثلىٰ للظفر بالأعداء في المعركة أو دحر الخصوم في الانتخابات أو إطلاق منتج جديد إلىٰ السوق. لقد ناقش الاستراتيجيون كفاءة طرق الإجبار المختلفة وكذلك الحوافز والطبيعة الإنسانية تحت الضغط وتنظيم الجماعات الكبيرة من الناس حال الحركة وتقنيات التفاوض ورؤىٰ المجتمع الصالح ومعايير الأداء الأخلاقي.

إن المقاربة التي تبنيتها هنا لا تتبع أي مدرسة معينة للعلوم الاجتماعية. في الحقيقة، لقد سعيت إلىٰ بيان كيف أن صعود مدارس معينة يمكن تفسيره عن طريق الاستراتيجيات الأكاديمية. وحتىٰ النهاية كنت أطور فكرة النصوص الاستراتيجية باعتبارها طريقة للتفكير «حول الاستراتيجية» كقصة تُروىٰ بصيغة المستقبل. وأعتقد أن هذا نبع من خطوط التحليل التي طوِرت من خلال رحلة هذا الكتاب، إلا أنني آمل أن يستمتع القراء بالتاريخ حتىٰ وإن لم يقبلوا التحليل. ما يذهلني بشأن «الاستراتيجية» هو أنها تتعلق بالاختيار ولأن هذه الاختيارات قد تكون هامة، استحقت مسبباتها الدراسة المتأنية. إنها تتعلق بالقرارات التي تهم الذين يصنعونها وتتعامل مع التقدم الشخصي وبقاء المجموعة وكذلك الرؤىٰ والقيم المتجذرة والأعمال التجارية التي تؤثر علىٰ حياة الكثيرين وفرصة تشكيل الطريق المستقبلي لأمة من الأمم. إن دراسة «الاستراتيجية» بهذه الطريقة ربما تكون مدمرة لأشكال العلوم الاجتماعية التي يجب أن تأخذ في الاعتبار العشوائي وغير المنتظم وغير الطبيعي والمستغرب والاستثنائي والمتطرف وتعتبرها حالات غريبة خارجة عن السياق. أما مع «الاستراتيجية» فإن هذه الحالات يجب أن تحظىٰ باهتمام خاص بالتحديد لأنَّ مُؤدِّيها قد تحدوا التوقعات سواءً بالقصور عنها أو هزيمتها. ربما لا يؤدي هذا إلىٰ نظرية استنتاجية عظيمة ولكنه يمكن أن يسمح للطالب بتقدير الإثارة والدراما المتعلقة بأحد أكثر أشكال اتخاذ القرار تحديًا دون أن يقلق بشأن الإثباتات الرياضية.

عبقرية القراءة

وللحفاظ علىٰ الموضوع في إطار منضبط، ركزت بشكل كبير علىٰ التفكير الغربي عن «الاستراتيجية»، بل وعلىٰ المقاربات الأمريكية بالتحديد في الأوقات الأكثر قربا. ولأنني أردت أن أربط الموضوعات الأساسية لهذا الكتاب بالتطورات الأوسع للنظرية السياسية والاجتماعية، فإن شمولية جيوسياسية أكبر كانت لتكون مستحيلة. إنني أتفهم تماما أن الثقافات المختلفة تنتج رؤىٰ مختلفة، إلا أن الولايات المتحدة الأمريكية لم تكن الأعظم قوة وحسب، ولكن أيضًا كانت الأكثر إبداعا فكريًا في العصر القريب. في العصور القديمة كانت (أثينا) هي من تقود الركب، وفي أواخر القرن التاسع عشر كانت (ألمانيا) هي الرائدة. إن ميزة البقاء داخل حدود الثقافة الغربية هي إمكانية رسم خرائط التأثرات والموضوعات المشتركة عبر الزمن وخلال مساحات من النشاط المختلفة ظاهرًا. لقد لامست النصوص الكلاسيكية -الكُتَّاب الذين يُرجع إليهم بشكل منتظم- وهؤلاء الذين قد تم نسيانهم (في الأغلب عن استحقاق) الذين كان لهم أثرٌ في عصرهم. لقد سعيت كذلك إلىٰ وضع اتجاهات وميول الفكر الاستراتيجي داخل سياقاتها. ولتأسيس النقاش بشكل سليم، جعلت صوب عيني ملاحظة (رايموند أرون) عن أن الفكر الاستراتيجي «يستمد إلهامه في كل قرن، أو بالأحرىٰ في كل لحظة من التاريخ، من المشكلات التي تطرحها الأحداث نفسها» فلفهم المنظرين الرئيسيين، ولتقديم حاشية نقديَّة، كان من اللازم الانتباه إلىٰ الأحداث التي كان هؤلاء المفكرين يتفاعلون معها. إلا أن المرء لا يحتاج إلىٰ الذهاب بعيدًا جدًا، مثل (جورج أورويل) الذي لاحظ وهو يعرض كتابًا عن «الاستراتيجية» أن «هناك شيئًا غير مُرضٍ في تتبع تغير تاريخي وقوفًا عند منظرٍ منفرد، لأن النظرية لا تكتسب مصداقية إلا حينما تواتيها الظروف المادية». إن أحد الأمور التي تجعل من تاريخ الأفكار أمرًا مبهرًا، هو أن الأفكار تنشأ في سياق ما وتحيا وتكتسب معانٍ جديدة في سياق آخر.

ولما كان أحد موضوعات هذا الكتاب هو الأهمية المتنامية للقصص باعتبارها وسائل للتفكير حول الاستراتيجيات والتواصل بشأنها، = فقد عمدت إلىٰ إظهار مصادر القصص الاستراتيجية الأكثر أهمية ونوايا إنشائها وكيف

تغيرت معانيها عبر الزمن. وبالتوافق مع هذا الموضوع القصصي، استخدمت أيضًا عددًا من الأمثلة المستمدة من الآدب -بما في ذلك الإنجيل وهومر وميلتون وتولستوي- لإلقاء الضوء علىٰ المسائل الرئيسية والتعامل مع السلوك الاستراتيجي.

يبدأ الكتاب بالتعامل مع «استراتيجية ما قبل التاريخ»، مناقشا المصدرين الرئيسين للثقافة الغربية -الإنجيل العبراني والنصوص الكبرىٰ لقدماء الإغريق والمؤلفين الذين أصبح تأثيرهم الأكثر بقاءً- ثوسيديديس وصن تزو ومكيافيلي. ينظر القسم الأول الرئيسي من الكتاب إلىٰ الاستراتيجية العسكرية. والقسم الثاني يهتم بالاستراتيجية السياسية، وبخاصة الجهود المبذولة لمصلحة أولئك الذين بدو أقل حظًا. أما القسم الثالث فيناقش تطوير استراتيجيات لمدراء المنظمات الكبرىٰ وبخاصة الأعمال التجارية، هذا القسم هو الأقصَر، وما ذلك إلا لأنه يغطي نصف قرن من الأدبيات وليس قرنين، أما القسم الأخير فيناقش الإسهام المعاصر للعلوم الاجتماعية ويسعىٰ إلىٰ تقريب الموضوعات الرئيسية من بعضها البعض.

لقد أخذتني عملية البحث لإعداد هذا الكتاب إلىٰ أراضٍ غير مألوفة. لقد أثبتت أنها فرصة لاستكشاف مسائل كنت بالكاد أذكرها من أيام دراستي الجامعية والكثير من تلك التي فاتتني دراستها. لقد تعلمت في النظرية السياسية أن أقرأ النصوص الأصلية لا شروحها فحسب، ولقد حاولت أن أصنع الشيء نفسه، إلا أنه سيكون من التضليل أن أدعي أنني لم أعتمد بشكل مكثف علىٰ شروح الآخرين. لقد استفدت -علىٰ رجاء أن أكون قد وفَّيتُ بأمانةِ عزو الأفكار إلىٰ أصحابها- من أفكار ورؤىٰ مجال واسع من المتخصصين. وبعض متعتي خلال كتابة هذا الكتاب جاء من تعرضي لبعض الأدبيات العلمية الرائعة في العلوم الاجتماعية وحقول أخرىٰ من المفترض أنها بعيدة عن حقلي. وبالرغم من فضل جهود زملائي، إلا أنني ولا شك قد تعديت مجالي في عدد من المساحات. إلا أن هذا قد أكد اعتقادي بأن الأكاديميين يهتمون كثيرًا جدًا بتحقيق انطباع طيب داخل حدود تخصصاتهم العلمية بينما لا يعطون الاهتمام

عبقرية القراءة

الكافي لما يدور خارج هذه الحدود. وبيد أن هذا الموقف غالبًا ما يكون محل جدال إلا أنني أرجو ألَّا يكون فيه سوء أدب. وهذه مسائل تستحق الجدال بشأنها وإني لأتطلع لمناقشة هؤلاء الذين يشعرون أن نقاطًا هامة قد فاتتني.

إن خبرتي الخاصة وأصول الموضوع تعني أن كثيرًا من هذا الكتاب يُعنىٰ بالحرب، إلا أنني سعيت كذلك إلىٰ إعطاء كل من استراتيجيات الثورة والانتخابات والأعمال التجارية حقهم وأن استكشف كيف أثر بعضها علىٰ بعض. ليست لدي خبرة عملية بالحرب إلا أنني قابلت العديد من المحاربين. لقد كنت طالبا ناشطا سياسيًا للغاية وانخرطت في العديد من النقاشات المفعمة حول الإصلاح والثورة والعنف. وفي السنوات الأخيرة، بينما كنت أعمل في (كينجز كوليدج) بلندن، توليت الكثير من مختلف الأدوار الإدارية لما يقترب من ثلاث عقود (التي انتهت بكلمة «استراتيجية» في التعريف بي). وفي هذا الخصوص، فإنني، في وقتي، كنت أحاول التفكير بشكل «استراتيجي» تماما كما كنت أفكر في «الاستراتيجية».

عين القراءة

الفصل الأول

الأصول ١: التطور[١]

لقد تحدر الإنسان من كائن رباعي الأرجل مشعر وفي الغالب شجيري في عاداته
تشارلز داروين

أحاجج في هذا الفصل أن هناك سمات بدائية للاستراتيجية الإنسانية مشتركة عبر الزمان والمكان. تتضمن هذه السمات الخداع وتشكيل الأحلاف واستخدام العنف كواسطة. إن هذه السمات بدائية للغاية بحيث أن بعض آثارها يمكن رصده بين قرود الشمبانزي. فلدىٰ قرود الشمبانزي إدراك لذواتهم كما أنهم يفهمون الآخرين جيدًا بما يكفي لخداعهم، ويظهرون الامتنان أو الرغبة في الانتقام بحسب ما إذا تم إعطاؤهم الدعم أو حرمانهم منه. كما أنَّ لهم سُبُلًا للتواصل، ولهم قدرة علىٰ معالجة المشكلات المعقَّدة بالتفكير، كما أنَّهم قادرون علىٰ التخطيط المسبق.

إن سنينًا من الملاحظة الدقيقة لقرود الشمبانزي، أولًا في البرية ثم بمستعمرات خاصة في حدائق الحيوان تحدت وجهة النظر السابقة التي افترضت

(١) يبدأ المؤلف كتابه بالتطور باعتباره الاعتقاد السائد بين الغربيين وهو أن الحياة الحيوانية كانت هي أصل الحياة الإنسانية (نظرية التطور لداروين) وأنه بالنظر إلىٰ حياة الحيوانات المتقدمة مثل القردة يمكننا أن نستلهم ما كانت عليه حياة الإنسان الأول البدائي. وأما من لا يؤمنون بهذه النظرية فيمكنهم أن يروا الأمر علىٰ أنه تحليل لما ركَّبَهُ الله في الحيوان الأعجم من غرائز وفِطَر يمكن اعتبارها «سياسية» أو «استراتيجية».

شكر وتقدير

إن عقد هذا الكتاب يمتد إلىٰ عام ١٩٩٤م. وقد جاء التفويض الأصلي من تيم بارتون، وأنا أقدر هذا الصبر الاستثنائي حيث أشغلت نفسي بمشروعات أخرىٰ وقمت بعدد من البدايات الخاطئة في ما يتعلق بهذا المشروع. وما إن بدأ العمل، حتىٰ أرشدني إلىٰ الأيدي القادرة لديفيد ماكبرايد، الذي كان محررًا داعمًا بشكل استثنائي. فإن هذا الكتاب لم يخرج إلىٰ النور إلا بفضله هو وكامي ريشيلي وبقية أعضاء فريق دار نشر جامعة أكسفورد.

بيد أن المشروع لم يكن له أن يبدأ من جديد إلا بتشجيع جيمس جو وفرص الندوات التي سمحت لي بتطوير أفكاري. فقد دفعني كل من جيمس وبراد روبنسون إلىٰ التقدم لمجالس أبحاث المملكة المتحدة تحت برنامجهم عن مصادر عدم اليقين العالمية وساعداني علىٰ وضع ملف ناجح. وقد سمحت لي هذه المنحة المقدمة من كل من مجلس أبحاث الاقتصاد والاجتماع ومجلس أبحاث الآداب والعلوم الإنسانية، بالمساحة اللازمة للبحث والكتابة والتي كانت لتكون مستحيلة دونها. وقد كنت محظوظًا بشكل خاص بزملائي الذين عملوا معي ضمن المنحة. فقد استفدت من عمل جيف مايكلز عن الأفكار الاستراتيجية، وكذلك من انتقاداته الدقيقة علىٰ عملي. وبينما كان من المفترض بي أن أشرف علىٰ رسالة بين ولكنسون، فقد كان هو يشرف علي عمليًا - خاصة عندما كان الأمر يتعلق بالكلاسيكيات.

عين القراءة

وقد كان قسم دراسات الحرب بكلية الملك في لندن (King's College London) منزلًا محفزًا علىٰ العمل بالنسبة لي لمدة ثلاثة عقود. فالمحاورات مع الزملاء والطلبة قد ألهمت أجزاءً كثيرة من هذا الكتاب. وقد كنت ممتنًا لدعم الرؤساء المتعاقبين للقسم: برايان هولدن ريد وكريستوفر داندكر وميرفن فروست. كذلك منحني زملاء أخر النصيحة بشأن المخطوطة الأولية، وأخص بالذكر ثيو فاريل وجان ويليم هونيج وجون ستون الذين كانوا مصدر إشارات مثيرة للاهتمام. أما ليمور سيمهوني فقد ساعدني في التأكد من مصادري، وقامت سارة شوكوديبي بالكثير من التصحيحات.

كذلك فقد انتفعت بشكل كبير من نصائح الزملاء خارج القسم. ولابد من الإشارة الخاصة إلىٰ اثنين من تلامذة الاستراتيجية البارعين، ألا وهما بياتريس هيوسر وبوب جيرفس، الذين قدما حواشٍ مفصلة ودقيقة، أكثر بكثير من ما يستدعيه نداء الواجب. يتصل الشكر كذلك إلىٰ العديد من التعليقات المفيدة لروب أيسون وديم بيتس وستيوارت كروفت وبيت فيفر وعازار جات وكارل ليفي وألبرت ويلي ونيك ويلر. وأخيرًا كان ولدي سام مصدرًا جيدًا للنصيحة بشأن البُنية والعنوان، وقد استطعت مناقشة حركة معارضة الثقافة مع زوجة ابني ليندا. ويمكنني أن أذكر العديد من الناس الذين ناقشت معهم المسائل التي طُرحت في هذا الكتاب -وقد ظهر عدد منهم في صفحاته- إلا أن اثنين منهم يستحقان ذكرًا خاصًا. الأول هو معلمي ومرشدي، السير ميكائيل هوارد، الذي وضعني علىٰ هذا المسار وظل يلهمني للاستمرار فيه. والثاني هو كولن جراي. فقد سار مشوارنا المهني بشكل متوازي، مع العديد من الموضوعات المشتركة. بالرغم من أن آراءنا عادت ما اختلفت، وكانت المواجهات دائمًا مفيدة.

في جميع كتبي قدمت الشكر لزوجتي جودابث لصبرها وتحملها. فمرة أخرىٰ عليها أن تتأقلم مع «دوار الكتاب» الذي يصيبني، والذي كنت خلاله متناسيًا لكل شيء حولي إلا مخطوطة كتابي. وقد بدا لي أنه مع اقتراب عيد زواجنا الكريم، أن هذه هي اللحظة المناسبة لكي أهدي إليها أحد هذه الكتب.