

جامعة وهران

كلية العلوم الاقتصادية ، علوم التسيير و العلوم التجارية

المدرسة الدكتورالية للإقتصاد و التسيير

منكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال

تخصص : الإستراتيجية

الموضوع :

العلاقة بين الإستراتيجيات العسكرية و إستراتيجيات المؤسسة

دراسة للإستراتيجيات العسكرية للقائد خالد بن الوليد

تحت إشراف :

علي توباش

من إعداد الطالب :

أحمد فاطمي

أعضاء لجنة المناقشة :

رئيسا	جامعة وهران	أستاذ التعليم العالي - أ -	أ.د زيري بلقاسم
مقررا	جامعة وهران	أستاذ التعليم العالي - أ -	أ.د توباش علي
مناقشا	جامعة وهران	أستاذ محاضر - أ -	د كربالي بغداد
مناقشا	جامعة وهران	أستاذ محاضر - أ -	د شرشم محمد

السنة الجامعية: 2010-2011

التشكرات :

أشكر أول ما أشكر الله عز و جل على أن
وفقتني لإتمام عملي , ثم أتقدم بالشكر الجزيل
إلى أستاذي ,

و المشرف على البحث : علي توباش , أشكر
صديقي الأستاذ : نور الدين زابشي , أشكر
كذلك كل من شجعني , و حفزني على مواصلة
المجهودات , و اشكر كذلك كل من وفر لي
المناخ الملائم للتفرغ لهذا العمل

الإهداء :

أهدي هذا العمل إلى كل أفراد عائلتي , وإلى
كل زملائي , و إلى كل أصدقائي .

أخص من بين هؤلاء : جدتي التي هي بمثابة
أمي رحمها الله , ولداي : محمد , و خالد عبد
الأعلى , و زوجتي , زميلي : يوسف بولعراس
, و شرارة وليد , صديقي : محمد عبد الحكيم
طويل , و أكرم جلطي , ...

مقدمة عامة :

يشهد العالم اليوم تطورا ملحوظا في مفهوم إستراتيجية المؤسسة ، و المنافسة الاقتصادية ، بشكل كبير ، يُعد نتيجة للتغيرات التي طرأت على البيئة الاقتصادية بشكل عام . لهذا التطور يتمثل في ظهور منافسة اقتصادية حادة ، إزادات وتيرتها ، و ضراوتها إلى المستوى الذي أصبحت تُستعمل ، و تُردد بعض المصطلحات و المفاهيم الحربية ، و العسكرية في مجال المنافسة الاقتصادية مثل : الحرب الاقتصادية ، حرب الأسعار ، حرب الشائعات ، الخطط ، الإستراتيجيات ، التكتيكات ، الترصد و اليقظة الإستراتيجية ، حماية المعلومات ، التجسس ، حراسة المحيط ، الهجوم ، الدفاع ، المفاوضات ، التحالفات ، الاستهداف ، و الغزو .

و يتمثل أيضا في بعض التحركات ذات الطابع الحربي ، و العسكري مثل : سيطرة شركة على أخرى ، إنضمام مؤسسة إلى مؤسسة أقوى ، توسع منشأة على حساب أخرى ، تنامي قوة شركة و تناقص قوة شركة أخرى .

و يتمثل أيضا في ظهور و إنشاء منظمات ، و قوانين و تشريعات دولية ، خاصة بالعلاقات الاقتصادية ، و حل النزاعات و الفصل فيها ، كالتى تُعنى بالعلاقات الدولية و حل النزاعات العسكرية ، و السياسية فيما بين الدول .

و يتمثل أيضا في بروز دور القائد الإستراتيجي في المؤسسات ، و ما له من مكانة كبيرة في تنظيم العمل ، و صياغة الإستراتيجيات ، و وضع الخطط و إدارة المنافسة ، لتحقيق الأهداف المسطرة ، تماما كمكانة القائد العسكري في ميدان المعركة و إدارة الحروب ، و المعارك . بالإضافة إلى كون المجال الأصلي الذي انبثقت منه إستراتيجية المؤسسة ، هو المجال العسكري ، حيث ظهرت ، و استعملت الإستراتيجية في المجال العسكري ، منذ عشرات القرون ، بل قبل بداية التاريخ الميلادي بمئات السنين .

حيث أن الكلام ، و البحث في المجال الأصلي للإستراتيجية ، و هو المجال العسكري ، من شأنه أن يثري ، و ينمي فكر المشتغل بإستراتيجية المؤسسة ، و يفتح أمام الباحثين في هذا الميدان مجالا خصبا ، و غنيا بأنواع المعارف ، و الأفكار ، و النظريات التي أفادت ، و تفيد من يُعمل فيها فكره ، و يُساهم الفكر الإستراتيجي العسكري في تغذية مثيله المؤسساتي .

هذا كله جعلنا نطرح هذه الإشكالية و التي تتمثل في الأسئلة التالية :

- هل هناك قواسم مشتركة بين الإستراتيجية في المفهوم العسكري ، و المفهوم المؤسساتي ؟ ، و ما هو سياق نشوء كل منهما ؟
- هل يمكن استخدام الإستراتيجيات ، و المبادئ العسكرية كإستراتيجيات للمنافسة ؟ ، و هل تم استخدامها من قبل باحثين ، و مؤلفين معروفين كإستراتيجيات للمؤسسة ؟
- هل يمكن استخراج الإستراتيجيات التي يمكن تطبيقها في مجال المنافسة الاقتصادية المعاصرة ، انطلاقاً من دراسة و تحليل الإستراتيجيات ، و المبادئ العسكرية لخالد بن الوليد ، باعتباره واحداً من أبرز القادة العسكريين ؟

فرضيات البحث :

- وللإجابة على الأسئلة المطروحة ، ولمعالجة الموضوع ، تم اعتماد الفرضيات التالية ، و التي تعتبر أكثر الإجابات احتمالاً على هذه الأسئلة :
- تشترك كل من الإستراتيجيات العسكرية ، و الإستراتيجيات المؤسساتية في كثير من النقاط المتشابهة ، إلا أن ذلك لا يمنع من وجود بعض النقاط المميزة لكليهما ، كما أنه لكل إستراتيجية ظروف ، و سياق لنشأتها .
- إمكانية تطبيق معظم الإستراتيجيات العسكرية كإستراتيجيات في مجال المؤسسات ، و المنافسة الاقتصادية المعاصرة ، و يوجد أمثلة عديدة على ذلك ، لمؤلفين ، و مفكرين معروفين .
- المعارك و الحروب التي خاضها خالد بن الوليد ، و التي انتصر فيها كلها ، قد استخدم فيها مجموعة من الإستراتيجيات، والمبادئ العسكرية، هذه الإستراتيجيات يمكن استخدام معظمها بعد الدراسة و التحليل ، في مجال المنافسة الاقتصادية الراهنة .

أهداف البحث :

- حيث يهدف هذا البحث إلى :
- الوصول إلى إدراك مفهوم الإستراتيجية بين مجالين مختلفين ، الأول المجال العسكري ، والثاني مجال الأعمال ، و المؤسسات .
- محاولة إيجاد الروابط التي تجمع بين مفهوم الحرب ، و بين مفهوم المنافسة الاقتصادية الراهنة ،

و توضيح مدى التشابه و التشابك بين كلا المفهومين . النظرين الذين قدموا أمثالا ، و اقتراحات
 - تبين مدى تأثير الأفكار ، و الإستراتيجيات العسكرية ، على ميادين الاقتصاد و الإدارة المعاصرة
 ، و خصوصا في مجال المنافسة . ذلك في عدة نقاط ، و ذلك لإبراز أوجه الشب
 - محاولة الخروج بمقاربة جديدة في مجال إستراتيجيات المنافسة ، و ذلك من خلال دراسة و تحليل
 الإستراتيجيات ، و المبادئ العسكرية لخالد بن الوليد لصياغة مجموعة من الإستراتيجيات ، الممكن
 تطبيقها في ميدان المنافسة الاقتصادية المعاصرة . دراسة جانب واحد من جوانب إدارة المؤسسة مثل

أهمية البحث و دوافع اختياره :

تكمن أهمية هذا البحث على مستويين :

الأول : على مستوى الواقع المعاصر و ما يفرضه من ظروف ، و عوامل أدت إلى تبلور مفهوم جديد
 للمنافسة الاقتصادية ، و الإستراتيجيات المستخدمة لذلك ، هذا المفهوم الجديد يدفعنا إلى محاولة
 تسليط الضوء على إستراتيجيات المنافسة الاقتصادية الراهنة ، باعتبارها ظاهرة مثيرة للاهتمام تستحق
 البحث و الدراسة ، و باعتبارها ظاهرة تطرح عدة أسئلة تحتاج لأن يجيب عليها .

الثاني : على مستوى الشخصية العسكرية محل الدراسة ، فمن الطبيعي أن يختار الباحث دراسة قائد
 عسكري عبقرى ، له باع طويل في ميدان المعارك ، و له اليد الطولى في مجال الإستراتيجيات
 العسكرية ، و من المناسب جدا أن يقع الاختيار على قائد خاض قرابة مائة معركة ، انتصر فيها كلها
 ، إذن فمن الملائم جدا أن يقع اختيار الباحث على القائد خالد بن الوليد .

منهجية البحث :

من أجل الإجابة على مختلف التساؤلات المطروحة ، والتي تعكس إشكالية الدراسة ، و من
 أجل اختبار صحة الفرضيات المذكورة أعلاه ، فقد تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي للبحث ، إلى
 جانب المنهج الإستقرائي الإستنباطي ، و ذلك بوصف و تحليل لكل من الإستراتيجية في المجال
 العسكري ، و في المجال المؤسساتي ، و من ثم استنباط نقاط و أوجه التوافق بين كلا المفهومين ،
 تمهيدا إلى البرهنة على صحة الانطلاق من المجال العسكري ، إلى مجال المؤسسات ، كما تم اعتماد
 المنهج التحليلي الوصفي كذلك ، في بحث المبادئ العسكرية لمختلف المدارس ، والمنظرين ، وتم

الاعتماد على المنهج المسحي في تبين الباحثين ، و المنظرين الذين قدموا أعمالا ، و اقتراحات لاستخدام الإستراتيجيات العسكرية كإستراتيجيات للمؤسسة .
كما تم استخدام المنهج المقارن ، و ذلك في عدة نقاط ، و ذلك لإبراز أوجه الشبه والإختلاف ، بين مجموعة من المفاهيم ، حيث يُستخدم المنهج المقارن إستخداما واسعا في الدراسات الإجتماعية ، و يتيح استخدامه التعمق و الدقة في الدراسة و التحكم في موضوع البحث ، و التعمق في جانب من جوانبه ، فعلى سبيل المثال يُمكن دراسة جانب واحد من جوانب إدارة المؤسسة مثل المنافسة ، و يمكن أن تكون المقارنة لإبراز خصائص و مميزات كل موضوع ، من موضوعات المقارنة ، وإظهار أوجه التوافق و الإختلاف بينهما .

القواعد و الشروط في المنهج المقارن :

و لأجل الخروج ببحث علمي موضوعي و محدد كان لابد من التقيّد بمجموعة من القواعد و الشروط عند استخدام المنهج المقارن في هذا البحث

و هي :

- 01 - مقارنة المفاهيم المرتبطة بموضوع البحث ، إما ارتباطا مباشرا كالحرب أو المنافسة ، و إما ارتباطا غير مباشر كالدولة و المؤسسة .
- 02 - عقد المقارنات بموضوعية علمية ، لإبراز أوجه الإختلاف بكل وضوح تماما كإبراز القواسم المشتركة .
- 03 - النظر إلى المفاهيم المراد مقارنتها بنظرة كلية ، و بنظرة تفصيلية ، من خلال مقارنة مكونات هذه المفاهيم و الأشياء التي ترتبط بها ، مثل المحيط الخارجي للدولة و للمؤسسة .
- 04 - عدم الدخول في الإشكاليات التقليدية للمفاهيم ، و الاكتفاء بذكر الخلاصات حولها ، أو تبني أحدث النظريات ، أو أقواها .

محددات البحث :

أولا : حول مفهوم الإستراتيجية : لقد ركزنا على دراسة الإستراتيجية بالرجوع إلى مصدرها الأصلي ، و هو المجال العسكري .

ثانيا : حول آراء العلماء ، و الباحثين : حيث اكتفينا بنقل كلام ، و أعمال الباحثين ، و المفكرين

المؤيدين لمسألة تطبيق الإستراتيجيات ، و المبادئ العسكرية في مجال المؤسسات . Marketing W. ثالثا : حول الحالة محل الدراسة : لقد حاولنا تركيز الدراسة على شخصية عسكرية واحدة ، و هي شخصية القائد العسكري خالد بن الوليد .

خطة البحث : بدأت التي واجهتنا أثناء إعداد هذه الدراسة من علم وجود القلم الكافي من المراجع

لقد تمّت معالجة إشكالية البحث من خلال ثلاث فصول : الفصل الأول : مقارنات بين السياق العسكري لنشوء الإستراتيجية و بين السياق الإداري المؤسساتي .

الفصل الثاني : استخدام الإستراتيجيات العسكرية كإستراتيجيات للمنافسة .
الفصل الثالث : دراسة حالة حول الإستراتيجيات العسكرية لخالد بن الوليد ، وصياغتها كإستراتيجيات للمنافسة بين المؤسسات .

أدوات البحث :

قصد إنجاز البحث بكل فصوله الثلاث إستخدمنا أداة المسح المكتبي و ذلك بالإطلاع و الاستعمال للمراجع ، و المصادر ذات الصلة المباشرة ، و الغير المباشرة بالموضوع ، بالإضافة إلى استخدام بعض المجلات والمقالات المنشورة ، و بتصفح و استخدام بعض مواقع الإنترنت ، و بعض البرامج على القنوات الفضائية ، و بعض المحاضرات الصوتية ، و كذلك عن طريق التفكير الإستنباطي ، و التحليل لعدد من المصادر و الكتب ، وإيجاد الروابط ، والفوارق بين المعاني و المفاهيم .

الدراسات السابقة :

على مستوى أطروحات الدكتوراه ، و رسائل الماجستير لم نجد أي دراسة علمية تتناول استخلاص إستراتيجيات المؤسسة انطلاقا من الإستراتيجيات العسكرية ، أما على مستوى الكتب ، و المقالات ، و المواقع الإلكترونية فهناك مجموعة من الدراسات ، معظمها موجود في قائمة المصادر ، منها : Stratégie militaire et management stratégique des entreprises ، و كذلك : de

هناك مبحث كامل حول الدراسات السابقة في الفصل الثاني من هذه المذكرة .
 و كتاب : Marketing Warfare ، و la stratégie militaire à la stratégie d'entreprise ، و

نواقص و صعوبات بحث المشكلة :

أهم الصعوبات التي واجهتنا أثناء إعداد هذه المذكرة هي عدم وجود القدر الكافي من المراجع و ذلك نظرا لندرة المادة العلمية التي تناولت العلاقة بين الإستراتيجيات العسكرية ، و علاقتها بإستراتيجيات المؤسسة ، و التي تتناول مباشرة استخلاص إستراتيجيات المؤسسة من إستراتيجيات القادة العسكريين .

محتوى البحث

المقدمة العامة

الفصل الأول : مقارنات بين السياق العسكري لنشوء الإستراتيجية و بين السياق الإداري المؤسساتي

1 المبحث الأول : الإستراتيجية بين المفهوم العسكري و المفهوم الإداري للمؤسسات

2 المبحث الثاني : مقارنة بين مستويات سياق نشوء الإستراتيجية العسكرية وإستراتيجيات المنافسة

الفصل الثاني : استخدام الإستراتيجيات العسكرية كإستراتيجيات للمؤسسة

1 كيف استُخدمت المبادئ العسكرية كإستراتيجيات للمؤسسة

2 المبحث الثاني : المبادئ العسكرية التي اعتُبرت مصدر إستراتيجيات جديدة للمؤسسة

الفصل الثالث : دراسة حالة حول الإستراتيجيات العسكرية لخالد بن الوليد وصياغتها كإستراتيجيات للمنافسة بين المؤسسات

1 المبحث الأول : خالد بن الوليد و المبادئ العسكرية للمدرسة التي ينتمي إليها

2 المبحث الثاني : مقارنة الحرب / المنافسة المستخرجة من معارك خالد بن الوليد

خاتمة البحث

أصبحت الإستراتيجية اليوم مجال التخصص واضح و معروف به في كليات الإدارة والاقتصاد ، حيث بات يعرف جليداً أن من مجالات تطبيقها مجال المؤسسات و الشركات ، والمنافسة فيما بينها ، وللتأكد فمن المهم لمن أراد أن يفهم على أحقها الإستراتيجية و أسسها ومبادئها أن يدرسها من البداية ، من بداية نشأتها ، عند المبدأ الرئيس الذي وُلدت وترجمت فيه - وهو المبدأ العسكري - وكيف تبلورت عبر السنين إلى أن أصبحت من مبادئ غير مبداهما الأصلي مثل مبدأ الإدارة و المبدأ الذي نراها نطبقها في المؤسسات اليومها الأصلي لولا ثم الإدارة الإستراتيجية

الفصل الأول :

لا بد من تحديد الفترة الزمنية التي عرفت دخول الإستراتيجية ك مفهوم إداري ، أو مؤسسي ، وما هي المراحل التي مرت بها ، وما هو سياق نشوئها و عمل مختلف عن سياق نشوء الإستراتيجية الإدارية

مقارنات بين السياق العسكري لنشوء الإستراتيجية و بين السياق الإداري المؤسساتي

مقدمة الفصل الأول : استراتيجية بين المفهوم العسكري و المفهوم الإداري المؤسسي

أصبحت الإستراتيجية اليوم مجال اختصاص واضح و معترف به في كليات الإدارة والاقتصاد ، بحيث بات يُعرف جيدا أن من مجالات تطبيقها مجال المؤسسات و الشركات ، والمنافسة فيما بينها ، و لذلك فمن المهم لمن أراد أن يقف على حقيقة الإستراتيجية و أصلها ومدلولاتها أن يدرسها من البداية ، من بداية نشأتها ، محددًا الميدان الرئيس الذي وُلدت وترعرعت فيه - و هو الميدان العسكري - و كيف تطورت عبر السنين إلى أن استُعملت في ميادين غير ميدانها الأصلي مثل ميدان الإدارة و الاقتصاد ، و مالذي جعلها توائم هذا الميدان ، لابد من تحديد مفهومها الأصلي أولاً ثم الإداري ثانياً ، ثم المقارنة بين المفهومين ، و هل بينهما اختلاف أم توافق تام ، أم غير ذلك .

لابد من تحديد الفترة الزمنية التي عرفت دخول الإستراتيجية كمفهوم إداري ، أو مؤسسي ، وما هي المراحل التي مرت بها ، ما هو سياق نشوئها و هل يختلف عن سياق نشوء الإستراتيجية العسكرية أم أن بينهما من التوافق أكثر من الاختلاف ، و للإجابة عن كل هذه التساؤلات سوف يكون الفصل الأول من هذا البحث محتويا على الإجابات المحددة على هذه التساؤلات وغيرها .

1 المبحث الأول : الإستراتيجية بين المفهوم العسكري و المفهوم الإداري المؤسساتي:

تحتل الإستراتيجية اليوم كموضوع ، باهتمام متزايد و واسع النطاق من لدن المفكرين و المثقفين و الأكاديميين و الباحثين ، بالإضافة إلى اهتمام النخب القيادية ، و المؤسسات الرسمية و غير الرسمية بها و ذلك لما لها من أهمية كبيرة و من استعمال واسع في مختلف الميادين حيث أصبحت هذه المفردة ذات جاذبية كبيرة و ذات صيت واسع في الأوساط العلمية الأكاديمية وغيرها .

فمفهوم (الإستراتيجية) اليوم يعتبر من المفاهيم المتداولة في مختلف الميادين (الشؤون العسكرية ، السياسية ، الاقتصادية ، الاجتماعية ، التنمية البشرية ، ...) و في أنشطة و فعاليات عديدة حتى أصبح من الصعوبة بمكان تحديد ما المقصود بها على وجه الخصوص ، و لا شك أن هذه السيوالة في استخدام المصطلح إن دلت على شيء إنما تدل على أهمية الإستراتيجية كموضوع و لذلك تفرض موجبات الضرورة العلمية و الموضوعية على الباحث دراستها و تحديد ماهيتها ، و خاصة بالنسبة للباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية حيث ترتبط هذه المفردة بالعديد من الموضوعات الخاصة بالإدارة الإستراتيجية و ما يتفرع عنها من اختصاصات ، و لأجل هذا الغرض سنقوم بدراسة الإستراتيجية من حيث الميدان الأصلي لها و هو الميدان العسكري ثم من حيث ميدان تخصصه و هو ميدان الإدارة .

و لكي يكون تناول مفهوم الإستراتيجية أكثر عمقا و تفصيلا فسيكون مرتبا على النحو التالي : أولا تناول الإستراتيجية من حيث الأصل اللغوي والاشتقاق و ذلك لمعرفة ما يدل عليه اللفظ و من أين نشأ ، ثانيا من حيث ماهيتها و تعريفها و ذلك لمحاولة إدراك ما هي الإستراتيجية عند نخبة من المفكرين و الممارسين و الباحثين ، ثالثا من حيث تاريخها و ذلك لإدراك البعد التاريخي للمفردة و لاستعمالاتها و جذورها ، رابعا من حيث أقسامها و ذلك لإبرازها بطريقة أكثر تفصيلا .

أمر في اللاتينية لم يكن في الفرنسية ، حيث تعني في اللاتينية الحيلة أو الخديعة أو الوسيلة في الحرب . لكن stratageme (الوسيلة أو الخديعة الحربية) ليست فقط حيلة أو حيلة ، بل هي فعل عقلي (الذي يمتنع به (الفرار) ، ففي عام الحروب و الصراعات التي يسيطر عليها بالقدرة ، الإستراتيجية هي ترجمة حقيقية لهذا الفعل الذي للعقل²

¹ عبد القادر بن عبد القادر - المصطلح في اللغة الإستراتيجية - من دار صادر - 2006 - ص 17 .

² صلاح شهاب - منهل إلى الفكر الإستراتيجي - نشر الأكاديمية العربية للدراسات في المنارة على الإنترنت - بدون سنة النشر - ص 10 .

1-1 المطلب الأول : الإستراتيجية في المفهوم العسكري

1-1-1 الأصل اللغوي و الاشتقاق :

بالنظر إلى مصطلح الإستراتيجية كمصطلح علمي بعيدا عن التطورات التاريخية له يمكن القول أن مصطلح الإستراتيجية strategy هو في الأصل مصطلح يوناني فهو مشتق من الكلمة اليونانية strato بمعنى جيش أو حشد ، لكن عند تتبع هذا المصطلح في اللغات الأخرى ، يلاحظ أن مفهوم أو مصطلح الإستراتيجية يوجد في مختلف اللغات الأوربية ، و كذلك اللغات الإغريقية (اللاتينية)¹.

ففي الروسية يوجد لفظ strategija ، وفي الألمانية هناك مصطلح strategie ، أما في الهنغارية فتقريبا نفس المصطلح ، و نفس الكتابة strategi ، أما بتحليل اللفظ ، و النظر إليه ككلمة مركبة فهو يشمل كلمة stratos ، و كلمة agein ، و لذلك فإن مصطلح الإستراتيجية هو مقسم إلى جزأين ويعني (الجيش الذي يُدفع به إلى الأمام) .

و من هنا يتبين أنه بوصل كلا الكلمتين stratos و agein يتكون مصطلح strategos وهذا يعني : (الجنرال) ، و فعل strategô يعني قاد أو أمر ، فالإستراتيجية إذا هي ضمن المجال العسكري : فن القيادة للجيش ، وهي بشكل أشمل : فن القيادة .

هناك فرضية أخرى مفادها أن لفظ الإستراتيجية لا يُستعمل إلا عندما يعسكر الجيش في منطقة ما ويكون في حالة حرب ، فهو لا يعني الجيش أو الجيوش بشكل عام ، كما يرتبط نفس المصطلح بكلمة gia و هي تعني الأرض ، أو الجغرافيا .

"كلمة strategia أيضا خرجت من نفس الجذر ككلمة strategema و التي خرجت منها كلمة stratagème ، ولكن المارشال De Puysegur يرى أن هذه الكلمة الأخيرة كان لها معنى آخر في اللاتينية لم يكن في الفرنسية ، حيث تعني في اللاتينية الحيلة أو الخديعة أو الوسيلة في الحرب . لكن stratagème (الوسيلة أو الخديعة الحربية) ليست فقط خديعة أو حيلة ، بل هي فعل عقلي ذكي يتمتع به (الجنرال) ، ففي عالم الحروب و الصراعات التي يسيطر عليها بالقوة ، الإستراتيجية هي ترجمة حقيقية لهذا الفعل الذكي للعقل"².

¹ عبد القادر محمد فهمي - المدخل إلى دراسة الإستراتيجية - عمان دار مجدلاوي - 2006 - ص 17 .

² صلاح توف - مدخل إلى الفكر الإستراتيجي - نشر الأكاديمية العربية المفتوحة في الدمامك على الإنترنت - بدون سنة - <http://www.ao-academy.org/docs/entrance%20to%20the%20strategic%20think%20by%20salah%20nayouf%202505008.doc>

2-1-1 تعريفات الإستراتيجية :

بالنسبة لتعريفات الإستراتيجية عند العسكريين فقد جاءت على النحو التالي¹ :

- Jomini** : " فن القيام بالحرب على الخريطة " . الإمداد للمنحنيات الجوية
- Napoléon** : " فن قطع الاتصالات " . الإمداد للقوات القتالية ، للقطاعات الجغرافية العالية
- Clausewitz** : " فن استخدام المعارك كوسيلة للوصول إلى هدف الحرب " .
- Littre** : " فن إعداد مخطط للحملة ، و توجيه الجيش نحو النقاط الحاسمة أو الإستراتيجية ، و معرفة النقاط التي لا بد - في المعارك - من أن تُوجه كتلات الفرق العسكرية الأكبر حجما لكي تضمن النجاح ... " . قيادة الحرب أو خلال تنظيم الدفاع لأحد أو التلافي
- A. Beaufre** : " فن استخدام القوة للوصول إلى هدف السياسة " .
- " فن تصارع الإرادات التي تستخدم القوة لمعالجة صراعها " .
- " إستشراف الحدث " .
- L. Poirier** : " السياسة في عقد القواعد و تركيب الحدث " .
- J. Salvan** : " مجموعة الوسائل و المناهج للوصول إلى الأهداف المسطرة من السياسية " .
- A. France** : " تعني أنه لا بد من جسور لعبور الأنهار " .
- Jean-Charles** : " رمي العدو حتى نقنعه أننا لازلنا نملك الذخيرة " .
- كما جاء في كتاب المدخل إلى دراسة الإستراتيجية² التعريفات التالية : الوسائل للناجح ، و
- Liddell Hart** : " فن توزيع واستخدام مختلف الوسائل العسكرية لتحقيق هدف السياسة " .
- Moltke** : " إجراء الملائمة العملية للوسائل الموضوعة تحت تصرف القائد للوصول إلى الهدف المطلوب " .
- Van der Jolterz** : " هي التدابير الواسعة التي تستخدم في تحريك القوات الى الجهة الحاسمة في أكثر الظروف ملائمة ويمكن أن يسمى علم القيادة " .
- Raymond Aron** : " قيادة وتوجيه مجمل العمليات العسكرية " .
- كما جاء أيضا في قاموسي Le Robert و Le Trésor de la langue française

¹ Jean-Marie MATHEY - comprendre la stratégie - Economica - paris - 1995 - p 14 .

² عبد القادر محمد فهمي - مصدر سابق - ص 19 .

التعريفين التاليين¹ :

Le Robert : " جزء من العلوم العسكرية التي تتعلق بالقيادة العامة للحرب

و تنظيم الدفاع لبلد ما ، العمليات واسعة النطاق ، الإعداد للمخططات الهجومية
و الدفاعية بناء على القوى البشرية ، الوسائل الإمدادية للقوات الصناعية ، المعطيات الجغرافية العالية
القياس ، العوامل الدبلوماسية ، السياسية ، ... إلخ " .

Le Trésor de la langue française : " جزء من العلوم العسكرية التي تعالج التنسيق بين
القوى المسلحة (و كذلك الاعتبارات : السياسية ، الإمدادية ،
و الاقتصادية) خلال قيادة الحرب أو خلال تنظيم الدفاع لأمة أو ائتلاف ما " .

1-2-1-1 خلاصة التعريفات :

عند تفحص و تحليل مجموع هذه التعريفات يلاحظ أن مفهوم الإستراتيجية لدى العسكريين
هو مفهوم محدود و قاصر لا يتعدى عمليات استغلال الموارد المتاحة ، و الاختيار بين البدائل
المتوفرة ، من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من طرف الساسة ، أو من أجل تحقيق السياسات العليا
للدولة ، و ذلك لوجود الفرق بين السياسة و الإستراتيجية ، حيث تُعنى السياسة بالأهداف الكبرى
و الغايات و الرؤى الكبيرة، أما الإستراتيجية فيقصدون بها الإستراتيجية العسكرية ، و التي تُعنى
بتنفيذ ما تحدده السياسة ، عن طريق الاستغلال الذكي للموارد و الوسائل و الوسائط المتاحة ، و
بالرغم أن بعض المختصين عند ذكره لأقسام و مستويات الإستراتيجية - كما سيأتي لاحقاً - يفرق
بين ثلاث أنواع من الإستراتيجية منها نوع تطابق أوصافه أوصاف السياسة العامة للدولة إلا أننا لم
نجد في التعريفات المختلفة سوى مفهوم الإستراتيجية المغاير لمفهوم السياسة العامة و الذي يكون
بمثابة الأداة الموصلة إليها .

و يمكن القول أن الإستراتيجية لدى العسكريين تستند إلى الأبعاد التالية :

- **المستقبل** : حيث ترتبط الإستراتيجية بالمستقبل و توضع أساساً للتفاعل معه
- **الأهداف و السياسات** : حيث توضع الإستراتيجية من أجل تحقيق مجموعة أهداف و سياسات
مسطرة .

¹ Jean-Marie MATHEY - p 14 .

- الوسائل المتاحة : حيث تُراعى جميع الوسائل المتاحة عند وضع الإستراتيجية .
 - التخطيط : حيث تقوم الإستراتيجية على التخطيط المسبق .
 - المحيط المتغير : حيث توضع الإستراتيجية كمجموعة إجابات على مجموعة متغيرات داخلية و خارجية .
 - الحرب : حيث تأتي الإستراتيجية لتطبق في حالة الحرب .
 - الإجراءات المتخذة : كالقيادة و التنظيم و التنسيق حيث توضع و تنتقل الإستراتيجية من المرحلة النظرية إلى المرحلة التطبيقية .
- 1-1-3 تاريخ الإستراتيجية :**

قبل البدء في إعطاء لمحة تاريخية عن الإستراتيجية لابد من التفريق بين اللفظ strategy و بين مفهوم أو معنى هذا اللفظ إذ إنه من القصور تناول تاريخ ظهور ، و استعمال لفظ أو مصطلح الإستراتيجية strategy دون التعرض لتاريخ ممارسة و استعمال ما يدل عليه هذا المصطلح فعلى سبيل المثال لا الحصر يُعتبر Sun Tsu من أشهر الإستراتيجيين في العالم إلا أن جميع كتاباته لم يستعمل فيها مصطلح الإستراتيجية و لكنه استعمل تعبيرات كثيرة تمثل لب و مضمون كلمة الإستراتيجية مثل الهجوم ، الدفاع ، القيادة ، الخطط ، المعارك ، الأهداف ، ... إلخ و لذلك سيتم التطرق إلى إعطاء لمحة تاريخية عن معنى و مضمون كلمة الإستراتيجية و من ثم عن الكلمة نفسها كمصطلح متعارف عليه .

1-3-1-1 تاريخ المعنى أو المضمون :

عند البحث في تاريخ الإستراتيجية من حيث المضمون فإننا نجد ارتباطا قويا بين مفهوم الإستراتيجية و بين الحروب بجميع أشكالها و لذلك فإن أي محاولة لدراسة تاريخ الإستراتيجية من حيث معناها لابد أن يرتبط بدراسة تاريخ الحروب ، و بالبحث في تاريخ الحروب في العالم لاحظنا أن هناك عدة افتراضات لتاريخ بدايتها ، و ما هو مهم في هذا البحث هو أن الحرب هي واحدة من أقدم الظواهر التي عرفتتها المجتمعات البشرية ، هذه الظاهرة تجسدت أولا على مستوى الصراعات الفردية عندما كانت تنتحي مسلك التلاحم و الاشتباك وإن كانت أولية في تقنياتها و أدواتها القتالية

كما أن هذه الظاهرة عرفت الجوامع المنظمة ابتداءً بالأسرة ، و مروراً بالقبيلة و العشيرة ، و انتهاءً بالتنظيم المؤسسي الأكثر تعقيداً و هو الدولة ولذلك فإن الإستراتيجية قد وُجدت منذ آلاف السنين أي منذ أول حرب أو معركة أو اشتباك ، و هذا لا يعني أن كلمة الإستراتيجية بالذات كانت موجودة و مستعملة منذ آلاف السنين ، بل إن معناها و مضمونها هو الذي كان موجوداً و ممارساً ، و بتعبير أكثر دقة بعض معانيها و بعض مضامينها كانت موجودة و ممارسة في الحروب و المعارك التي وقعت منذ آلاف السنين .

و من المهم الإشارة إلى أن فن القيادة و الحرب لم يوجد بصورته الحالية في المجتمعات القديمة كما أنه لم يكن ساكناً و مستقراً غير قابل للتطور و التغيير بل ظل و منذ وجوده يتطور و يتغير بحسب ظروف كل عصر و كل حال يكون عليها أهل ذلك العصر إلى أن وصل مؤخراً إلى مرحلة الفكر الإستراتيجي النووي و التكنو-معلوماتي .

1-1-2 تاريخ اللفظ أو المصطلح :

ظهرت كلمة strategema في الربع الثاني من القرن السادس قبل الميلاد ، عند Xenophon ، أما كلمة strategika فقد ظهرت في نفس العصر على يد Demetrios de Phalère .

و في القرن الخامس قبل الميلاد برز في الصين الإستراتيجي الشهير Sun tzu ، و الذي وضع bing-fa الذي يُعدّ مفهوماً أوسعاً من مفهوم الطرق العسكرية أو فن الحرب ، لكن رغم ذلك فقد تمت ترجمتها من قبل المعاصرين إلى لفظ الإستراتيجية .

بعد ذلك ، وُجد فرق دقيق ابتداءً من القرن الأول قبل الميلاد بين كلمة strategema التي ترتبط بفكرة الحيلة والوسيلة والخداع في المعركة ، و كلمة strategika التي يدور معناها حول وظيفة ومكتب "الجنرال" .

و في رسالة مؤرخة في العاشر من ماي سنة الواحد والخمسين قبل الميلاد تحدث Chichron عن مصطلح strategema ، و في تلك الحقبة من الزمن لجأ الرومان إلى لُتَيْنَة المفهومين (لتين : أعطى كلمة غير لاتينية صيغة لاتينية) .

و من مطلع القرن الأول ، و إلى غاية القرن الخامس بعد الميلاد نشط المنظرون الإستراتيجيون البيزنطيون ، فقدموا مصطلح strategos أو stratège ليكون " الاسم الذي يُعطى لمن يكون في

المكان الأول في الجيش ، والذي يكون رئيسه " ، أما في القرن السادس الميلادي فقد أورد الكاتب Syrianos في إحدى دراساته تعريفا للإستراتيجية تحت عنوان Peri strategikes .

أما في اللغة الفرنسية ففي القرن السادس عشر تم استعمال لفظ الإستراتيجية من أجل الإشارة إلى إدارة عسكرية في إقليم أو مقاطعة ، حيث أعادت اللغة الفرنسية إدخال مفهوم الإستراتيجية في اللغة الحديثة ، ليستعمل بعد ذلك بمفهومه العسكري .

و في اللغة الإنجليزية ظهر مصطلح strategy سنة 1688م في كتاب Geography لمؤلفه Morden ، لكن هذا الظهور لمصطلح الإستراتيجية كان قاصرا على معنى إدارة مقاطعة أو إقليم ، أي أنه لم يُستعمل حتى ذلك الوقت في اللغة الإنجليزية كمصطلح عسكري ، إلى غاية عام 1810م وذلك في الطبعة الثالثة للقاموس Military Dictionary لصاحبه James¹ ، و بعد ذلك و بظهور جملة من العسكريين الإستراتيجيين أمثال : Clausewitz ، Napoléon ، ثم Liddell Hart ، و Beaufre إنتشر استخدام مفهوم الإستراتيجية ، بشكل واسع ، و أُلِّفَت الكتب ، والمقالات حولها ، إلى أن خرج استعمال هذا المصطلح عن حيزه العسكري ، إلى مجالات أخرى ، كالمؤسسات الاقتصادية ، الرياضة ، التنمية البشرية ، وغير ذلك .

1-1-3 أقسام و مستويات الإستراتيجية :

الإستراتيجية في المفهوم العسكري لا تُمارس بشكل واحد ، و في جميع المستويات والمسؤوليات ، بل قد جرت العادة على التمييز بين المصطلحات التالية ، و التي تعتبر مستويات الإستراتيجية الثلاث² :

1-1-3-1 مستوى الإستراتيجية الكلية :

و يُطلق عليها أيضا الإستراتيجية الوطنية ، أحيانا تُسمى الإستراتيجية Stratopolitique ، ترتبط بـ Grand strategy عند الإنجليز و بـ National strategy عند الأمريكيين ، التي تقع في مستوى المشروع السياسي للدولة و التي من خلال سياستها العامة توجد المخططات و الغايات ، عند Clausewitz تسمى Le Zweck .

¹ صلاح نيوف - مصدر سابق - ص 10 ، 11 ، 12 .

² Jean-Marie MATHEY - p 15 .

1-1-3-2 مستوى الإستراتيجية العامة : مفهوم الإداري الأساسي

و تشمل المناحي (الدبلوماسية ، الاقتصادية ، المالية ، العسكرية ، الصناعية ، ...) التي هي بمثابة واجهة الإستراتيجية الكلية على القطاع المعبر و التي تُعنى بتحقيق الأهداف ، عند Clausewitz تسمى Le Ziel . إلى الأهل القوي هذه المفردة في المفهوم الإداري إذ أنه ليس

1-1-3-3 مستوى الإستراتيجية التشغيلية : مفردة ذات أصل عسكري ، و لم يُعد ما يقتض هذه

الإستراتيجية التشغيلية موجودة في كل قطاع فهي تضع الأهداف المسطرة من طرف الإدارة السياسية للمصلحة المعنية في شكل رؤية للحدث ، و تُترجم عمليا في شكل أهداف محددة و آجال معلومة ، في كل قطاع تكون مرفقة بإستراتيجية الوسائل ، في الميدان العسكري تُسمى هذه الإستراتيجية المرفقة بإستراتيجية التسليح¹ .

و في عارضة تعريف الإستراتيجية وضع McKinsey الفيلسوف التالي : "مبدأ توجيهي أصول عسكرية"

الإستراتيجية المؤسسة ظهرت في الستينات في الولايات المتحدة الأمريكية ، قبل هذه السنوات الإستراتيجية كانت حصرها تسمية عسكرية"

إستراتيجيا كلمة الإستراتيجية بدأت من الإغريق (agos = je conduis + stratos = armée)

هذا ، مصطلح الإستراتيجية يُستعمل في دور الجنرال في قيادة الجيش ."

الإستراتيجية المؤسسة بُدع عمليا أصليا في ميدان قدم مثل الحرب الإستراتيجية العسكرية"

بعد مفهوم الإستراتيجية قدمها في الفكر البشري ، على الحضارة اليونانية القديمة إذ نعت كلمة الإستراتيجية من الكلمة اليونانية strategia التي تعني علم الجنرال - strategos² .

¹ Etienne DUBAUD - Guide du management stratégique (99 concepts clés) - Dunod - Paris - 2011 - p 127

² James O MCKINSEY - management stratégique - Editions d'organisation - 1987 - p 6

³ Armand DAYAN - manuel de gestion - v.01 - EBISSES - 1999 - p 130

⁴ Michel GERVAIS - Stratégie de l'entreprise - Economica - 4ème éd - 1995 - p 8

⁵ Marcel COTE et Teoh HAYSÉ - Le management aujourd'hui (une perspective Nord-Américaine) - Des presses de l'université LAVAL - Economica - 2000 - p 254

⁶ management - Dunod - 2000 - p 52

¹ Jean-Marie MATHEY - p 15 .

1-2-1 المطلب الثاني : الإستراتيجية في المفهوم الإداري المؤسساتي :

1-2-1-1 الأصل اللغوي و الاشتقاق :

إن كل ما قيل في المطلب الأول عن الأصل اللغوي و الاشتقاق بالنسبة لمفردة الإستراتيجية هو نفسه الذي يقال عند التطرق إلى الأصل اللغوي لهذه المفردة في المفهوم الإداري إذ أنه ليس للإستراتيجية في الإدارة جذورا مستقلة عن الإستراتيجية في مفهومها العسكري بل إن كل من كتب عن جذور الإستراتيجية في الإدارة يعترف أنها لفظة ذات أصل عسكري ، و لم نجد ما ينقض هذه الملاحظة فيما قرأه أو بحث عنه أي أننا لم نجد أي أحد قد نسب كلمة الإستراتيجية إلى غير الأصل العسكري ، و فيما يلي بعض النقول عن بعض الباحثين و المؤلفين تؤكد هذه المسألة :

" إستراتيجية المؤسسة تجد أصلها في النصوص العسكرية البارزة (Clausewitz أو Sun Tsu)

1" .

و في محاولته لتعريف الإستراتيجية وضع Mckinsey العنوان التالي : " ميدان ذو أصول عسكرية "2" .

" إستراتيجية المؤسسة ظهرت في الستينات في الولايات المتحدة الأمريكية ، قبل هذه السنوات الإستراتيجية كانت حصريا قضية عسكرية "3

" اشتقاقيا كلمة الإستراتيجية جاءت من الإغريق (stratos = armée و agos = je conduis) "4

" مبدئيا ، مصطلح الإستراتيجية يُستعمل في دور الجنرال في قيادة الجيش ... "5

" إستراتيجية المؤسسة تجد عمليا أصلها في ميدان قديم مثل الحرب : الإستراتيجية العسكرية "6

" يعد مفهوم الإستراتيجية قديما في الفكر البشري ، ففي الحضارة اليونانية القديمة اشتقت كلمة الإستراتيجية من الكلمة اليونانية strategia التي تعني علم الجنرال strategos "7

¹ Rodolphe DURAND – Guide du management stratégique (99 concepts clés) -Dunod – Paris – 2003 – p 127 .

² James o. MCKINSEY – management stratégique – Editions d'organisation – 1997 – p 6 .

³ Armand DAYAN – manuel de gestion – v 01 – Ellipses – 1999 – p 130 .

⁴ Michel GERVAIS – Stratégie de l'entreprise – Economica – 4 eme ed – 1995 – p 8 .

⁵ Marcel COTE et Taieb HAFSI – Le management aujourd'hui (une perspective Nord-Américaine) - les presses de l'université LAVAL – Economica – 2000 – p 254 .

⁶ Burno JARROSSON – 100 ans de management – Dunod – 2000 – p 52 .

⁷ أحمد القطامين – الإدارة الإستراتيجية مفاهيم و حالات تطبيقية – مجدلاوي للنشر و التوزيع – عمان – 2001 – ص 15 .

1-2-2 تعريفات الإستراتيجية :

بالنسبة لتعريفات الإستراتيجية عند الإداريين و الاقتصاديين فقد جاءت على النحو التالي¹ :

Drucker : " الإستراتيجية هي رؤية مستقبلية ، طريقة معينة لجعل المؤسسة تجيب عن الأسئلة التالية : ما هي مؤسستنا ؟ ما هي رسالتها ؟ ماذا تريد أن تكون ؟ ما هي أهدافها التي تريد تحقيقها على مستوى السوق ، الموارد ، الإبداع ، الأرباح ، تدريب الأفراد ، مسؤولياتهم الاجتماعية إلخ " .

Schendel et Hatten، Chandler : " الإستراتيجية هي بعض الأمور التي ستكون ، إنها تستلزم تحديد الأهداف و المقاصد طويلة الأمد للمؤسسة ، إعداد برامج الإجراءات ، التكيف مع السياسات و تحريك الموارد لتحقيق الأهداف .

Ansoff : يرى الإستراتيجية على أنها " الخيط الموصل بين الماضي و المستقبل ، بين النشاطات لمنظمة ما و ثنائية منتج-سوق التي تحدد طبيعة النشاطات المأداة حتى يومنا هذا ، و تلك التي تعتمد عليها المنظمة في سيرها في المستقبل " .

Andrews et Guth، Christensen ، Learned : " نمط للأهداف و الأغراض و الغايات و السياسات الرئيسة و الخطط لتحقيق هذه الغايات مصاغة بطريقة لتحديد نشاط الأعمال الذي تزاوله المنظمة أو ستزاوله في المستقبل و لتحديد حالة المنظمة حاليا ، أو ما سوف تكون عليه في المستقبل " .

Glueck : " الإستراتيجية هي خطة متسقة ، موحدة ، تضم أهداف و سياسات المنظمة التي يُنظر لها مجتمعة ككل " .

Noël : " الإستراتيجية هي استغلال موارد المؤسسة في إطار تحقيق مقاصد المدراء " .

Miner et Argyris، Steiner : " الإستراتيجية هي إجابة على القوى الخارجية و الداخلية التي لها انعكاس و تأثير على المؤسسة " .

Porter : يرى الإستراتيجية مثل المحرك المركزي لتحقيق ميزة تنافسية عن طريق التموقع الجيد للمؤسسة في مجال صناعتها بفضل معرفة جيدة لسلسلة القيمة لديها .

Andrews : " الإستراتيجية هي قوة محرّكة لواضعي الرهانات و وفقا له يجب أن يُميز بين نوعين من

¹ Marcel COTE et Taieb HAFSI - p 254 ، 255 ، 256 .

الإستراتيجيات : العسكريون عند تعريفهم الإستراتيجية بمفهوم الإستراتيجية العسكرية فقط و التي هي الإستراتيجية العليا : التي تعود إلى المؤسسة ككل و التي تحدد النشاطات التي ستنافس بطريقة تحول فيها كفاءتها المميزة إلى ميزة تنافسية .

الإستراتيجية الاستغلالية : التي تهتم بالطريقة المختارة من قبل المؤسسة من أجل التنافس في سوق معين ، و ذلك بمنتوج معين و لكي تجد موقعا لها مقارنة بمنافسيها " .
Ohmae : " الإستراتيجية عبارة عن مخطط من الإجراءات المقادرة لرفع فرص نجاح المؤسسة بالأخذ في الحسبان تطور المحيط التنافسي للنشاط المحدد " .

و قد جاء في مقال : (Propositions pour une axiomatique de la stratégie)¹ التعريفات التالية :
Thiéart : " الإستراتيجية هي مجموع القرارات و الإجراءات المرتبطة بخيارات الوسائل و تبين الوسائل لتحقيق الأهداف " .

Grant : " الإستراتيجية هي مخطط عام لاستغلال الموارد من أجل تحقيق الموقع الأمثل " .
Thompson et Stricklan : " الإستراتيجية هي مجموعة الإجراءات المتخذة من طرف المدراء من أجل أن تحقق منظماتهم أهدافها " .

Dayan : " الإستراتيجية هي استغلال الموارد التي تلزم المؤسسة على المدى البعيد " .
Johnson : " إستراتيجية المؤسسة تتعلق برسم و محيط المنظمة و بالطريقة التي تُضاف بها القيمة لمختلف وظائفها " .

1-2-2-1 خلاصة التعريفات :

عند تفحص و تحليل مجموع هذه التعريفات يُلاحظ أن الإستراتيجية لدى الإداريين والاقتصاديين تكتسب مفهومها أوسع من مفهوم الإستراتيجية لدى العسكريين فالإداريين يطلقون اسم الإستراتيجية على مجموعة الأهداف الكبيرة ، و الطويلة الأمد للمؤسسة ، و على الرؤى المستقبلية ، و على سياسات المؤسسة ككل ، كما يطلقون أيضا لفظ الإستراتيجية على عمليات استغلال الوسائل و المفاضلة بين البدائل المتاحة ، من أجل تحقيق الأهداف العليا و المسطرة .

¹ Frédéric FRERY - Propositions pour une axiomatique de la stratégie - 13ème conférence de l'AIMS - Normandie - Vallée de Seine 2, 3 et 4 juin 2004 .

و الخلاصة أن العسكريين عند تعريفهم للإستراتيجية يعرفون الإستراتيجية العسكرية فقط و التي هي إحدى أقسام أو مستويات الإستراتيجية ، أما الإداريون فيُعرفون الإستراتيجية من خلال كل معانيها و مستوياتها العليا و الدنيا .

أما عند ذكر الأقسام و المستويات فيشترك الفريقان في جعل الإستراتيجية أكثر شمولية بحيث تضم ثلاث مستويات بما فيها مستوى السياسات العليا و الأهداف الكبرى .

كما يمكن القول أن الإستراتيجية تستند إلى الأبعاد المذكورة سابقا عند تعريفات الإستراتيجية العسكرية¹ باستثناء بعد الحرب كما تستند أيضا إلى بعدين آخرين هما :

- المنافسة : حيث تواجه إستراتيجية المؤسسة مجموعة إستراتيجيات لمؤسسات أخرى هي المنافسة .

- المدى الزمني البعيد : إذا كانت الإستراتيجية تتفاعل مع المستقبل فيلاحظ أنها تتفاعل مع المستقبل البعيد بصفة خاصة .

1-2-3 تاريخ الإستراتيجية :

كما تم تبينه في المطلب الأول فإن مفهوم الإستراتيجية قديم في التاريخ ، إلا أن الاهتمام العملي بها خارج ميادين الحروب و المعارك و الجنرالات الذين يقودونها لم يظهر إلا خلال العقود القليلة الماضية (الستينات من القرن العشرين) ، فقد اتخذ رجال الأعمال و الباحثون بإيلاء هذا المفهوم اهتمامهم المتزايد ، و في هذه الفترة و ما بعدها تطورت عدة مفاهيم مثل : التحليل الإستراتيجي ، التخطيط الإستراتيجي ، التسيير الإستراتيجي ، الإدارة الإستراتيجية ، و أخذ المشهد العالمي يتكشف عن أسلوب جديد من الإدارة ، و اتضح من خلال الممارسة العملية أن الإدارة الإستراتيجية توفر للمؤسسة نمطا متميزا و فريدا للتنبؤ بالمستقبل و تشكيله ، و ذلك باستخدام الإمكانيات المتاحة بواسطة نظام محكم لاتخاذ القرارات الرشيدة المبنية على معطيات الواقع² ، و يعود الفضل في تطور مفهوم الإستراتيجية في المجال الإداري إلى مجموعة من الأساتذة والممارسين و الضباط الذين توجهوا إلى ساحات الأعمال الحرة بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية ، و يمكن أن يقسم تاريخ الإستراتيجية في مجال الأعمال و الإدارة إلى ثلاث عهود و هي :

¹ أنظر ص 13 ، 14 من المذكرة .

² أحمد القطامين - مصدر سابق - ص 17 .

1-2-3-1 العهد الأول للإستراتيجية (مرحلة ثلاثينية النمو) : الحصول على الموارد والكفاءات

حيث تبدأ هذه المرحلة بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية مباشرة و إلى أن وُجدت الأزمة النفطية سنة 1973 م ، تميزت بالنمو المتزايد (بنسبة 5%) كل سنة . خلال هذه الفترة كانت قد وجدت عملية نقل المصطلحات العسكرية إلى المؤسسة سهولتها بفضل تحوّل العديد من ضباط الجيش الأمريكي إلى كبرى المجمعات الاقتصادية مثل : (Boeing ، Ford ، General Electric ، General Motors) و ذلك بعد الحرب العالمية الثانية .

إضافة إلى ذلك و انطلاقا من خمسينات القرن العشرين بات واضحا أن فكرة الإنتاج المكثف قد توسعت إلى حد بلغ منتهاه و هذا ما صنع قوة الاقتصاد الأمريكي منذ القرن العشرين . إن المستهلكين مشجعين بقدرة شرائية عالية يتطلّبون عروضاً أكثر ملائمة لرغباتهم ، هذا ما دفع بالمؤسسات إلى استخلاص مقاربة تقوم على خفض تكاليف الإنتاج . عمليا هذا التحول من اقتصاد قائم على وفرة الإنتاج إلى مؤسسة تهتم بالمستهلكين أدى إلى استعمال عدة تقنيات (دراسة السوق ، الإعلان ، اختبار المنتج ، ... إلخ) التي تُجمع في ميدان واحد جديد للإدارة ، هو التسويق في مستوى أكثر شمولية .

هذا التعقد و التطور في القدرات التنافسية زاد من وتيرة المنافسة بين المؤسسات و بدا واضحا أن نجاح المؤسسة لم يعد مقترنا بكفاءتها الصناعية فحسب . المؤسسات لم تظهر إلا سنة 1965 م ، ثم أصبح استعمال مصطلحات : (الحرب التنافسية ، إحتلال حصة السوق ، حرب المعايير) أكثر تضاعفا ، ثم بدا واضحا أيضا في أذهان المدراء أن المؤسسات تستطيع بشكل محتمل تحويل بعض مصطلحات الإستراتيجية العسكرية إلى مؤسساتهم¹ ، و هذا ما تمّت الإشارة إليه في مقدمة البحث .

و كذلك أصبح من الممكن تحديد روابط بين الإستراتيجية العسكرية و إستراتيجية المؤسسة وهي : (ECAG)
 - الاقتصاد في الوسائل يرتبط بالاستغلال الأمثل للموارد (مردودية الاستثمارات ، الإنتاجية ، ... إلخ) .
 - السرعة و التي تشبه مرونة الهياكل ، التكيف ، الإبداع .

- الجاهزية و الحضور يُمكن أن تُقاس بتواجد السيولة التي تمكن من الحصول على الموارد و الكفاءات (الخزانة ، المقدرة على الاقتراض) .

- تحفيز و تحريك الموارد البشرية يتعلق بالجيش تماما كما أنه يتعلق بالمؤسسة .
كما أن مستويات الإستراتيجية العسكرية الثلاث - التي ذُكرت في المطلب الأول - تجد ما يعادلها بالنسبة للمؤسسة - وهذا ما سيتم ذكره لاحقا تحت عنوان مستقل - .

هذا و يرتبط التكتيك العسكري بالإدارة اليومية . (Little Arthur D ، McKinsey ، BCG)
و من المهم معرفة أنه في الستينات كان يشارك بعض الضباط بصفة رسمية في محاضرات إستراتيجية المؤسسة في المدارس التجارية ، أصبحوا حاليا أساتذة إستراتيجية المؤسسة و هم قد جاءوا من الأكاديميات العسكرية .

صحيح أن عملية تراكم الخبرات هي أكثر سرعة ضمن إستراتيجية المؤسسة منه في الإستراتيجية العسكرية و ذلك راجع لأن الصراعات في واقع المؤسسات أكثر جدا من الواقع العسكري¹ .

و هذا ما يتيح فرصة كبيرة جدا أمام الباحثين و المنشغلين بإستراتيجية المؤسسة ، و المنافسة لتحصيل أكبر قدر من الخبرات في ظرف زمني قليل .

على العموم فإن أول نموذج للتحليل الإستراتيجي للمؤسسات لم يظهر إلا سنة 1965 م ، كما يوضح Armand Dayan أنه نموذج (LCAG) و المقدم من طرف :

Learned ، Christensen ، Guth ، Andrews et Harvard
Business School .

ووفقا لـ Dayan فإن هذا النموذج أضاف أساسيات خطوات التحليل الإستراتيجي و يعتبر الأصل لما جاء بعده من التحليلات ، دائما و في نفس السنة قدم Igor Ansoff نموذجا مشابها نسبيا لنموذج (LCAG) .

في نهاية الستينات كانت الإستراتيجية هي ميدان للتحليلات النظرية و للنماذج الجامعية . مع بداية السبعينات أصبحت الإستراتيجية أكثر عملية و واقعية ، و بعد معالجة عيوب الاستعمال العملي لهذه النماذج الموجودة ، أدخل Ansoff مصطلح التخطيط الإستراتيجي في نهاية الستينات .

¹ Armand DAYAN -1999 - p 131

هذه الخطوات الممنهجة تحتوي على ثلاث مراحل : المرحلة التنافسية للمؤسسات انطلاقاً من - تعريف المقاصد من طرف مجلس الإدارة . فإن المرحلة التنافسية تحصل عليها بالإقناع الجيد للقوى - توزيع الأهداف الإستراتيجية من طرف الإدارة العامة ، على خلفية التجارب السابقة و انطلاقاً من تحليل بواسطة نموذج (LCAG) . حيث السبعينات و من مكتب BCG المصنوعة الثانية التي تمزج - تقييم الموارد الضرورية لإنجاز الأهداف من طرف المتخصصين العمليين .

في نفس الوقت طوّرت مكاتب الاستشارات (Little، Arthur D ، Mckinsey ،BCG) مجموعة مصفوفات للاستفادة القصوى من محفظة الأعمال و النشاطات . و جعلها في وضع هذه المقاربة جاءت طبقاً لإملاءات واقعية من خلال الإجابات العملية عن المشاكل الإستراتيجية لعملائهم ، هذا ما جعلها تُصنف على أنها أكثر واقعية و عملية من النماذج الجامعية . بفضل كل هذه المرتكزات أصبحت الإستراتيجية أكثر هيكلية و تحريراً ، الأمر الذي يسمح بتناولها على مقاييس عملية . ليس غرضها اكتشاف مخطط تحليلي خارجي بل نموذج القوي القوي

و في أواسط السبعينات إقترح Ansoff مصطلح التسيير الإستراتيجي الذي يسلط الضوء على همزة الوصل بين تشكيل المقاصد الإستراتيجية و طريقة استغلالها ، و أدخل على وجه الخصوص التكنولوجيا و الموارد البشرية ضمن بوثقة التفكير الإستراتيجي¹ .

هذه المرحلة رافقتها إعادة تعريف مفهوم الشركة بحيث تكون معرفة على أنها مكان اللقاء للموارد

2-3-2-1 مرحلة ما بعد الأزمة النفطية (التعقيد و الهيجان المحيطي و عدم التأكد) : تتميز هذه المرحلة ب بروز ظاهرة التعقيد و فرض نفسها على تفكير المنشغلين بمجال إدارة المؤسسات إلى جانب ما يُعرف بالهيجان المحيطي ، و عدم التأكد ، كل ذلك أنشأ مرحلة جديدة تنظر إلى الإستراتيجية و تتعامل معها وفقاً لخلفيات التعقيد و ما يلحق به و يدور في فلكه ، ففي سنة 1980 م ، أعطى Porter معنى أكثر اتساعاً لساحة التحليل الإستراتيجي و ذلك في كتابه Competitive Strategy و الذي أكمل ما فيه سنة 1985 م في كتابه الآخر Competitive Advantage .

إن مقاربة Porter اهتمت بتحديد الهياكل التنافسية لكل مجال عمل و بالتالي التصرف حسب هذا التحديد ، كما قدّم أيضاً نموذج القوى الخمس للمنافسة ، و قدّم أيضاً تعريفاً

¹ Armand DAYAN -1999 - p 131

لإستراتيجيات الريادة بالتكلفة ، التميز ، التركيز ، و حلل الميزة التنافسية للمؤسسات انطلاقا من واقع سلسلة القيمة ، و وفقا ل Porter فإن الميزة التنافسية يُحصل عليها بالإتقان الجيد للقوى الجوهرية للصناعة التي تعتبر العوامل الأساسية للنجاح .

من جهة أخرى ، في أواسط الثمانينات إقترح مكتب BCG المصفوفة الثانية التي تميز الإستراتيجيات المولدة ارتكازا على تصنيف الأنظمة التنافسية¹ . ثم أصبح من اللازم التوجه من هذه الفترة فصاعدا نحو خطوات و أساليب أقل انضباطا بالأنظمة ، التي تحتوي على التجانس و تحديد عملية الإنتاج العملية للإستراتيجية و جعلها في وضع متقدم ، و تُعرف مقارنة Porter على أنها محكوم عليها بوصفها أكثر تحديدا . ثم ظهرت مقارنة جديدة أصبحت مقترحة تركز على الفكرة القائلة أن العوامل الأساسية للنجاح لا توجد في المحيط ، إنما موكولة للمؤسسة لتصنعها .

الميزة التنافسية ليس غرضها اكتشاف مرتبط بتحليل الخارجي مثل نموذج القوى الخمس للمنافسة و لكنها ابتكرت بفضل الموارد و الكفاءات الموجودة في المحيط الداخلي و التي تُرى من الخارج ، هذا التحول في وجهة النظر يُعرف باسم مقارنة الموارد و الكفاءات ، و التي تم إعدادها على وجه الخصوص من طرف Gary Hamel و C.K Prahalad . هذه الرؤية رافقتها إعادة تعريف لمفهوم الشركة بحيث تكون معرفة على أنها مكان التقاء الموارد والكفاءات من خلال وظيفة ذات مقصد إستراتيجي ، في الواقع فإن تعريف و تقييم الموارد و الكفاءات غطى التمييز بين الإستراتيجية ، و الإدارة اليومية ، و التي تبدو كتنزاع مبهم² .

1-2-3-3 مرحلة التطور التكنو-معلوماتي و انتشار استعمال الإنترنت : أو الذكاء الاقتصادي

ترتبط هذه المرحلة عمليا مع ظهور و انتشار استعمال الإنترنت حيث كان استعمال الإنترنت في سنة 1969 محدودا و مقتصر على وزارة الدفاع الأمريكية من أجل وصل الإدارة مع متعهدي القوات المسلحة بواسطة شبكة واحدة تُسمى (شبكة ARPA الأمريكية) ، ثم توسع استخدام الإنترنت بعد ذلك ليشمل الجامعات الأمريكية و صار من الضروري إنشاء شبكة ثانية خاصة بخدمة المواقع العسكرية تُسمى MILNET و ذلك في سنة 1983 .

¹ Armand DAYAN -1999 - p 132

² Armand DAYAN- 1999 - p 132 ، 133 .

إلى أن أصبح الاستعمال أكثر شمولية في سنة 1993 من خلال إصدار أول برنامج متصفح MOSAIC ، و بحلول أواخر سنة 1994 أصبح هناك اهتمام متزايد بالإنترنت من قبل عامة الناس و ليس الأكاديميين فقط ، و بحلول سنة 1996 أصبح استعمال الإنترنت شائعا ومتداولاً¹ . يمكن إعطاء هذه الفترة الزمنية ، و التي ارتبطت بثورة هائلة في المعلومات صفة المرحلة الثالثة من مراحل تطور إستراتيجية المؤسسة ، مع ملاحظة أنه يمكن أن يعترض البعض على جعلها مرحلة ثالثة ، و ذلك لأن ما يتعلق بثورة المعلومات ، و الإنترنت يرتبط بالطريقة التي تتعامل فيها المؤسسة مع المعلومة ، إلا أن الحقيقة المشاهدة ، أن الفترة التي تلت ظهور الإنترنت ، و إلى يومنا هذا ، تعدت هذه النظرة ، حيث فُرضت على المؤسسة ، أن تتماشى مع هذه النقلة الهائلة في تاريخ البشرية ، حيث ظهر عالم جديد إسمه الإنترنت ، يُستعمل فيه تقنيات غير تلك التقنيات المألوفة في التسويق ، التجارة ، إدارة العملاء ، إدارة الموارد البشرية ، الاتصال ، ... و غيرها ، مما يفرض على المؤسسات ، أن تستخدم إستراتيجيات غير تلك الإستراتيجيات المألوفة في التسيير ، المنافسة ، التسويق ، الإعلان ، الشراء ، البيع و التوزيع ، ... إلخ .

وسواء اعتبر هذا التحول مرحلة ثالثة أم لا ، فلا شك أنه نتج عنه إستراتيجيات جديدة ، طرق حديثة في إدارة المنافسة ، و مصطلحات لم تكن معهودة في المرحلتين السابقتين ، و منذ أن أصبح للإنترنت هذا الانتشار الهائل حيث أصبحت الأخبار تنقل مباشرة لحظة وقوعها و أصبحت المراسلات تتم في ثوان معدودة و صار الحصول على المعلومات يتم غالبا من خلال شبكة الإنترنت أدرك مدراء المؤسسات أنهم يواجهون ظاهرة جديدة و متسارعة ، النمو الأمر الذي يفرض عليهم تغيير نمط إدارتهم ، بحيث يتلاءم مع هذه الثورة المعلوماتية .

و بذلك ظهر مثلا ما يُعرف بالذكاء التجاري *business intelligence* أو الذكاء الاقتصادي *intelligence économique* أو ذكاء الأعمال *intelligence d'affaire* ، و الذي يعتبر نقلة نوعية في طريقة تعامل المؤسسة مع المعلومة حيث يُعنى هذا النهج الجديد بمسؤولية حراسة المعلومات الداخلية و حمايتها ، حراسة المحيط ، المنافسة ، البحث المتخصص بواسطة المحركات المتخصصة *méta moteur* و البرامج الذكية *agent intelligent* المساعدة على جمع و ترتيب المعلومات المهمة

1 مادة الإنترنت من الموسوعة الحرة ويكيبيديا -

<http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A5%D9%86%D8%AA%D8%B1%D9%86%D8%AA#.D8.AA>

تمت آخر معاينة في 2011/01/19 م .

، إعادة ترتيبها و من ثم حفظها و توزيعها ، أُطلق على هذه المهام اسم اليقظة الإستراتيجية veille stratégique , كما يعنى أيضا بأعمال التأثير l'influence في المحيط المرتبط بالمؤسسة .

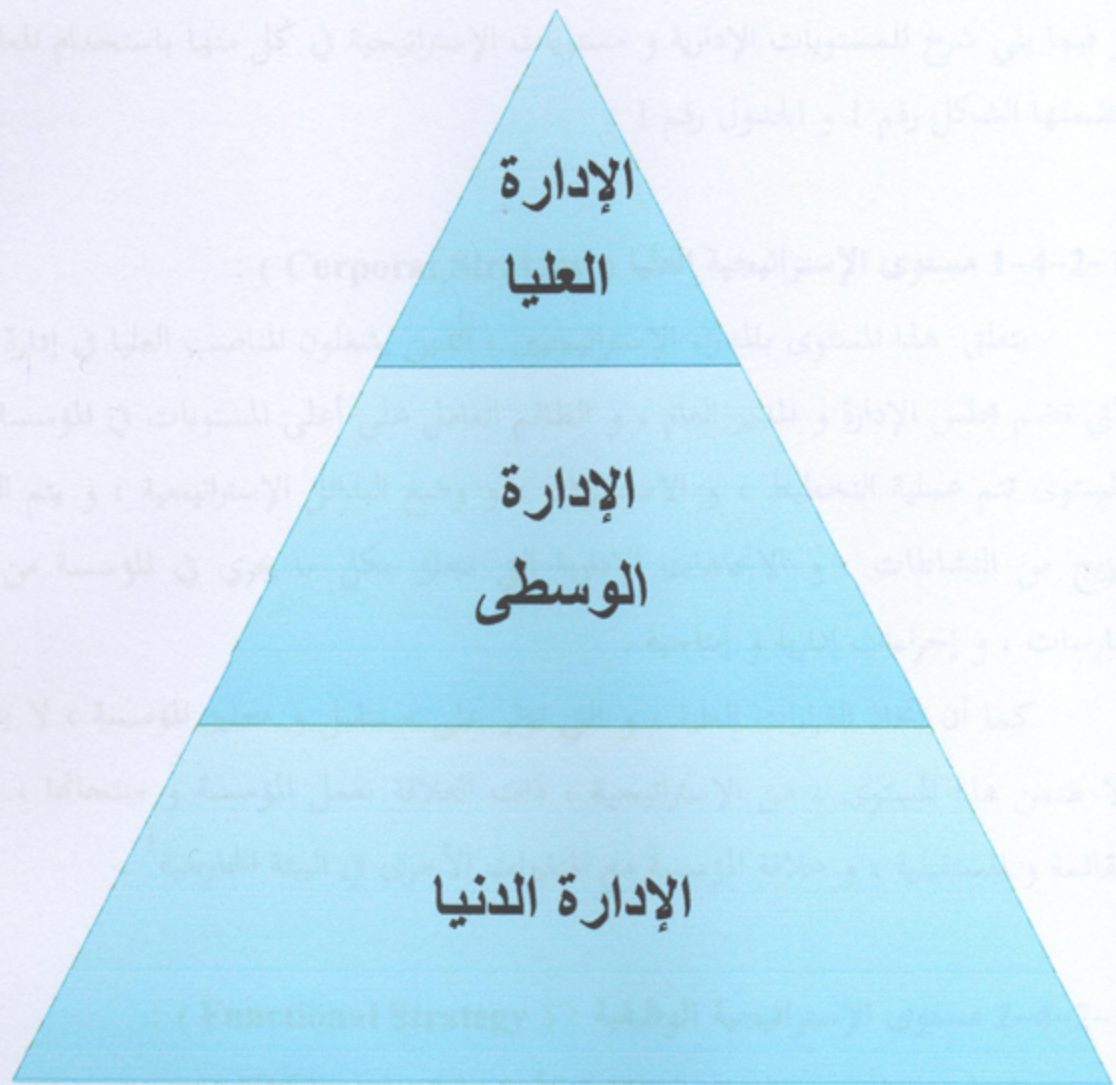
و ظهر كذلك مفهوم البيع بالشراكة Affiliate و الذي تحاول فيه المؤسسة استفادة من إحدى تقنيات الويب من إشراك عملائها ، حتى الأفراد العاديين في الترويج لها ، و لمنتجاتها ، مع ضمانها للعمولة المترتبة على ذلك .

و في الحقيقة فإن الإستراتيجيات التي ظهرت في هذه المرحلة ، لا يمكن حصرها في هذا البحث ، و لعله يتيسر لنا أن نقدم فيها بحثا مستقلا نبين فيه أنواع إستراتيجيات المؤسسة في عصر الإنترنت بالتفصيل .

1-2-4 أقسام و مستويات الإستراتيجية :

بالرجوع إلى مسألة مستويات الإستراتيجية في المفهوم الإداري ، المؤسساتي فهذا يعني أن هذه المستويات سيُنظر إليها كوحدة مرتبطة بالمستويات الإدارية للمؤسسة ، و التي هي ثلاث مستويات ، و قد جرت العادة أن يُطلق عليها : الهرم التنظيمي ، و هذا الهرم التنظيمي يتكون من ثلاث مستويات هي : مستوى الإدارة العليا ، مستوى الإدارة الوسطى ، و مستوى الإدارة الدنيا كما هو موضح في الشكل التالي :

المستوى	مستوى التطبيق	الهدف
الإستراتيجية العليا	الإدارة العليا	تحديد التوجه الإنشائي و التوجه الإستراتيجي
الإستراتيجية الوظيفية	الإدارة الوسطى	إدارة المواقف التفصيلية
الإستراتيجية التنفيذية	الإدارة الدنيا	تطبيق الإنشائي التفصيلي



شكل رقم 1 : الهرم التنظيمي - أحمد القطامين - مصدر سابق - ص 37 .

أما الجدول التالي فيتضمن مستويات الاستراتيجية الثلاث المتوائمة مع مستويات الهرم التنظيمي الثلاث و مجالات تطبيقها و أهدافها :

المستوى	مستوى التطبيق	الهدف
الإستراتيجية العليا	الإدارة العليا	تحديد المزيج الإنتاجي و التوجه الإستراتيجي
الإستراتيجية الوظيفية	الإدارة الوسطى	إدارة الموقف التنافسي
الإستراتيجية التشغيلية	الإدارة الدنيا	تعظيم إنتاجية الموارد

جدول رقم 1 : مستويات الاستراتيجية - أحمد القطامين - المصدر السابق - ص 38 .

و فيما يلي شرح للمستويات الإدارية و مستويات الإستراتيجية في كل منها باستخدام المعلومات التي تضمنها الشكل رقم 1 و الجدول رقم 1 :

الإدارة الوسطى ، أو العليا ، وتتميز بزيادة فعالية الأداء في المؤسسة بما يحتم أهداف الإستراتيجيات

1-4-2-1 مستوى الإستراتيجية العليا (Corporat Strategy) :

يتعلق هذا المستوى بالمدراء الإستراتيجيين ، الذين يشغلون المناصب العليا في إدارة المؤسسة ، التي تضم مجلس الإدارة و المدير العام ، و الطاقم العامل على أعلى المستويات في المؤسسة ، في هذا المستوى تتم عملية التخطيط ، و الاستشراف ، و وضع البدائل الإستراتيجية ، و يتم التركيز على مزيج من النشاطات ، و الاتجاهات الإدارية التي تتعلق بكل ما يجري في المؤسسة من أعمال و ممارسات ، و إجراءات إدارية و إنتاجية .

كما أن اتخاذ القرارات العليا ، و التي تؤثر على مستقبل و مصير المؤسسة ، لا يتم اتخاذها إلا ضمن هذا المستوى ، من الإستراتيجية ، ذات العلاقة بعمل المؤسسة و منتجاتها ، و أسواقها القائمة و المستقبلية ، و علاقة المؤسسة مع المتغيرات الأخرى في البيئة الخارجية¹ .

1-4-2-2 مستوى الإستراتيجية الوظيفية : (Functional Strategy) :

يشمل هذا المستوى الدوائر الوظيفية الأساسية في المؤسسة كالمالية و التسويق ، و الموارد البشرية ، المخزون و غيرها ، حيث يكمن دور هذا المستوى من النشاط الإستراتيجي في تسيير المصالح ، و الوحدات ذات الطابع الوحدوي ، و يطلق على هذه الأقسام عادة وحدة العمل الإستراتيجية (Strategic Business Unit) ، كما أنه في هذا المستوى تجري عمليات مناقشة الموقف التنافسي للمؤسسة ، ومنتجاتها ، حيث يُعمل على تحسينه ، و إذا كانت المؤسسة كبيرة ، فإنها تعطي صلاحيات أكثر لهذا المستوى الإستراتيجي ، لقطاعاتها ، و وحداتها ، و تكفي الإدارة العليا بالإشراف العام² .

1-4-2-3 مستوى الإستراتيجية التشغيلية : (Operational Strategy) :

يهتم هذا القسم بتنفيذ الإستراتيجيات المقررة ، من قبل الإدارتين العليا ،

¹ أحمد القطامين - مصدر سابق - ص 38 .

² المصدر السابق - ص 38 .

و الوسطى ، بما يتوافق من الإمكانيات المتاحة ، حيث يتم بلورة بعض أشكال الإستراتيجيات الهادفة إلى تعظيم إنتاجية التكنولوجيا ، و الموارد الأخرى في ظل الإستراتيجيات التي وُضعت على مستوى الإدارة الوسطى ، أو العليا ، وتُعتبر زيادة فعالية الأداء في المؤسسة بما يخدم أهداف الإستراتيجيات التي تطور على مستوى الإدارة الوسطى و العليا ، هي الهدف الرئيسي للممارسة الإستراتيجية على هذا المستوى الذي يتكون من الوحدات الإدارية ذات المساس المباشر بالتعامل مع أدوات الإنتاج ، كالعمال و الفنيين و الأجهزة و المكائن .

"و هنا لابد من ملاحظة أن هذه المستويات الثلاث من الإستراتيجيات يجب أن تتفاعل مع بعضها البعض بصورة تكاملية من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة"¹ .

المؤسسي

يمكن اعتبار أن الإستراتيجية في المفهوم الإداري للمؤسسي هي رؤية الإستراتيجية الأم و التي هي في المفهوم العسكري إلا أن هذه العلاقة ما بين الإستراتيجية في كلا المفهومين لا تأخذ طابع الصورة طبق الأصل بل يلاحظ من خلال استعراض التاريخ و الأصل اللغوي و الاشتقاق مرور باستعراض مجموعة من التعريفات لكل منهما و ملاحظة أتمام و مستويات كل منهما أنه تمت ترويضها ، و تمايزها بين الإستراتيجية كمفهوم عسكري و بين المفهوم الإداري لها ، ويمكن إجمال هذه النقاط في الآتي :

- مجال الاختصاص : فكل من الإستراتيجيين مجالاً من مجالات التخصص منفصل بشكل أو بآخر عن المجال الثاني ، و منها يُعد من التشابه بين كلا المفهومين أنه لا يمكن تجاهل استقلالية كل منهما بمجال تخصصه .

- التاريخ : سبق و أن تم استعراض تاريخ كلا الإستراتيجيين و قد هنا واضحاً أن الإستراتيجية العسكرية تكدم تاريخاً من حيث المعنى و للضوء و من حيث الاستعمال اللغوي المصطلح الإستراتيجية من المفهوم الإداري للمؤسسي و الذي لم يُعرف له تاريخ قبل منتصف القرن العشرين .

- المنظرون و الممارسون : و قد ظهر جلياً أن لكل مفهوم رواده للشغول به بالإستراتيجية في

¹ المصدر السابق - ص 39 .

3-1 المطلب الثالث : النقاط المميزة و القواسم المشتركة بين الإستراتيجية في كلا المفهومين :

عند تناول العلاقة بين مفهومين لكل منهما مجال يختص به ، فإنه من الموضوعية ، أن تُذكر النقاط المميزة ، تماما كما تُذكر القواسم المشتركة ، بينهما ، و يجدر بالذكر في هذا الموضوع ، أن وجود قدر من النقاط المميزة بين مفهومين ليس بالضرورة حائلا بين الاستفادة من ينتج عن القدر المشترك بينهما .

1-3-1 النقاط المميزة بين الإستراتيجية في المفهوم العسكري و المفهوم الإداري المؤسساتي :

يمكن اعتبار أن الإستراتيجية في المفهوم الإداري المؤسساتي هي وليدة الإستراتيجية الأم و التي هي في المفهوم العسكري إلا أن هذه العلاقة ما بين الإستراتيجية في كلا المفهومين لا تأخذ طابع الصورة طبق الأصل بل يُلاحظ من خلال استعراض التاريخ و الأصل اللغوي و الاشتقاق مرورا باستعراض مجموعة من التعريفات لكل منهما و بملاحظة أقسام و مستويات كل منهما أنه تمت فروقا ، و نقاطا مميزة بين الإستراتيجية كمفهوم عسكري و بين المفهوم الإداري لها ، ويمكن إجمال هذه النقاط في الآتي :

- مجال الإختصاص : فلكل من الإستراتيجيتين مجالا من مجالات التخصص منفصل بشكل أو بآخر عن المجال الثاني ، و مهما وُجد من التشابه بين كلا المفهومين فإنه لا يمكن تجاهل إستقلالية كل منهما بمجال تخصصه .

- التاريخ : سبق و أن تم استعراض تاريخ كلا الإستراتيجيتين و قد بدا واضحا أن الإستراتيجية العسكرية أقدم تاريخا من حيث المعنى و المضمون و من حيث الإستعمال اللغوي لمصطلح الإستراتيجية من المفهوم الإداري المؤسساتي و الذي لم يُعرف له تاريخ قبل منتصف القرن العشرين .

- المنظرون و الممارسون : و قد ظهر جليا أن لكل مفهوم رواده المنشغلون به فالإستراتيجية في

المفهوم العسكري إنشغل بها مجموعة من المنظرين و من قادة و جنرالات و ممارسين يختلفون في الغالب عن المنشغلين بإستراتيجية المؤسسات ، حيث تعتبر الفئة الكبرى من المنظرين و الممارسين من أساتذة الجامعات و الأكاديميات و من مدراء المؤسسات و الشركات .

- **الكتب و المؤلفات** : إذا كان لكل مفهوم علماءه و متخصصوه فلكل مجال أيضا مكتبته الخاصة به و التي تختلف عن المجال الآخر .

- **المدى الزمني** : حيث يُلاحظ أنه في الإستراتيجية الإدارية المؤسساتية يشترط بعض المؤلفين أن تكون ذات مدى زمني بعيد هذا ما لم نجده مشترطا من قبل رواد الإستراتيجية العسكرية .

- **الحرب و المنافسة** : حيث يُلاحظ أن كلا من الحرب و المنافسة يمكن أن يُنظر إليهما من عدة زوايا مشتركة كما لا يمكن تجاهل أن بينهما فروقا ظاهرة مثل المعارك و القتال التي لا توجد في المنافسة ، كما أن جودة المنتجات أو الإقتصادات السلمية لا مكان لها في الحرب العسكرية ، و سيخصص مبحث مستقل في هذه المذكرة للمقارنة التفصيلية بين الحرب و المنافسة .

- **الدولة و المؤسسة** : كما سبق في نقطة المقارنة بين الحرب و المنافسة فإن المقارنة بين الدولة و المؤسسة يمكن النظر إليها من زوايا مشتركة و من زوايا منفصلة و سيخصص مبحث مستقل لدراسة هذه النقطة بالتفصيل .

1-3-2 القواسم المشتركة بين الإستراتيجية في المفهوم العسكري و المفهوم الإداري

المؤسساتي : المفهوم العسكري عندما توجد دولة لها كيان و لها سيادة العامة أو إستراتيجياتها التي تضم أهدافها الكبرية و رؤيتها البعيدة الأمد و تصالفاها الخيرية فإذا تصادمت هذه - **المفردة الواحدة** : يُستعمل في كلا المجالين لفظ الإستراتيجية و يستطيع أي باحث أن يجد ذلك متداولاً بشكل طبيعي في كتب كل مجال .

- السياسات العامة أو الإستراتيجيات الكلية مع سياسات أخرى لدولة ثالثة يحدث هناك تعارض ما
- الأبعاد المستنبطة من خلال التعاريف ما عدا بعد الحرب و بعد المدى الزمني البعيد و التي هي : (المستقبل ، الأهداف و السياسات ، الوسائل المتاحة ، التخطيط ، المحيط المتغير ، الإجراءات المتخذة) فكل من المفهومين للإستراتيجية يحمل هذه الأبعاد الستة على الأقل .
- **عدم التأكد** : حيث تنشأ كلا الإستراتيجيتين لتواجه مجموعة متغيرات و لذلك فهناك دائما ما يُعرف بعدم التأكد من النتائج .
- **التعقيد** : من خلال تحليل كل من الإستراتيجية العسكرية و إستراتيجية المؤسسة يُلاحظ أن كل منهما ينشأ في جو مليء بالتعقيد فليس هناك مجال للبساطة في تناول التحليلات المعقدة¹ .
- **العقلانية المحدودة** : ففي كلا الإستراتيجيتين لا يُمكن لأحد كائنا من كان أن تكون جميع خططه و إستراتيجياته دائما و في كل مرة متصفة بالعقلانية .
- **التطور و التغير** : حيث هناك دائما قابلية للتطور و التغير لكلا الإستراتيجيتين فلا يمكن أن تظل الإستراتيجية ساكنة و صالحة لكل حال و لكل زمان .
- **المستويات الثلاث** : حيث سبق و أن ذُكر أن للإستراتيجية في المفهوم الإداري المؤسساتي مستويات ثلاث تشبه المستويات الثلاث للإستراتيجية في المجال العسكري .
- **مستويات سياق نشوء كل من الإستراتيجية العسكرية و إستراتيجية المنافسة** : تنشأ الإستراتيجية بالمفهوم العسكري عندما توجد دولة لها كيان و لها سياساتها العامة أو إستراتيجياتها الكلية التي تضم أهدافها الكبيرة و رؤيتها البعيدة الأمد و مصالحها الجوهرية فإذا تصادمت هذه

¹ Gil Fiévet - de la stratégie militaire à la stratégie d'entreprise - intereditions - 1992 - paris - P 189 .

السياسات العامة أو الإستراتيجيات الكلية مع سياسات أخرى لدولة ثانية يحدث هناك تعارض ما بين هاتين الدولتين و تأتي الحرب العسكرية كإحدى الوسائل التي تحقق من خلالها الدولة سياساتها العامة ، و عند ذلك تنشأ الإستراتيجية العسكرية لتستعمل و تطبق في الحرب العسكرية بحيث تستغل كل المتاح من الوسائل لتحقيق الممكن من الأهداف التي تحددها السياسة العامة للدولة .

و بنفس السياق تنشأ إستراتيجية المنافسة عندما توجد مؤسسة لها وجود و لها سياساتها العامة أو ما يسمى باستراتيجياتها الكلية و التي تشمل أهدافها البعيدة الأمد و رؤاها الشاملة و مصالحها المحورية ، فإذا تصادمت هذه الأهداف و المصالح مع أهداف و مصالح مؤسسة أخرى يحدث هناك تعارض ما بين هاتين المؤسستين و تأتي المنافسة الاقتصادية كإحدى الوسائل التي تحقق من خلالها المؤسسة أهدافها أو سياساتها العامة ، و هناك تنشأ إستراتيجية المنافسة لتستعمل و تطبق حتى تحقق للمؤسسة أهدافها المنبثقة من سياساتها العامة و ذلك باستخدام الوسائل المتاحة .

إذن فلقد لوحظ أن الإستراتيجية في كلا المفهومين (الإستراتيجية العسكرية ،

و إستراتيجية المنافسة) لا تنشأ من فراغ و إنما لها سياقها الذي تنشأ فيه و لكل سياق مجموعة مستويات هذه المستويات لكل سياق يوجد فيما بينها قدر كبير من نقاط التشابه و الإشتراك ، و لذلك سيُخصص المبحث الثاني من هذا الفصل في عقد مجموعة من المقارنات لهذه المستويات .

إستراتيجيات المنافسة

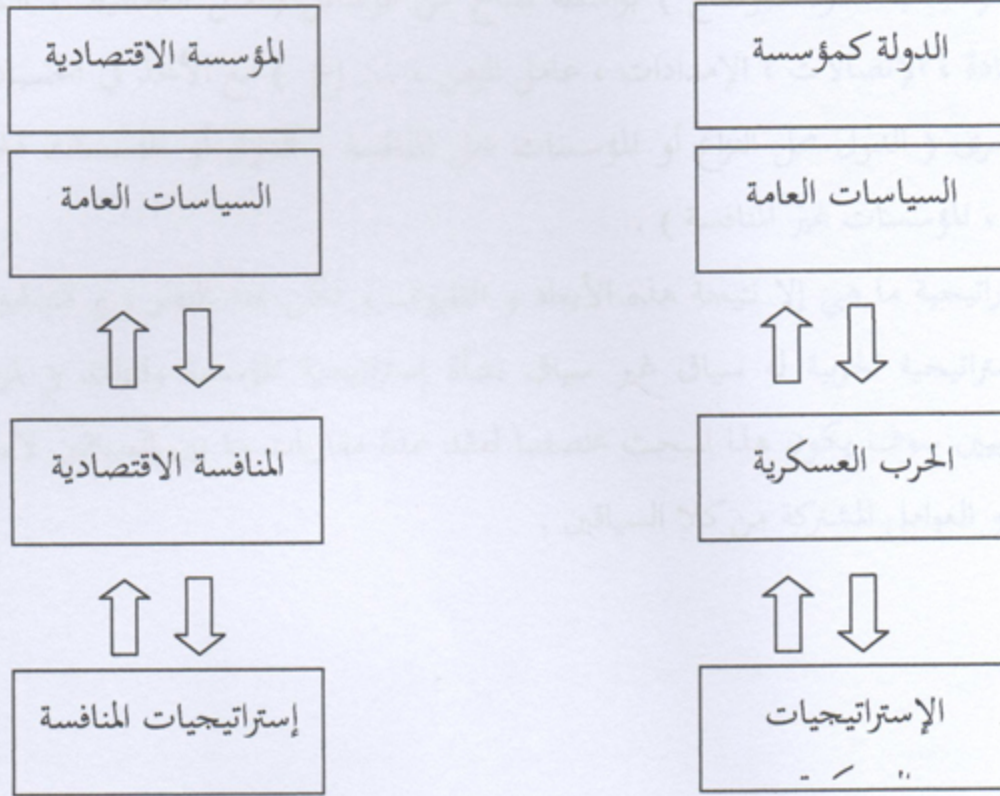
الإستراتيجيات

سياق إستراتيجيات المنافسة

سياق إستراتيجيات عسكرية

شكل رقم 2 : إستراتيجيات سياق نشوء الإستراتيجية - تم إعدادها من المؤلف بناء على التطورات السابقة

و كخلاصة لهذا المبحث و تمهيدا للمبحث الذي يليه مباشرة نقدم مستويات سياق نشوء الإستراتيجية في كلا المفهومين بناءا على ما سبق من معلومات ذُكرت على النحو التالي :



سياق نشوء إستراتيجيات المنافسة

سياق نشوء الإستراتيجيات العسكرية

شكل رقم 2 : مستويات سياق نشوء الإستراتيجية - تم إعداده من المترشح بناءا على المعلومات السابقة

2 المبحث الثاني : مقارنة بين مستويات سياق نشوء الإستراتيجية العسكرية وإستراتيجيات المنافسة :

1-2 إن دراسة الإستراتيجية سواء إستراتيجية المنافسة أو الإستراتيجية العسكرية لا يتم إلا من خلال إدراك الأبعاد و العوامل المحيطة بها و المولدة لها و التي تتمخض عن ميلاد من مجموعة من الطرق و الأساليب التي تُستخدم من أجل تحقيق الممكن من الأهداف (تحسين الوضع الراهن أو المحافظة عليه أو تجنب أسوء الأوضاع) بواسطة المتاح من الوسائل (مثل التخطيط ، التنظيم ، التنسيق ، القيادة ، الإتصالات ، الإمدادات ، عامل الزمن ، ... إلخ) مع الأخذ في الحسبان حالة الكيانات الأخرى (الدول محل النزاع أو المؤسسات محل المنافسة ، الدول أو المؤسسات الحليفة ، الدول المحايدة ، المؤسسات غير المنافسة) .

فالإستراتيجية ما هي إلا نتيجة هذه الأبعاد و الظروف و لكن عند النظر ، و التدقيق يتبين أن نشأة الإستراتيجية الحربية له سياق غير سياق نشأة إستراتيجية المؤسسة ولذلك و لمزيد من الإيضاح و التبيين سوف يكون هذا المبحث مخصصا لعقد عدة مقارنات ما بين السياقين لاستخراج النقاط المميزة و العوامل المشتركة من كلا السياقين .

– يحسن خليل يعرف الدولة بأنها " جماعة من الأفراد تقطن على وجه التوام والاستقرار ، إقليما جغرافيا معينا ، وتخضع في تنظيم شؤونها لسلطة سياسية لا تستقل في أساسها عن أشخاص من ممارستها ."

– كمال العالي يعرف الدولة بأنها " مجموعة متجانسة من الأفراد تعيش على وجه التوام في إقليم معين ، وتخضع لسلطة عامة منظمة"

– بطرس غالي و محوري عيسى " مجموعة من الأفراد يتيمون بصفة دائمة في إقليم معين ، لسيطر عليهم هيئة منظمة اسطر الناس على تسميتها الحكومة . ويحدد المؤلفان ثلاثة عناصر لابد منه لكيان

1-2 المطلب الأول : مقارنة بين الدولة كمؤسسة و بين المؤسسة الاقتصادية :

1-1-2 تعريفات :

1-1-1-2 تعريف الدولة :

إن كلمة دولة عند إطلاقها كانت تدل في القلم على وجود مجتمع فيه طائفة تحكم وأخرى تطيع .

و لأن مفهوم الدولة شغل الكثير من المهتمين من فلاسفة و باحثين فسورد مجموعة تعاريف لمفهوم الدولة^{1 2} :

- الفقيه الفرنسي carre de mailbag عرف الدولة بأنها " مجموعة من الأفراد تستقر على إقليم معين تحت تنظيم خاص ، يعطي جماعة معينة فيه سلطة عليها تتمتع بالأمر والإكراه. " .

- الفقيه الفرنسي bartheley حيث عرف الدولة بأنها " مؤسسة سياسية يرتبط بها الأفراد من خلال تنظيمات متطورة" .

- محسن خليل يعرف الدولة بأنها " جماعة من الأفراد تقطن على وجه الدوام والاستقرار ، إقليما جغرافيا معيناً ، وتخضع في تنظيم شؤونها لسلطة سياسية ، تستقل في أساسها عن أشخاص من ممارستها " .

- كمال العالي يعرف الدولة بأنها " مجموعة متجانسة من الأفراد تعيش على وجه الدوام في إقليم معين ، وتخضع لسلطة عامة منظمة" .

- بطرس غالي و خيرى عيسى: " مجموعة من الأفراد يقيمون بصفة دائمة في إقليم معين ، تسيطر عليهم هيئة منظمة استقر الناس على تسميتها الحكومة . ويحدد المؤلفان ثلاثة عناصر لا بد منه لكيان

¹ محمد الدجاني - مندر الدجاني - الحكم والإداة - جامعة القدس - 2000 - ص 64 - 67 .

² نعمان أحمد الخطيب - الوجيز في النظم السياسية - دار الثقافة للنشر والتوزيع - 1999 - ص 14 - 16 .

الدولة هي (1) مجموعة الأفراد ، (2) الإقليم ، (3) الحكومة . كل شكل تنظيم اقتصادي مستقل
 - علي صادق : " الدولة هي مجموعة من الأفراد يقيمون بصفة دائمة في إقليم معين وتسيطر عليهم
 هيئة حاكمة ذات سيادة" .

من خلال هذه التعريفات يمكن القول بأنها تدور حول تعريف الدولة على أساس مكوناتها أو
 عناصرها و هي : الشعب ، الإقليم الجغرافي ، الحكومة أو السلطة .

2-1-1-2 تعريف المؤسسة :

لقد عُرِّفت المؤسسة بمجموعة من التعريفات ، لكن في مختلف الأوقات ، وحسب مختلف
 الإتجاهات ، و حسب الأنواع المتعددة لها ، و لذلك فإن إيجاد تعريف واحد للمؤسسة ، يشمل جميع
 خصائصها ، و جزئياتها ، يمكن أن لا يتحقق به المقصود ، من الإلمام التام بمفهوم المؤسسة ، و
 لذلك فسندكر عدة تعريفات قد تكون متفاوتة فيما بينها ¹ :

- M.TRUCHY عرف المؤسسة على أنها : " الوحدة التي تجمع فيها و تنسق العناصر البشرية
 و المادية للنشاط الاقتصادي " .

- أما MARX فعنده أن المؤسسة الرأسمالية تكون متمثلة في : " عدد كبير من العمال يعملون في
 نفس الوقت تحت إدارة نفس رأس المال و في نفس المكان ، من أجل إنتاج نفس النوع من السلع " .

- و بالنسبة لـ FRANCOIS PEROUX فإنه عرف المؤسسة على أنها : " شكل إنتاج بواسطته
 و ضمن نفس الذمة تدمج أسعار مختلف عوامل الإنتاج المقدمة من طرف أعوان متميزين عن مالك
 المؤسسة ، بهدف بيع سلعة أو خدمات في السوق ، من أجل الحصول على دخل نقدي ينتج عن
 الفرق بين سلسلتين من الأسعار " .

¹ ناصر داداي عدون - إقتصاد المؤسسة - دار المحمدية العامة - الجزائر - ط2 - ص 9 - 10 .

- و جاء M.LEBRETON بالتعريف التالي للمؤسسة : " كل شكل تنظيم إقتصادي ، مستقل ماليا ، و الذي يقترح نفسه لإنتاج سلع أو خدمات للسوق ".¹

- و يختتم ناصر دادي عدون هذه التعاريف بعد إبدائه لملاحظاته عليها بتعريف خاص به فيقول : " المؤسسة هي كل تنظيم إقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني و اجتماعي معين ، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو تبادل سلع أو خدمات مع أعوان إقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة ، و هذا ضمن شروط إقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني و الزماني الذي يوجد فيه ، و تبعا لحجم و نوع نشاطه ".²

2-1-2 النقاط المميزة بين الدولة و المؤسسة :

- عناصر الدولة و عناصر المؤسسة : حتى يطلق على كيان معين أنه دولة لابد من تواجد هذه العناصر (الأرض ، الشعب ، السلطة) أما المؤسسة الاقتصادية فنعم في الغالب تتكون من رقعة جغرافية معينة ، عدد موظفين و عمال ، و هناك أيضا سلطة المدير أو القائد إلا أنه يوجد بعض الحالات - خصوصا في عصر الإنترنت - تكون فيها المؤسسة صغيرة جدا و تمارس نشاطها من على الإنترنت فليس لها رقعة جغرافية معينة و يقوم بكل النشاطات شخص واحد هو المسؤول عنها ، فلا وجود للعمال أو الموظفين أو يوجد عدد قليل فقط ، أما الدولة فلا يعرف و لا يوجد دولة ليس لها رقعة جغرافية في أرض الواقع ، أو ليس فيها شعب¹.

- الأبعاد غير الاقتصادية للدولة : الدولة كيان له أبعاد و أهداف و برامج متعددة غير مقتصرة على البعد أو البرنامج الاقتصادي كما هو الحال عند المؤسسة الاقتصادية فهناك البعد الاجتماعي عند الدولة مثلا يقدم أحيانا على الأهداف الاقتصادية ، كذلك البعد الإيديولوجي و الأخلاقي ، و هكذا ... نعم قد توجد هذه الأبعاد كأهداف للمؤسسة الاقتصادية إلا أنها يُنظر إليها كوسيلة من أجل تحقيق البعد الاقتصادي فليست هدفا في حد ذاتها و لكنها وسائل تُستغل لتحقيق أفضل

¹ صالح الشقباوي - الاتجاهات الحديثة لمفهوم الدولة والتطور التاريخي لها - مجلة الحوار المتمدن - العدد 2440 - 2008/10/20 .

النتائج على المستوى الاقتصادي و لذلك تتبنى بعض المؤسسات الاقتصادية بعض المشاريع الخيرية و الاجتماعية غير الربحية و ما ذلك إلا لتحسين صورتها من أجل رفع مستواها الاقتصادي¹ .

- الحدود مع الكيانات الأخرى : عند الكلام عن الدولة فإن الحدود مع الكيانات الأخرى بالنسبة لها هي حدود مع الدول المجاورة لها و مع أقاليم جغرافية معينة كالبحار أو المحيطات فهي حدود جغرافية حيث تنتهي حدود الدولة عند بداية حدود دولة أخرى مجاورة لها في الغالب ، أما المؤسسة الاقتصادية فإن مفهوم الحدود بالنسبة لها يمكن أن يكون مفهوما جغرافيا و يعني حدود مقر نشاطها و لا يلزم أن يكون محاذيا لمقر نشاط مؤسسة اقتصادية أخرى بل يتعدى مفهوم الحدود الحدود الجغرافية إلى حدود من نوع آخر كحدود الحصص السوقية للمؤسسة فلكل مؤسسة حدود في حصتها السوقية و هذا ما سوف نتطرق إليه في مطلب القواسم المشتركة² .

2-1-3 القواسم المشتركة بين الدولة و المؤسسة :

- القيادة: سواء بالنسبة للدولة أو للمؤسسة الاقتصادية تعتبر القيادة ركن أساسي في قيام كل منهما ، عند الكلام عن الدولة فلا بد من القيادة سواء كان القائد رئيسا أو ملكا أو غير ذلك فلا بد من وجود شخص على قمة هرم الدولة يتولى مهمة القيادة ، و كذلك الحال بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية لا بد من القائد أو المدير أو رئيس مجلس الإدارة أو صاحب المؤسسة . فلا وجود لدولة أو مؤسسة اقتصادية من غير قيادة^{3 4} .

- الهيكل التنظيمي : يتشكل الهرم التنظيمي للدولة من مجموعة مستويات و مسؤوليات و مهام إبتداء من رأس الهيكل التنظيمي ، ثم الوزارات ، ثم الولايات ، أو رؤساء المدن أو الفدراليات ، ... إلخ ، و كذلك الحال لدى المؤسسة الاقتصادية يوجد عندها هيكل تنظيمي ابتداء من القائد أو المدير

¹ ناصر دادي عدون - مصدر سابق - ص 8 - 9 .

² Le concept de Frontière dans wikipedia - <http://fr.wikipedia.org/wiki/Fronti%C3%A8re>

³ أشواق عباس - مفهوم القيادة و نظرياتها - مجلة الحوار المتمدن - العدد 1290 - 2005/08/18 .

⁴ علي فرحة الغامدي - مفهوم القيادة الإدارية - مقال منشور في موقع منهل -

<http://www.manhal.net/articles.php?action=show&id=45> - تمت معاينته بتاريخ 2010/02/12 .

أو غيره و إلى رؤساء الفروع ، رؤساء المصالح ، المدراء التنفيذيون¹ ، .. إلخ
- القانون : لكل دولة قانون تسيير وفقا له يكون ملزما لأفرادها و مؤسساتها يحتوي على تفاصيل القضايا التي تواجه المؤسسات و الأفراد حيث لا يمكن الخروج عليه أو تجاوزه ، و للمؤسسة الاقتصادية أيضا قانونها الداخلي الذي ينظم سيرها و سير أفرادها و المؤسسات التابعة لها كالفروع مثلا ، و أيضا يكون هذا القانون ملزما و لا يمكن الخروج عليه أو تجاوزه .

- العلاقات الخارجية : الدولة ككيان له علاقات خارجية مع الكيانات الأخرى (الدول الأخرى ، المؤسسات و المنظمات الدولية) تتأرجح هذه العلاقات ما بين العلاقات الوطيدة و العلاقات المتوترة ، و كذلك المؤسسة الاقتصادية ككيان له علاقاته مع بقية الكيانات الأخرى (مؤسسات اقتصادية أخرى ، دول ، منظمات عالمية) و أيضا تتنوع هذه العلاقات ما بين العلاقات الودية إلى العلاقات الأكثر حساسية² .

- المعاهدات و الموثيق : الدولة لها معاهدات و موثيق مع الدول الأخرى ، و مع المنظمات الدولية أيضا ، و حتى مع المؤسسات الاقتصادية ، تكون هذه المعاهدات ملزمة للطرفين و يسعى الطرفان إلى الوفاء بها و احترامها ، و كذلك الحال لدى المؤسسة الاقتصادية تربطها عهود و موثيق بالمؤسسات الاقتصادية الأخرى و كذلك بالدول و المنظمات الدولية ، و يسعى الجميع إلى احترامها و تطبيقها .

- الحدود الإقليمية و الحصص السوقية : كما تم ذكره سابقا في مطلب النقاط المميزة ما بين الدولة و المؤسسة الاقتصادية مسألة أن للدولة حدودا جغرافية مع غيرها من الدول أما المؤسسة فحدودها الجغرافية تنتهي غالبا بغير محاذة المؤسسات الاقتصادية الأخرى ، لكن و النظر من زاوية أخرى يمكن القول بأنه تمت قاسم مشترك من حيث النظر إلى أن الدولة تتقاسم الأرض مع دول أخرى و المؤسسة الاقتصادية تتقاسم السوق مع مؤسسات أخرى³ .

¹ أكرم سالم - الهيكل التنظيمي - سمات مميزة وتوافق مع البيئة - مجلة الحوار المتمدن - العدد 2038 - 2007/09/14 .

² سعد حقي توفيق - مفهوم العلاقات الدولية - مقال منشور بصحيفة الأضواء الأسبوعية على الإنترنت -

2010/02/12 - <http://www.aladwaa.nl/modules.php?name=News&file=article&sid=4199>

³ Le concept de la part de marché dans wikipedia - http://fr.wikipedia.org/wiki/Part_de_march%C3%A9

- المحيط الداخلي للدولة و للمؤسسة : من الأمور التي تجمع بين الدولة و بين المؤسسة الاقتصادية مسألة أن لكل منهما محيطا داخليا فالدولة لها محيطها الداخلي المتغير و المتكون من عدة عناصر مثل الشعب ، الأمن الداخلي ، الأراضي ، الثروات ، المنظمات المحلية ، الثقافة ، الدين ، العادات الاجتماعية ، ... إلخ ، هذه العناصر تأخذها أي دولة في الحسبان إذا ما أرادت أن تدرس نقاط قوتها و ضعفها .

و المؤسسة الاقتصادية بدورها لها محيطها الداخلي و المكون من عدة عناصر متغيرة مثل : العمال والموظفين ، التجمعات داخل المؤسسة ، الآلات ، المعدات و التجهيزات ، الكفاءات ، المعلومات و التقنيات المتوفرة ، ... إلخ ، هذه العناصر أيضا تأخذها المؤسسة في الحسبان إذا ما أرادت أن تخطط و تدرس نقاط قوتها و ضعفها .

- المحيط الخارجي للدولة و المؤسسة : المحيط الخارجي و مكوناته التي توصف بأنها متغيرة و لا يمكن للمؤسسة أن تغير فيها بصورة مباشرة يعتبر من العناصر التي تلتقي فيها الدولة مع المؤسسة الاقتصادية إذ أن للدولة محيطها الخارجي بمكوناته المتغيرة و التي تؤثر على الدولة و بشكل كبير مثل المتغيرات السياسية ، الاجتماعية ، الجغرافية و الطبيعية ، الأحداث العالمية ، ... كل هذه المكونات يجمعها وصف واحد

و هو أنها تؤثر في الدولة و سياستها أما الدولة ففي الغالب لا يمكنها أن تغير فيها بصورة مباشرة ، و للمؤسسة الاقتصادية أيضا محيطها الخارجي و المكون من عدة عناصر متغيرة مثل العوامل السياسية ، القانونية ، الاقتصادية ، الاجتماعية ، الثقافية ، ... و التي هي أيضا يجمعها وصف واحد هو أنها لها تأثير مباشر على المؤسسة و سياستها و المؤسسة لا يمكنها أن تؤثر فيها بصورة مباشرة¹.

- شمولية الأهداف : يلاحظ أن الأهداف الناجمة عن السياسة العامة سواء لدى الدولة أو لدى مؤسسة من أهداف عامة و شمولية و كلية و ليست أهداف قاصرة و محدودة و تفصيلية .

- الأهداف طويلة الأمد : الأهداف الناجمة عن السياسة العامة لدى الدولة هي أهداف طويلة

¹ James o. MCKINSEY - p 87 .

2-2 المطلب الثاني : مقارنة بين السياسة العامة عند الدولة كمؤسسة و بين السياسة العامة عند المؤسسة الاقتصادية :

لكل من الدولة و المؤسسة مجموعة أهداف بعيدة الأمد و مجموعة مصالح جوهرية لا يمكن التنازل عنها و مجموعة قيم و مبادئ لا يمكن الخروج عنها و لكل منهما أيضا مجموعة رؤى مستقبلية يتبعى السعي لتحقيقها و مجموعة مصالح عليا لا يمكن التفريط فيها و التي يُطلق عليها و تُعرف بالسياسة العامة سواء للدولة أو للمؤسسة ، لكن هل يمكن القول أن السياسة العامة لدى الدولة هي نفسها السياسة العامة عند المؤسسة أم أنهما شيان منفصلان تماما لا وجه للإلتقاء بينهما ؟
و للإجابة عن هذا السؤال لابد من إدراك و تحديد أين تلتقي السياستان و أين تفترقان لإدراك النقاط المميزة و كذلك القواسم المشتركة بين كلا السياستين :

2-2-1 النقاط المميزة بين السياسة العامة لدى الدولة و بينها عند المؤسسة الاقتصادية :

لم نجد ما يدل على وجود أي نقاط مميزة ما بين مفهوم السياستين سوى كون إحداها منبثقة عن سياق الدولة و هي جزء منه ، و الأخرى نابعة عن سياق المؤسسة و هي أيضا جزء فيه ، أما ما عدى ذلك فلم نجد أي نقاط مميزة أخرى .

2-2-2 القواسم المشتركة بين السياسة العامة لدى الدولة و بينها عند المؤسسة الاقتصادية :

- اللفظ اللغوي الواحد : حيث يُطلق لفظ السياسة العامة أو السياسة العليا أو الإستراتيجية الكلية على ما يختص بالدولة و أيضا على ما يخص المؤسسة .

- شمولية الأهداف : يُلاحظ أن الأهداف النابعة عن السياسة العامة سواء لدى الدولة أو لدى المؤسسة هي أهداف عامة و شمولية و كلية و ليست أهداف قاصرة و محدودة و تفصيلية .

- الأهداف طويلة الأمد : الأهداف الناجمة عن السياسة العامة لدى الدولة هي أهداف طويلة

الأمد و بعيدة الزمن و كذلك الحال لدى أهداف المؤسسة التي تحددها سياستها العامة¹.

- **الرؤيا المستقبلية :** تتسم السياسة العامة لكل من الدولة و المؤسسة من وجود رؤيا مستقبلية واضحة المعالم تسعى لتحقيقها الدولة جاهدة كما تسعى أيضا لتحقيقها المؤسسة².

- **المصالح العامة :** من الأمور التي تعتبر قاسما مشتركا بين كل من السياستين إحتواؤهما على المصالح العامة و ليست الخاصة ، المصالح العامة للدولة بكل مكوناتها و المصالح العامة للمؤسسة ككل .

- **سياق كل منهما :** لكل من الحرب العسكرية و المنافسة الاقتصادية سياقها التي تفرع عنها الأول نشأ من سياق أوله الدولة و تحدثت عن دولتين في الثالث و الثاني نشأ من سياق أوله مؤسسة و تحدثت عن مؤسستين .

- **لفظ كل منهما :** اللفظ الذي في كل اللغتين هو كبر و واضح بين الحرب و المنافسة حتى و عن الثاني في بعض الأحيان اسم الحرب الاقتصادية على المنافسة فهو إطلاق على سبيل التشبيه و ليس من المصادفات .

- **أثار كل منهما :** للحرب العسكرية أثارها المدمرة من كبر و جرمي ، و من حروب و تمرد و الأمر الذي يفرزها عن المنافسة الاقتصادية التي غاية ما ينتج عنها الإقلام ، الخروج من السوق و

- **النتيجة :** و المستهلكين ، في الحرب العسكرية كالاتي المصير تطول المسيرة و النتائج القوية يفرزها أما المنافسة فالمستهلك ذو رابع و مستفيد من وجود المنافسة الاقتصادية حيث تتنافس

¹ عبد القادر محمد فهمي - مصدر سابق - ص 29

² عبد الله إبراهيم الفايز - مفهوم الرؤية المستقبلية للوطن - مقال منشور في صحيفة الاقتصادية الإلكترونية -

http://www.aleqt.com/2006/07/02/article_5694.html - تمت معاينته بـ 2010/02/13 .

2-3 المطلب الثالث : مقارنة بين الحرب العسكرية بالنسبة للدولة كمؤسسة و بين المنافسة بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية :

المستوى الذي يلي مستوى السياسة العامة في سلسلة مستويات نشوء الإستراتيجية (العسكرية ، و إستراتيجية المنافسة) هو مستوى الحرب العسكرية في سياق الدولة و مستوى المنافسة الاقتصادية ضمن سياق المؤسسة فما مدى توافق كلا المستويين ؟ للإجابة عن هذا السؤال لا بد من ذكر النقاط المميزة بين كلا المستويين ثم القواسم المشتركة بينهما :

2-3-1 النقاط المميزة بين الحرب العسكرية و المنافسة الاقتصادية :

- سياق كل منهما : لكل من الحرب العسكرية و المنافسة الاقتصادية سياقها الذي تتبع منه فالأولى تنشأ من سياق أوله الدولة و تحدث بين دولتين في الغالب و الثانية تنشأ من سياق أوله مؤسسة و تحدث بين مؤسستين .

- لفظ كل منهما : اللفظ اللغوي في كل اللغات هو مميز واضح بين الحرب و المنافسة حتى و عن أطلق في بعض الأحيان اسم الحرب الاقتصادية على المنافسة فهو إطلاق على سبيل التشبيه و ليس من المرادفات .

- آثار كل منهما : للحرب العسكرية آثارها المدمرة من قتلى و جرحى ، و من خراب و تدمير الأمر الذي يميزها عن المنافسة الاقتصادية التي غاية ما ينتج عنها الإفلاس ، الخروج من السوق ، الخسارة المالية ، ... فآثار الحرب أكثر ضرراً من آثار المنافسة¹ .

- الشعوب و المستهلكين : في الحرب العسكرية كلا الشعبين تطوله الخسارة و النتائج الغير مرغوب فيها أما المنافسة فالمستهلك هو رابح و مستفيد من وجود المنافسة الاقتصادية حيث تتنافس

¹ محمد مجدي العصار - الحرب و السلام - مقال منشور بصحيفة الجماهير - سوريا - بتاريخ - 2009/11/22 -

المؤسسات على إرضائه و تقلبم الأحسن له سعرا و نوعية و أداء . كما تستخدم أيضا في المنافسة الاقتصادية من أجل تحقيق الغايات .

2-3-2 القواسم المشتركة بين الحرب العسكرية و المنافسة الاقتصادية :

- أداة لتحقيق الأهداف : يجمع كل من الحرب العسكرية و المنافسة الاقتصادية كونهما أداة

لتحقيق الأهداف المسطرة و المحددة من الدولة أو المؤسسة . و من هنا نشأ مفهوم استراتيجية لتحقيق

الغايات (الدولة أو المؤسسة) ، هذه للممارسات تسمى عمليات التحسين بالنسبة للحرب

- وسيلة و ليست غاية : لتحقيق الغايات لا بد من استعمال الوسائل و لذلك فإن الحرب

العسكرية أو المنافسة الاقتصادية ما هي إلا وسائل و ليست غايات أي أنها ليست مقصودة في ذاتها

و لذلك فإن الحرب العسكرية تنتهي إذا حققت إحدى الجهتين غاياتها و كذلك فإن المنافسة

الاقتصادية لا معنى لها إذا لم تكن هناك غاية محددة لها كالسيطرة على سوق معين مثلا¹ .

المنافسة و في مجال المنافسة تستخدم أيضا المؤسسات بعض التصرفات التي هي للعمليات

- تعدد الأطراف : لا يمكن أن تحدث الحرب العسكرية و لا المنافسة الاقتصادية إلا إذا كان هناك

أكثر من جهة أي مؤسستان فأكثر أو دولتان فأكثر . و بذلك ، و يكون الهدف من ذلك هو أن

تكون الأطراف الأخرى عن تنفيذ ما يترتب عن القيام به

- صراع في الإرادات : تحدث الحرب العسكرية عند تصادم إرادة دولتين أو أكثر كإرادة السيطرة

على رقعة جغرافية معينة مثلا و كذلك تحدث المنافسة الاقتصادية عند تصادم إرادة مؤسستين أو

أكثر كإرادة السيطرة على سوق أو شريحة معينة² .

المنافسة الاقتصادية و في مجال المنافسة تستخدم أيضا المؤسسات بعض التصرفات التي هي للعمليات

- التحالفات الإستراتيجية : من بين الأمور التي تجمع كل من الحرب العسكرية و المنافسة

الاقتصادية حدوث ما يسمى بالتحالفات الإستراتيجية بين دولتين فأكثر ضد دولة أو أكثر ، و بين

مؤسستين فأكثر ضد مؤسسة فأكثر لغرض³ .

المنافسة الاقتصادية و في مجال المنافسة تستخدم أيضا المؤسسات بعض التصرفات التي هي للعمليات

¹ عبد القادر محمد فهمي - مصدر سابق - ص 24 .

² المصدر السابق - ص 123 .

³ Département Stratégie et politique d'entreprise du groupe HEC - Stratégor politique générale de l'entreprise - DUNOD - Paris - 1997 - p 214 .

- الإعلام : يعتبر الإعلام أداة فعالة تُستخدم في الحرب العسكرية كما تُستخدم أيضا في المنافسة الاقتصادية من أجل تحقيق التفوق .

- حماية المعلومات و التجسس : من الأمور المسلم بها في عالم الحروب مسألة السرية و أمن المعلومات و خصوصا الحساسة منها ، و كذلك الأمر لدى المؤسسات فتسعى كل مؤسسة إلى حماية معلوماتها بصفة عامة و معلوماتها الحساسة بصفة خاصة ، و من هنا تنشأ ممارسات سرية لكشف معلومات الخصم (الدولة أو المؤسسة) ، هذه الممارسات تُسمى عمليات التجسس بالنسبة للحرب ، و يُطلق عليها التجسس الصناعي بالنسبة للمنافسة¹ .

- سلاح الردع و الشائعات : من الأمور المستعملة في مجال الحرب العسكرية سلاح الردع و هو التهديد باستخدام قوة معينة هذا التهديد المقصود منه إثني عزيمته الطرف الآخر عن تنفيذ ما ينوي القيام به² و في مجال المنافسة تستخدم أحيانا المؤسسات بعض التصريحات التي هي تلويحات باستخدام بعض الأمور مثل عزم مؤسسة على التحالف مع مؤسسة أخرى في حالة حدوث كذا و كذا أو التلويح بشراء حصة اسهم في مؤسسة كذا و ما إلى ذلك ، و يكون الهدف من ذلك هو إثني عزيمته الطرف الآخر عن تنفيذ ما ينوي القيام به .

- استخدام الخطط : الحرب العسكرية تُدار عن طريق مجموعة من الخطط و كذلك الحال في الشائعات الاقتصادية³ .

- المفاوضات : المفاوضات و الجلوس على مائدتها من الأدوات المستخدمة في عالم الحروب العسكرية و هي أيضا مستعملة في عالم المنافسة ما بين المؤسسات⁴ .

¹ حمد بن عبد الله الذبيعان - التجسس الاقتصادي أهم محاور الحروب الاقتصادية - مقال منشور في صحيفة الرياض اليومية بتاريخ 2004/09/30

<http://www.alriyadh.com/2005/11/25/article110513.html> -

² عبد القادر محمد فهمي - مصدر سابق - ص 192 - 193 .

³ Rodolphe DURAND - Guide du management stratégique - DUNOD - Paris - 2003 - p 104 .

⁴ ربيع شكيب منذر - المفاوضات في العقود الدولية - محاضرة لنقابة المحامين بتاريخ 2007/05/30 تمت معاينتها في 2010/02/13 -

<http://rabih.monzer.over-blog.com/article-6642830.html> .

- الاحتلال و الاستحواذ : في بعض الحالات تنتهي الحرب باحتلال أحد الطرفين الطرف الآخر و كذلك الحال بالنسبة للمنافسة ففي بعض الحالات ينتهي الأمر إلى استحواذ مؤسسة على المؤسسة المنافسة لها .

- النتائج : في عالم الحروب العسكرية ينتج من تصارع طرفين إما ضعف كلا الطرفين أو ضعف أحدهما مع احتفاظ الطرف الآخر بقوته أو ضعف أحد الطرفين مع ازدياد قوة الطرف الآخر . و كذلك الحال في المنافسة فينتج عنها ضعف كلا المؤسستين مثلا أو ضعف الأولى و بقاء الثانية في نفس قوتها ، أو ضعف الأولى مع ازدياد قوة الثانية .

- مكانة القائد الإستراتيجي : سواء في عالم الحروب العسكرية أو في عالم المنافسة فإن الحاجة ماسة إلى وجود شخص يجمع بين المهارات الفطرية و المكتسبة ، شخص يجمع بين فنون القيادة و علومها ، شخص يمثل وجوده عنصرا مهما و قد يكون هو الورقة الرابحة في الحرب العسكرية أو في المنافسة الاقتصادية ، هذا الشخص هو القائد الإستراتيجي الذي هو المسؤول الأول عن تحقيق الأهداف المسطرة من طرف السياسة العامة بواسطة استغلال ما يراه مناسبا لصياغة إستراتيجيات النصر و التفوق¹ .

خلاصة :

هناك قدر كبير من القواسم المشتركة بين الدولة كمؤسسة و المؤسسة الاقتصادية ، بين السياسة العامة عند الدولة و بين السياسة العامة عند المؤسسة الاقتصادية ، بين الحرب العسكرية بين الدولة و المنافسة بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية و رغم أنه هناك فروق و مميزات إلا أن الحكم يكون للأعم الأغلب و لذلك يمكن القول بأن الإستراتيجية العسكرية تنشأ من سياق يشبه كثيرا السياق الذي تنشأ منه إستراتيجية المنافسة ، و إستراتيجية المنافسة تنشأ من سياق يشبه كثيرا السياق الذي تنشأ منه الإستراتيجية العسكرية .

¹ Le concept de Leadership dans wikipedia - <http://fr.wikipedia.org/wiki/Leadership>

خاتمة الفصل الأول :

من خلال ما سبق يتبين جليا حجم العلاقة بين الإستراتيجية كمفهوم عسكري وبين الإستراتيجية كمفهوم إداري مؤسسي .

و يتبين أيضا أن الوسط الذي تنشأ منه الإستراتيجية العسكرية يشبه كثيرا الوسط الذي تنشأ فيه إستراتيجية المنافسة ، فقد تم تبين مجمل نقاط التشابه من خلال دراسة اللفظ و اشتقاقاته ، التاريخ ، التعريف و المفهوم ، الأقسام و المستويات ، كما تم أيضا تبين معظم نقاط التشابه بين منشأ كل منهما من خلال دراسة أوجه التشابه بين الدولة و المؤسسة ، و بين السياسة العامة لدى كل من الدولة و المؤسسة ، و بين الحرب العسكرية و المنافسة الاقتصادية ، هذا كله يدل على مقدار التشابه الواضح بين الإستراتيجية العسكرية و إستراتيجية المنافسة .

و عليه يأتي السؤال التالي و الذي يعتبر جوهر الفصل الثاني :

من خلال القواسم المشتركة بين سياقي نشوء الإستراتيجيات العسكرية وإستراتيجيات المنافسة هل يمكن تطبيق الإستراتيجيات العسكرية في ميدان الاقتصاد و الأعمال كإستراتيجيات للمنافسة ؟

بعد أن تم تبيين مدى التشابه بين الإستراتيجيات العسكرية ، وبين إستراتيجيات المنافسة من خلال الفصل الأول ، وبعد أن لم كذلك تبيين أبرز نقاط التوافق و التواسم المشترك بين سياق تنفيذ الإستراتيجية العسكرية من جهة و بين سياق نشوء إستراتيجية المنافسة من جهة أخرى ، سوف يكون موضوع الفصل الثاني من هذه المقدمة هو الإجابة العنقبة و المفصلة عن سؤال مهم ألا

الفصل الثاني:

استخدام الإستراتيجيات العسكرية كإستراتيجيات للمؤسسة

بحث في مجال العسكري ، حيث قاموا باستصباح مجموعة من الطرق و الإستراتيجيات انطلاقا من بعض و الإستراتيجيات العسكرية للأفراد سواء كانوا مفكرين أو عسكريين أمثال : Clausewitz ، Liddel Hart ، Sun Tzu ، و آخرون ، أو المبادئ و الإستراتيجيات العسكرية للأمم ، و المدارس العسكرية مثل : المدرسة العسكرية البريطانية ، الأمريكية ، الصينية ، و غيرها . و نحن ، نتناول مصدرا استصباح ، أو صياغة تلك الأعمال التي تم تقديمها في المبحث السابق ، حيث سنتضمن للمبحث الثاني ، الكلام حول المبادئ العسكرية بصفة عامة ، ثم حول المبادئ العسكرية التي كانت مصدرا لبعض الإستراتيجيات في مجال الأعمال ، و التي تم بالفعل تحويلها فيما بعد إلى إستراتيجيات صالحة للتطبيق في مجال المؤسسات ، حيث نضم تلك المبادئ إلى مبادئ عسكرية لأفراد تمت الإشارة إليهم في المبحث الأول ، و إلى المبادئ العسكرية للمدارس التي أيضا أشار إليها في المبحث الأول ، و ليكون المبحث أكثر شمولية نسيم الكلام حول المبادئ العسكرية لبعض مفكرين أو للمفكرين المعهورين ، و لبعض المدارس العسكرية الكبيرة ، حتى و لو لم تلقى هذه المبادئ نفس القدر من الترمية و التقدير ، حيث ترى أنها لا تقل أهمية عن مبادئها المذكورة في المبحث الأول .

مقدمة الفصل الثاني :

بعد أن تم تبين مدى التشابه بين الإستراتيجيات العسكرية ، و بين إستراتيجيات المنافسة من خلال الفصل الأول و بعد أن تم كذلك تبين أبرز نقاط التوافق و القواسم المشتركة بين سياق نشوء الإستراتيجية العسكرية من جهة و بين سياق نشوء إستراتيجية المنافسة من جهة أخرى ، فسوف يكون موضوع الفصل الثاني من هذه المذكرة هو الإجابة العلمية و المفصلة عن سؤال مهم ألا وهو :

هل يمكن استخدام الإستراتيجيات العسكرية في ميدان الأعمال كإستراتيجيات للمنافسة بين المؤسسات و الشركات ؟
و ذلك من خلال مبحثين :

الأول : سوف يبحث آراء و مقترحات مجموعة من الكتاب و الباحثين و المنظرين الذين حاولوا من خلال كتبهم أو مقالاتهم ، و نشاطاتهم المختلفة أن يصوغوا إستراتيجيات للمؤسسة من خلال البحث في المجال العسكري ، حيث قاموا باستنساخ مجموعة من الطرق و الإستراتيجيات انطلاقا من المبادئ و الإستراتيجيات العسكرية للأفراد سواء كانوا مفكرين أو عسكريين أمثال : Clausewitz ، Sun tsu ، Liddel Hart ، و آخرون ، أو المبادئ و الإستراتيجيات العسكرية للأمم ، و المدارس العسكرية مثل : المدرسة العسكرية البريطانية ، الأمريكية ، الصينية ، و غيرها .

و الثاني : يتناول مصدر استنساخ ، أو صياغة تلك الأعمال التي تم تقديمها في المبحث السابق ، حيث سيتضمن المبحث الثاني : الكلام حول المبادئ العسكرية بصفة عامة ، ثم حول المبادئ العسكرية التي كانت مصدرا لبعض الإستراتيجيات في مجال الأعمال ، و التي تم بالفعل تحويلها فيما بعد إلى إستراتيجيات صالحة للتطبيق في مجال المؤسسات ، حيث تنقسم تلك المبادئ إلى مبادئ عسكرية لأفراد تمت الإشارة إليهم في المبحث الأول ، و إلى المبادئ العسكرية لمدارس تمت أيضا الإشارة إليها في المبحث الأول ، و ليكون البحث أكثر شمولية فسيتم الكلام حول المبادئ العسكرية لبعض العسكريين أو المفكرين المعبرين ، و لبعض المدارس العسكرية الكبيرة ، حتى و لو لم تلقى هذه المبادئ نفس القدر من الدراسة و التنقيب ، حيث نرى أنها لا تقل أهمية عن مثيلاتها المذكورة في المبحث الأول .

1 المبحث الأول : كيف استُخدمت المبادئ العسكرية كإستراتيجيات للمؤسسة :

سوف يتناول المبحث الأول كما تم ذكره سابقا مجموعة من الكتاب و المفكرين الذين حاولوا و اقترحوا أفكارا و مقاربات لتطبيق المبادئ و الاستراتيجيات العسكرية في مجال المنافسة و المؤسسات ، و قبل الشروع في ذلك كان لابد من الكلام حول دور التمثيل القياسي في تطور العلوم و نمائها ، أما عن اقتراحات الكتاب و المفكرين فقد رأينا بعد دراستها و تحليلها أن يقسمها إلى ثلاث مطالب : الأول يُعنى بالاقتراحات الخاصة بالتسويق الحربي Marketing Warfare لأنه يُعتبر نقطة جوهرية في تلك الاقتراحات ، أما الثاني فسوف يكون عن باقي المقترحات قبل الدخول في مرحلة انتشار استعمال الإنترنت و التي سوف تأتي مرتبة ترتيبا زمنيا ، ثم يأتي المطلب الثالث ليبحث في المقترحات التي جاءت و ظهرت منذ سنة 1993 أي عصر انتشار استخدام الإنترنت . و الجدير بالذكر قبل الشروع في المطلب الأول الكلام حول التمثيل القياسي و أهميته عن طريق خمس محاور :

الأول : التمثيل القياسي و دوره في التطور الفكري للعلوم :

لا يمكن تجاهل أهمية تداخل العلوم في فيما بينها ، و أثره البالغ في ظهور مجالات جديدة من مجالات المعرفة ، و البحث العلمي و فتح آفاق واسعة و أراضي خصبة أمام الباحثين و الأكاديميين تمكنهم من تطوير مجالات بحثهم و الرقي بها .

و المراد بتداخل العلوم فيما بينها في هذا البحث ، ما يترجم باللغة العربية بالتمثيل القياسي ، والذي يعود أصله في غير اللغة العربية إلى كلمة : La Métaphore و كذلك L'Analogie حيث يرجع تاريخها إلى العصور الوسطى عن طريق دراسة و تفسير الفكر السقراطي و ترجمته إلى عدة لغات و خصوصا اللغة العربية .

و تطورت هذه النظرة الفلسفية إلى العلوم منذ ذلك الحين ، و أصبح المفكرون و العلماء لا يقف بهم التفكير إلى مجرد حدود مجال العلم المراد بحثه أو دراسته دراسة تحليلية ، بل أصبحت أرضية التفكير و البحث تتسع إلى خارج المجال الأصلي و الرئيس للعلم و ذلك عن طريق النظر إلى مجالات علم أخرى بواسطة التشابه الموجود بين مجالين من العلوم أو أكثر .

هذا التشابه الذي يوجد بين مجالين أو أكثر مكن العلماء و الفلاسفة منذ عدة قرون من

تطوير المعرفة و الإبداع العلمي خاصة إذا كان المجالين المتشابهين تكثر أوجه التوافق أو الاشتراك

بينهما . العناصر الرئيسية في عملية التمثيل القياسي
 هذا ما مكّن الباحثين من التوصل إلى وضع أداة منهجية تمكنهم من التناول المتعدد لمسألة
 معقدة بواسطة نقل العلوم و المعارف الفعالة من مجال علمي إلى مجال علمي آخر ، إنه التفكير
 بواسطة التمثيل القياسي ، و أصبح لهذا النمط من التفكير مجلة متخصصة بعنوان : Metaphor
 and symbolic activity¹ .

الثاني : مفهوم التمثيل القياسي :
 يعرف التمثيل القياسي على أنه عملية نقل كلية و غير دقيقة وفقا لـ Delattre²
 و يُستعمل عندما يتم وضع عنصرين بشكل مترابط كل عنصر له موضعه الخاص في محيط مُعرّف
 لكن فقط بطريقة كلية .

يمكن القول أن الدور الأساسي للتمثيل القياسي في مجال العلوم يتمحور حول عملية نقل أو تحويل
 كلية لجملة من المعلومات من مجال معين يُعتبر نسبيا جد معروف إلى مجال آخر أقل دراسة و تحليلا
 من المجال الأول أو يكون هذا المجال حديث النشأة و لم يُصبح بعد معروفا لدى الأوساط العلمية ،
 و بالتالي عدد المنشغلين به من الباحثين لا يكفي لدراسته و التنظير له .

الثالث : منهجية العملية التمثيلية القياسية :

لا يعني الإقرار بوجود مجموعة من التداخلات فيما بين العلوم بعضها ببعض و كذلك بوجود
 مجموعة من التشبيهات بين مختلف المجالات أن يُصبح الباب مفتوحا على مصراعيه للقيام بالعملية
 التمثيلية القياسية من غير منهجية معينة أو ضوابط محددة و لذلك و حتى تكون هذه العملية خاضعة
 للمقاييس العلمية فلا بد لمن يريد القيام بالعملية التمثيلية القياسية من أن تتوفر له بعض العناصر
 المهمة و الضرورية من أجل القيام بالتحليلات اللازمة و التي بدونها لا يمكن أن يكون عمله و
 مقترحاته قائمة وفقا للأصول العلمية .

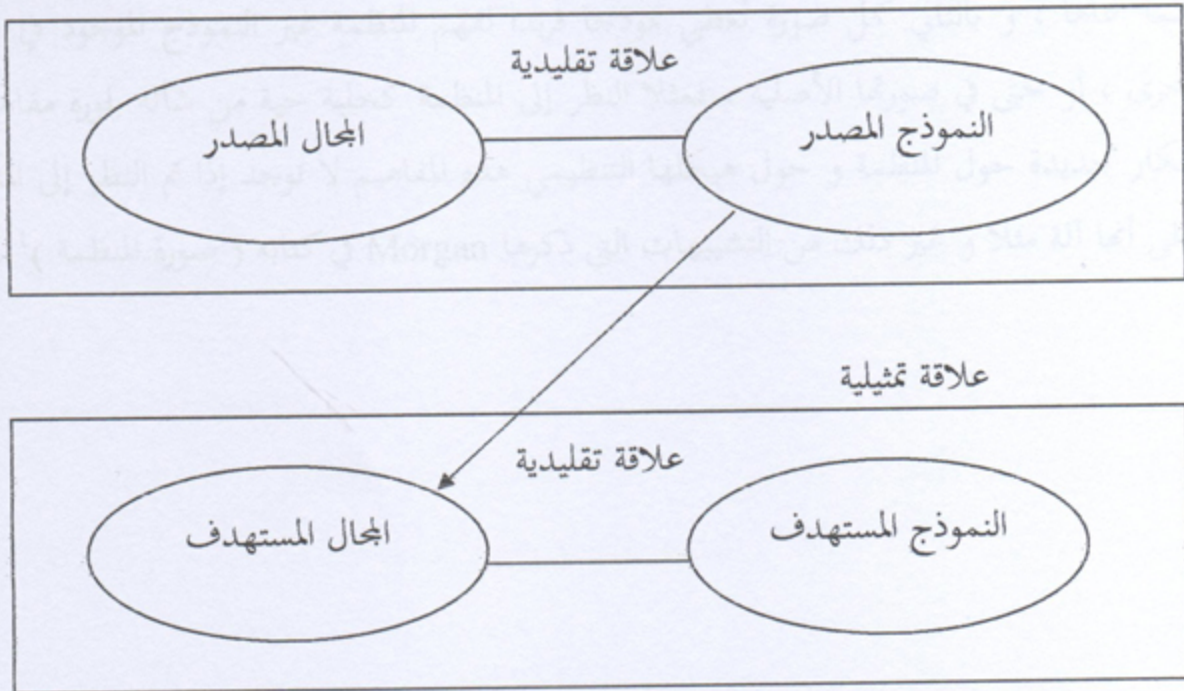
¹ L'encyclopédie universalis - <http://www.universalis.fr/encyclopedie/metaphore/> - derniere visite le 03/12/2010 .

² Frédéric LE ROY – Stratégie militaire et management stratégique des entreprises – Economica – Paris – 1999 –
 p 160 .

الرابع : العناصر الرئيسية في عملية التمثيل القياسي :

و لأجل دراسة و تحليل عملية التحويل أو النقل الناتجة عن التمثيل القياسي لا بد من التمييز بين مفهومين اثنين الأول هو : المجال المصدر le domaine source و الثاني هو : المجال المستهدف le domaine cible .
و لا بد أيضا من وجود قدر مشترك و متماثل من الصفات و المعطيات التي تجمع بين المجال المصدر و المجال المستهدف .
و لا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال دراسة و تحليل المعطيات و النماذج المرتبطة ، و التابعة لمحيط المجال المصدر ، و التي هي ناجمة عن مجموعة من الأبحاث التقليدية ، و بعد تلك الدراسة و التحليل يتم تطبيق هذه النماذج مباشرة في المجال المستهدف كما قرر ذلك Indurkhya .

الخامس : نموذج Indurkhya :



شكل رقم 03 - نموذج Indurkhya - نقلا عن - Frédéric LE ROY - مصدر سابق - ص 161 .

و عليه فإن مسألة التحويل القياسي في الحقيقة ما هي إلا عبارة عن علاقة غير تقليدية بين مجالين ، بين محيطين ، و بين مفهومين .

ينتج عن هذه العلاقة الغير تقليدية بلورة مفهوم عنصر من محيط المجال المستهدف استنادا إلى

عنصر منتمي إلى محيط المجال المصدر . *Marketing Warfare الحرب التسويقي* المصدر .

إذن عندما يُستعمل التمثيل أو التحويل القياسي فإن ذلك يعني عدم النظر إلى مجال أو اختصاص محدد بنظرة قاصرة و محدودة ، بل إن العمود الفقري لعملية القياس في المنهج التمثيلي هو بالأساس تجاوز هذه النظرة المحدودة إلى مرحلة أخرى و نظرة أكثر اتساعا و شمولية ، إن الباحث الذي هو بصدد القيام بعملية التحويل القياسي لا بد له من الخروج عن دائرة المألوف و التقليدي ، إلى مساحة ثانية أكثر إبداعية حيث تسمح للخيال و الفكر أن يرسم و يحدد مجموعة علاقات وتشابهات بين مختلف العناصر التي تبدو في ظاهرها غير مترابطة أو لا وجه من التشابه بينها ، بهذه النظرة أو أمثالها تم تطور العلوم و المعارف عبر مختلف السنين ، فمثلا قد لا يجد الشخص العادي أي ترابط أو همزة وصل بين المنظمة و الآلة ، أو بين المنظمة و الخلية الحية ، و لا حتى بين المنظمة و بين الدماغ ، الثقافة ، النظام السياسي ، ... لكن Gareth Morgan بين في كتابه *L'image de l'organisation* أن المنظمة يمكن النظر إليها و تناولها من خلال تشبيهها بثمانية أشياء أو صور كما سماها ، و بالتالي كل صورة تُعطي نموذجا فريدا لفهم المنظمة غير النموذج الموجود في صورة أخرى ، أو حتى في صورتها الأصلية ، فمثلا النظر إلى المنظمة كخلية حية من شأنه بلورة مفاهيم و أفكار جديدة حول المنظمة و حول هيكلها التنظيمي هذه المفاهيم لا توجد إذا تم النظر إلى المنظمة على أنها آلة مثلا و غير ذلك من التشبيهات التي ذكرها Morgan في كتابه (صورة المنظمة)¹ .

الإستراتيجيات العسكرية باعتبارها معركة حول إشكالية الصراع ، توجهها بعد ذلك إلى المؤلف الأكثر شهرة في هذا المجال الذي عرف و جلد مبادئ الحرب و هو Clausewitz . أحيانا عندما يسميه هو المبادئ الأساسية للحرب : مبدأ القوة ، و مبدأ القول للدعوى . كما أنها مساحة المعركة بالانطلاق الذي في ذهن المستهلك حول المنتج أو الشركة أو حتى العلامة التجارية .

و ولقائنا فإنه يوجد أربع طرق لخص حرب تسويقية حسب الخطة السوقية :

- القائد (صاحب أكبر حصة سوقية) يبحث عن الحفاظ على حصته السوقية .
- الذي يأتي بعده مباشرة يبحث عن توسيع حصته .
- الثالث يريد الحفاظ على مردوده .
- الرابع يبحث عن البقاء في السوق .

¹ Gareth Morgan - *L'image de l'organisation* - De Boeck - 1999 - p 11 • 31 • 70 • 115 • 149 .

1-1-1-1 المطلب الأول : الاقتراحات حول التسويق الحربي Marketing Warfare :

1-1-1-1 بدايات التسويق الحربي Marketing Warfare :

هذا المصطلح يعود أصله إلى أواخر السبعينات من القرن الماضي حيث وُجد و تطور نتيجة لمصدرين مهمين الأول مجموعة أبحاث ميدانية لوكالة إعلانية و الثاني مجموعة أبحاث أكاديمية جامعية .

1-1-1-1-1 الأبحاث الميدانية لـ Ries و Trout :

بدأ استعمال هذا النمط الجديد من التسويق أول مرة من طرف Ries و شريكه Trout حيث كانا مستشارين في التسويق و يديران معا وكالة إخبارية صغيرة في مدينة نيويورك حملت اسم Trout & Ries Advertising ، لقد قدما دورة تدريبية ليومين حول موضوع التنظيم ، التوزيع ، التسويق الدولي بعنوان : Advance of Management Reserch .

و لتبرير استعمال الإستراتيجيات العسكرية في مجال الأعمال فإن Ries و Trout قد تجاوزا تناول تعريف التسويق باعتباره متمركزا حول المستهلك ، لقد دافعا كثيرا عن فكرة أن التسويق في مفهومه الجديد لا بد أن يُدخل في إشكالياته المنافسة ، باعتبارها عاملا قويا من عوامل النجاح ، إذن فالتسويق يكون متمركزا حول المنافسة و لذلك ظهر لهما أنه من الطبيعي جدا أن يفكرا في الإستراتيجيات العسكرية باعتبارها متمركزة حول إشكالية الصراع ، توجهها بعد ذلك إلى المؤلف الأكثر شهرة في هذا المجال الذي عرّف و حدد مبادئ الحرب و هو Clausewitz ، أخذنا عنه ما يسميه هو المبادئ الأساسية للحرب : مبدأ القوة ، و مبدأ التفوق الدفاعي .

كما شبّها ساحة المعركة بالانطباع الذي في ذهن المستهلك حول المنتج أو الشركة أو حتى العلامة التجارية .

و وفقا لهما فإنه يوجد أربع طرق لخوض حرب تسويقية حسب الحصة السوقية :

- الرائد (صاحب أكبر حصة سوقية) يبحث عن الحفاظ على حصته السوقية .

- الذي يأتي بعده مباشرة يبحث عن توسيع حصته .

- الثالث يريد الحفاظ على مردوديته .

- الرابع يبحث عن البقاء في السوق .

و انطلاقا من هذه المبادئ التي قررها الباحثان يجب تقرير نوعية المواجهة هل هس الهجوم ، الدفاع ، ... مثلا المؤسسة الرائدة في مجالها هي وحدها من يصلح في حقها لعب دور الدفاع آخذة في الحسبان مدى القوة التي تملكها باعتبارها رائدة في مجالها ، ... و هكذا¹ .

العمل الذي قدمه كل من Ries و Trout لاقى رواجاً و نجاحاً كبيرين ، حيث كان نقطة بداية لإدخال الإستراتيجيات العسكرية في مجال الأعمال و الاستفادة من مبادئها و كان هذا العمل أيضاً الحجر الأساس لمجموعة من الأبحاث الأكاديمية و التي تأتي في مقدمتها أبحاث Kotler حول التسويق الحربي ، و التي تُصنف ضمن المصدر الثاني من مصادر تكوّن التسويق الحربي حيث يكون المصدر الأول هو أبحاث Ries و Trout .

1-1-1-2 الأبحاث الأكاديمية لـ Kotler و Singh :

إذا كانت مسألة إدخال الإستراتيجيات العسكرية إلى عالم الإدارة و الأعمال ، و جعلها بارزة هي مسألة جاء بها و قام عليها كل من Ries و Trout فإن الفضل يرجع إلى Kotler في جعلها من القضايا المشهورة بين أوساط الباحثين و الأكاديميين ، ففي سنة 1981 م نشر Kotler بالإشتراك مع زميله Singh مقالا علميا تحسيسيا ، بشأن هذا الموضوع قررا فيه مبادئهما حول التسويق الحربي Marketing Warfare ، إضافة إلى الكلام حول نفس فكرة Ries و Trout و التي مضمونها أن مجمل التغيرات المصاحبة للثمانينات تلزم المهتمين بالتسويق ، إعادة النظر حول فكرة تمحور التسويق حول المستهلك فقط ، بل لابد من أن يكون هناك تسويق جديد ، متوجه توجها تنافسيا إنه التسويق الحربي ، يقتضي هذا التفكير بالضرورة إعادة تعريف و تحديد جملة من المبادئ حول الإستراتيجيات التسويقية ، التي تتأقلم مع هذه الحقبة الجديدة ، و عليه يكون من الطبيعي جدا أن يتوجه الباحثان إلى الإستراتيجيات العسكرية .

الاحتياجات الجديدة للمؤسسات تدفعها إلى تطوير مجموعة من الإستراتيجيات المتمركزة حول المنافسين من أجل ربح بعض الحصص السوقية ، هذا التوجه نحو المنافسين يُلجئ المدراء أكثر فأكثر إلى الاقتباس من العلوم العسكرية مثل الأعمال و المؤلفات الكلاسيكية لـ Clausewitz ، Liddell Hart ، و كتاب عسكريون آخرون غيرها .

حدد المؤلفان لاحقا الرهان الحقيقي للموضوع : المسألة الجوهرية في هذا الموضوع هي : هل

¹ Ries A et Trout J – Marketing Warfare – Mc Graw Hill – New York – 1986 .

استعمال المصطلحات العسكرية في مجال الأعمال و الإدارة هو مجرد استعمال وصفي فقط أم أنه استعمال يقود إلى التفكير و التخطيط لوضع خطط إستراتيجية تنافسية انطلاقا من الإستراتيجيات العسكرية ؟ و رجحا الاحتمال الثاني على الأول .

كانت مقارنتهما أكثر دقة من سابقيهما RIES و Trout ، حيث صنفا مجموعة من التحركات التي بإمكان المؤسسة أن تقوم بها :

- 5 أنماط من الهجوم (أمامي ، جانبي ، تطويقي ، تجنبي ، حرب عصابات)
 - 5 أنماط من الدفاع (تموقع ، تحرك ، وقائي ، في المواقع الفارغة ، الهجمات المعاكسة)¹ .
- تطرق Kotler لاحقا في إصداراته المتعاقبة إلى هذه المعلومات في كتابه Marketing Management و كذلك في دراسته حول المنافسة الشاملة حيث ذكر جملة من الإستراتيجيات الهجومية و الدفاعية .
- و مرة أخرى و في إصدار أكثر أكاديمية من الذي سبقه تعرض كل من Kotler و Singh إلى ذكر ضوابط استعمال الإستراتيجيات العسكرية ، فبصورة مختصرة يجب أن تستعمل مصطلحات مثل المناورات ، الحركة ، الإستراتيجية ، ... بتحفظ في مجال الإدارة و الأعمال ، هكذا كان Kotler و Singh أكثر دقة و تحديدا من سابقيهما مرتكزين على منهجية التمثيل القياسي .

3-1-1-1 تقييم لعمل كل من RIES و Trout و Kotler و Singh : Expansion

- عند النظر إلى أعمال كل من مستشاري الوكالة الإعلانية و الباحثين الأكاديميين يمكن تلخيص ما أتوا به و أضافوه إلى التسويق و الإدارة في أربع نقاط :
- توسيع دائرة محور التسويق ليشمل التمرکز حول المنافسة .
 - توسيع دائرة التسويق ليشمل الاهتمام بالإشكاليات الإستراتيجية .
 - استعمال الإستراتيجيات العسكرية كإستراتيجيات للمؤسسة .
 - فتح مجال جديد من مجالات الأبحاث أمام الباحثين و الأكاديميين .
- أما ما يُأخذ عليهم فيرجع إلى نقطتين مهمتين هما :
- أن الباحثين لم يتطرقوا إلى ما يجمع و ما يفرق بين السياقين العسكري ،

¹ kotler P et Singh R - Marketing Warfare In the 1980s - The journal of business strategy - Boston - vol 1 N 3 - 1981.

ما يقاربه ، ففي فرنسا يعود الفضل إلى Swiners 1979 الذي يعتبر أول من حاول تقديم مفهوم التسويق الحربي في فرنسا ، حيث لم يكتف بتقديم نفس مبادئ مؤسسيه لكنه أضاف بعض النقاط الجديدة إليه ، فتح الباب أما عقد عدة مقارنات و تشبيهات بين التسويق والحرب ، و بالخصوص عقد مقارنات بين الإشهار و قسم الهندسة في الجيش ، و علاوة على كل هذا قدم Swiners منهجية تفكير عسكرية و اقترح أن تُستعمل في مجال التسويق .

حيث اعتُبرت المحاضرة حول التسويق الحربي و التي عُقدت في باريس نقطة البداية لتوغل مبادئ التسويق الحربي في فرنسا ، اجتمع في هذه المحاضرة مختلف الشخصيات و المفكرين و هم : الفيلسوف Raymond Aron ، تسع مدراء تسويق ، قائد المدرسة العليا للحرب و الضباط السامين للجيش الفرنسي ، إضافة إلى حوالي أربعمئة مختص في التسويق ، كانت القواعد التي اعتمدها في تحليلهم مشابهة و قريبة من مبادئ التسويق الحربي التي جاء بها كل من Ries و Trout و Kotler و Singh¹ .

في سنة 1988 جاءت اقتراحات كل من Duro و Sandstrom من خلال كتابهما المشترك حول التسويق الحربي بعنوان Le Marketing de combat قبل أن يغيرا من عنوانه بعد قرار قانوني إلى Stratégie guerrière en marketing استكمالا لاقتراحات غيرهم فقد أكدوا على ضرورة إعادة النظر في مفهوم التسويق ، و أن يتعدى ذلك إلى البعد التنافسي خصوصا ضمن بيئة تنافسية قوية ، حيث تتعارض إرادتين فأكثر للمتنافسين ، و عندها لا بد من إقحام الإستراتيجيات العسكرية ، ضمن ما يُعرف بالتسويق الحربي ، إلا أنهما لم يكتفيا بذلك بل تطرقا إلى أفكار أخرى تدور حول المبادئ العسكرية و استخداماتها في مجال المؤسسات .

و في سنة 1993 أصدر Swiners بالاشتراك مع Briet كتابا بعنوان Warketing ! Une autre vision de la stratégie War و التسويق Marketing طرح المؤلفان مجموعة من أهم أفكارهما القديمة و الجديدة حول استعمال الإستراتيجيات العسكرية² .

كما تطور هذا المصطلح بعد التطور المعلوماتي ، و خصوصا ظهور و انتشار استعمال

¹ Swiners J L – Le marketing de combat – direction et gestion – N 3 Mai/Juin - 1980 .

² Une petite histoire résumée des deux marketing de combat – article publié sur le lien http://www.wmarketing.com/810_histoire_mkg_de_cbt.html - date de consultation 12/04/2010 .

الإنترنت ، ليصبح مصطلحا يجمع بين الإنترنت www ، الحرب war ، التسويق Marketing تُجمع كلها في كلمة واحدة هي : WWMarketing¹ .

1-1-2-3 الأعمال التجريبية لـ Cook :

1-1-2-3-1 معادلات Cook :

إنطلق Cook من المبدأ التالي : " السوق التنافسية مثلها مثل المجال العسكري لا يمكن وضع أي استراتيجية دون الأخذ في الحسبان سلوك المنافسين " اقترح إذن المعادلة التالية :

$$E = e + e^*$$

حيث :

E : مجموع النفقات على الإشهار

e : نفقات الإشهار للمؤسسة

e* : نفقات إشهار المنافسين

وفقا لهذا المبدأ ، اقترح أن تكون نفقات الإشهار للمؤسسة مرتبطة بمنافسيها حيث تكون :

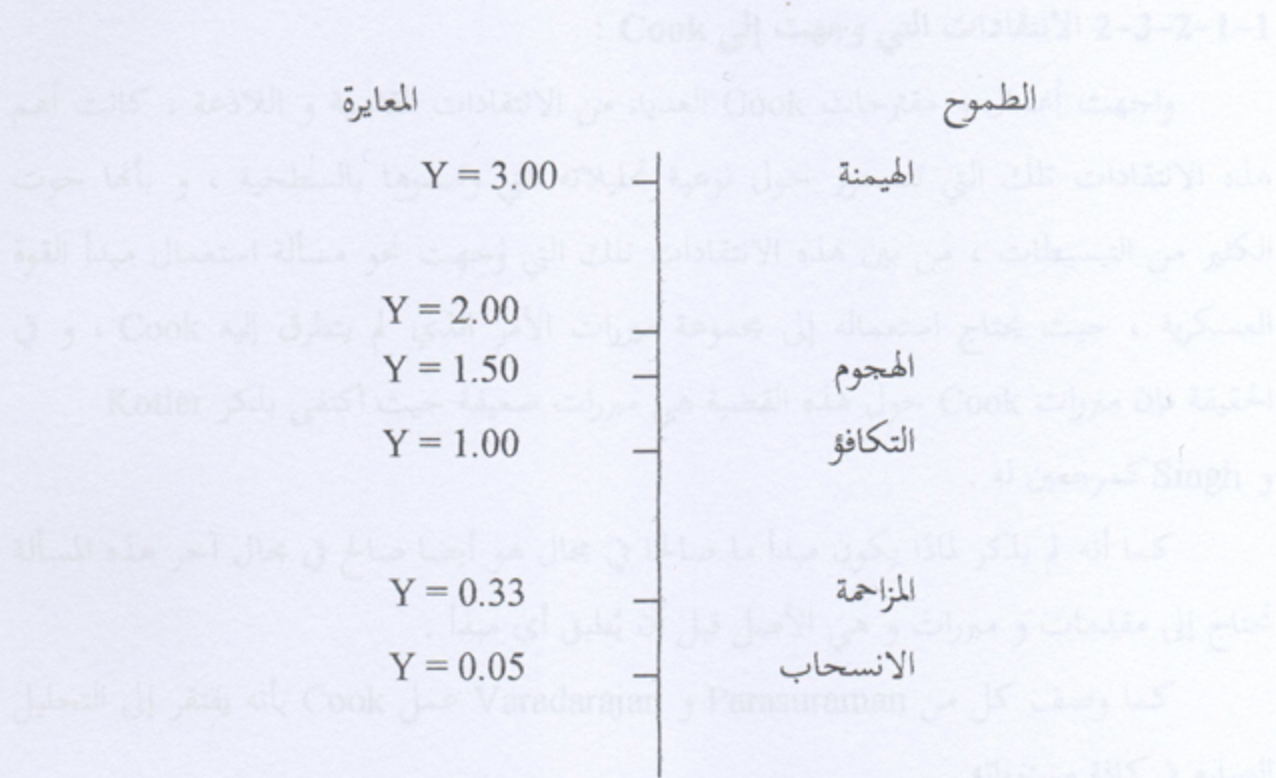
$$e = Ye^*$$

المعامل Y يمثل طموح المؤسسة .

و بذلك يكون Cook قد قدّم مبدأ القوة الذي أخذه عن Kotler و Singh هذا المبدأ هو : " القاعدة العسكرية للتفوق تقتضي أنه عند القيام بهجوم أمامي ناجح ضد خصم جد راسخ ، فلا بد أن يكون عدد القوات المهاجمة أكثر من الخصم بثلاث أضعاف قوة ، نارا و اشتباكا " .

¹ WWMarketing – article publié sur wikipedia <http://fr.wikipedia.org/wiki/Wwwarketing> - date de consultation

صياغة و عليه صمم Cook المقياس التالي :



شكل رقم 04 - مقياس الطموح التسويقي ل Cook - نقلا عن - Frédéric LE ROY - مصدر سابق - ص 129 .

وسع Cook لاحقا منهج التفكير ليشمل العناصر الأربعة للمزيج التسويقي حيث اقترح

مقياسا عمليا و طرح المعادلة التالية :

$$e = (x / (1-x)) e^*$$

هذه المعادلة تربط بين تكاليف التسويق x أو بتسمية أخرى حصة الاستثمار الاستراتيجية

للتسويق x بالطموح الاستراتيجي .

ثم قدم Cook مثلا يسمح له بالقياس الكمي للطموح التسويقي لاثنين من المتنافسين وفقا

للأبعاد التسويقية الأربعة التي اقترحها سابقا .

هذا المثال سمح له بتقديم مقياس للميزة التباينية l'avantage différentiel

$$de = x - m1$$

: m1 حصة كميات السوق

في النتيجة أكد على أن عملية المزج بين المفاهيم العسكرية و المزيج التسويقي أعطته إمكانية

صياغة طور جديد من أطوار التسويق¹. لقد قرأوا واستفادوا من الأفكار المطروحة حول التسويق الحربي ، ثم أسندوا إليها جهتهم و تفكيرهم الخاص ليخرجوا لنا مجموعة أخرى من الاقتراحات التي

1-1-2-3 الانتقادات التي وجهت إلى Cook :

واجهت أعمال و مقترحات Cook العديد من الانتقادات القاسية و اللاذعة ، كانت أهم هذه الانتقادات تلك التي تتمحور حول نوعية تحليلاته التي وصفوها بالسطحية ، و بأنها حوت الكثير من التبسيطات ، من بين هذه الانتقادات تلك التي وُجّهت نحو مسألة استعمال مبدأ القوة العسكرية ، حيث يحتاج استعماله إلى مجموعة مبررات الأمر الذي لم يتطرق إليه Cook ، و في الحقيقة فإن مبررات Cook حول هذه القضية هي مبررات ضعيفة حيث اكتفى بذكر Kotler و Singh كمرجعين له .

كما أنه لم يذكر لماذا يكون مبدأ ما صالحا في مجال هو أيضا صالح في مجال آخر هذه المسألة تحتاج إلى مقدمات و مبررات و هي الأصل قبل أن يُطبق أي مبدأ . كما وصف كل من Parasuraman و Varadarajan عمل Cook بأنه يفتقر إلى التحليل الصارم في كافة مستوياته .

1-1-3 خلاصة الكلام حول التسويق الحربي Marketing Warfare :

نشأ هذا النمط الجديد من التسويق و هو التسويق الحربي Marketing Warfare في الولايات المتحدة الأمريكية على يد مستشارين لوكالة إعلانية ، و باحثين أكاديميين حيث يُعتبر اشتراك هذين الخطين في نشأته بصورة تكاملية عنصر البداية للتوجه نحو استعمال الإستراتيجيات العسكرية في مجال المؤسسات ، حيث يكون هذا الاستعمال مباشرا و كليا ، أو بعد إدخال بعض التعديلات خصوصا في فرنسا . واجه مناصري التسويق الحربي جملة من الانتقادات كغيرهم من المفكرين و المؤلفين ، بعض هذه الانتقادات له ما يسنده من الحجج و بعضها كان قاسيا جدا ، و كان محور هذه الانتقادات عدم ذكر المبررات الكافية لاستعمال الإستراتيجيات العسكرية في مجال الأعمال .

لقد كان التسويق الحربي نقطة مهمة و انطلاقة جيدة لما سوف يأتي بعده من أفكار و

¹ Cook V G - Marketing strategy and differential advantage - Journal of marketing - vol 47 - 1983.

1-2-1-2 المطلب الثاني : الاقتراحات الأخرى حول استخدام المبادئ العسكرية قبل انتشار

استعمال الإنترنت :

سوف يتم ذكر الاقتراحات طبقا لترتيبها الزمني على النحو التالي :

1-2-1-1 الاقتراحات قبل الثمانينات :

1-1-2-1-1 اقتراحات Caplan 1964 :

تُعد مسألة تطبيق المبادئ العسكرية واحدة من بين أهم الطرق التي تُستعمل فيها الإستراتيجيات العسكرية ، و يُعد Caplan أول من طرح فكرة وجود علاقة بين المبادئ العسكرية و المبادئ المستعملة في مجال التخطيط الإستراتيجي ، حيث تم استعمال هذه المبادئ بطريقة أكثر عموما ، و بتحديد قليل جدا ، لغرض التدليل على صلاحية استعمالها لدى المؤسسات الاقتصادية ، لم يكن Caplan وحده الذي اقترح مجموعة من المبادئ ، كي تُستعمل استعمالا في غير مجالها الأصلي ، حيث جاءت عدة اقتراحات بعده ، منها ما هي اقتراحات غريبة ، و منها الاقتراحات الشرقية الآسيوية .

1-2-1-2-1 اقتراحات Fernand Bouquerel 1969 :

و في نفس السياق نشر Fernand Bouquerel كتابه ' Management ، Politique ، Stratégie Tactique الذي ضمّنه أفكاره حول طريقة التفكير العسكرية و إدخالها إلى مجال الأعمال¹ .

1-2-1-3-1 اقتراحات Peter Linnert 1970 :

أحد المستشارين الألمان Peter Linnert قدم كتابا أورد فيه منهجية و مبادئ الفيلسوف الألماني Clausewitz العسكرية و حاول أن يستخرج منها ما يناسب الإدارة و اتخاذ القرارات ، عنون كتابه هذا بـ ' Clausewitz et le management² .

1-2-1-4-1 اقتراحات Papin 1978 :

1-2-1-4-1-1 اقتراحات Papin 1978 :

1-2-1-4-1-1-1 اقتراحات Papin 1978 :

1-2-1-4-1-1-1-1 اقتراحات Papin 1978 :

1-2-1-4-1-1-1-1-1 اقتراحات Papin 1978 :

1-2-1-4-1-1-1-1-1-1 اقتراحات Papin 1978 :

1-2-1-4-1-1-1-1-1-1-1 اقتراحات Papin 1978 :

1-2-1-4-1-1-1-1-1-1-1-1 اقتراحات Papin 1978 :

¹ Site officiel de WWMarketing - http://www.wwmarketing.com/810_histoire_mkg_de_cbt.html .

² Site officiel de WWMarketing - http://www.wwmarketing.com/810_histoire_mkg_de_cbt.html

من الاقتراحات الفرنسية التي جاءت في شكل مقالات علمية ، العمل الذي قام به Papin حيث ابتدأه بعقد جملة من المقارنات و التشبيهات ، بين الحرب و مجال الأعمال في ما يخص مفهوم الخدعة ، حيث ظهر له أنه في كلا المجالين تُعد الخدعة جد مهمة ، لكنها ليست الوحيدة التي تحظى بالاهتمام مما جره إلى البحث في بعض المبادئ العسكرية ثم مزجها بالنظرية الأكثر انتشارا في ذلك الوقت ، و هي محفظة ال BCG ، حيث أكد لاحقا أن كلا من الحرب و مجال الأعمال يجمعهما قانون واحد هو : معرفة الخصم و تحليل المحيط ، ثم اقترح Papin طريقة تحليل مشتركة تصلح في الحرب ، كما تصلح في مجال الأعمال¹ .

1-2-1-5 الاقتراحات الواردة سنة 1980 :

شهدت السبعينات من القرن العشرين مجموعة اقتراحات حول التسويق الحربي Marketing Warfare الذي سبق الكلام حوله في المطلب السابق ، و بحلول سنة 1980 جاءت عدة اقتراحات أخرى حول المبادئ الاستراتيجية ، الإستراتيجيات العسكرية و تطبيقاتها في المؤسسة من ذلك اقتراحات Widmer ، الذي عرف مقاله الذي نشره في نفس السنة نجاحا نسبيا ، حيث ضمّن مقاله مجموعة من المبادئ التي استخلصها من الكتاب الشهير " فن الحرب " و التي ترجع إلى أكثر من 2500 سنة ، عن طريق تطبيقها على عدة أمثلة اقتصادية ، من بين تلك المبادئ التي ذكرها : مبدأ الهدف ، التركيز ، المبادأة ، الذكاء ، اقتصاد القوى ، القيادة² .

على صعيد آخر بيّن MacMillan في نفس السنة كيف يمكن للقائد الإستراتيجي للمؤسسة أن يستعمل تكتيكات حرب العصابات ، كان مرجعه الأساسي بالنسبة للإستراتيجيات أو التكتيكات هو Mao الذي يُعتبر أحد أشهر منظري الحروب الثورية ، حيث أخذ منه أربع مبادئ عامة ، والتي علق عليها بذكر ما يعادها في مجال الأعمال ، مثلا شريحة سوقية يمكن أن تكون قاعدة لحرب عصابات³ .

1-2-1-6 اقتراحات MacCabe و Serraf 1981 :

¹ Papin R – Bluff et stratégie dans les jeux – la guerre et les affaires – direction et gestion – N 4 - 1978 .

² Widmer – Business lesson from Military Strategy – The mackinsey quarterly – Spring - 1980

³ MacMilland I – How Business Strategy Can Use Guerrilla Warfare Tactics – Journal Of Business Strategy – Vol 1 N 3 – 1980 .

عندما تطرق Serraf في أحد مقالاته العلمية ، إلى مسألة إستراتيجيات الهجوم و استرداد السوق أورد عند ذلك بعض النقاط القرينة و المشابهة لمبادئ التسويق الحربي مثل قوله : " أن الحرب التجارية هي حرب دائمة ... كل مؤسسة تحتاج إلى مساحة حيوية ... الصراعات حول التأثير و التنافس هي صراعات حتمية الوقوع " .¹ James Strategic planning ur. كل أفكار القيمة ، لكنه أكد على ضرورة تقيّد كل مجال بمصطلحاته الخاصة ، إلا أنه ناقض هذه الفكرة عندما استعمل بعض المصطلحات العسكرية في ميدان الأعمال ، مثل قوله : " الحفاظ على حرب المواقع ... التحريض على حرب الحركات ... "

و نحو ذلك من المصطلحات¹ .
و بنفس خطوات تحليل Widmer انطلق MacCabe سنة 1981 ، لكنه اقترح جملة من المبادئ مختلفة قليلا عن المبادئ التي اقترحها سابقه مثل : الاحتياط ، الدفاع ، الهجوم ، المفاجأة ، التركيز على الكثرة ، اقتصاد القوى ، وحدة القيادة ، و الهدف ، هذه الموجة من الأفكار وصل تأثيرها إلى صاحب نظرية ال BCG حيث استلهم بعض أفكار Liddell Hart و طبق مباشرة المبادئ المصاغة من طرفه حيث طرح Henderson السؤال التالي : " كيف يُمكن الحصول على أداء أفضل من أداء المنافس و بنفس الموارد ؟ " ، ثم أجاب عن هذا السؤال بقوله : " المبدأ الأساسي للإستراتيجية الجيدة هو أمر بسيط ، ركّز قواك على نقاط ضعف منافسك " و بعد ذكره لهذا الجواب قام بأخذ مبادئ Liddel Hart و صاغها صياغة اقتصادية² .

مسألة استعمال الإستراتيجيات العسكرية ، و جاء المصطلح الجديد لأول من اقترحه في مجال
7-1-2-1 اقتراحات Cawood ، Peacock ، و James 1984 :
ظهرت مجموعة طموحات عالية عند James وذلك فيما يتعلق بنظرته الجديدة لمفهوم الاستراتيجية ، فقد أوضح جليا عندما انتقد الأدوات الإستراتيجية التقليدية حيث صرّح قائلا :
" ... إذا كانت المصطلحات الاستراتيجية لا بد لها أن تلعب دورا فعالا في تحديد النمو ، و في المحافظة على بقاء المؤسسة ، فلا بد لها أن يُعاد ترتيبها باستعمال مقارنة تعود إلى الأساسيات ، والتي تُبرز الطبيعة النزاعية أو التصارعية ضمن متغيرات مجال الأعمال في الوقت الحالي ... و بدون إعادة

¹ Serraf G – Stratégie de défense et de reconquêtes de marché – revue française de Marketing – N 85 – 1981 .

² MacCabe D M – Strategy and Tactics ; Military Analogy for human Ressources managers – Personnel Journal -12/1981 .

صياغة أساسية لاستراتيجية المؤسسة وفق المصطلحات العسكرية الكلاسيكية التي تتمحور حول ظروف السوق و التي تبتعد عن المصطلحات المتوجهة نحو النمو غير المناسب و الأكثر استعمالا ...

و في كتابه الأساسي Strategic planning under fire أوضح James كل أفكاره المهمة ، لقد استعمل المصطلحات العسكرية الهجومية ، الدفاعية ، المناورات ، التحالفات ، ... إلخ في الإشكاليات الاستراتيجية للمؤسسة .
قدم أفكاره عبر مرحلتين :

أولا : أوضح وجود التشابه الكبير بين السياقين (العسكري ، الاقتصادي) .
ثانيا : ثم أوضح التشابه الموجود بين كل مصطلح في المجالين .
دعم أفكاره الواردة في مؤلفاته عن طريق إعطاء العديد من الأمثلة حتى يُظهر ملاءمتها لمجال الأعمال و الاقتصاد ، و كذلك عن طريق مجموعة من المقالات العلمية بين James أفكاره و مقترحاته ففي المقالين الأولين لخص أهم ما في كتابه ، أما في الثالث فقد طور إستراتيجية الردع حيث عرفها كالآتي : " الردع هو استراتيجية تسبق النزاع حيث تُحدد المنافس المحلي و تُقنعه بأنك قادر على معاقبته صراحة مع إظهار إرادتك و نيتك بذلك " .
قدم James من خلال مقترحاته الواردة في كتابه و مقالاته تحليلا أكثر عمقا أو أهمية للإستراتيجيات العسكرية من الذي قدمه مؤلفو التسويق الحربي . من جهة أخرى تعمق أكثر في مسألة استعمال الإستراتيجيات العسكرية ، و جاء بمصطلح جديد يُعتبر أول من أتى به في مجال الأعمال ، و هو مصطلح الردع ، و الذي كان قبل ذلك مقصورا على المجال العلوم العسكرية فقط ، و في مقابل ذلك لم يتطرق James بشيء من التفصيل لمسألة مبررات استعمال الاستراتيجيات العسكرية في مجال الأعمال و المنافسة ، إلا أن عقده لعدة مقارنات ، و على مرحلتين كما تم تبيينه سابقا يمكن أن يُحسب ضمن تلك المبررات ، إضافة إلى الأمثلة الكثيرة التي ذكرها في ذلك السياق .
و من المؤلفين الذين خطو نفس الخطى بالنسبة للمبادئ العسكرية Cawood سنة 1984 الذي تحدث عن المبادئ التالية : التركيز ، المرونة ، الاقتحام ، الثقة ، و الاتصال¹ .

كما جاء Peacock بمقاربة شبيهة بمقترحات و أعمال من كتب قبله من المؤلفين ، و ذلك

¹ James B G - Business Wargames - Abacus press - Trundbridge Well - 1984 .

عند تعرضه لمسألة تطبيق بعض المبادئ العسكرية في المجال الاقتصادي ، و التي اعتبرها أساس النجاح في الميدان العسكري ، مثل : المناورات ، تحديد الهدف ، الهجوم ، المفاجأة ، الاقتصاد في القوة ، مبدأ الكثرة ، وحدة القيادة ، و البساطة .¹

لقد اعتمد Peacock في تحليلاته على المبادئ المعمول بها في الولايات المتحدة الأمريكية ، و لذلك فإن اقتراحاته تجسد عملية استعمال للمبادئ العسكرية الأمريكية في المجال الاقتصادي ، و لا تنطرق إلى غيرها من المبادئ العسكرية كالسوفيتية ، الألمانية ، الإنجليزية ، ...¹

1-2-1-8 اقتراحات Cohen و Friedman 1986 :

اعتمد Cohen سنة 1926 أيضا على مبادئ Liddel Hart لكنه لم يكتفي بها ، بل مزجها بغيرها من المبادئ لمؤلفين آخرين مثل Clausewitz ، Sun Tzu ، Fuller و بالمبادئ المرتبطة بالمذاهب العسكرية لبعض الدول كالمذاهب الأمريكية ، البريطانية ، و السوفيتية ليخرج في النهاية بقائمة من 12 مبدءا اعتبرها مبادئ حتمية و ضرورية لأي مدير أو قائد ، حتى لا تقع مؤسسته في الإفلاس ، كما اقترح فكرة استعمال منهجية أخذ القرار لدى الجيش الأمريكي ، كما طوّر مفهوم مركز الثقل : " مركز الثقل الاستراتيجي هو نقطة أخذ القرار التي يجب أن نركز عليها مواردنا " ، حيث اعتمد على قطاع السيارات حتى يبين صحة ما ذهب إليه من اقتراحات .

ثم نشر عبر عدة مقالات المبادئ التسعة الخاصة بالمذهب العسكري الأمريكي مرفقة بتعليقات و أمثلة حول استعمالها الاقتصادية² .

Friedman و Friedman رجعا إلى Sun Tsu من أجل تبين أن مقارنته أكثر ملائمة للوضع الاقتصادية من مقارنة Clausewitz ، لقد قاما بأخذ أهم الثوابت عند الإستراتيجيين الصينيين ، ثم طبقها مباشرة على المؤسسة³ .

¹ Peacock W E – Corporate Combat – New York – NT – Facts on file – 1984 .

² Cohen W A – Winning on the Marketing Front ، the corporate Managers Game Plan – New York – 1986 .

³ Friedman H H et Friedman L W – Applying Warfare to Business Competition – Business Forum – Vol 11 N 1 – 1986 .

1-2-1-9 إقتراحات Duro و Sandstrom 1988 : من أساليب الاعتماد

الإستراتيجية أكد كل من Duro و Sandstrom في كتابهما الذي كان عنوانه Marketing de Le combat قبل أي يتحول عنوانه بعد قرار قانوني إلى Stratégie Guerrière en marketing على أن تعريف التسويق كان يتمركز حول تحديد احتياجات و مشاكل المستهلكين فقط ، و من ثم إيجاد الحلول المناسبة لهم و المشبعة لرغباتهم ، غير أن ذلك يظل صحيحا و مجديا طالما أنه يوجد منافسة ضعيفة ، أما في ظل وجود منافسة قوية أو أكثر من المتوسطة ، فإن هذا التعريف لا بد من إعادة النظر فيه .

أما عن مبررات استعمال الإستراتيجيات العسكرية فيقولان أنها تُستعمل عند تعارض إرادتين أو أكثر و في حالة المنافسة يوجد تعارض بين المتنافسين .

كما تعرضا إلى نقطة مهمة و هي مزج الإستراتيجيات العسكرية بالأدوات التحليلية التسويقية الكلاسيكية و هذه النقطة لم يسبقهما أحد إليها .

و تطرقا أيضا في آخر فصل من كتابهما إلى تطبيق طريقة التفكير التكتيكية للجيش السويدي MRT ، حيث أتيا بفكرة إدخال السيناريوهات المتوقعة حول تصرف المنافسين مع الأخذ في الاعتبار باقي أركان التفكير الإستراتيجي .

و في كتاب آخر لـ Duro كرر ذكر مسألة ربط المصطلحات الكلاسيكية للتسويق بالمبادئ الإستراتيجية العسكرية ، و أيضا مسألة استعمال طريقة التفكير التكتيكية MRT للجيش السويدي¹ .

de la stratégie militaire à la stratégie d'entreprise حيث كتب مقدمة كتابه مسألة الاعتماد العرفي في فرنسا - Raymond

1-2-1-10 إقتراحات Rogers 1988 - 1989 :

جاء Rogers بفكرة اعتماد جملة من المبادئ العسكرية التي أثبتت نجاحها عبر العصور المختلفة ، لا بد من البحث عن مبادئ عامة و ناجحة سواء في الماضي البعيد أو القريب أو الحاضر أو حتى المستقبل ، تكون ناجحة في أي مكان و تحت أي ظرف ، و وفقا له فإن هذه المبادئ هي : الإدارة ، تحديد الهدف ، التركيز ، الهجوم ، اختيار المرور الأقل حماية ، الأمن ، التأكد من قيام كل فرد بمهامه .

¹ Duro R et Sandstrom B - Le Marketing de combat - Organisation - Paris - 1988 .

و لم يكتف Rogers بذكر تلك المبادئ بل قدم أيضا خمس أسباب للاهتمام بذلك في مجال الإستراتيجيات العسكرية :

- منافسك هو العقبة الأساسية أمام رفع عوائدك .
- علوم الحرب و العلوم العسكرية سبقت علوم الإدارة بعدة قرون .
- الحرب هي لغة المنافسة .
- أدت الحرب إلى عدة تطورات على صعيد التنظيم ، التكنولوجيا ، و التدريب .
- الحرب ترفع الروح المعنوية و توجهات الأجراء نحو العمل¹ .

1-2-1-11 اقتراحات 1990 Could :

و بنفس الطريقة التي سار عليها الأخوان Friedman كما تم ذكره سابقا اقترح كل من Cloud و من بعده Wee نقل مقاربة أو مبادئ Sun Tzu إلى المؤسسة ، كإستراتيجيات فعالة يُمكن أن تحدث تغيرا ملحوظا في الأداء ، مثل مبادئ: الهدف ، العمل الهجومي ، الحشد ، خفة الحركة ، المفاجأة ، والتعاون ، وكذلك اقترحا أن تكون مبادئ الساموراي مرجعا للمؤسسة في تحديد إستراتيجياتها بعد تنزيلها على واقعها² .

1-2-1-12 اقتراحات 1992 Gil Fiévet :

قدم Gil Fiévet سنة 1992 كتابه الموسوم بـ *de la stratégie militaire à la stratégie d'entreprise* حيث كتب مقدمة كتابه أحد أساتذة الجامعات المعروفين في فرنسا -Raymond- Alain Thiéart .

عرض Fiévet ثلاثة فصول كان موضوع الأول بعنوان مقدمة حول الإستراتيجية العسكرية عرض فيه دراسة نظرية عن الإستراتيجية العسكرية و أهم النظريات و المفكرين ، ثم جاء الفصل الثاني حول مسيرة الإستراتيجية العسكرية عبر التاريخ ، أما الفصل الثالث و هو أهم الفصول فجاء تحت نفس عنوان الكتاب : من الإستراتيجية العسكرية إلى إستراتيجية المؤسسة ، عرض من خلاله أبرز نقاط التوافق بين المجالين ، تعرض أيضا إلى مسألة التعقيد التي هي حاضرة في كلا المجالين ، درس

¹ Rogers D – Les Stratégies militaires appliquées aux affaires – first – Paris – 1988 .

² Could A – Tactical Advice from an Old Soldier • Computer World – vol 24 N 30 – 1990 .

بعض المعارك التاريخية مستخلصا منها دروس النصر ، حاول تطبيق معظم ذلك في مجال المؤسسات¹ .

1-2-1-13 اقتراحات 2004 Alexis Suchet و 2006 Jerry Manas :

جاءت اقتراحات Alexis Suchet من خلال كتابه : Napoléon et le management ، حيث قدم المؤلف حلولاً جديدة للمؤسسة في مختلف المجالات ، من خلال مبادئ ، وإستراتيجيات Napoléon ، حيث تضمن الكتاب اقتراحات حول المحيط التنافسي ، إستراتيجية الاتصالات ، إدارة الأزمات ، بناء صورة العلامة التجارية ، تنفيذ الرؤية المستقبلية ، قيادة و توجيه التغيير ، كما تضمن أيضا اقتراحات حول إدارة الموارد البشرية ، و اكتشاف المواهب ، و الإصلاحات الإدارية² . و انطلق Jerry Manas في كتابه : Napoleon on Project Management من فكرة أن التاريخ مدرسة يجب التعلم منها ، و أن تاريخ كبار القادة مليء بما يفيد في مجال إدارة المشاريع ، و أن دراسة سيرة Napoléon و معاركه ، و نمط قيادته ، و مبادئه العسكرية هو مصدر مهم لاستخلاص نمط ناجح لإدارة المشاريع ، ثم ذكر ما يُعرف بالمبادئ الست الناجحة ، أو التي تحقق النجاح ، الخاصة بـ Napoléon ، و كيفية الاستفادة منها في مجال إدارة المشاريع ، و هي : الدقة ، السرعة ، المرونة ، البساطة ، الخصائص الشخصية ، القوة المعنوية³ .

¹ Gil Fiévet .

² Alexis Suchet - Napoléon et le management – Edition Tallandier – Paris - 2004.

³ Jerry Manas - Napoleon on Project Management: Timeless Lessons in Planning, Execution, and ... - Edition Nelson Bibles – Nashville – 2006.

1-3-1-3 المطلب الثالث إقتراحات ما بعد 1993 بعد انتشار استعمال الإنترنت :

1-3-1-1 مطلع انتشار استعمال الإنترنت :

كما تم تبيينه سابقا ، فإن سنة 1993 م عرفت صدور كتاب مهم بعنوان ! Warketing une autre vision de la stratégie لمؤلفيه Swiners ، و Briet ، فمع انتشار استعمال الإنترنت لعامة الناس بعد سنة 1993 م ، و باستثناء الاقتراحين الذين تم ذكرهما حول Napoléon ، تطور هذا المصطلح Warketing ، و تحولت النظرة إلى استخدام الإستراتيجيات العسكرية في مجال المؤسسات ، و أصبحت جل الاقتراحات منصبة حول استخدام الإستراتيجيات العسكرية ، في مجال المؤسسات ، في ظل عالم الإنترنت ، فوُلد مصطلح جديد ، لأبوين ، هما الإستراتيجيات العسكرية في مجال المؤسسات ، و الإنترنت ، هذا المصطلح هو : Wwwarketing ، الذي اشتغل به ، و أسهم فيه أيضا مؤلفي كتاب ! Wwwarketing ، كما ظهرت أيضا مجموعة اقتراحات ، و مقاربات ، لا يُمكن حصرها في هذا الموضوع حول الذكاء الاقتصادي ، L'intelligence Economique ، و اليقظة الإستراتيجية la Veille Stratégique ، و التي تُعنى باستخدام التقنية الحديثة عبر الإنترنت ، و الثورة المعلوماتية ، في تقوية الموقف التنافسي للمؤسسة مقابل مثيلاتها .

1-3-2 الإستراتيجيات العسكرية و حرب المعلومات في عصر الإنترنت :

الأعمال و الاقتراحات المتعلقة بالذكاء الاقتصادي كلها مرتبطة بمسيرة العلاقة بين الإستراتيجيات العسكرية ، و إستراتيجيات المؤسسة و مما جعلنا نذكرها ، في هذا الموضوع ، هو ارتباطها بالإنترنت هذا أولا ، وارتباطها بالمنافسة هذا ثانيا ، و هذين العنصرين هما الأبوين الذين أنجبا مصطلح Wwwarketing ، و لذلك فنرى أن كل الاقتراحات التي تخص الذكاء الاقتصادي ، و اليقظة الإستراتيجية ، هي في الحقيقة اقتراحات يمكن أن تصنف في دائرة ال Wwwarketing ، و هذا الأخير هو بدوره هو امتداد و تطور للاقتراحات التي فكرتها الأساسية هي العبور من الإستراتيجية العسكرية نحو إستراتيجية المؤسسة ، لكن بإضافة عنصري الثورة المعلوماتية على الإنترنت ، و تقنيات الويب ، أي الاستفادة من المجال العسكري ، زائد الاستفادة من التكنومعلوماتية .

و فيما يلي سنحاول إلقاء الضوء على حرب المعلومات بكل أقسامها ، و علاقتها بإستراتيجية المؤسسة ، و الذكاء الاقتصادي :

1-3-3-1 حرب المعلومات بين المجال العسكري و المجال المؤسساتي :

1-3-3-1 المجال العسكري :

تحتل حرب المعلومات محورا مهما جدا في عالم الحروب , و المعارك قديما و حديثا , حيث تتحدد أغلب نتائج الحروب على الصعيد المعلوماتي قبل غيره من الأصعدة الأخرى , حيث ظلت الإستراتيجيات العسكرية غير مجدية بدون هذا المحور المهم و الحساس , لوحظ ذلك في أقدم المخطوطات التي تناولت الإستراتيجية و فن الحرب , منذ القرن 5 ق م , و إلى الفترة الراهنة في زمن الإنترنت , و التكنولوجيا , المبادئ واحدة فيما يخص حرب المعلومات , و استعمالها في الإستراتيجية العسكرية , حيث تنقسم حرب المعلومات إلى ثلاثة محاور أساسية¹ هي :

أ- محور حرب المعرفة : هذا المحور يُقصد به التحكم التام في المعلومات الداخلية , و حجبتها عن العدو , و يدخل في هذا المحور محاولة معرفة كل المعلومات الضرورية عن العدو , و المعرفة المسبقة بتحركاته , و نياته بشكل عام , و يدخل في ذلك كل أشكال التجسس على العدو .

ب - محور الحرب الإعلامية : هذا المحور يمثل كيفية إدارة , و توجيه المعلومات المتحصل عليها , سواء الداخلية , أو الخاصة بالعدو , على شكل حملات إعلامية موجهة , و على شكل حروب نفسية .

و يستعمل كل من المحور الأول : حرب المعرفة , و المحور الثاني : الحرب الإعلامية , المحور

الثالث , و هو :

ج - محور الحرب التقنية : و يُقصد بها الوسائل , و الأدوات التي يُتحكم من خلالها بالمعلومات الداخلية , و الخارجية , و كذلك الوسائل , و الأدوات التي توظف في الحرب الإعلامية , و النفسية , ففي القلم كانت التقنية فيما يخص حرب المعرفة عبارة , عن الرسائل , الرسائل المشفرة , الرسل الخاصين , نظام توصيل الخبر بسلسلة من الرجال مثل النظام الذي كان معمولا به في الدولة الفارسية² , و غيرها ... , و الآن الوسائل هي الكمبيوتر , الإنترنت , البرامج الخاصة ,

¹ محاور حرب المعلومات الثلاث هي اجتهاد من الباحث بناء على المصادر المذكورة في هذا البحث حول الموضوع .

² طارق السويدان - مصدر سابق - محاضرة 3 .

الكمرات السرية , أجهزة التسجيلات الخاصة , وغيرها , ... بأجهزة الدمار الشامل , مثلما تم
 و فيما يخص الحرب الإعلامية , فقد كما كان هناك الشعر , الإشاعة , خبر الرجل ,
 والجماعة , بعض أشكال الكهانة والتنجيم , وغير ذلك , ... من الحروب
 والآن أصبح هناك : المحطات الإذاعية والفضائية , مواقع الإنترنت , الصحف , المجلات , وغير
 ذلك , ... الحاسوب

إلا أن الحرب التقنية تطورت جدا في هذا العصر , وأصبحت تُعرف بالحرب الإلكترونية أو
 السيبرنتيكية : حيث أخذت منحأ آخر , قد يقلب النتائج رأسا على عقب , و يغير مسارات
 الحروب , فأصبح هناك إمكانية جمع المعلومات عن طريق استعمال بعض الهجمات الإلكترونية التي
 تطل المواقع الحكومية لدول العدو , أو تدمير قواعد بيانات , أو مواقع تلك الدول , مثلما حصل
 مع حادثة الفايبرس التي ضرب 30000 حاسوب إيراني , بما في ذلك حواسيب محطة بوشهر النووية ,
 حيث أتهمت الولايات المتحدة الأمريكية بهذا الهجوم , و مثل حادثة اختراق المواقع الأمريكية على
 يد القرصنة الصينيين , الذين يتم غض الطرف عنهم من قبل حكوماتهم , من أجل استخدامهم في
 معارك غير مباشرة¹ , و مثل اختراق موقع الخارجية الفرنسية و نشر بيانات باسمها² , هذا فيما يخص
 المواقع الحكومية أما بصفة عامة فهناك تقارير تفيد بحدوث 68000 محاولة اختراق يوميا للمواقع
 الإلكترونية³ .

و يمكن لعمليات الاختراق أن تمس أكثر الخطط العسكرية السرية حتى لأكبر الدول مثلما
 وقع مع اختراق خطة عسكرية أمريكية - كورية جنوبية , عن طريق كمبيوتر يقع في الصين و يُعتقد
 أنه موجه من كوريا الشمالية⁴ .

إن مسألة الحروب الإلكترونية تطورت بشكل رهيب جدا , لدرجة اقتراح روسيا لمعاهدة دولية
 لتحريم السلاح السيبرنتيكي (الإلكتروني) , حيث رفضت هذا الاقتراح الولايات المتحدة

¹ برنامج بانها - على أعتاب الحرب الإلكترونية - قناة روسيا اليوم -

² واس - مقال بعنوان - اختراق موقع الخارجية الفرنسية ونشر بيانات باسمها - أسبوعية عكاظ
http://arabic.rt.com/news_all_it/telecast/56148 - تمت آخر معاينة في 09-05-2011 م .

³ عبد الله عبيد الله الغامدي . الرياض ، حمدان الحربي . جدة - مقال بعنوان : 68 ألف محاولة اختراق للمواقع الإلكترونية يوميا - أسبوعية عكاظ -
<http://www.okaz.com.sa/new/issues/20100716/Con20100716361817.htm> - تمت آخر معاينة في : 09-05-2011 م .

⁴ سول - د.ب.أ - مقال بعنوان : قرصنة الكمبيوتر يخترقون خطة عسكرية أمريكية - كورية جنوبية - جريدة الرياض - 19-12-2009 -
<http://www.alriyadh.com/net/article/482666> - تمت آخر معاينة في : 09-05-2011 م .

الأمريكية ، و أصبحت هذه الهجمات الإلكترونية تقارن بأسلحة الدمار الشامل ، مثلما قام بمقارنتهما الجنرال : Kit Alexander مدير القيادة الإلكترونية السيبرنتيكية الجديدة¹ .

و فيما يلي استعراض لأبرز الأسلحة المستعملة في هذا النوع من الحروب :

- فيروسات الحاسوب :

الغرض من صناعة هذه الفيروسات هو تغيير خصائص الملفات التي تصيبها لتقوم بتنفيذ بعض الأوامر إما بالإزالة أو التعديل أو التخريب و ما شابهها من عمليات ، يكون تأثيرها عن طريق حالتين : إلحاق الضرر بحاسوب آخر أو السيطرة عليه ، وقد تستخدم هذه الفيروسات لشل شبكات الخدمات والبنى التحتية للطرف المستهدف كما حدث مع نظام شركة AT&T الأمريكية .

- الديدان Worms :

"برامج شبيهة بالفيروسات ولكنها تختلف عنها بحيث أنها لا تحتاج إلى ملف ناقل وبإمكانها تنفيذ عملها دون الحاجة إلى قيام المستخدم بعمل معين يحفزها لبدء نشاطها. و هذا يعني أن عدم فتح ملفات البريد الإلكتروني المشبوهة لا يعني أن الشخص بمأمن عنها"² .

- أحصنة طروادة Trojan horses :

"هي شفرة أو برنامج صغير مختبئ في برنامج كبير من البرامج ذات الشعبية العالية ، ويقوم ببعض المهام الخفية كأن يعمل على نشر دودة أو فيروس ، وهو مبرمج بمهارة عالية إذ لا يمكن اكتشاف وجوده ؛ حيث يعمل دائماً على مسح آثاره التي لا تحمل صفة تخريبية ، وغالباً ما يعمل على إضعاف قوى الدفاع لدى الضحية ليسهل اختراق جهازه وسرقة بياناته كأن يقوم مثلاً بإرسال بيانات

¹ برنامج بانوراما - على أعتاب الحرب الإلكترونية - مصدر سابق - تمت آخر معاينة في : 2011-05-09 م .

² هدى علي العطوي - الجرائم الإلكترونية - مقال منشور بموقع مركز التميز لأمر. المعلومات -

<http://coeia.edu.sa/index.php/ar/assurance-awareness/articles/51-forensic-and-computer-crimes/1316-cyber-crime2.html> - تمت آخر معاينة في 2011-05-09 م .

عن الثغرات الموجودة في نظام ما، وكذلك إرسال كلمات المرور السرية الخاصة بكل ما هو حساس من مخزون معلومات الطرف المستهدف"¹.

- البوتنيت : مجال المؤسسات :

هي عبارة عن تمكن شخص معين من أن يتحكم في عشرات الآلاف من الحواسيب ، و تسخيرها في شن هجمات منظمة ضد العدو ، بدون علم أصحاب الأجهزة الأصليين ، عن طريق فيروس من نوع حصان طروادة².

- القنابل المنطقية Logic bombs :

"برامج يتم تحميلها على جهاز الضحية وتظل ساكنة دون أن يشعر بها ، حتى يحدث حدث معين كتوقيتها بتاريخ معين . الخطورة من مناقسها وكل ذلك ضمن إطار حرب إدارة المعلومة³ أو الحفاظ وقد يحدث هذا النوع من قبل الموظفين حيث يزرعون قنابل موقوتة بمجرد طردهم أو حرمانهم من العلاوات تنفجر لتعقب خسائر كبيرة ..."³.

- الأبواب الخلفية Backdoors :

"هي ثغرة تُترك عن عمد من قبل مصمم النظام ؛ لكي يستطيع الدخول إلى النظام عند حاجته لذلك ، وتجدر الإشارة إلى أن كل البرامج والنظم التي تنتجها الولايات المتحدة الأمريكية تحتوي على أبواب خلفية تستخدمها عند الحاجة ، وهو ما يمكن هيئات وأركان حرب المعلومات من التجوال الحر داخل أي نظام لأي دولة أجنبية"⁴.

- خلايا الهاردوير النائمة :

¹ نوال الشهري - حرب المعلومات - مقال منشور بموقع مركز التميز لأمن المعلومات <http://coeia.edu.sa/index.php/ar/asuurance-awarness/articles/47-data-privacy/1263-information-warfare.html> - تمت آخر معاينة في 09-05-2011 م

² برنامج الجريمة الإلكترونية - قناة الجزيرة الوثائقية - <http://imatawen.com/file.php?f=1776> - تمت آخر مشاهدة بتاريخ : 11/05/2011 م

³ هدى علي العطوي - الجرائم الإلكترونية - مصدر سابق - تمت آخر معاينة في 09-05-2011 م .

⁴ نوال الشهري - حرب المعلومات - مصدر سابق - تمت آخر معاينة في : 09-05-2011 م .

هي عبارة عن قطع إلكترونية خاصة بالكمبيوتر تصنع , و هي تحتوي على خلايا تجسسية نائمة تُستعمل عند الحاجة إليها , إما بالتجسس , و إما بالتدمير للجهاز المستهدف¹ .

1-3-3-2 المجال المؤسساتاتي :

حرب المعلومات كما تم وصفها في المجال العسكري بما في ذلك محاورها الثلاث مطبقة أو يمكن تطبيقها فعليا في مجال المؤسسات , و المنافسة فيما بينها , فمحور حرب المعرفة : هو من أساسيات المؤسسات خصوصا في الفترة الراهنة , سواء بتجميع أكبر كم من المعلومات عن المنافس , و كذلك المعرفة المسبقة بتحركاته و نواياه² فمثلا يمكن ملاحظة ذلك في قضية شركتي Toyota و Ferrary حيث تعطي هذه الأخيرة مثلا عن اهتمام المؤسسة بمعلوماتها , و مدى الحرص على بقائها في دائرة السرية , و في المقابل تعطي شركة Toyota مثلا آخر عن المؤسسة التي تسعى لجمع المعلومات الحساسة , و الخطيرة عن منافسيها وكل ذلك ضمن إطار حرب إدارة المعلومة³ , أو الحفاظ و التكم على المعلومات الخطيرة , و غيرها عن المؤسسة , و محور الحرب الإعلامية : حاضر أيضا في مجال المنافسة , و لا يمكن إنكاره , أو تجاهل وجوده , فهناك الإشاعة , الحملة الإعلامية المكثفة , الردع بالمعلومة , و غيرها...⁴ , و كمثل على ذلك ما حدث مع شركة Nike حيث تعرضت لحملة إعلامية موجهة تتهمها باستغلال الأطفال في العمل في دول آسيا , مما يفقدها شعبيتها و يُظهرها أمام عملائها بصورة الشركة الغير أخلاقية , و هذا الأمر له آثار خطيرة على أي مؤسسة , فمثلا بعد تعرض شركة Body Shop لنفس الاتهامات هبطت قيمة أسهمها بعد 3 أيام 30% مما أجبرها على الاعتذار أمام الرأي العام⁵ , بقي الحديث عن محور الحرب التقنية , و الذي أصبح له دور كبير , و خطير جدا في عصر الإنترنت , حيث أصبحت المؤسسات , و الشركات تتحاجم و تدافع عن نفسها من الأخطار الناتجة عن الأسلحة الإلكترونية الجديدة فمثلا عندما حاولت

¹ برنامج بانوراما - على أعتاب الحرب الإلكترونية - مصدر سابق - تمت آخر معاينة في 09-05-2011 م .

²Pascal FRION - L'information préalable et l'intelligence économique : de Sun Zi à nos jours - International Symposium Models, Methods, Engineering of Competitive intelligence, Beaulieu-sur-Mer, France - 2009, novembre 25-26.

³ Patrick Garcia - Espionnage Toyota-Ferrari - abandon des poursuites - 29 Septembre 2007 - <http://www.caradisiac.com/Espionnage-Toyota-Ferrari-abandon-des-poursuites-19654.htm> - dernière visite le 30/05/2011 .

⁴ Didier Lucas et Alain Tiffreau - LA DISSUASION PAR L'INFORMATION - Ecole de guerre économique - http://bdc.aege.fr/public/La_dissuasion_par_l_information.pdf .

⁵ Philippe Baumard - Les limites d'une économie de la guerre cognitive - Chapitre de l'ouvrage La guerre cognitive, éditions Lavauzelle - 2002 - p6 .

شركة Sony تجريم توزيع أحد برامجها الحصرية ظهر بعد أقل من 15 يوما حوالي 200 موقع إلكتروني يعزج البرنامج تحت أسماء مختلفة¹ مثل هذه المواقع يمكن أن تكون موجهة من المنافسة ، و يمكن غير ذلك ، و لعله من الممكن أن تُجمع المحاور الثلاث فيما يخص مجال المنافسة فيما يعرف بالذكاء الاقتصادي ، و اليقظة الإستراتيجية ، التي تم الإشارة إليها سابقا ، و التي تشهد تطورا ملحوظا ، و برزت في الفترة الأخيرة عدة مؤلفات حول هذا الموضوع² ، فموضوع الذكاء الاقتصادي ، و البقظة الاستراتيجية أصبح اليوم مجال بحث واسع ، و فضفاض ، حيث أُلّفت حوله العديد من المؤلفات ، و لا يزال هذا الموضوع يشغل بال الباحثين و الأكاديميين ، فبين كل فترة و أخرى يبرز عنوان جديد يتناول هذا الموضوع ، و يتعمق فيه أكثر فأكثر ، خصوصا أن الموضوع له ارتباط وثيق بالتطور التقني ، و لذلك فهو في تطور مستمر مواكبة لثورة التقنية ، و المعلوماتية ، و لذلك سنكتفي بتلخيص أهم أبعاد هذا المجال الواسع :

1-2-3-3-1 الذكاء الاقتصادي و حرب المعلومات :

أول تعريف للذكاء الاقتصادي كان في عام 1967 من طرف Harold Wilensky ، من خلال كتاب بعنوان *l'intelligence organisationnelle* ، حيث عرّفه بقوله : " عملية إنتاج المعرفة التي تخدم الأهداف الاقتصادية و الإستراتيجية للمنظمة ، التي تُحزّن و تُنتج ضمن سياق قانوني ، و من خلال مصادر مفتوحة " .

ثم تلا ذلك عدة أعمال ، و مقترحات إلى أن بدأ هذا المفهوم بالتبلور فعليا سنة 1994 حيث عرفه Martre في تقريره ضمن العمل المشترك للمحافظة العامة للتخطيط بفرنسا تحت عنوان *Intelligence économique et stratégie des entreprises* : " الذكاء الإقتصادي مجموعة من الإجراءات المنسقة تشمل عمليات : البحث ، معالجة البيانات و توزيعها من أجل استغلالها ، من المعلومات المفيدة إلى الجهات الإقتصادية الفاعلة ، حيث تتمتع مختلف هذه الإجراءات من الناحية القانونية بكل الضمانات للحماية و المحافظة على أصول المؤسسة ، من خلال الوقت و التكلفة المناسبين ، حيث يُقصد بالمعلومة المفيدة كل معلومة تحتاجها المؤسسة ، من أجل اتخاذ قرار ضمن أي مستوى ، إستراتيجي ، أو تكتيكي من أجل بلوغ الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة لتحسين

¹ Philippe Baumard - p9 .

² نوال الشهري - حرب المعلومات - مصدر سابق - تمت آخر معاينة في : 2011/05/11 م .

الوضعية التنافسية لها ، هذه الإجراءات داخل المؤسسة تدور في فلك غير منقطع ، لتوليد رؤية مشتركة لأهداف المؤسسة ".
 ثم توات بعد ذلك الأبحاث ، و الأعمال ، و التي شملت مجموعة من التعاريف تدور في مجملها حول آلية عمل الذكاء الاقتصادي ، حيث تقوم على مجموعة من العمليات هي :

أ - تحديد المعلومة المراد البحث عنها : حيث تُعد أولى الخطوات ، و تُعتبر الخطوة الموجهة لما يأتي من بعدها من العمليات ، فتحديد المعلومة التي تحتاجها المؤسسة ، هو بمثابة تحديد الهدف الذي ينبغي تحقيقه .

ب - جمع المعلومات : بعد معرفة المعلومة المقصود معرفتها ، تأتي مرحلة جمع المعلومات ذات الصلة ، عن طريق البحث في مختلف المصادر الرسمية مثل : الصحافة ، الكتب ، وسائل الإعلام ، بنوك المعطيات و الأقراص المضغوطة ، المواقع الرسمية ، ... إلخ ، و كذلك في المصادر الغير رسمية مثل : الموردون ، المنافسون ، المعارض ، المصادر الداخلية للمنظمة ، ... إلخ .

ج - معالجة المعلومات : بعد عملية البحث ، تتوفر للمؤسسة مجموعة كبيرة من المعلومات حول موضوع ما ، و عندها تقوم المؤسسة بعمليات المعالجة ، فتحذف المعلومات المكررة ، و الغير مهمة ، أو البعيدة عن الموضوع ، مع ترجمة ما يحتاج إلى الترجمة ، ثم تُضمّ المعلومات بعضها إلى بعض ، ثم يقوم الجهاز المسؤول عن المعالجة بتحليل هذه المعلومات ، و إخراجها في شكلها النهائي المناسب للمؤسسة .

د - نشر المعلومة إلى الجهات المسؤولة عن اتخاذ القرار : بعد أن تصبح المعلومة جاهزة ، و في صورة مرتبة ، و منظمة ، ترسل إلى متخذي القرارات ، حيث تبلغ إلى المستوى الذي تُساعدهم فيه على اتخاذ القرارات المهمة داخل المؤسسة .

بعد الدراسة و البحث توصلنا إلى أن حرب المعلومات مجسدة بمحاورها الثلاث في مجال الذكاء الاقتصادي حيث : يبرز محور حرب المعرفة في عمليات البحث عن المعلومات و محاولة تحليلها و فهمها ،

و محور الحرب التقنية يبرز من خلال الوسائل المستخدمة في مختلف مراحل عملية الذكاء الإقتصادي مثل البحث , المعالجة , و النشر , بما في ذلك استخدام الانترنت , أما محور الحرب الإعلامية : فيبرز من خلال القرارات التي يتخذها المسؤولون و التي تندرج ضمنها بعض الأعمال , و النشاطات الإعلامية , مثل عمليات التأثير في المحيط , و جماعات الضغط¹ .

1-3-3-2 مفهوم اليقظة الإستراتيجية :

إن اليقظة الإستراتيجية هي جزء من مجال الذكاء الاقتصادي , فكما تم ذكره سابقا , فإن العملية العادية لجمع المعلومات و معالجتها تبدأ انطلاقا من تحديد ما هي المعلومة المراد التوصل إليها , أما في مفهوم اليقظة الإستراتيجية , فتحدد مجموعة من الميادين مثل : المحيط التجاري , التنافسي , القانوني , التكنولوجي الثقافي , الاجتماعي , الديمغرافي , ... و بعد ذلك يتخصص لكل ميدان جهاز خاص به يقوم باليقظة فيه , فيصبح هنالك اليقظة التكنولوجية , اليقظة التنافسية , اليقظة القانونية , ... إلخ , حيث يتابع كل جهاز المستجدات التي تطرأ في ميدانه متابعة يومية , بل آتية , و يقوم بمعالجة كل المعلومات المهمة , و تحويلها إلى الجهات المختصة باتخاذ القرار^{2 3} .

¹La page de l'intelligence économique dans Wikipédia - http://fr.wikipedia.org/wiki/Intelligence_%C3%A9conomique dernière visite : le 22/05/2011 .

² المصدر السابق .

³La page de la Veille stratégique dans Wikipédia - http://fr.wikipedia.org/wiki/Veille_strat%C3%A9gique - dernière visite : le 22/05/2011 .

2 المبحث الثاني : المبادئ العسكرية التي اعتُبرت مصدر استراتيجيات جديدة

للمؤسسة : المبادئ العسكرية المستعملة في حياض الحروب بحموة من الأصول و الضوابط العامة
سيخصص هذا المبحث كما تمت الإشارة إليه سابقا ، حول مصدر الاقتراحات ، و الأعمال
التي تم تقديمها في المبحث الأول من هذا الفصل ، و لذلك سيكون موضوع المطلب الأول حول
المبادئ العسكرية بصفة عامة ، ماهيتها ، و معاييرها ، أما المطلب الثاني فسيخصص للعسكريين ، و
المفكرين ، و لأبرز مبادئهم العسكرية ، حيث وُضعت الاقتراحات ، و الحلول التي وردت في المبحث
السابق انطلاقا من مبادئهم ، و استراتيجياتهم العسكرية و هم : Clausewitz ، Sun Tsu ،
Liddel Hart ، Mao Tse-Tung ، Fuller ، Napoléon ، كما سيكون موضوع المطلب
الثالث حول المدارس العسكرية التي اعتبر بعض المؤلفين في المبحث الأول مبادئها العسكرية مصدرا
لأعمالهم حول استراتيجيات المؤسسة ، و هي : المدرسة العسكرية البريطانية ، الأمريكية ، السوفيتية
، الصينية ، كما رأينا أنه من المناسب إكمال هذا المطلب بتناول المدرستين الألمانية ، و الفرنسية
باعتبارهما مدرستين عسكريتين كبيرتين ، لا يمكن تجاهلهما ، و حتى لو لم يستفد من مبادئهما
العسكرية في الماضي¹ ، فيمكن أن يستفاد منهما في المستقبل ، و يمكن أن يأتي من يستخرج من
مبادئهما العسكرية اقتراحات جديدة لإستراتيجية المؤسسة² .

حيث أن هذه التريبات و التغييرات لا تخضع إلى قانون معين ، إنما تنشأ من طريقة إدارة المعركة
التي يتبعها القائد في كل واقعة محددة .
و إذا تبين ذلك ، فإنه للتغيرات و الظروف لا تعني عدم تطبيق المبادئ العسكرية في ظلها ،
بل تعني إعادة ترتيبها ما يمكن استعماله في واقعة معينة حسب الأولوية ، و قد ينسل الأمر أحيانا
إلى إعمال بعضها .
و من المبادئ العسكرية دورا مهما في عملية التخطيط و الإعداد للحروب ، فهي تمثل الإشار
العامة و الضوابط الكلية التي لأجلها يبدأ بعين الاعتبار أثناء عملية التخطيط ، و التي تصنع الفرق بين
معركة يتم التخطيط لها في ظل اعتبار مجموعة من المبادئ العسكرية و بين معركة يخطط لها و تُعد من
غير أي اعتبار لأي مبدأ عسكري .
و لذلك فإن الاستراتيجيات العسكرية تكون نابعة من أصلها و مصدرها ، و هي المبادئ

¹ لم يجد الباحث فيما توفر له من مصادر أي اقتراحات أو أعمال استخلصت من المبادئ العسكرية للمدرستين الألمانية ، و الفرنسية .

² يرى الباحث أنه من الوارد أن توجد بعض الاقتراحات مصدرها المدرستين الألمانية ، و الفرنسية .

2-1 المطلب الأول : مفهوم المبادئ العسكرية :

تُعتبر المبادئ العسكرية المستعملة في ميادين الحروب مجموعة من الأصول و الضوابط العامة لكنها في نفس الوقت تتصف بالديناميكية و التطور المستمر لتلائم مختلف الفترات الزمنية و مختلف الأسلحة و التقنيات المستعملة في الحروب و المعارك في كل عصر أو فترة زمنية ، إذن فمن جهة تُعتبر للمبادئ العسكرية مجموعة قواعد و معايير عامة و من جهة أخرى تُوصف بأنها قابلة للتكيف و التغيير حسب الظروف و المتغيرات الزمانية و المكانية .

أما من جهة تحديدها و وضعها فقد تمّ وضعها و صياغتها عن طريق الدراسة و التحليل العميق للحروب و المعارك الكبرى و غيرها ، أي أن هذه المبادئ العسكرية كانت مطبقة بصفة غير ممتهجة في الحروب ، و بمرور الزمن و مع بروز عدة مفكرين و فلاسفة عسكريين ، فقد حاولوا دراسة الحروب و عوامل النصر فيها ، فاستخلصوا بعض المعايير العامة و المشتركة في غالب الأحيان ، و خصوصاً تلك المعارك أو الحروب التي تجمعها مدرسة عسكرية واحدة .

و يتعامل القادة العسكريين مع هذه المبادئ بمهارات قيادية شخصية حيث يقوم القائد في المعركة بترتيب المبادئ العسكرية في الأولوية حسب الظروف و المتغيرات فقد يعطي لمبدأ عسكري معين الأولوية الكبرى في ظل معركة معينة في حين لا يُعطى نفس المبدأ نفس الأهمية و الأولوية في ظل معركة أخرى ، حيث أن هذه الترتيبات و التفضيلات لا تخضع إلى قانون معين ، إنما تنشأ من طريقة إدارة المعركة التي ينتهجها القائد في كل واقعة محددة .

و إذا تبين ذلك ، فإن المتغيرات و الظروف لا تعني عدم تطبيق المبادئ العسكرية في جملتها ، لكن تعني إعادة ترتيب ما يمكن استعماله في واقعة معينة حسب الأولوية ، و قد يصل الأمر أحيانا إلى إهمال بعضها .

تلعب المبادئ العسكرية دورا مهما في عملية التخطيط و الإعداد للحروب ، فهي تُمثل الإطار العام و الضوابط الكلية التي تُأخذ جيدا بعين الاعتبار أثناء عملية التخطيط ، و التي تصنع الفرق بين معركة يتم التخطيط لها في ظل اعتبار مجموعة من المبادئ العسكرية و بين معركة يُخطط لها و تُعد من غير أي اعتبار لأي مبدأ عسكري .

و لذلك فإن الاستراتيجيات العسكرية تكون نابعة من أصلها و مصدرها و هي المبادئ العسكرية التي ترسم لها المجال العام الذي لا تتعداه فتكون الاستراتيجيات العسكرية في هذه الحالة

غير مستقلة ، بل مرتبطة بالمبادئ العسكرية . ¹ . *بملاحظة هذه المدرسة ، أذكركم أنها*
 قبل إدراك هذه المبادئ العسكرية بشكلها الحالي ، وقبل وضعها و كتابتها ، كانت من دون
 شك مطبقة في ميادين الحروب ، لكنها لم تكن مطبقة بصفة علمية ، بل كانت تميل إلى الفن
 العسكري أكثر ، نتيجة إلى عدم تدوينها و ضبطها ، و منهجتها ، ثم بعد ذلك انتقلت إلى حيز العلم
 و المنهجية ، بعد استخراجها و تدوينها و البحث فيها . *في هذه الأثناء*

و لأن المبادئ العسكرية كانت و لا تزال تُطبق في الحروب و المعارك ، و لارتباطها بمجموعة
 نشاطات قيادية و إدارية فإن عوامل النصر في الحروب ترتبط بها ، و تطور مسيرة الحرب عبر العصور
 المختلفة يعود حتما إلى نوعية المبادئ العسكرية المستعملة و المطبقة ، و يرجع كذلك إلى تجارب و
 حيرات القادة الأفذاذ الذين - من خلال ما قاموا به في حروبهم - جاء من بعدهم من المفكرين و
 استخرجوا عوامل النجاح في الحروب و صاغوا المبادئ العسكرية المتضمنة لهذه العوامل وفقا لمسيرة
 هؤلاء القادة¹ . *العسكري ، و تستخدم في هذا الصراع العسكري مجموعة من الأفكار و النظريات*

سوف يشمل هذا المبحث ذكر أهم المدارس العسكرية ، و هي : المدرسة الفرنسية ، الألمانية
 ، البريطانية ، الأمريكية ، الصينية ، و الروسية أو السوفيتية ، ثم قوائم المبادئ العسكرية المعتمدة لدى
 كل مدرسة ، ثم المنظرين للمبادئ العسكرية على مر التاريخ .

هذا و قد تمّ تأجيل التطرق إلى المبادئ العسكرية الإسلامية إلى الفصل الثالث من هذه
 المذكرة عندما سوف يدرس إستراتيجيات القائد العسكري خالد بن الوليد و الذي ينتمي إلى هذه
 المدرسة .

و مما يجدر بالذكر قبل الشروع في الكلام حول هذه المدارس العسكرية ، هو الإجابة عن
 السؤال القائل : متى تنشأ مدرسة عسكرية ؟ ، أو بصيغة أخرى : ما هي المعايير أو الشروط الواجب
 توافرها لنشوء مدرسة عسكرية ؟

من خلال الفحص العميق و التحليل الدقيق للمدارس العسكرية التي سوف تُذكر لاحقا ، و
 كذلك من خلال دراسة بعض الآراء و الأفكار المجردة عن كونها منتمة إلى مدرسة عسكرية ، تبين
 لنا أنه يُشترط لنشوء أي مدرسة عسكرية ثلاث شروط :

¹ إبراهيم القعيد - إبراهيم الدوسري و آخرون - الموقع الرسمي لكتاب و موسوعة مقاتل من الصحراء - صفحة

2-2 المطلب الثاني : المبادئ العسكرية الفردية التي تمت صياغتها في مجال المؤسسة :

Sun Tzu 1-2-2 : إلى عدة عوامل ، وهي مراعاتها والحرض عليها ومنها : التوقيت والتضيق

البلد : الصين . الانضباط والاستطلاع والمخابرات ، كقيادة القيادة والسيطرة ، سلامة تقدير عامل

الحقبة الزمنية : من 551 ق م إلى 496 ق م . بانه وصل إرادته ، لقادى نقاط القوة واستغلال نقاط

المدرسة العسكرية التي ينتمي إليها : المدرسة العسكرية الصينية . الجسم ولكن لا تستخدم القبة إذا

أشهر المؤلفات : كتاب فن الحرب . مقارنة وتوازن قوى الجانبين لتقرر الخصار أو المنوع أو البذخ

المؤلفين الذين اعتمدوا على مبادئه و إستراتيجياته العسكرية كمصدر : الأخوان Friedman

و Friedman ، Cloud ، و Wee .

2-2 القائد العسكري العبقري Sun Tzu ، وُلد سنة 551 ق م و عاش حتى عام 496 ق م ،

كتب عدة مقالات عسكرية إستراتيجية ، جُمعت في كتاب " فن الحرب " الذي يُعد أقدم البحوث

والتعاليم العسكرية المتوفرة ، إذ يرجع تاريخ صدره إلى ما بين عام 505 . 496 ق م ، فقد ظلّ

المرجع الرئيسي للصينيين ، على مدى خمسة وعشرين قرناً ، و وصل تأثيره إلى الفكر العسكري

الياباني ، و الفكر النابوليوني ، الذي كان يمثل له أحد مصادره .

يشتمل الكتاب على ثلاث عشرة فصلا ، كل فصل يحتوي على عدد لا بأس به من العبارات المركزة

، التي يُفهم معناها من أول وهلة بشكل سطحي ، أما من يتعمق في هذه العبارات و يعيد قراءتها ،

و التفكير فيها ، فإنه يخرج بمفاهيم و أفكار قد يصل عدد صفحات من يحاول شرحها إلى العشرين

أو الخمسين صفحة ، وهي مليئة بالحكمة ، واضحة التعبير والدلالة¹ . وهي حرب يصل العنف فيها

إلى انتهاك ، و يكون الهدف منها نوع أسلحة الموت ، و تسمى الموت ، وعلى ذلك ، فقد اعتبر

2-2-1-1 قائمة المبادئ العسكرية المنسوبة إلى Sun Tzu : سبق فكرة الحرب للطلقة التي دعا

حاول المفكر الأمريكي Delobe استخراج مجموعة من المبادئ العسكرية من تعاليم Sun

Tzu ، هي مبادئ : الهدف ، والعمل الهجومى ، والحشد ، وخفة الحركة ، والمفاجأة ، والتعاون .

اشتملت تعاليم Sun Tzu على أقسام وليست مبادئ عسكرية ، وهذه الأقسام حول عدة

موضوعات رئيسية عامة بالتسلسل التالي : وضع الخطط ، شن الحرب ، الهجوم بالمتناورة الخداعية ،

الأوضاع التكتيكية ، الطاقة ، نقاط القوة والضعف ، المتناورة ، أنواع التكتيكات ، الجيش في المسير ،

¹ Sun Tzu - فن الحرب - إعداد و ترجمة رؤوف شبايك - سنة 2007 - ص 11 .

الأرض ، المواقع المختلفة ، الهجوم بالنيران ، واستخدام الجواسيس ، عوامل رئيسية ينبغي مراعاتها .
 أشار Sun Tzu إلى عدة عوامل ، ينبغي مراعاتها والحرص عليها ومنها : التدريب والتمرس على القتال ، الانضباط ، الاستطلاع والمخابرات ، كفاءة القيادة والسيطرة ، سلامة تقدير عامل الأرض ، خداع العدو واستدراجه وإحباط نواياه وشل إرادته ، تفادي نقاط القوة واستغلال نقاط الضعف ، المعركة هي الوسيلة الرئيسية لتحقيق الأهداف وسرعة الحسم ولكن لا تستخدم القوة إذا لم تكن النصر بدون قتال ، ومراعاة مقارنة وتوازن قوى الجانبين لتقرير الحصار أو الهجوم أو الدفاع بسرية وإخفاء الخطط¹ .

2-2-2 Clausewitz : وعمره 24 سنة من الحرب ، الذي احتل مكانة رائدة في تاريخ الفكر

البلد : بروسيا .

الحقبة الزمنية : من 1780 م إلى 1831 م .

المدرسة العسكرية التي ينتمي إليها : المدرسة العسكرية الألمانية .
 أشهر المؤلفات : كتاب عن الحرب .

المؤلفين الذين اعتمدوا على مبادئه وإستراتيجياته العسكرية كمصدر : Peter ، Trout ، Ries ، Linnert ، و Cohen .

اعتبر Clausewitz قائدا للفكر العسكري في أنحاء العالم ، و لفترة طويلة ، واستمرارا لعملية انتشار أفكاره في العالم ، أورد Clausewitz مصطلح الحرب المطلقة ، وهي حرب يصل العنف فيها إلى منتهاها ، و يكون الهدف منها نزع أسلحة العدو ، و تدمير قواته ، وعلى ذلك ، فلقد اعتبر Clausewitz أنه ليس هناك سوى وسيلة واحدة هي المعركة ، لتحقيق فكرة الحرب المطلقة التي دعا إليها و من هنا بنا نظرياته ، وأصوله و مبادئه العسكرية² ، أيّد Clausewitz فكرة أن أصل الصراع يكون بين سياستين مختلفتين تحاول كل جهة أو دولة تعزيز سياستها

¹ إبراهيم الفعيد - إبراهيم الدوسري و آخرون - الموقع الرسمي لكتاب و موسوعة مقاتل من الصحراء - صفحة :

http://www.moqatel.com/openshare/Behoth/Askria6/mbadHarb/sec05.doc_cvt.htm - تمت آخر معاينة في 2010/08/12 .

² Carl Von Clausewitz - De la guerre - Editions de Minuit - 1959 .

و فرضها على حساب الجهة الثانية ، حيث تأتي الحرب كوسيلة من بين جملة من الوسائل التي يستخدمها الساسة ، لفرض سياساتهم ، أي أنها ليست الوسيلة الوحيدة ، و نتيجة لأفكاره و فلسفته الواقعية ، و وضعية الألمان الجيدة في الفترة الممتدة ما بين 1866 م ، و 1870 م .

فمن الأمور المنطقية أن يُقلد الضعيف القوي في قوته ، و أن يحاول استخلاص عوامل النجاح من مسيرته ، و لذلك كان من الطبيعي جدا أن يتأثر المفكرين العسكريين في عهد الانتصارات الألمانية بمسيرة و حروب الألمان ، و أن يحاولوا أن يبحثوا عن سر تلك الانتصارات و الإنجازات المتوالية ، و لذلك توجهت الأنظار في تلك الفترة إلى المفكر البروسي البارز Clausewitz الذي انتشر فكره و ذاع صيته في كل جيوش العالم التي تأثرت بالنظام البروسي في كثير من النواحي ، و خصوصا كتابه الذي بدأه و عمره 24 سنة "عن الحرب" ، الذي احتل مكانة راقية في تاريخ الفكر العسكري ، و لقد تكفل Clausewitz بتحليل الحرب تحليلا فلسفيا عميقا في كتابه هذا .

2-2-2-1 مجمل المبادئ العسكرية المستنبطة من مؤلفات Clausewitz :

إنطلاقا من كتابه " عن الحرب " و باقي كتبه العسكرية الأخرى أمكن استنباط جملة من المبادئ العسكرية الكلاوزويزية (نسبة إلى كلاوزويز) ، التي تعبر عن خلاصة فكره و فلسفته العسكرية و الإستراتيجية ، هذه المبادئ هي : التدريب ، الهدف ، الاستطلاع والمخابرات ، العمل المحموي ، الأمن ، خفة الحركة ، المبادأة ، الحشد ، المفاجأة ، سرعة الحسم وتحقيق الأهداف ، الاقتصاد في القوى ، المطاردة ، اكتساب الرأي العام ، فرض الإرادة على العدو ، التعاون ، التوزيع ، الروح المعنوية ، الإعداد والتخطيط الشامل المسبق ، العمل الدفاعي ، تأثير العوامل السياسية والاجتماعية ، تأمين قاعدة دفاعية للهجوم ، تأثير الأرض والعامل الجغرافي والطبوغرافي ، الاتجاه ، ومراعاة نقطة أقصى تطور .

كما شدد Clausewitz على أهمية النقاط التالية : المناورة ، الشؤون الإدارية ، الانضباط ، كفاءة القيادة والسيطرة ، البساطة ، و العمل على تحقيق التفوق العددي العام ، مع تحقيق التفوق في النقطة الحاسمة .

Fuller 3-2-2 :

البلد : بريطانيا .

الحقبة الزمنية : أوائل القرن العشرين .

المدرسة العسكرية التي ينتمي إليها : المدرسة العسكرية البريطانية .

أشهر المؤلفات : كتاب أسس علم الحرب .

المؤلفين الذين اعتمدوا على مبادئه و إستراتيجياته العسكرية كمصدر : Cohen .

"مفكر عبقري مبدع ، وهو صاحب أوليات عديدة ، فهو أبو مبادئ الحرب المعتمدة البريطانية ، وهو واضع أول خطة لاستخدام الدبابات في الحرب العالمية الأولى ، التي كسرت جمود الحرب ، وغيرت طابعها ، وهو الداعية الأول للحرب الميكانيكية ، وعنه أخذ الألمان أساليب الحرب الخاطفة ، وهو صاحب نبوءات عديدة ، تحققت بدقة مدهشة ، في الحرب العالمية الثانية ، وهو صاحب أول محاولة لاستخدام الأسلوب العلمي في دراسة الحرب ، وتحديد واستخدام مبادئ الحرب"¹ .

لم يكمل Fuller صياغة مبادئه العسكرية إلا بعدما استغرق فترة 13 سنة كاملة تبدأ من 1912م إلى 1925م ، قضاها كلها في الدراسة و التحليل ، تدرج خلالها بصفته مفكراً من مرتبة المحلل إلى القائد المتمرس ، و إلى أن وصل إلى مرتبة الأستاذ ، فهو أبو المبادئ العسكرية البريطانية المعتمدة ، في الحرب العالمية الثانية ، كما أنه انتقل عبر عدة مذاهب فكرية ، تبدأ بالاستقراء إلى المذهب التطبيقي ، وإلى المذهب العلمي ، ولقد أوضح Fuller تلك المذاهب في كتابه "أسس علم الحرب" ، الذي يعتبر دراسة شبه شاملة عن المبادئ العسكرية ، ولكل ما يتصل بها .

Fuller 1-3-2-2 مبادئ :

لقد عمل Fuller على صياغة عدة قوائم تتضمن مجموعة من المبادئ العسكرية ، ذكرها عبر عدة سنين ، و مراحل من عمره ، كان كلما نما فكره في مرحلة معينة ، و ازدادت خبرته ، يحاول أن يترجم ذلك من خلال قائمة من المبادئ العسكرية ، و فيما يلي ذكرٌ لأربع قوائم من مبادئه الأولى سنة 1912م ، الثانية سنة 1915م ، الثالثة سنة 1923م ، و الرابعة سنة 1925م :

¹ إبراهيم التعداد - إبراهيم البرديسي - أنس حيدر - الموقع الرسمي لكتابنا - في مؤسسة مقال من العراق - ص 202

القائمة الأولى 1912م :

وظّف Fuller الأسلوب الاستقرائي لأجل تحليل و استنباط ما احتوته كتب و رسائل Napoléon من مبادئ عسكرية ، ومن خلال هذا الأسلوب الاستقرائي خلص إلى ستة مبادئ ، هي : الهدف ، الكتلة الكبيرة ، الهجوم ، الأمن ، المفاجأة ، و الحركة "السرعة" .

القائمة الثانية 1915م :

و بعد مرور ثلاث سنوات كاملة على قائمته الأولى ، جاءت القائمة الجديدة ل Fuller نتيجة خبرته في الحرب ، حيث أضاف إلى القائمة الأولى ، مبدأ الاقتصاد في القوى ومبدأ التعاون ، و تُعتبر هذه القائمة عملاً جاداً وقد أدرجت بعد التعديل الطفيف ، في أول قائمة بريطانية معتمدة .

القائمة الثالثة 1923م :

أراد Fuller التجديد و التطوير لما وضعه سابقاً من خلال المبادئ الثمانية ، فبعد تفكير طويل وصل إلى أهمية معرفة الأصول التي تنبثق عنها المبادئ الرئيسة الثلاث و هي مبدأ الهدف ، مبدأ الأمن ، و مبدأ الهجوم ، فارجع هذه المبادئ إلى الآتي :

- قوة فكرية ، يقوم بها عقل ، وتؤدي إلى السيطرة ، ويعكسها مبدأ الهدف .
- قوة وقائية ، تتطلب وقاية ، وتؤدي إلى استقرار ، ويعكسها مبدأ الأمن .
- قوة محرّكة ، تتمثل في (حركة) ، تؤدي إلى (تعاون) ، ويعكسها مبدأ الهجوم¹ .

القائمة الرابعة عام 1925 مكونات النظرية النهائية : (1919-1945)

يحاول Fuller هذه المرة أن يفرع من مبدأ واحد و هو " الاقتصاد في القوى " ثلاث مجموعات متساوية في القيمة ، كل مجموعة منها تحتوي على ثلاث مبادئ عسكرية على النحو التالي :

- مجموعة مبادئ السيطرة : الاتجاه ، التصميم ، وخفة الحركة .
- مجموعة مبادئ الضغط : الحشد ، المفاجأة ، والعمل الهجومومي .

¹ المصدر السابق .

- مجموعة مبادئ المقاومة : التوزيع ، الثبات ، والأمن"¹ .

: Liddell Hart 4-2-2

البلد : بريطانيا .
الحقبة الزمنية : أوائل و منتصف القرن العشرين .
المدرسة العسكرية التي ينتمي إليها : المدرسة العسكرية البريطانية .
أشهر المؤلفات : كتاب إستراتيجية التقرب الغير مباشر .
المؤلفين الذين اعتمدوا على مبادئه و إستراتيجياته العسكرية كمصدر : Boston Consulting Group ، MacCabe ، و Henderson .

مؤرخ عسكري ، و منظر إستراتيجي بريطاني ، كان من المبشرين بالحرب الميكانيكية منذ بداياتها ، بدأ بدراسة التاريخ في سن التاسعة عشرة من عمره في جامعة كامبردج و ذلك زمن اندلاع الحرب العالمية الأولى (1914 - 1918) ، فترك الدراسة وتطوع في الجيش ولم يكمل دراسته بعدها مطلقاً . ثم انضم إلى فوج المشاة الخفيفة الملكي في Yorkshire و رقي إلى رتبة ملازم ، حيث أصيب بالاختناق في معركة السوم Somme الهجومية التي استعملت فيها الغازات السامة ، وبعد فترة الشفاء والنقاهة كلف بالعمل بمهام خفيفة في تدريب المشاة . تقاعد Liddell Hart برتبة نقيب في عام 1927 و ذلك بسبب مرض في قلبه ، وتفرغ بعد ذلك إلى التأليف والكتابة في الصحف . فعمل مراسلاً ومعلقاً صحفياً (1925-1935) ومستشاراً عسكرياً في صحيفة التايمز (1935-1939) ، كما عمل في الفترة بين 1937 و 1938 مستشاراً شخصياً لوزير الدولة للشؤون الحربية . و عمل مراسلاً حربياً لصحيفة الديلي ميل في أثناء الحرب العالمية الثانية (1939 - 1945)² .

وضع Liddell Hart قائمتين من المبادئ العسكرية و ذلك من خلال تأليفه لكتابين مختلفين الأول "الطريق إلى كسب الحروب" ، الصادر عام 1929م ، والثاني "الطريقة البريطانية في الحرب" ، الصادر عام 1932م و سيتم ذكر مكونات القائمتين عادة في صورة مبادئ أولية بسيطة و

¹ إبراهيم الفعيد - إبراهيم الدوسري و آخرون - الموقع الرسمي لكتاب و موسوعة مقاتل من الصحراء - صفحة :

http://www.moqatel.com/openshare/Behoth/Askria6/mbadHarb/sec05.doc_cvt.htm - تمت آخر معاينة في 2010/04/18 .

² محمد عزيز شكري - موقع الموسوعة العربية - صفحة : [http://www.arab-](http://www.arab-ency.com/index.php?module=pnEncyclopedia&func=display_term&id=162713)

ency.com/index.php?module=pnEncyclopedia&func=display_term&id=162713 - تمت آخر معاينه في 2011/03/14 .

لم يكن Napoléon قائدا سياسيا فحسب ، بل يعتبر واحدا من أبرز القادة العسكريين عبر التاريخ ، حيث قام في حياته بعدة حملات عسكرية ، تمتد من إسبانيا غربا إلى روسيا شرقا ، بما في ذلك ألمانيا ، و إيطاليا الشمالية ، و كذلك قاد حملات ضد مصر ، و سوريا . Jomini حتى تطورت

2-2-5-1 المبادئ العسكرية لـ Napoléon : (ان Napoléon كانت له مبادئ عسكرية أبرزها :

مما لا شك فيه وجود مبادئ عسكرية عند Napoléon لكن هناك خلاف بين عدد من المفكرين حول مصدر هذه المبادئ العسكرية ، هل هي من تجارب Napoléon نفسه ، أو من كتب سابقة كان قد قرأها ، أو غير ذلك ، و لعله يمكن حصر هذا الاختلاف الحاصل في التحليلات التالية :

التحليل الأول :

فكرته الأساسية أن Napoléon لم يأت إلا بالقليل فيما يخص المبادئ العسكرية و أما معظم مبادئه التي طبقها أخذها من أسلافه ، حيث وضعوا له الأساس النظري ، و التزم به هو ، مع بعض الإضافات الشخصية .

التحليل الثاني : Mao T : قائد ثوري و زعيم شيوعي بارز ، قائد حرب التحرير في الصين ومؤسس

يرى أنصار هذا التحليل أن الثورة السياسية/الاجتماعية الفرنسية ، كانت الأساس للثورة العسكرية النابوليونية ، وهي التي عملت على نمو وتطوير الإمكانيات ، التي أدركها Napoléon ثم حاول استغلالها . Hunan ، درس في كتاب القرية ، ثم التحق بمدرسة ابتدائية في مقاطعة Toluang ،

التحليل الثالث : Sun لإطاحة حكم أسرة Manchu الإقطاعية ، علم Mao في جيش الثورة

يرى أصحاب هذا التحليل أن Napoléon طبق مبادئه ، و إستراتيجياته بعفوية و بدون التقيد بأي أساس نظري ، أو التأثير بأي ظروف داخلية أو خارجية ، ثم صيغ بعد ذلك من معاركه المبادئ العسكرية . تأثر بكتابات مجموعة من الفلاسفة الهنود و الكونفوشيوسيين ، و على تحلية

التحليل الرابع : كما ناقص الثورة الاشتراكية في روسيا 1917م والأفكار التي جاءت فيها .

فكرته الأساسية أن Napoléon كان قد تأثر بغيره من المفكرين و القادة العسكريين ، حتى من غير المنتمين إلى نفس مدرسته العسكرية و أمثال Clausewitz ، أو Jomini حتى تبلورت عنده جملة من المبادئ العسكرية .

و مهما يكن صحيحا من هذه الآراء فإن Napoléon كانت له مبادئ عسكرية أبرزها : الهدف ، خفة الحركة ، الأمن ، المفاجأة ، المبادرة ، المرونة ، الاقتصاد في القوى ، المناورة ، الكتلة ، حرية العمل ، التعاون ، الحشد ، وحدة القوى ، الروح المعنوية ، المطاردة ، القوة ضد الضعف ، و سرعة العمل الهجومى¹ .

مما جاء في كتابه "مبادئ العمل العسكري" ، و التي هي قانون المحافظة على النفس وإبقاء العدو ، الاستعداد أمام تقدم العدو

6-2-2 : Mao Tse-Tang : إسمية واحدة ضد خمسة ، تكبير خمسة ضد واحد ، التصويب

البلد : الصين .

الحقبة الزمنية : من 1853م إلى 1976م . المناورة ، الاستعداد ، الاستراتيج ، المرونة ، اتصال الصفوف

المدرسة العسكرية التي ينتمي إليها : المدرسة العسكرية الصينية الشيوعية .

أشهر المؤلفات : الكتاب الأحمر .

المؤلفين الذين اعتمدوا على مبادئه و إستراتيجياته العسكرية كمصدر : MacMillan .

Mao Tse-Tung قائد ثوري وزعيم شيوعي بارز ، قائد حرب التحرير في الصين ومؤسس

جمهورية الصين الشعبية.

ولد Mao في 1893/12/26م لأسرة فلاحية فقيرة في قرية شاو شان Chao-Shan في

مقاطعة هونان Hunan ، درس في كتاب القرية ، ثم التحق بمدرسة ابتدائية في مقاطعة Tchiang ،

ومنها انتقل إلى مدرسة متوسطة في عاصمة المقاطعة ، بعد ثورة 1911-1912م ؛ التي قادها الزعيم

الوطني Sun Yat Sen لإطاحة حكم أسرة Manchu الإقطاعية ، خدم Mao في جيش الثورة فترة

قصيرة ، وفي عام 1913م انتسب إلى مدرسة المعلمين الرابعة في Honan ، وتخرج فيها في عام

1918م . وفي تلك الفترة اطلع على تاريخ الصين القديم وتراثها الثقافي ، كما اطلع على الأفكار

الغربية الحديثة ، وتأثر بكتابات مجموعة من الفلاسفة البوذيين و الكونفوشيسيين ، و على جدلية

¹ إبراهيم القعيد - إبراهيم الدوسري، و آخرون، - الموقع الرسمي لكتاب و موسوعة مقاتل من الصحراء - صفحة .

Hegel ، واهتم كثيراً بانتصار الثورة الاشتراكية في روسيا 1917م وبالأفكار التي جاءت فيها . شارك في الاجتماع التأسيسي للحزب الشيوعي الصيني سنة 1921م ، و عُيِّن أميناً للجنة الفلاحية التابعة للجنة المركزية للحزب سنة 1926م ، ثم تعرض هو و الحزب المنتمي إليه للاضطهاد سنة 1930م من طرف الزعيم الوطني الجديد Kai-Shek Chahng ، ثم بدا بعد ذلك العمل المسلح الثوري الذي طبق من خلاله مجموعة من المبادئ و الإستراتيجيات العسكرية¹ .

2-2-6-1 مبادئ Mao Tse-Tang :

حدد Mao Tse-Tang جملة من المبادئ العسكرية التي انتهجها في عمله المسلح ، و التي أدت إلى نجاحه ، و هي : قانون المحافظة على النفس وإفناء العدو ، الانسحاب أمام تقدم العدو ، التقدم أمام العدو المتراجع ، إستراتيجية واحد ضد خمسة ، تكتيك خمسة ضد واحد ، التموين من مصادر العدو ، تلاحم الجيش والشعب ، العمل الهجومي والدفاع الإيجابي ، تركيز الجهود ، الاقتصاد في القوى ، المفاجأة ، المبادأة ، المناورة ، الاستعداد ، الاستدراج ، المرونة ، ضمان النصر ، تفكيك العدو² .

¹ محمد عزيز شكري - موقع الموسوعة العربية - صفحة : http://www.arab-ency.com/index.php?module=pnEncyclopedia&func=display_term&id=11590

² إبراهيم القعيد - إبراهيم الدوسري و آخرون - الموقع الرسمي لكتاب و موسوعة مقاتل من الصحراء - صفحة :

http://www.moqatel.com/openshare/Behoth/Askria6/mbadHarb/tab02.doc_cvt.htm

- تمت آخر معاينة في 2011/03/13 .

2-3 المطلب الثالث : المبادئ العسكرية الخاصة بالمدارس العسكرية التي تمت صياغتها في مجال المؤسسة :

2-3-1 المدرسة العسكرية البريطانية¹ :

تُعتبر بريطانيا من الدول الأولى التي اعتمدت مجموعة من المبادئ العسكرية وإعلانها كمبادئ معتمدة ، في قواعد خدمة الميدان ، وفضلاً عن ذلك ، فإن المفكرين العسكريين البريطانيين البارزين : Fuller و Liddell Hart ، هما أكثر المفكرين ثورية وتحرراً و نقدا للسياسات و الاستراتيجيات التي يرونها خاطئة ، مهما كان مصدرها ، إذ قدما مذاهب كثيرة مختلفة ومتطورة في مجال المبادئ العسكرية ، فضلاً عن ريادتهما وسبقهما إلى الدعوة لأساليب الحرب الميكانيكية ، أو الحرب الخاطفة² .

2-3-1-1 قوائم المبادئ العسكرية المعتمدة البريطانية :

كغيرها من المدارس العسكرية الكبيرة ، فإن المدرسة العسكرية البريطانية قد تبنت عدة مبادئ عسكرية ، و جعلتها رسمية نوعاً ما ، فجاءت هذه المبادئ عبر عدة مراحل تاريخية ، و يمكن تقسيم هذه المراحل إلى مرحلتين مهمتين ما قبل الحربين العالميتين الأولى و الثانية ، و ما بعدها إلى وقتنا الحالي :

المرحلة الأولى :

وُضعت خلالها عدة قوائم تضم جملة من المبادئ العسكرية التي تم وضعها في تلك الفترات التي كانت غير مستقرة ، و تشهد صراعات عنيفة فمثلاً هناك قائمة تم وضعها سنة 1920م ضمت ثمانية مبادئ عسكرية هي : الهدف ، العمل الهجومي ، الحشد ، الاقتصاد في القوى والأمن ، خفة الحركة ، المفاجأة ، و التعاون .

أعيد اعتماد نفس المبادئ سنة 1929م باستثناء مبدأ الهدف الذي اعتُبر أنه الجوهر المسيطر على باقي المبادئ .

و هكذا مرة أخرى أعيد اعتماد ستة مبادئ عسكرية ، حيث أعيد اعتماد مبدأ الهدف مرة

¹ اعتمد على مبادئها العسكرية كمصدر Cohen .

² المصدر السابق . Cohen و Pencock .

ثانية ، و اعتُبر مبدئي التعاون و الاقتصاد في القوى فرعان لتحقيق مبدأ الحشد .

المرحلة الثانية : المبدأ الوحيد لاضاف على مبادئ المدرسة الأمريكية هو مبدأ البساطة .

وهي المرحلة المعتمدة حاليا ، وفيها تم إعداد قائمة تضم عشرة مبادئ عسكرية تمّ فيها استبدال و إضافة بعض المبادئ ، حيث صارت مكونة من عشرة مبادئ هي : الاقتصاد في الجهود ، العمل الهجومي ، المفاجأة ، حشد القوى ، التعاون ، الأمن ، المحافظة على الروح المعنوية ، الشؤون الإدارية ، اختيار الهدف والمحافظة عليه ، والمرونة¹ .

2-3-2 المدرسة العسكرية الأمريكية² :

الأمة الأمريكية عموما لا تُعتبر من الأمم العريقة في التاريخ ، و ليس لها أصالة تاريخية ، أو حضارة قديمة ، كالحضارة الرومانية ، أو الفارسية ، أو الإسلامية ، و لذلك فإن الفكر العسكري الأمريكي هو فكر حديث معاصر ، يقوم أساسا على التقليد ، أو التقليد مع التعديلات ، حيث يقتفي المفكرون أثر رواد الفكر العسكري العالمي وأقطابه من أمثال Clausewitz و Liddell Hart .

في القرن ، للقيادة ، الأمن ، المفاجأة ، و البساطة .

2-2-3-2 قوائم المبادئ العسكرية المعتمدة في المدرسة العسكرية الأمريكية :

تماما كما فعلت المدرسة العسكرية البريطانية ، فإن المدرسة العسكرية الأمريكية قد اعتمدت مجموعة مبادئ عسكرية استقتها من كتابات ، و أعمال روادها ، و يُمكن تقسيم هذه المبادئ أو القوائم المتضمنة للمبادئ العسكرية إلى مرحلتين زمنيّتين أثناء الحربين العالميتين الأولى و الثانية :

القيادة ، و هذا الاحتمال لا بد له من عامل القوات الجوية .

مرحلة الحربين العالميتين :

صدرت أول قائمة أمريكية تضم تسعة مبادئ عسكرية ، سنة 1922م و ذلك تحديدا بعد عام واحد من ظهور أول قائمة بريطانية ، وقد اشتملت على تسعة مبادئ هي : البساطة ، التعاون ، الهدف ، العمل الهجومي ، الحشد ، الاقتصاد في القوى ، الحركة ، المفاجأة ، الأمن .

القيادة ، و غيرها مما تُفرد به المدرسة السوفيتية ، لم يتم وضع أسس الحرب و مبدأ الهجوم على

¹ إبراهيم القعيد - إبراهيم الدوسري و آخرون - الموقع الرسمي لكتاب و موسوعة مقاتل من الصحراء - صفحة :

http://www.moqatel.com/openshare/Behoth/Askria6/mbadHarb/sec05.doc_cvt.htm - تمت آخر معاينة في 2010/04/18 .

² اعتمد على مبادئها العسكرية كمصدر كل من Cohen و Peacock .

و عليه فإن ثمانية مبادئ من هذه التسعة هي نفسها المبادئ المعتمدة في المدرسة البريطانية سنة 1921م ، أما المبدأ الوحيد المضاف على مبادئ المدرسة الأمريكية هو مبدأ البساطة .¹ لم تكن هذه المرة الوحيدة التي تقلد فيها المدرسة الأمريكية نظيرتها البريطانية في اعتماد المبادئ العسكرية ، ففي سنة 1936م اعتمدت نفس مبادئ المدرسة البريطانية لسنة 1929م ، لكن مع بعض التعديل ، حيث استبدل لفظ مبدأ بلفظ أهمية ، و عدلت أيضا لثنتي مع القائمة البريطانية لسنة 1935م .

مرحلة ما بعد الحربين العالميتين : و أفكار تحية من العسكريين و المفكرين العالميين من أمثال :
بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية ، لم تعد المدرسة الأمريكية مرتبطة و مقلدة للمدرسة البريطانية ، بل أصبح لها مبدعوها ، و مفكروها ، فظهرت مجموعة من المبادئ العسكرية لكل فرع من فروع الجيش الأمريكي :
فالقوات البرية مثلا وُضع لها المبادئ العسكرية التالية : الهدف ، العمل الهجومي ، الكتلة ، الاقتصاد في القوى ، المناورة ، وحدة القيادة ، الأمن ، المفاجأة ، و البساطة .
المرحلة التالية : الروح المعنوية ، الاستعداد ، استثمار النجاح ، الهدف ، العمل الهجومي ، الحشد ، الاقتصاد ، خفة الحركة ، الأمن ، المفاجأة ، و البساطة .
عسكرية للقوات البحرية فقط .
أما القوات الجوية فتشبه كثيرا القوات البرية في المبادئ المعتمدة ، تختلف معها فقط في استعمال صيغة الحشد بدلا من الكتلة ، خفة الحركة بدلا من المناورة ، والتعاون بدلا من وحدة القيادة ، وهذا الاختلاف لا بد له داخل القوات الجوية¹.

3-3-2 المدرسة العسكرية السوفيتية² :

تتميز المدرسة العسكرية السوفيتية بطبيعة جغرافية مختلفة عن المدارس الأخرى ، حيث تقع على مساحة جغرافية شاسعة جدا ، و تتميز كذلك بمناخها البارد جدا ، و على ضوء هذه المميزات الجغرافية ، و غيرها مما تتفرد به المدرسة السوفيتية ، لم يتم وضع أسس الحرب ، منذ القدم على

¹ المصدر السابق .

² اعتمد على مبادئها العسكرية كمصدر Cohen .

حساب المناورة الموضوعية ، أو الدفاعات الثابتة ، لكن تم وضعها على حساب العمق والكتلة ، فمفهوم الإستراتيجية الروسية يركز على أن يكون الدفاع قادراً على امتصاص رأس حربة الهجوم ، أما في الهجوم فقد نادى باكتساح مقاومة العدو ، بواسطة ثقل الكتلة ، بدلاً من القيام بالاختراق في حيز ضيق ، و هذا مغاير لتقاليد الحروب لدى المدارس الأخرى التي تنص على إعداد خطط دفاعي جامد ، والحصول على توازن القوة في مواجهة الهجوم .

2-3-3-1 قائمة مبادئ الإستراتيجية العسكرية السوفيتية :

تأثرت المدرسة السوفيتية بآراء و أفكار نخبة من العسكريين و المفكرين العالمين من أمثال : Clausewitz الذي كان بصفة ضابط اتصال في الجيش الروسي ، من عام 1811م إلى 1815م ، و Jomini الذي خدم بصفة مستشار لقيصر روسيا ، اعتباراً من عام 1813م ، وإليه يرجع الفضل في تأسيس الأكاديمية العسكرية الروسية ، و بهذا التأثير و غيره جاءت قائمة المبادئ العسكرية الروسية مكونة من ثلاث عشرة مبدأ على النحو التالي :

الطبيعة الهجومية للإستراتيجية العسكرية ، و قاية الأهداف الإستراتيجية الحيوية للدولة ، أهمية المرحلة الافتتاحية للصراع المسلح ، حشد الجهود الرئيسية للقوات المسلحة ، المحافظة على درجة الاستعداد القتالي ، العمليات المفاجئة ، الروح المعنوية العالية ، التأمين الشامل للعمليات الإستراتيجية ، التعاون الإستراتيجي ، التطور الاقتصادي والتكنولوجي والعلمي في الدولة ، الاحتياطات الإستراتيجية ، الفهم الصحيح للأهداف السياسية العسكرية ، و تبعية الإستراتيجية العسكرية للسياسة¹ .

2-3-4 المدرسة العسكرية الصينية² :

لا يمكن فصل الفكر العسكري الصيني عن الحضارة العريقة التي ينتمي إليها ، فهذه الحضارة هي من أعرق الحضارات في التاريخ امتدت إلى آلاف السنين ، حيث تميزت بعدة فلسفات و أفكار ، و إيديولوجيات ، أسهمت في بناء الفكر العسكري الصيني .

¹ إبراهيم القعيد - إبراهيم الدوسري و آخرون - الموقع الرسمي لكتاب و موسوعة مقاتل من الصحراء - صفحة :

http://www.moqatel.com/openshare/Behoth/Askria6/mbadHarb/sec05.doc_cvt.htm - تمت آخر معاينة في 2010/04/18 .

² اعتمد على مبادئها العسكرية كمصدر كل من Wee و Cloud .

دُوّنت هذه الأفكار و الفلسفات المرتبطة بالعلوم و الفنون العسكرية في عدد من الكتب ، بعضها قد حفظها التاريخ ، و البعض الآخر يُعد مفقودا ، إما بشكل كلي ، أو بشكل جزئي ، أصبحت فيما بعد هذه الكتب كتبا مقدسة ، يُطالب الضباط و طلبة العلوم العسكرية بحفظ تعاليمها ، و فهمها فهما رصينا ، خاصة كتب Sun Tzu التي ترجع إلى القرن الخامس قبل الميلاد و Lotad ، التي تمتد إلى القرن الثاني عشر قبل الميلاد ، خصوصا أن ما يميّز هذه الكتب أن محتواها صالح للتطبيق ضمن مختلف المراحل التاريخية ، بل حتى زمننا هذا .

و من الأمثلة على صلاحية هذه التعاليم ، في غير الزمن التي دُوّنت فيه ، ما فعله Mao عندما تولى إدارة الصراع فكان يديره بأسلوب حرب العصابات ، فوضع مبادئه العسكرية المرتبطة بحرب العصابات انطلاقا من التعاليم و المبادئ الموجودة في كتب أجداده الصينيين ، لكن ببعض التعديل و ما يمليه عليه فكره العسكري الشخصي ، و كذلك الظروف و المتغيرات التي وُجدت في عهده .

كانت حرب العصابات التي أدارها Mao حربا غير نظامية إلا أنها كانت حربا منظمة ، فلا يعني كونها غير نظامية أن تكون غير منظمة ، و لذلك و بعد قيام الصين الشعبية ، لم يكن أمرا صعبا أن يُعاد تنظيم القوات المسلحة على شكل الجيوش النظامية قالبا ، و بتعاليم Mao معنويا¹ .

1-4-3-2 قائمة المبادئ العسكرية للمدرسة الصينية :

1-1-4-3-2 قائمة حرب التحرير الثورية (حرب العصابات) :

تختلف الحروب النظامية عن حرب العصابات في كثير من النواحي ، أما فيما يخص مسألة المبادئ العسكرية فهناك ستة مبادئ خاصة بهذا النوع من الحروب هي : التقدم أمام العدو المتراجع ، الانسحاب أمام تقدم العدو نحو المركز ، تكتيك خمسة ضد واحد ، إستراتيجية واحد ضد خمسة ، الإمداد والتموين من موارد العدو ، ضرورة وجود تلاحم تام بين العناصر المسلحة والشعب .

حددها القائد الثوري Mao الذي استوحاها من الكتب العسكرية الصينية المقدسة ، إضافة إلى ما جاء به هو شخصيا من أفكار ، حيث مزج كل ذلك ببعض الأفكار الشيوعية الثورية .

¹ إبراهيم القعيد - إبراهيم الدوسري و آخرون - الموقع الرسمي لكتاب و موسوعة مقاتل من الصحراء - صفحة :

2-3-4-1-2 القائمة المعتمدة للحرب التقليدية تشمل المبادئ التالية : سرعة تنفيذ العمل ، أما ما يخص الحروب التقليدية النظامية فلها مكانها في قاموس الفكر العسكري الصيني ، حيث تمّ وضع المبادئ العسكرية التالية ، التي تنظم الحروب التقليدية : وحدة الاتجاه ، العمل الهجومي ، خفة الحركة والمبادأة ، الهدف من الحرب ، وحدة القيادة ، المفاجأة ، الثقة بالحكومة ، المرونة ، حسن الاستعداد للحرب ، التفوق المحلي¹ .

2-3-5 المدرسة العسكرية الألمانية :

تستمد المدرسة العسكرية الألمانية ، التي عانت من القيود المفروضة عليها ، بعد الحربين العالميتين الأولى ، و الثانية ، إلى جملة من المبادئ العسكرية ، التي ورثتها من المدرسة البروسية التقليدية بداية من خمسينات القرن الثامن عشر ، و إلى غاية سنة 1945م ، أي بُعيد انتهاء الحرب العالمية الثانية ، حيث تميزت هذه المدرسة بعدة أمور من أهمها :

- دقة و طاعة والتزام ، مؤسسة على معرفة عميقة .
- إعداد شامل ويتم بواسطة هيئة أركان عامة قديرة ومتخصصة .
- الاعتماد على التفوق النوعي وتفوق النظريات والأساليب العسكرية .
- العمل على سرعة تحقيق الأهداف والوصول إلى نتائج حاسمة في أقرب وقت .
- إدارة عمليات مفاجئة بأساليب اقتراب غير مباشرة مبنية على حسابات و خلاصات دقيقة .
- حتمية تركيز العمليات الهجومية الرئيسية في جبهة واحدة وإدارة عمليات هجومية ثانوية أو دفاعية على باقي الجبهات .
- روح التعصب للعنصر القومي² .

2-3-5-1 المبادئ العسكرية للمدرسة الألمانية :

2-3-5-1-1 مجمل المبادئ العسكرية :

من خلال عملية المزج بين أفكار و مبادئ المفكرين المنتمين للمدرسة الألمانية وُضعت هذه

¹ المصدر السابق .

² إبراهيم القعيد - إبراهيم الدهوسي ، آخرون - الموقع الرسمي لكتاب « موسوعة مقاتل من الصحراء » - صفحة :

http://www.moqatel.com/openshare/Behoth/Askria6/mbadHarb/sec04.doc_cvt.htm - تمت آخر معاينة في 2010/07/26 .

المبادئ العسكرية محل التطبيق و الدراسة : الإعداد الشامل ، الهدف ، سرعة تحقيقه ، العمل الهجومي ، خفة الحركة ، الخداع والاستدراج ، التوزيع والاقتصاد في القوى والحشد ، تجهيز مسرح العمليات ، المفاجأة ، الأمن ، التعاون ، استناد الهجوم على قاعدة دفاعية مؤمنة ، المناورة ، الاتجاه ، المرونة ، التدريب ، المبادأة ، كفاءة القيادة والسيطرة ، الحرب الخاطفة ، الأعمال الدفاعية الهجومية ، الاستطلاع والمخابرات ، فرض الإرادة على العدو وإنهاكه وشل إرادته ، تفوق نظم التعبئة ، تفادي نقاط القوة واستغلال نقاط الضعف للعدو ، البساطة ، الشؤون الإدارية ، تنوع وتفوق نظريات أساليب القتال¹ .

2-1-5-23 المبادئ العسكرية الرئيسية :

و من بين كل هذه المبادئ هناك مبادئ عسكرية رئيسية هي : مجموعة مبادئ التوزيع والاقتصاد في القوى والحشد ، مجموعة الانضباط والتدريب والقيادة ، العمل الهجومي ، المفاجأة ، المبادأة ، الإعداد ، المناورة ، الاتجاه ، السرعة ، المرونة² .

2-3-6 المدرسة العسكرية الفرنسية :

تُعتبر المدرسة العسكرية الفرنسية واحدة من بين المدارس العسكرية المعتبرة ، و التي زخرت بمفكرتها ، و عسكريها الذين أسهموا في تحديد الملامح و الأفكار الرئيسة لهذه المدرسة ، فمثلا Napoléon و المعارك التي خاضها ، و الأقوال التي سجلها له التاريخ ، تكاد تعتبر أصلا للمدرسة الفرنسية التقليدية الحديثة ، إضافة إلى غيره من العسكريين ، و المفكرين³ .

2-3-6-1 قائمة المبادئ العسكرية للمدرسة الفرنسية :

تزخر المدرسة الفرنسية بمذاهب فكرية متعددة و مختلفة ، تتميز بأن كلاً منها يمتزج بالمذهب التالي ويؤثر فيه ، بحيث تتكامل و تتحد تلك المذاهب في قالب واحد متعدد الألوان ، يشكل في

¹ المصدر السابق .

² إبراهيم القعد - إبراهيم الدهمسي ، آخرون - الموقع الرسمي لكتاب « موسوعة مقاتل من الصحراء - صفحة :

http://www.moqatel.com/openshare/Behoth/Askria6/mbadHarb/sec04.doc_cvt.htm - تمت آخر معاينة في 2010/07/26 .

³ Le site officiel de Wikipedia (En Français) - page :

http://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89cole_militaire_%28France%29 - dernière visite le 13/03/2011 .

بمجملة مبادئ المدرسة ، و رغم أنه معروف ظاهريا عدد المبادئ العسكرية الفرنسية إلا أنها تشتمل في الواقع على مبادئ عسكرية عديدة منها : الهدف ، العمل الهجومي ، الحشد ، الأمن ، المبادرة ، المناورة ، التعاون ، المفاجأة ، التوزيع ، الاقتصاد في القوى ، الروح المعنوية ، الشؤون الإدارية ، المطاردة ، والاحتياطيات¹ .

خاتمة الفصل الثاني :

لقد تم في هذا الفصل تبين أثر المبادئ و الاستراتيجيات العسكرية على مجال الأعمال والمنافسة ، بحيث تمت الإجابة على السؤال الذي مفاده : هي يمكن تطبيق المبادئ والاستراتيجيات العسكرية في مجال المنافسة و المؤسسات ؟

لقد فضلنا في هذا الفصل أن تكون الإجابة عبارة عن سرد اقتراحات ، و مقاربات وأفكار الكثير من المؤلفين و المفكرين ، حتى يثبت أن هذا الموضوع قد حاول بحثه مجموعة من الباحثين والممارسين ، حيث كان الفصل الأول يحمل إجابات نظرية و تحليلية ضمنية عن هذا السؤال وذلك عن طريق تلك المقارنات التي عُقدت ، ثم جاء المبحث الأول من الفصل الثاني ليسرد المقترحات ، و الأعمال التي قدمها مجموعة من المفكرين ، و الأكاديميين يعرضون من خلالها تحويل المبادئ ، و الإستراتيجيات العسكرية إلى مجال المنافسة ، ثم جاء المبحث الثاني من الفصل الثاني ليلقي الضوء و يعرف القارئ بماهية المبادئ العسكرية التي ذكرت بكثرة في المبحث الأول من الفصل الثاني ، ثم يستعرض المبادئ العسكرية للأفراد الذين تم ذكرهم في المبحث الأول ، ثم يتبع ذلك بذكر المبادئ العسكرية للمدارس التي استفاد منها أصحاب الاقتراحات في المبحث الأول ، و بذلك يكون الجواب على ذلك السؤال قد اتضح من خلال هذا الفصل ، و هو : نعم يُمكن تطبيق المبادئ و الاستراتيجيات العسكرية في مجال الأعمال و المنافسة .

و بذلك يأتي دور سؤال آخر و الذي هو محور الفصل الثالث من هذا البحث

و هو :

هل يمكن استخدام مبادئ و إستراتيجيات أحد القادة العسكريين البارزين - و هو خالد بن الوليد - كإستراتيجيات في مجال الأعمال و المنافسة ؟

¹ إبراهيم القعيد - إبراهيم الدوسري و آخرون - الموقع الرسمي لكتاب و موسوعة مقاتل من الصحراء - صفحة :

الفصل الثالث :

دراسة حالة حول الإستراتيجيات
العسكرية لخالد بن الوليد وصياغتها
كإستراتيجيات للمنافسة بين
المؤسسات

مقدمة الفصل الثالث :

سوف يكون هذا الفصل عبارة عن دراسة حالة أو بمعنى آخر سوف نحاول من خلال تقديم و تحليل إستراتيجيات القائد خالد بن الوليد استخراج جملة من المبادئ والاسراتيجيات الصالحة لأن تُستعمل كإستراتيجيات للمؤسسة و استراتيجيات للمنافسة ، بحيث يتم تطبيق ما تمت مناقشته نظريا في الفصلين السابقين ، لكن هذه المرة سوف نقوم بعرض الإستراتيجيات العسكرية و المعارك التي استخدمت فيها ومن ثم يقوم باستخراج ما يكون مناسباً لأن يُستخدم كإستراتيجيات للمنافسة في مجال المؤسسات .

أما عن الشخصية محل الدراسة فسوف يُخصَّص مطلب كامل للتعريف بها ، أما عن أسباب اختيار القائد خالد بن الوليد ، فيرجع إلى جملة من الأسباب الشخصية ، والموضوعية ، و التي تم ذكرها في أول المذكرة .

أما عن المصطلحات المستخدمة في هذا الفصل فسيجد القارئ جملة من الألفاظ والمصطلحات التي استعملناها بناء على ارتباطها بالشخصية محل الدراسة ، و من المصادر و المراجع التي استقى منها معلوماته ، مثل : " النبي محمد " ، " رسول الله " ، " كتاب الله " ، سيف الله المسلول " ، المشركين " ، الكفار " ، المرتدين " ، ... و هذه الألفاظ لم نرى أن نحذفها أو أن نغيّر منها ، لأنها ببساطة لا تُؤثر على موضوعية البحث ، هذا من جهة ، و من جهة أخرى فهي لا تناقض مبادئ و قيم الشعب أو الدولة التي سُنْاقش فيها هذه المذكرة ، كما أنه يوجد من المؤلفين الأجانب من كتب عن شخصيات إسلامية و تاريخية و لم يحذف هذه المصطلحات ، و منهم من يجعلها بين قوسين للدلالة على أنه لا يُؤمن بها ، و لكنه ذكرها كما وجدها في مصادرها الأصلية .

هذا و سوف يتكون هذا الفصل الذي يُعتبر دراسة حالة من مبحثين :

المبحث الأول : سيخصص للكلام حول القائد خالد بن الوليد ، شخصيته ، قيادته ، آثاره ، ... و أيضا حول المبادئ العسكرية للمدرسة التي ينتمي إليها هذا القائد العسكري .

أما المبحث الثاني فسوف يتناول أهم المبادئ ، و الإستراتيجيات المستخرجة من المعارك ، و الحروب التي خاضها هذا القائد و كيفية استخدامها في مجال المنافسة بين المؤسسات .

1 المبحث الأول : خالد بن الوليد و المبادئ العسكرية للمدرسة التي ينتمي إليها :

حتى يمكن فهم شخصية القائد العسكري خالد بن الوليد ، و عقليته العسكرية ، الإستراتيجية ، لا بد من دراسة لأهم الجوانب التي ساهمت في بناء شخصيته ، ثقافته ، عقليته ، كما أن الاكتفاء بدراسة هذه الجوانب بعيدا عن ربطها بالواقع الذي عاشه ، و المؤثرات الخارجية التي عاصرها ، يُعتبر دراسة غير كافية ، و لذلك فإن إلقاء الضوء على الأوضاع السياسية ، العسكرية ، و الاجتماعية في زمنه ، يساعد الباحث على بلورة الصورة الواضحة عن ظهور مثل هذه الشخصية الإستراتيجية ، في ذلك الزمن ، و عن عوامل بروز ذلك القائد ، في تلك الفترة من الزمن ، و تُعتبر معرفة المدرسة العسكرية التي ينتمي إليها خالد بن الوليد ، و مبادئها العسكرية عاملا مهما آخر من عوامل تكوين الصورة العامة لعقليته الإستراتيجية ، حيث أثر ، و تأثر بها كغيره من رواد المدارس العسكرية في التاريخ ، فالمدرسة العسكرية الإسلامية هي المدرسة التي ينتمي إليها خالد ، حيث أنه ما من قائد انتمى إليها ، إلا و حافظ على مبادئها العسكرية ، ثم بعد ذلك يُبدع إستراتيجيات شخصية خاصة به ، فمبادئ المدرسة العسكرية الإسلامية ، تُعتبر القاسم المشترك بين كل القادة المنتمين إليها ، و تحتوي كذلك على الحد الأدنى من هذه المبادئ ، ويتفاضل القادة العسكريين المنتمين إليها ، كل واحد بحسب ذكائه و عبقريته ، و تجاربه ، وإستراتيجياته .

و لذلك سنقوم بتناول كل ذلك من خلال مطلبين : الأول يُعنى بترجمة حياة ،

و شخصية خالد بن الوليد ، و عوامل نشأته ، و الأوضاع السياسية ، و العسكرية في زمنه ، الثاني سوف يُخصص عن المدرسة العسكرية التي ينتمي إليها خالد بن الوليد ، وعن مبادئها العسكرية .

1-1 المطلب الأول : ترجمة خالد بن الوليد ، و الأوضاع السياسية و العسكرية في زمنه :

1-1-1 مولده :

مثله مثل أغلب العظماء في تاريخ البشرية ، يعرف الناس تاريخ وفاتهم و لا يختلفون حوله ، لأنه يأتي بعد سنين من العظمة و الإنجازات ، أما تاريخ ميلادهم ، ففي الغالب يختلفون حوله ، لأنهم في تلك الفترة بلا إنجازات ، و خالد بن الوليد قد اختلف في تحديد تاريخ ميلاده ، إلا أنه بالبحث في عدد من المصادر المختلفة ، يترجح لنا أن تاريخ ميلاده موافق لعام 582 م بمكة¹ .

1-1-2 نشأته و عوامل تكوّن شخصيته :

نشأ القائد العسكري خالد بن الوليد في بادية من الصحراء بعيدا عن مسقط رأسه الأصلي ، و ذلك لأنه كان من عادات العرب في ذلك الوقت تربية أولادهم في الأماكن التي تُوفر لهم صحة جيدة ، و جسما قويا ، و خشونة في العيش ، ...

و بقي هناك إلى أن صار عمره ما بين الخمس إلى الست سنوات ، حيث عاد بعد ذلك إلى أسرته الغنية ، القوية التي كانت تنتمي إلى أشرف قبائل العرب في ذلك الوقت ، تُدعى قبيلته قبيلة بنو مخزوم ، حيث كانت تتميز بحب السيطرة ، النفوذ ، القوة ، و الهيمنة ، و كانت تتصف بالشدة ، و البأس ، يتفاخر أبنائها بجمع المال ، و الثراء ، و يعتزون بإنجازاتهم ، و أمجادهم ، و لذلك فإن قريش كانت تديرهم ثلاث قبائل رئيسية ، الأولى قبيلة بنو هاشم ، و تختص بالأمور الدينية و الروحانية ، الثانية قبيلة بنو عبد الدار ، و تختص بالأمور السياسية ، و الثالثة قبيلة خالد بن الوليد : بنو مخزوم التي كانت تختص بالأمور الحربية و العسكرية ، و الأمور التجارية² .

هكذا هي عائلة القائد خالد بن الوليد ، فهو رجل قائد من قبيلة قائدة ، و هو عسكري من قبيلة عسكرية ، و ثري من قبيلة ثرية .

أبوه الوليد بن المغيرة ، واحد ممن ساهم في تكوين شخصيته القيادية ، فقد نشأ خالد و هو يرى أباه الوليد أمامه ، صاحب قوة ، جاه ، سلطة ، ثراء ، مجد ، عزة ، حتى كان يُلقب بالوحيد لانفراده بكسوة الكعبية لوحده عاما ، و كل العرب في عام آخر ، كان له 10 أولاد ذكور ، 3 بنات ، حيث كان ذلك يُعد مصدر قوة و عزة عند العرب ، و لم يكن تأثير الوليد على ولده مقتصرًا على

¹ شمس الدين الذهبي - سير أعلام النبلاء - مؤسسة الرسالة - ط 2 - 1982 - المجلد 1 - ص 366 .

² عبد الملك بن هشام - سيرة ابن هشام - دار الكتاب العربي - ط 3 - سنة 1990 - المجلد 13 - ص 316 .

ما اتصف به من صفات ، غالبا ما تنتقل إلى الأبناء بالتقليد ، لكنه أسهم في بناء شخصية خالد ، ومهاراته بأن درّبه على عدة مهارات منذ صغره ، فقد كان يشهد معه بعض المعارك والحروب ، تدرّب على ركوب أي خيل ، بل على ترويض الخيول وهو لا يزال فتى ، وكان أيضا واحدا من القلائل الذين يُروّضون الجمال ، كل ذلك وهو فتى صغير ، ومع بداية نضجه تعلّم استعمال جميع الأسلحة المنوفرة آنذاك مثل : السيوف ، النبال ، الرماح ، الدروع ، وحتى الصفائح الحديدية ، تعلّم القتال ماشيا ، كما تعلمه راكبا على حصان أو على جمل ، وكان يتمتع بمهارة لم يُحسنها إلا القليل جدا من الفرسان ، وهي القتال بسيفين أحدهما في يده اليمنى ، والآخر في اليسرى ، وهو يركب الحصان ويقوده برجليه ، لا يسقط منه ، كما تعلّم المصارعة بدون سلاح ، فكان مصارعا لا يهزم¹ .

أما عن شكله وبنية الجسدية ، فيصفه المؤرّخون أنه طويل القامة ، لدرجة أنه إذا ركب حصانا ، فإن رجليه تلامس الأرض ، و بالتالي يُمكن القول بأن طول قامته كان قريبا من المترين ، لم يكن سمينا ، لكنه كان قوي البنية ، عريض المنكبين ، واسع الصدر مفتول العضلات ، وكان يتمتع بصفة جسدية أخرى مهمة وهي أنه كان مديد البصر ، يُبصر من بعيد ، ما لا يُبصره غيره من الناس .

أما عن وضعيته المالية ، فهو من الأغنياء جدا ، وكان أحيانا يناجر بمال أبيه ، و يذهب بقوافله التجارية إلى بعض المدن التي سوف يفتحها لاحقا ، كان يستغل سفره إليها في التعرف على الأماكن ، الأسلحة ، الحصون ، وعلى الفرسان ، وكان يلتقي هناك في بعض المدن كالشام بالتجار الفرس ، و يتباحث معهم و يسألهم عما يشغل ذهنه من الأمور العسكرية ، وكان يلتقي أيضا بالعرب النصارى من قبائل غسان ، وكذلك من الروم الذين يأتون من بيزنطة ، وعلى الأقباط الوافدين من مصر ، وكان يكوّن مع بعضهم ممن لهم نفس اهتماماته بعض الصداقات² .

أما عن صداقاته داخل مكة ، فقد كانت مع الأشراف والوجهاء ومع من لهم نفس الاهتمامات العسكرية من أمثال القائد عمرو بن العاص ، وعكرمة بن أبي جهل ، لم تكن مجالسهم كمجالس غيرهم من شباب ذلك الوقت ، بل كان محور حديثهم حول الحروب والمعارك ، الخطط ، الأسلحة ، القوى الكبرى و ...

¹ عباس محمود العقاد - عبقريّة خالد - ص 22 - المكتبة العصرية - بدون سنة .

² طارق السويدان - سلسلة محاضرات بعنوان خالد بن الوليد - المحاضرة 12/1 - قرطبة للإنتاج الفني - 2007 م .

و كانوا يقومون ببعض النشاطات الترفيهية و التي تدور دائما حول محور اهتمامهم ، مثل : السباق ، الفروسية ، الصيد ، المصارعة ، الرياضة ، ...
فهو رجل عسكري بامتياز ، لم يدع صفة من صفات القيادة أو القوة أو العبقرية إلا و كان له منها نصيب .
تدرّب خالد بن الوليد على الحروب في شكلها القبلي ، حروب الكفر و الفتر ، أمّا الحروب النظامية ، الكبيرة ، فكان يسمع و يسأل و يستعلم عنها ، كان يتطلع لأن يكون يوما ما احد قادتها ، و ذلك ما كان فعلا¹ .

كان خالد يشدد على نفسه أحيانا في الأكل ، و ذلك ليتعوّد على الصبر ، و الجلد ، و أكل ما لا يُستساغ لواحد غني مثله ، فمثلا كان يأكل الضب ، و هي أكلة لا يأكلها الأغنياء ، و المترفين ، بل لم يكن موجودا في مكة ، و كان أهله يعافونه .
و بعد هذه الأسطر يكون قد اتضحت ملامح نشأة هذا القائد العسكري ، و ملامح تكون شخصيته القيادية العسكرية² .

1-1-3 عقليته :

كان خالد من أذكى العرب و عباقرهم ، فليس هو الرجل الذي يصعب عنه الموازنة بين الصواب و الخطأ ، و لا بين المصالح و المفاسد ، لكن العوامل الشخصية ، و الاجتماعية المحيطة به ، مثل الاعتزاز بالنفس ، السيادة ، و العظمة ، كان لها الدور الكبير في عدم انضمامه تحت قيادة جديدة ، هي قيادة النبي محمد الذي هو من قبيلة غير قبيلة خالد ، لكن مرور الوقت ، و بعد سقوط عدد من الزعماء المناوئين للنبي محمد ، أو انضمامهم إليه ، و بعد الرسالة الشخصية التي وجهها له عن طريق شقيقه ، و التي كان فحواها هو التعجب من عقل خالد و ذكائه و عدم دخوله إلى الدين الجديد ، الذي يتوافق مع العقول السليمة و مع الفطرة و المنطق ، و كان من محتوى هذه الرسالة ، وعد النبي محمد لخالد أنه إذا انضم عليه أن يُقدمه على من سواه في ما يُحسنه خالد من الأمور العسكرية و القيادية³ ، بعد هذه الرسالة ، تخلص خالد من كل الأمور الغير منطقية و التي

¹ فايد العمروسي - خالد بن الوليد - سلسلة أعلام السلف - ص 20 - دار الشروق - بدون سنة .

² طارق السويدان - محاضرة 12/1 .

³ الأمين بن محمد الخيسن - سيرة الصحابي خالد بن الوليد - ص 16 - دار الجيل - ط 1 - بيروت 1993 م .

كانت تصده عن الإسلام ، و بدأ في الموازنة بين ما هو عليه و بين ما يدعو إليه الإسلام ، فبادر عن قناعة وموازنة بين عوامل النصر والهزيمة ، ومواقف الإقدام والإحجام إلى الدخول في الإسلام ، إعجاباً منه بالمناقب المتميزة للنبي محمد (ومنها القيادة ، والخلق ، وقوة الشخصية ، والشجاعة ، والفروسية ، والجد ، والنخوة ، والنجدة ، والعدل) فاختار خالد الدخول في الإسلام طواعية ، عن اقتناع ، رغم كل العراقيل التي أمامه من شرف ، جاه ، سيادة ، حب السيطرة وغيرها ... ، وجد خالد في انضمامه إلى النبي محمد أفاقاً واسعة لتحقيق النصر والمجد ، ولم يجد أملاً في صف القرشيين¹ .

1-1-4 بعض أقواله² :

لم يكن خالد بن الوليد مؤلفاً للكتب ، لكن كتب التاريخ قد حفظت بعض أقواله التي تدل على شخصيته ، و على نفسيته ، و أخلاقه فقد كتب خالد بن الوليد إلى ملك دولة الفرس عندما تولى قيادة الحرب في العراق الرسالة التالية :

" بسم الله الرحمن الرحيم

من خالد بن الوليد إلى ملوك فارس أما بعد ، فالحمد لله الذي حل نظامكم ووهن كيدكم وفرق كلمتكم ، ولو لم يفعل ذلك لكان شراً لكم ، فادخلوا في أمرنا ندعكم أرضكم ونحزكم إلى غيركم ، و إلا كان ذلك لكم وأنتم كارهون على غلب ، على أيدي قوم يحبون الموت كما تحبون الحياة ."

وكتب خالد إلى عامة أهل فارس هذه الرسالة :

" بسم الله الرحمن الرحيم

من خالد بن الوليد إلى مرزبة الفرس ، أما بعد فأسلموا تسلوا ، و إلا فاعتقدوا مني الذمة ، وأدوا الجزية ، و إلا فقد جئتكم بقوم يحبون الموت كما تحبون شرب الخمر ."

و يُلاحظ في هاتين الرسالتين قوة شخصية خالد بن الوليد ، و عدم استعظامه لهذه الإمبراطورية الكبيرة ، و محاولة كسبهم في صفه فإن رفضوا فإلقاء الرعب و الهزيمة النفسية في قلوبهم . و سمع يوم اليرموك أحد جنوده يقول : ما أكثر الروم و أقل المسلمين فقال له ، " بل ما أقل الروم و أكثر المسلمين إنما تكثر الجنود بالنصر و تقل بالخذلان ، و كان عدد الروم في تلك المعركة

¹ وهبة الزحيلي - المفومات الفكرية و الشخصية لخالد بن الوليد - مجلة التراث العربي - إتحاد الكتاب العرب - دمشق - العدد 88 - 2002 م .

² عبد الكريم بكار - سبغ الله خالد بن الوليد - محاضرة مسموعة - مؤسسة البقن للإنتاج والتوزيع - جدة - 2005 م .

200000 و المسلمین 39000 " .

و هذه الحديث الذي دار بينه و بين أحد جنوده يبيّن ارتباط القائد بجنوده ، و الكلام معهم ، و يبين أيضا الدور الذي كان يلعبه خالد في تقوية عزائم جيشه ، و تصحيحه للأخطاء التي تُؤدي الاستهانة بها إلى الهزيمة النفسية ، و بالتالي الهزيمة العسكرية .

و كان يقول : " ما ليلة يهدي إليّ فيها عروسٌ أنا لها محب ، أو أبشُرُ فيها بغلامٍ أحبّ إلي من ليلة شديدة الجليد في سريةٍ من المهاجرين أصبحُ بها العدو " .

و هذه الحملة تدل على حبه ، و عشقه للحياة العسكرية ، التي أعطها كل وقته و حياته ، فأبدع فيها .

و قال للقائد الروماني عندما برز لقتاله و حاول إغواؤه بقوله : " قد علمنا أنه لم يخرجكم من بلادكم إلا الجهد والجوع فإن شئتم أعطيت كل واحد منكم عشرة دنانير وكسوة وطعاما ، وترجعون إلى بلادكم ، وفي العام القادم أبعث إليكم بمثلها " .

فأجابه خالد : " إنه لم يخرجنا من بلادنا الجوع كما ذكرت ، ولكننا قوم نشرب الدماء ، وقد علمنا أنه لا دم أشهى ولا أطيب من دم الروم ، فحجنا لذلك ! " .

و في هذا الحديث يُلاحظ كيف يرد خالد بن الوليد على الاستخفاف و الإهانة بالاستخفاف و إظهار القوة ، و إلقاء الرعب لدى الطرف الآخر .

و قد انبهر قادة الروم من عبقرية خالد في القتال ، مما حمل (جرجه) أحد قادتهم للحديث مع خالد ، حيث سأله عن سبب تسميته بسيف الله ثم انتهى الحديث معه بأن انضم القائد حرجه إلى صف خالد بن الوليد نظرا لصدقه و قوة حجته .

وقال خالد بن الوليد وهو يفارق الحياة على فراش الموت :

"شهدت مائة زحف أو زهاءها ، وما في جسمي موضع شبر إلا وفيه ضربة أو طعنة أو رمية ، ثم ها أنا ذا أموت على فراشي كما يموت البعير ، فلا نامت أعين الجبناء" ¹ .

1-1-5 الأوضاع السياسية و العسكرية في زمنه :

جزء من معرفة شخصية خالد بن الوليد ، و الجوانب الفكرية ، و العسكرية في حياته ، هو

¹ ترجمة خالد بن الوليد من موقع المرفعة - <http://www.marefa.org> - الروابط المختصر <http://cli.gs/g3mHa4> - تمت آخر معاينة في

معرفة الواقع السياسي ، و العسكري الذي عاش فيه ، كيف كانت الأوضاع السياسية عند العرب ، و ما جاورهم من الفرس ، و الروم ، كيف كان الواقع العسكري ، و الفنون القتالية المنتشرة في زمانه عند قومه من العرب ، و عند القوم الذين سوف يُحاربهم فيما بعد مثل : الفرس ، و الروم .

1-5-1-1 التقسيم السياسي عند العرب :

كان التقسيم السياسي عند العرب في الزمن الذي عاصره خالد بن الوليد مكون من العرب البدو ، و العرب الحضري ، و كان النظام القبلي هو المسيطر عليهم في ذلك الوقت ، حيث تكونت مجموعة زعامات قبليّة ، معترف بها لدى جميع العرب ، و كان هذا الوضع منتشرا حتى في الممالك العربية مثل ممالك اليمن ، الغساسنة ، و الحيرة¹ .

كانت كل قبيلة لها شخصيتها السياسية المستقلة عن غيرها من القبائل ، بحيث تعقد الأحلاف مع غيرها ، و تتخذ القرارات بشأن الحروب و غيرها .

1-5-1-2 فن و علم الحروب عند العرب :

لقد عرف العرب في تاريخهم العسكري نوعين أساسيين من أنواع الحروب النوع الأول ، و هو أكثر النوعين استعمالا و تطبيقا ، و هو حروب الكرّ و الفرّ ، و التي تُشبه في زماننا حروب العصابات ، كانت تتجسد أحيانا في شكل بعض الإغارات على القبائل الأخرى ، أما النوع الثاني و هو الأقل استعمالا فهو الحروب الكبيرة التي يُجمع لها عدد كبير من المقاتلين ، و التي تُشبه الحروب النظامية التي كانت تحدث بين الدول الكبيرة في ذلك الوقت مثل دولتي الفرس و الروم .

عرف تاريخ العرب جملة من الحروب الكبيرة فيما بينهم مثل : حرب الفجار ، حرب البسوس ، حرب داحس و الغراء ، و حروب الأوس و الخزرج ، و التي كانت تُصنف من كلا النوعين من أنواع الحروب المذكورة سابقا ، فلم تكن هذه الحروب و غيرها مجموعة من المناوشات ، والمشاجرات ، التي لا يوجد فيها ما يُتعلّم أو تُتلقّى ، التي لا تنطوي تحت لواء العلم أو الفن ، و لا يعني كون حروب الكرّ و الفرّ التي مارسها العرب بكثرة حروبا غير نظامية أنها حروب غير منظمة ، و لا تخضع للضوابط و التنظيم ، فهناك فرق بين كون الحرب غير نظامية ، و بين كونها غير منظمة ، و الحقيقة

¹ رابع السرخاني - التاريخ العسكري و السياسي في الجزيرة العربية - مقال منشور في موقع قصة الإسلام - www.islamstory.com على الرابط المختص <http://cli.gs/Jdyj11> - تمت آخر معاينة في 2010/08/21 هـ .

أن حروب العرب من نوع الكرّ و الفرّ كانت منظّمة ، و مضبوطة ، وكان العرب في هذه الحروب ، يمارسون مجموعة من المهارات العسكرية ، التي تُعرف في هذا العصر بالمبادئ العسكرية ، إضافة إلى أن العربي كان يعيش حياته دائم الاستعداد للقتال ، حياته ما بين هجوم ، و دفاع ، ما بين حياة عادية في تجارة أو صناعة أو زراعة ، و حياة عسكرية ، قد تربت فيه ملكة أو حاسة الحرب ، فأصبح يمارس القتال و الفن العسكري من غير تكلف ، و هذه من أعظم الميزات التي يتفوق فيها المقاتل العربي في ذلك الوقت على الجندي الفارسي أو الروماني الذي لا يعتبر القتال و الحرب إلا مهنة يسترزق منها ، أو أمرا مفروضا عليه من قيادته العليا ، أضف إلى ذلك كون العربي المقاتل في الغالب يكون ممن يتقن القتال بأكثر من نوع من الأسلحة ، و هذه ميزة أخرى أمام الجيوش النظامية التي يتخصص كل واحد في الجيش بنوع واحد من الأسلحة¹ .

1-1-3 تأثير العرب بحروب غيرهم من الفرس و الروم :

و مما ميّز العربي المقاتل في تلك الفترة ، و نتيجة إلى إتقانه أسلوب حروب الكرّ و الفرّ أنه تعلّم دروسا عديدة من كثرة ما عايش من هذه الحروب أن الفرار ، و التراجع إلى الخلف ليس نهاية المطاف ، و ليس هزيمة ساحقة ، و نهائية ، ليس بعدها إلا القتل أو الأسر و الاستسلام ، مثلما كانت الجيوش النظامية تنظر إلى الفرار ، بل كانوا ينظرون إليه أنه حلقة من حلقات الصراع ، و تعلّموا جيدا كيف يعيدون تنظيم الصفوف ، و تنظيم الجيش بأكمله في ساعات قليلة ، ليعود مرة أخرى إلى الكرّ أو الهجوم .

تعلم العربي المقاتل و مارس في حروبه مجموعة من المهارات و المبادئ مثل ، أصول الاستطلاع ، المباغتة ، التبييت ، المخاتلة ، و حسابان الحسابات للرجعة و الافلات . كما تعلم العرب أيضا بعض الفنون العسكرية من مخالطتهم لدولتي الفرس و الروم ، فقد كانت مملكة الحيرة العربية موالية لدولة الفرس و لصيقة بها ، تصد عنها هجمات العرب ، و إغاراتهم المفاجئة ، في مقابل بعض الصلاحيات و الامتيازات ، كما كانت مملكة الغساسنة موالية لدولة الروم ، و كانت أيضا مجاورة لها ، و تصد عنها إغارات العرب المفاجئة ، و نتيجة لهذا الاحتكاك بين هاتين المملكتين و دولتي الفرس و الروم حدث ما يُسمى بتلاقح الأفكار ، و المهارات والفنون القتالية ، فالعربي

¹ مقال بعنوان: الحالة السياسية في بلاد العرب قبل البعثة - موقع نبي الإسلام - <http://www.islamprophet.ws/ref/61> - تمت آخر معاينة في

بما كان يُعرف عنه من ذكاء و فطنة ، لم يكن ليفوّت على نفسه فرصة التعلم ، و الاقتباس من فنون و مهارات الجيوش الكبيرة ، و هي تخوض أمامه أو معه الحروب الكبيرة والصغيرة ، خاصة ، و أنه حدثت حركات للانفصال و الاستقلال عن هاتين الدولتين الكبيرتين ، فأراد ملك العساسنة أن يفرض شخصيته العربية ، فنفته دولة الروم ، هو و ولده ، و بعد ذلك تفرقت مملكة العساسنة إلى مجموعة من الإمارات المنفردة ، التي بقي بعضها مواليا للروم ، و البعض الآخر فضل حياة النفرق ، و الاستقلال ، و في الجانب الآخر من العالم ثار العرب من مملكة الحيرة على دولة الفرس و حدثت بينهم معركة كبيرة تُسمى بمعركة "ذي قار" تفوق فيها التلميذ على الأستاذ ، و هُزمت فيها دولة الفرس ، هذا كله يُؤكد أن الاحتكاك الذي وقع بين بعض العرب وبين الإمبراطوريات الكبيرة قد ساهم في نقل بعض الفنون و العلوم العسكرية إلى العرب ، حتى صار العرب يشكلون قوة لا يُستهان بها، بعد أن كان العربي الذي يُسمح له أن يدخل على ملك الفرس ، و لا يكلمه إلا عن بعد حوالي خمس عشرة مترا ، يُعدُّ ذلك فخرا له طول حياته ، و بعد أن كان الفرس يتصدقون على العرب بالقمح لكثرة المجاعات¹ .

1-1-5-4 الصفات التي تفوق بها العرب على غيرهم :

كان المقاتلون العرب متفوقون على دولتي الفرس ، و الروم ببعض الصفات ، مثل قوة البدن ، الشجاعة ، البسالة ، قوة التحمل ، الصبر ، الجلد ، إتقان القتال بعدة أسلحة ، إلا أنهم لم يفكروا أبدا في مبادأة دولة الروم أو الفرس بالقتال ، و لم يكن يخطر ببالهم أن يفتحوا معهم حروبا طويلة ، كالتي كانت تحدث فيما بينهم ، و ذلك لأن الجيش الفارسي في ذلك الوقت يقدر بحوالي مليوني جندي ، و قريب منه عدد الجيش الروماني ، أضف على ذلك ، حجم الدولتين الرهيب الذي يحتل مساحات شاسعة من الأرض ، و الهيبة التي تقارن ذكر اسم الفرس أو الروم في ذلك الوقت ، و بعض أنواع الأسلحة المتطورة لدى هاتين الدولتين ، استعمالهم للقيلة في حروبهم ، والدروع الحديدية التي كانت لها إيجابياتها في الحماية ، سلبياتها في ثقل الجندي ، و الحقيقة أن دولتي الفرس أو الروم إن كانت جيوشها تقدر بمئات الألوف فكذلك عدد العرب المقاتلين كان كذلك² .

¹ عبلس محمود العقاد - مصدر سابق - ص 3 إلى ص 12 .

² عبلس محمود العقاد - مصدر سابق - ص 3 إلى ص 12 .

1-1-5-5 نقطة ضعف العرب في ذلك الوقت :

إلا أن العرب كانوا متفرقين ، و متشرذمين ، كل قبيلة لها سيدها و لها أرضها و حدودها ، و كل إمارة أو مملكة و لها حدودها ، و سياستها الخاصة ، لم يكن هناك ما يوحدهم رغم أنهم كلهم من عرق واحد ، لأن نظام القبيلة كان قد طغى عليهم ، فكانت الحمية و العصبية للقبيلة ، للعشيرة ، للأهل ، و كانوا يتنافسون فيما بينهم في الشرف ، الجاه ، القوة ، المال ، و المكانة ، ...¹ فكانوا لا ينظرون إلا بعضهم البعض أنهم أمة واحدة ، بل كان الفرد من القبيلة ينظر إلى أفراد قبيلته أنهم أمة لوحدهم ، و هذا سبب قلة عددهم أمام الفرس أو الروم ، و هذا سبب كونهم لم يصلوا بتفكيرهم خارج الحدود التي صنعوها هم أنفسهم لأنفسهم ، فهم كانوا يفكرون تفكيراً عسكرياً و حربياً ، لكن ضد بعضهم البعض ، أما ضد دولة الفرس ، أو الروم فكان ذلك لا يخطر على البال .

1-1-5-6 ظهور دين جديد يعالج نقطة ضعف العرب :

و بعد أن وُجد المبدأ الذي يُوحدهم ، و يجمعهم ، و هو الدين الجديد : الإسلام ، و بعد ظهور و انتشار الإسلام في تلك القبائل العربية المتفرقة ، ظهرت العبقريات العسكرية ، و الفنون الحربية ، و ظهر القادة الإستراتيجيون ، الذين لم يستصعبوا فكرة أن يحاربوا الفرس أو الروم ، بل لم يستصعبوا أن يفتحوا هاتين الدولتين بجزء صغير من أبناء العرب المسلمين ، و ليس كلهم ، و من هؤلاء القادة اللامعين ، و العبقرين ، القائد العسكري محل الدراسة : خالد بن الوليد الذي حارب العرب الذين ثاروا و انقلبوا على الدين الجديد بعد وفاة النبي محمد حتى أخضعهم ، و أعاد توحيدهم ، و تشكيلهم السياسي و العسكري ، و حارب جيوش إمبراطورية الفرس حتى أسقطها كلية ، ثم حارب إمبراطورية الروم إلى أن سقطت ، كل ذلك في فترة لا تتجاوز 10 سنوات ، خاض فيها هذا القائد الاستراتيجي مجموعة من المعارك ، و الحروب التي استخدم فيها ، كل ما يُتقنه من فن عسكري ، و استراتيجي ، و كانت حروبه مليئة بالمبادئ العسكرية المحققة للنصر بعد النصر ، حيث لم يُعرف في التاريخ أنه انهزم في أي معركة خاضها ، و التي هي في أقل التقديرات 42 معركة ، و يصل بها بعض المؤرخين إلا 99 معركة² .

¹ المصدر السابق - ص 13 .

² طارق السويديان - مصدر سابق . المحاضرة 12/2 .

1-2-1 المطلب الثاني : المدرسة العسكرية التي ينتمي إليها خالد بن الوليد

1-2-1-1 مدرسة عسكرية أم عقيدة عسكرية:

في الواقع تضاربت الآراء حول تصنيف التراث العسكري الإسلامي بين من يعتبره مدرسة عسكرية متكاملة ، وبين من ينعتة بأنه عقيدة عسكرية ، أو مذهب عسكري ، إلا أننا من خلال تطبيق معايير المدرسة العسكرية على التراث العسكري الإسلامي ، توصلنا إلى أحقية وصفه بالمدرسة العسكرية ، لكن ما يهم في هذا المقام ، بغض النظر عن كونه مدرسة عسكرية ، أو عقيدة عسكرية ، هو نظرة القائد خالد بن الوليد له ، و مدى تأثره به .

إن خالد بن الوليد كان ملتزماً ، و مخلصاً للمبادئ العسكرية التي جاء بها الإسلام ، وكان يبذل وسعه ، في احترامها ، و تطبيقها ، و عدم الخروج عنها ، أو تعديلها ، ولذلك يمكن القول ، و بكل ثقة أن تلك المبادئ العسكرية أثرت على خالد بن الوليد ، و منعتة من أن يفعل الكثير من الأمور المخالفة لدينه ، مثل عدم الغدر ، عدم مقاتلة المدنيين ، و المستسلمين ، و عدم المساس بأماكن العبادة ، و أثرت عليه المبادئ المعنوية ، مثل التوكل ، و اليقين بالنصر ، و أن النصر من عند الله ، على صياغة الخطط بما معه من إمكانيات ، و لو كانت قليلة ، و مثل الصبر ، و الصمود ، و الثبات .

و الخلاصة أن تلك المبادئ ، و التعاليم التي جاء بها الإسلام كانت بالنسبة لخالد أكثر من كونها مبادئ مدرسة عسكرية ، بل كانت تعني له قضيته التي يعيش من أجلها ، و يبذل كل حياته في سبيلها ، راضياً بذلك ، و مرحباً به .

1-2-2-1 مفهوم المبدأ العسكري في المدرسة الإسلامية :

إذا كان تعريف المبدأ العسكري عموماً أنه المرشد أو الدليل الذي يهتدي به في القيادة أو الإدارة ، فإن للمبدأ العسكري في المدرسة الإسلامية تعريفاً خاصاً به هو : "المبدأ العسكري الإسلامي هو حكم عملي ملزم ، يعمل مفعوله على إنجاح المهمة ووقايتها من الفشل ، و يحمل مفعول المبادئ ، يعمل على إيجاد وحفظ الضروريات والحاجيات والتحسينات اللازمة لتحصين وإدارة العمليات والمعارك ، و إنجاز أهدافها بنجاح على أتم وأفضل وجه"¹ .

¹ إبراهيم الشيباني - إلهام التوسل و آخرون - الموقع الإلكتروني للكتاب و الموسوعة الشافعية - صفحة

1-2-3-2-1 مصادر استخلاص المبادئ العسكرية الإسلامية :

من المناسب عند دراسة المبادئ العسكرية في المدرسة الإسلامية أن نقدم خلاصة عن المصادر التي تنشأ منها هذه المبادئ ، و التي تحددت سابقا و تتحدد مع مرور الزمن و هذه المصادر هي نفسها المصادر التي تُأخذ عنها الأحكام الشرعية ، و التي تُسمى بمصادر أصول الفقه ، و هي :

1-3-2-1-1 القرآن و السنة :

إنّ المصدر الأول من مصادر التشريع الإسلامي و الذي يُعتبر كذلك مصدرا أولا من مصادر استخلاص المبادئ العسكرية الإسلامية هو نصوص آيات القرآن ، ثم تأتي بعد ذلك نصوص الأحاديث النبوية الصحيحة فهي المصدر الثاني لتحديد هذه المبادئ ، خاصة فيما لم يرد في بيانه نص قرآني .

1-1-3-2-1-1 مثال على استخراج المبادئ انطلاقا من هذا المصدر :

من الأمثلة على استخراج المبادئ العسكرية من هذا المصدر ، ما جاء في شأن مبدأ الحذر ، حيث استُخرج هذا المبدأ من الآية الكريمة التالية¹ :

" وإذا كنت فيهم فأقمت لهم الصلاة فلتقم طائفة منهم معك وليأخذوا أسلحتهم فإذا سجدوا فليكونوا من ورائكم ولتأت طائفة أخرى لم يصلوا فليصلوا معك وليأخذوا حذرهم وأسلحتهم ود الذين كفروا لو تغفلون عن أسلحتكم وأمتعتكم فيسيئون عليكم ميلا واحدة ولا جناح عليكم إن كان بكم أذى من مطر أو كنتم مرضى أن تضعوا أسلحتكم وخذوا حذرکم إن الله أعد للكافرين عذابا مهينا²"

1-3-2-2-1 مصادر التشريع الأخرى :

مثل الإجماع ، القياس ، الإستحسان ، المصلحة المرسلة ، سد الذرائع ، العرف ، ...

- تمت آخر معاينة في 2010/08/21 م .

¹ إياهم القعد - إياهم النبويهم أحيوا - المذبح السمي لكانوا برسوة مقتل من الصحابة - صفحة

http://www.moqatel.com/openshare/Behoth/Askria6/mbadHarb/sec03.doc_cvt.htm

- تمت آخر معاينة في 2010/08/21 م .

² القرآن الكريم - سورة النساء - الآية 102 .

و غيرها ، من المصادر التشريعية في الثقافة و الفقه الإسلامي .

1-2-3-2-1 مثال على استخراج المبادئ انطلاقاً من هذا المصدر :

وفقاً للمصلحة المرسله ، التي هي من مصادر التشريع الإسلامي ، يمكن استخراج مبدأ الاقتصاد في القوة أو الجهد ، وذلك لأن المصلحة تقتضي أن لا يُستعمل في أرض المعركة إلا القدر الذي يحصل معه النصر ، و أن يُحتفظ بالباقي كاحتياط إستراتيجي .

1-2-3-3-2 الاجتهادات الفردية :

يعتمد هذا المصدر على الأمور و المبادئ التي لم تدخل تحت أي من المصادر السابقة ، و التي يكون فيها الباب مفتوحاً للاجتهاد ، هذا المصدر هو : تجارب الماضي وعبره التي أمكن استخلاص عدد معين من الأفكار أو الآراء التي كانت الأساس في تنفيذ الخطط الاستراتيجية وهذه الآراء سميت بالمبادئ ، بشرط أن لا تتناقض المبادئ العسكرية الفردية مع الأصول و الضوابط الشرعية ، فمثلاً لا يمكن أن يكون من المبادئ العسكرية لقائد ما القدر ، لأن القدر يتناقض مع أصول المدرسة العسكرية الإسلامية .

1-2-3-3-2-1 مثال على استخراج المبادئ انطلاقاً من هذا المصدر :

من الأمثلة على ذلك المبادئ العسكرية التي استعملها خالد بن الوليد في معاركه ، و التي سوف يأتي ذكرها في محلها ، و قد استخرجنا عشرة مبادئ عسكرية كلها تُصنف أنّها من هذا المصدر¹ .

1-2-4-1 المبادئ العسكرية الإسلامية صالحة لغير الأمور العسكرية :

إن مما تتفرد به المدرسة العسكرية الإسلامية عن غيرها من المدارس أنّها أخرجت مجموعة مبادئ عسكرية غير مقتصرة في تطبيقها على الجيش أو الأفراد العسكريين بل إنّنا في هذا الشأن نجد النصوص القرآنية الدالة على المبادئ العسكرية ، هي نصوصٌ يُخاطب بها عامة المكلفين من المسلمين

¹ أنظر من الصفحة 150 إلى الصفحة 170 من هذه الملتزمة .

و خاصتهم ، وأيضاً كل فرد مكلف من أفراد المسلمين في نفس الوقت ، وهذا ما يعرف في علم أصول الفقه " مدلول العام من باب الكلية " ، المحكوم فيه على كل فرد مطابقة إيجابياً أو سلبياً .
أما إذا كان الكلام منحصرًا حول العسكريين فقط ، فتتطبق قائمة المبادئ العسكرية الإسلامية على جميع مستويات العسكريين ابتداءً من القائد الأعلى و إلى أدنى رتبة في جيشه .

1-2-5 المبادئ العسكرية الإسلامية نوعان :

من بين المميزات للمدرسة العسكرية الإسلامية أن مبادئ النصر تنقسم إلى نوعين : الأول المبادئ العقائدية ، و الثاني المبادئ المادية العسكرية ، حيث يُعتبر النوع الأول هو الأساس الذي يتفرع عنه النوع الثاني ، فهو كالكهرباء بالنسبة إلى الأجهزة الكهربائية ، حيث ينظر كل قائد أو فرد إلى المبادئ العقائدية على أنها أعظم أسباب النصر ، و أنّ من حققها تيسر له تحقيق المبادئ المادية ، و من ضيعها أو ضيع جزءاً منها ، فإنه عُرضة لعدم تحقيق المبادئ المادية لمفعولها ، حيث أن المبادئ المادية العسكرية لها مفعول تحقيق النصر ، بشرط تحقيق المبادئ العقائدية¹ .

1-5-2-1 المبادئ العقائدية في المدرسة العسكرية الإسلامية :

سوف يتم ذكر المبادئ العقائدية لتحقيق النصر بإيجاز ، رغم مكانتها الكبيرة في المدرسة العسكرية الإسلامية ، و ذلك لأن موضوع البحث ، له ارتباط بالنوع الثاني من المبادئ .
من المبادئ العقائدية في المدرسة العسكرية الإسلامية : إخلاص النية لله ، الموت شهادة و النصر عبادة ، النصر ثمرة الطاعة و الهزيمة جزاء المعصية ، التوكل ، الدعاء ، اليقين بنصر الله ، ذكر الله عند القتال ، وحدة الصف و البعد عن الفرقة و الاختلاف ، الأخوة بين الأفراد ، الرضا بالقضاء و القدر ، ... و غيرها من المبادئ التي يحافظ عليها القائد العسكري المسلم بالدرجة الأولى ، كما يُحافظ عليها سائر الجنود ، و من المبادئ العقائدية التي تأخذ حيزاً مهماً جداً في المدرسة العسكرية : المحافظة على أخلاق الحرب ، إذ أن مسألة الحرب وفقاً للمدرسة العسكرية الإسلامية لا ينبغي أن تكون آثارها و ممارساتها غير محدودة بأخلاق و ضوابط ، و من هذه الأخلاق العسكرية في المدرسة الإسلامية : الوفاء بالعهد و عدم الغدر كما في قول الله تعالى : " وأوفوا بالعهد إن العهد كان مسؤولاً " (الإسراء الآية 34) ، الإنذار و الدعوة قبل بدء القتال كما في قوله تعالى : " وإما تخافن من

¹ محمود شيت حطاب - العسكرية العربية الإسلامية - ص 9 - كتاب الأمة - العدد الثالث - 1984 م .

قوم خيانة فانبد إليهم علي سواء إن الله لا يحب الخائنين " (الأنفال الآية 54) ، عدم قتل غير المحاربين من النساء ، الأطفال ، الشيوخ ، و العباد ، و عدم الإفساد في الأرض بهدم المساكن و إغراق الأشجار و غيرها ، كما في قوله تعالى : " و قاتلوا في سبيل الله الذين يقاتلونكم و لا تعتدوا " (البقرة الآية 190) ، عدم التمثيل بجثث القتلى ، كما قال رسول الله صلى الله عليه و سلم : " ... وَلَا تُمَثِّلُوا وَلَا تَقْتُلُوا وُلْدَنَا ... " (سنن أبي داود) ، الرفق و حسن معاملة الأسرى ، و العفو بعد المقدرة و التمكن ، كما في قول الله جل و علا : " يا أيها النبي قل لمن في أيديكم من الأسرى إن يعلم الله في قلوبهم خيراً يؤتكم خيراً مما أخذ منكم و يغفر لكم والله غفور رحيم " (الأنفال الآية 70) ، ...¹

حيث يعلم كل قائد و جندي في المدرسة العسكرية الإسلامية أن هذه الأخلاق هي خطوط حمراء ، لا ينبغي تجاوزها ، و من تجاوزها يُعاقب ، أو يُفصل من منصبه ، و قد تكون سبباً للهزيمة .

1-2-5-2-1 قائمة المبادئ العسكرية المادية الإسلامية :

1-2-5-2-1 مبدأ الهدف

يأتي تحديد الهدف أو المهمة وفقاً للمدرسة العسكرية الإسلامية ملازماً و متناغماً مع الإمكانيات و القدرات المعنوية و المادية المتاحة ، وهو ما يعبر عنه بمبدأ التكليف بقدر الواسع ، و يضم الهدف العام مجموعة أهداف جزئية تتكامل فيما بينها لتحقيق الهدف النهائي أو العام ، ولذلك فإن الإخلال بأي هدف جزئي هو إخلال بالهدف العام² .

1-2-5-2-1 مبدأ التحفز

يُمكن تعريفه بالمصطلح الحديث بأنه الدفاع الهجومي ، الذي يجسد مبادئ الاستعداد الدائم ، المبادأة ، الهجوم ، الأمن ، وحرية العمل ، و تُعدّ مسألة تمسك المسلمين الدائم بهذا المبدأ ، مسألة محورية في صد أي عدوان محتمل ، أو قائم .

¹ حسين الحسيني الزرهابي - أخلاق الحرب في الإسلام بين النظرية و التطبيق - ص 112 إلى 118 - دار التفسير - ط 1 - 2002 م .

² مشرف ، منتدى المسألة - مقال بعنوان: مبادئ الحرب ، وكيفية تطبيقها للمسلمين ، الأمانة - منشور على

<http://www.albasalh.com/vb/showthread.php?p=5557> - تمت آخر معاينة في 2010/08/21 م .

1-2-5-2-3 مبدأ الحذر :

يُقابله في المدارس العسكرية الأخرى مبدأ الأمن ، و لا يهم الاصطلاح ، لكن مبدأ الحذر الإسلامي أقوى وأعم وأشمل وأتم من مبدأ الأمن ، بحيث عُدلت كيفية الصلاة و هي أم الفرائض الإسلامية أثناء الاشتباك كل ذلك من أجل توخي وتحقيق مبدأ الحذر .

1-2-5-2-4 مبدأ الردع :

الإعداد المتكامل لمجموع القوى المادية و المعنوية و العقائدية يعطي للجيش في المدرسة الإسلامية تلك القوة المركبة ، و التي يُطلق عليها اليوم الردع ، و الردع في المفهوم الإسلامي هو مبدأ مركب ، يشتمل على مبدأي الهجوم والدفاع ، ومعهما جميع المبادئ العسكرية اللازمة لتطبيقها¹.

1-2-5-2-5 مبدأ التحشد :

الحشد وفقا للمدرسة الإسلامية مشاركة جميع المكلفين الذين تنطبق عليهم شروط العمل العسكري في التأهب حتى في زمن السلم ، حيث أن استشعار حالة الاطمئنان ، واستبعاد وجود الصراع المسلح ، حتى وان كانت لا توجد هناك مؤشرات حول احتمال حدوثه ، يعتبر أمراً مرفوضاً ، و يُعتبر مبدأ التحشد أمراً مقدساً.

1-2-5-2-6 مبدأ الاقتصاد في الجهد :

الاقتصاد في الجهد أو في القوة مبدأ من المبادئ العسكرية الإسلامية ، فكرته الأساسية أن لا يُرَج في ساحات المعارك إلا القوات اللازمة ، و الأسلحة اللازمة ، و التكنولوجيات اللازمة ، و أن يُحتفظ بالباقي كاحتياط .

1-2-5-2-7 مبدأ وحدة القيادة :

مبدأ وحدة القيادة مرتبط ارتباطاً جوهرياً ، بمسألة الطاعة ، طاعة كل فرد لمن هو مسؤول عنه ، و في النهاية يطبع الكل قائداً واحداً ، حيث يعتبر الإسلام مسألة طاعة القيادة ، من الأمور المحورية

¹ إبراهيم الفعيد - إبراهيم الدوسري و آخرون - مصدر سابق .

في تحقيق الترابط و النصر في الحروب ، و لذلك يتمتع القائد الإسلامي بحق الطاعة من جنوده ، لكن مما يميز هذا المبدأ كون هذه الطاعة مرهونة بمدى طاعة القائد لأوار الإسلام و تمسكه بها ، و مدة تحقيقه للمبادئ العسكرية الإسلامية ، و تمسكه بأخلاق الحرب في الإسلام .

1-2-5-2-1 مبدأ الشؤون الإدارية :

هي علم و فن ، هدفه تنظيم الموارد الإدارية و التفوق بها على العدو ، بحيث تدار الأزمات باقتدار عال على تجاوزها ، و الخروج من المحن إلى المنح ، فهي الطاقة التي تحرك الأفراد و السلاح نحو العدو ، و الإدارة بصفة عامة ، و إدارة الأزمات بشكل خاص يحتل منزلة كبيرة لدى المدرسة العسكرية الإسلامية ، و هي من مسؤولية القيادة¹ .

1-2-5-2-1 مبدأ الجهاد :

لا بد من التفريق بين مفهوم الجهاد كفريضة و التي تعنى الإستراتيجية الشاملة العليا و بين مفهومه كمبدأ عسكري إسلامي ، فمبدأ الجهاد هو استفراغ الوسع و بذل كل الطاقات و الجهود في ترتيب و تخطيط و إدارة الحروب ، هذه الجهود المبذولة تصدر عن القيادة ، و عن الفرد .

1-2-5-2-1 مبدأ العمل السياسي العسكري :

إن النصر في الحروب و المعارك ليس نصرا عسكريا فقط بل لا يكتمل النصر حتى يُحقق على الصعيدين العسكري و السياسي ، على المستوى العسكري يكون المنتصر من يهزم عدوه عسكريا ، أما على المستوى السياسي فهو تفوق و انتصار في مسألة من له الحق و من معه الصواب ، و من يبحث عن السلام و الإصلاح .

1-2-5-2-1 مبدأ الإعداد :

مبدأ عسكري ضروري و جد مهم سواء على الصعيد العام أو الخاص و سواء كان بوصفه ماديا أم معنويا ، على الصعيد العام يشمل إعداد جميع القوى المادية و المعنوية للدولة ، و المسؤول عن

¹ المشرف العام على منتدى البسالة - مصدر سابق .

هذا الإعداد رئيس الدولة ، وكل قائد عسكري مسؤول عن إعداد قواته إعداداً شاملاً ، وعن المحافظة على قدراتها واستعدادها القتالي ، أما على الصعيد الخاص فهو من الأمور التي تُعد من نقاط القوة الكبيرة في المدرسة العسكرية الإسلامية فمن مسؤولية كل فرد إعداد نفسه مادياً ، وعقائدياً ، ومعنوياً ، و أن يُعد نفسه بالعلم ، بالتدريب ، بالمحافظة على لياقته وصحته ، بالرياضة ، بالأهبة و الاستعداد ، بمحاولة تحقيق كل المبادئ العسكرية الإسلامية الأخرى .

1-2-5-2-1 مبدأ التحريض :

أكثر خصوصية من الإعداد يأتي التحريض الذي هو الإعداد والتعبئة المعنوية العقلية لأفراد الأمة و للجنود ، في أثناء السلم ، و الحرب معا ، و يتضمن التحريض التذكير بالواجب الديني ، و الوطني المتمثل في الدفاع عن الأمة و مقدساتها ، و يتضمن كذلك التذكير ، بشمات هذا الواجب أثناء الحياة ، و بعدها .

1-2-5-2-1 مبدأ التفوق النوعي :

من الأمور البديهية في المدرسة العسكرية الإسلامية ، أن الجندي الواحد يجب عليه أن يثبت أمام جنديين من قوات العدو ، و من ثم فإن تناسب القوى بين المسلمين وبين أعدائهم هو نسبة 1 مقابل 2 ، و كذلك الأمر في السلاح و التكنولوجيا ، كما ثبت ذلك على مر تاريخ المدرسة العسكرية الإسلامية ، فكانت دائما تنتصر في حروبها رغم قلة أعداد جنودها ، و ذلك لأن المنهج الإسلامي زود المسلمين بالمبادئ ، التي إذا طبقتها القلة المسلحة تفوقت نوعياً وتغلبت على التفوق العددي المعادي ، وهذه المبادئ هي نفسها المبادئ العقائدية المذكورة سابقاً¹ .

1-2-5-2-1 مبدأ التعرض :

ينص هذا المبدأ على عدم الركون إلى الدفاع إلا اضطراراً ، فالدفاع وحده لا يؤدي إلى النصر الحقيقي ، حيث يؤكد على القيادة في الجيش أن تعمل ما بوسعها ، من أجل جمع كل ما تحتاجه من

¹ إبراهيم الفعيد - إبراهيم الدوسري و آخرون - مصدر سابق .

معلومات عن الأعداء ، بحيث تتمكن من معرفة خططهم ، و نواياهم في العدوان أو الهجوم ، و بالتالي توجيه الضربات التعرضية لهم ، قبل أن يُهاجموا هم .

1-2-5-2-1 مبدأ الانتقاء :

في المصطلح الحديث يمكن أن يقابل هذا المبدأ مبدأ القوات أو الوحدات الخاصة حيث يعني هذا المبدأ بانتقاء العناصر الأقوى والأصلح للقتال ، وبإنشاء و تدريب خيرة المقاتلين ، التي تكون محور قوة الجيش ، و التي تُعد للمهام الصعبة ، و الخاصة جدا .

1-2-5-2-1 مبدأ الصبر و الثبات :

مبدأ آخر من المبادئ العسكرية التي تميزت بها المدرسة العسكرية الإسلامية و هو مبدأ الصبر ، و الثبات ، الذي يمثل الإرادة ، و العزم ، و التصميم على بلوغ الغاية ، على رغم كل المشاق ، و ذلك باستشعار الجزاء المنتظر وراءه .

1-2-5-2-1 مبدأ الروح المعنوية العالية :

يحتل هذا العامل مكاناً مهماً في التخطيط الاستراتيجي في كل الجيوش ، وقد يصبح هو العامل الذي يحكم إصدار القرار ببدء العمليات العسكرية أو تأجيلها أو التخلي عنها ، و لذلك اشتملت قائمة الحرب الإسلامية على مجموعة مبادئ منها ما هو عقائدي ، مثل مبادئ القتال في سبيل الله والنصر للمؤمنين والنصر من عند الله ، ومنها ما هو مادي ، مثل مبدأي المغنم المادي ورعاية أسر المقاتلين والشهداء ، و مجموع هذه المبادئ العقائدية و المادية تخلص المقاتل مما قد يشغل ذهنه و تفكيره أثناء الحرب ، مثل مصير أسرته بعد وفاته ، أو المال الذي سوف ينفق به على نفسه إذا استمر على قيد الحياة ¹ .

¹ المصدر السابق .

1-2-5-2-18 مبدأ المباغته :

مبدأ المباغته في المدرسة العسكرية الإسلامية لا يعني الغدر ، أو عدم الوفاء بالعهد ، بل هو عمل الغرض منه استثمار غفلة العدو الغير معاهد أو الغير مؤمن ، وذلك بتوجيه ضربة سريعة في مكان أو زمان معينين ، بحيث يُصاب بحالة من الارتباك المصاحبة لعدم تمكنه من إحباط الخطط . .

1-2-5-2-19 مبدأ التعاون :

إن مبدأ التعاون له أشكال متنوعة ، منها تعاون بين أفراد الجنود ، بين المجموعات لتحقيق الهدف ، و منها التعاون الذي به يتكامل الأفراد فهو ناجم عن المعطيات التسليحية التي جعلت الأسلحة والمعدات متنوعة ، والتي تتطلب معرفة كل القدرات ، وأن ينسق ذلك ضمن وحدة القيادة ، فالجندي المسلم داخل جيشه يستشعر أن من واجبه التعاون ، و التنسيق مع كافة الأفراد و المجموعات .

1-1-6 المناهج و المذاهب العسكرية الإسلامية الخاصة :

يمتلئ التاريخ العسكري الإسلامي برواد كثيرين و قادة عسكريين مبدعين ، يُمكن استخلاص المبادئ العسكرية الخاصة بهم التي مارسوها ضمن حروبهم ، و من هؤلاء القادة العسكريين على سبيل المثال لا الحصر : النبي محمد ، خالد بن الوليد ، عمرو بن العاص ، ، سعد بن أبي وقاص ، أبو عبيدة بن الجراح ، القعقاع بن عمرو ، طارق بن زياد ، قتيبة بن مسلم ، عقبة بن نافع ، سيف الدين قطز ، الظاهر بيبرس ، ألب أرسلان ، صلاح الدين الأيوبي ، محمد الفاتح ، سليمان القانوني ، بايزيد الصاعقة ، ...

لم يكن هؤلاء القادة العسكريين مؤلفين أو كتابا ، فلم يدونوا آراءهم و خبراتهم العسكرية ، ولذلك حتى يمكن التعرف على مبادئهم ، و إستراتيجياتهم العسكرية لا بد من التحليل العميق لمعاركهم و حروبهم ، و قد اخترنا القيام بتحليل ، و دراسة الحروب ، و المعارك التي خاضها القائد العسكري خالد بن الوليد .

2 المبحث الثاني : مقارنة الحرب / المنافسة المستخرجة من معارك خالد بن الوليد :

في هذا المبحث سوف نحاول استخراج مجموعة من المبادئ ، و الإستراتيجيات العسكرية للقائد خالد بن الوليد ، و ذلك بعد أن قمنا بدراسة ، و تحليل معظم المعارك ، والحروب التي خاضها ، حيث تم التحليل و الدراسة ، لهذه المعارك ، وفقا للمنهج العلمي للتحليل ، و ليس الهدف هنا أن يتم سرد كل هذه الحروب ، و المعارك ، ثم تحليلها من كل الجوانب ، و النواحي ، لكن المقصد حسب خطة هذا البحث ، هو التعرف على المبادئ و الإستراتيجيات المستعملة في هذه الحروب ، و من ثم تحويلها إلى إستراتيجيات قابلة للتطبيق في مجال المؤسسة في ظل المنافسة .

مع ملاحظة أن أغلب هذه هذه المبادئ و الإستراتيجيات العسكرية هي مما اختص به خالد بن الوليد علاوة على المبادئ الرئيسية للمدرسة العسكرية الإسلامية المذكورة سابقا .

و فيما يلي مسالتين مهمتين قبل الشروع في المبادئ و الإستراتيجيات :

الأولى : مقارنة حرب/منافسة متكاملة :

بعد قيامنا بدراسة أغلب المعارك والحروب للقائد خالد بن الوليد ، تبين لنا أنها تحتوي على عشرة مبادئ عسكرية أساسية حرص على تحقيقها ، و الحفاظ عليها خالد بن الوليد في كل معاركه و حروبه ، و استفاد من عنصر التكامل بين هذه المبادئ فيما بينها .

هذه المبادئ العسكرية هي : الهدف ، التوقيت المناسب ، الجغرافيا الملائمة ، الروح المعنوية ، إدارة المعلومات ، نقاط القوة ، نقاط الضعف ، الإمكانيات المتاحة ، بناء السمعة ، و الإدارة و التنظيم .

ومما ينبغي التنبيه له قبل التطرق إلى هذه المبادئ ، أنها ليست كلها خاصة بخالد بن الوليد ، و لا هو أول من طبقها ، لكن في الوقت نفسه ، هو طبقها بصورة عصامية ، لم يقرأها في كتب و لم يتعلمها في مدرسة عسكرية ، فقد يوجد مبدأ معين قد طبقه قبله أحد العسكريين ، لكن خالد بن الوليد إذا طبق نفس هذا المبدأ فهذا يعني أنه توصل إليه بعبقريته ، وبتجاربه العسكرية ، إلا أنه في تطبيق خالد بن الوليد للمبادئ العسكرية صبغة خاصة لمسناها من خلال تتبع معاركه و حروبه ، و ذلك عبر محورين مهمين :

- الأول : أن خالد بن الوليد كان يطبق مبادئه العسكرية مقرونة بالمبادئ العقائدية ، و أخلاق

الحروب في الإسلام الأمر الذي تميز به عن باقي القادة العسكريين من غير المسلمين .
 - الثاني : أنه كان يطبق هذه المبادئ العسكرية بطريقته الخاصة و التي ملخصها أن : تُطبق مجتمعة في المعركة الواحدة , بحيث يكون خالد بن الوليد مستفيدا من التفاعلات التي تحدث جراء تطبيقها معا , و أن تُطبق المبادئ العسكرية عند جيش خالد , و أن يحاول جهده منع تطبيق نفس تلك المبادئ العشرة عند جيش عدوه , الأمر الذي يميز خالد بن الوليد عن باقي القادة العسكريين , المسلمين , و غيرهم .

الثانية : ثمانية قواعد لفهم مقارنة الحرب / المنافسة¹ :

لتسهيل فهم المقارنة المستخلصة من معارك و حروب خالد بن الوليد " مقارنة الحرب / المنافسة " هذه بعض القواعد المهمة لذلك :

- 01- تطبيق كل مبدأ في حد ذاته يُعتبر سببا قويا من أسباب نجاح المؤسسة ، إلا أنه ليس كافيا لوحده .
- 02- يجب محاولة تطبيق كل هذه المبادئ العشرة .
- 03- ليس من الضروري تطبيق جميع هذه المبادئ العشرة لكي تنجح المؤسسة .
- 04- عند محاولة تطبيق هذه المبادئ العشرة ، لابد من الأخذ في الاعتبار مسألة التفاعلات الناتجة فيما بينها ، و القوة الجديدة التي تنتج من مجموع تطبيق هذه المبادئ العشرة .
- 05- تطبيق أي مبدأ من هذه المبادئ يتم عبر محورين : الأول تطبيقه لدى المؤسسة ، الثاني : السعي إلى عدم تطبيقه لدى المنافس .
- 06- عند تطبيق أي مبدأ من هذه المبادئ عبر المحورين المذكورين ، سوف ينتج عن ذلك تفاعل آخر بين تطبيقه لدى المؤسسة ، و عدم تطبيقه لدى المنافس .
- 07- بالتفاعل الناجم عن تطبيق مبدئين فأكثر سوف ينتج عدد من إستراتيجيات المنافسة التي تسمح للمؤسسة بالتفوق على منافسيها .
- 08- عند استخدام إحدى إستراتيجيات المنافسة الناتجة عن تطبيق مبدئين فأكثر يجب أن يزيد هذا الاستخدام من قوة تطبيق كل مبدأ من المبادئ العشرة لا العكس .

¹ تم وضع هذه القواعد بناء على تحليل الباحث لمبادئ و معارك خالد بن الوليد .

2-1 المطلب الأول : المبادئ العسكرية العشرة لخالد بن الوليد و كيفية تطبيقها في مجال المنافسة :

سوف يكون منهج هذا المطلب هو ذكر المبدأ العسكري ، ثم شرحه ، ثم من أين ، وكيف استخراج ، ثم كيفية تحويله إلى مجال المنافسة ، مع ملاحظة أن كل هذه المبادئ العسكرية قمنا باستخراجها بناء على تحليل معظم معارك خالد بن الوليد ، حيث تم وضع في قسم الملاحق أهم ، و أكبر تلك المعارك ، التي من خلالها تم استخراج ما سيأتي ذكره من مبادئ عسكرية ، و كذلك ما سوف يتم ذكره في المطلب الثاني من إستراتيجيات عسكرية .

2-1-1 مبدأ الهدف :

2-1-1-2 في مجاله الأصلي :

يعني هذا المبدأ بالنسبة لخالد بن الوليد أن يعلم علم اليقين ماذا عليه أن يفعل ، و يُحقق ، تجاه قضية معينة ، في فترة معينة ، ثم بعد ذلك يكرس كل جهوده ، و طاقاته في تحقيق ذلك الهدف ، مهما كلف الأمر ، و مهما كان ذلك الهدف صعبا ، أو كبيرا ، كان يستلزم الأمر في بعض الأحيان تقسيم الهدف الكبير إلى أهداف صغيرة ، و ذلك لتسهيل تحقيقه ، كانت حياة خالد بن الوليد العسكرية تحت القيادة السياسية لثلاثة من الزعماء : هم النبي محمد صلى الله عليه و سلم ، الخليفة من بعده أبي بكر ، ثم أمير المؤمنين عمر بن الخطاب ، كان يقوم بتنفيذ السياسة العامة التي يُحددها له زعيمه السياسي ، و كانت تلك السياسة العامة بمثابة الهدف الذي لا يجيد عنه ، و لابد أن ينفذه ، إلا أنه كان يتمتع بحرية كافية في كيفية تطبيق هذه السياسات العامة ، فكان يوظف عبقريته ، و طاقاته في تنفيذ هذه الأهداف على أفضل وجه ممكن .

كما أن خالد بن الوليد كان حريصا على معرفة أهداف خصومه ، حتى يمنعهم من تنفيذها ، فمبدأ الهدف بالنسبة له ككل المبادئ الأخرى التي سوف يتم شرحها لاحقا ، هو تحقيق لهدفه ، و منع لعدوه أن يحقق هدفه ، و لذلك كان متفطنا حتى للأهداف الصغيرة لأعدائه ، كي يمنعهم من تحقيقها ، حتى لا يؤدي ذلك إلى تحقيق هدفهم الرئيس ..

يمكن ملاحظة هذا المبدأ جليا في كل حروب و معارك خالد بن الوليد ، فليس هناك معركة

بعينها ، طبق فيها خالد هذا المبدأ ، فكل حروبه و معاركه ، كانت تنفيذا لقرارات سياسية

واضحة ، و محددة ، عن طريق الأسلوب الخاص به ¹ .

وكمثال على تطبيق هذا المبدأ ، عندما كان خالد بن الوليد تحت القيادة السياسية للخليفة أبي بكر الصديق ، حيث حدد له الهدف ، وهو التوجه من العراق بنصف الجيش إلى الشام لتولي القيادة العسكرية هناك ، و مساندة الجيش المرابط في الشام ، في أقرب وقت ممكن ، كان هذا هو الهدف المحدد ، أما كيفية تطبيقه فأمر متروك لاجتهادات خالد بن الوليد الخاصة ، حيث نفذ هذا الهدف بصورة غير متوقعة من الجميع ، حيث وصل في ظرف خمسة أيام ، لأنه اختار قرارا جريئا بعبور صحراء السماوة القاحلة بنصف جيشه كاملا ، مسافة 850 كم ، و هي مجازفة ، و مفاجأة غير متوقعة ، إذ أن الطبيعي أن يعبر طريقا آخر ، هو طريق طويل ، و في نفس الوقت مكشوف أمام الروم ^{2 3} .

2-1-1-2 تطبيق مبدأ الهدف في مجال المنافسة :

لابد أن تقوم المؤسسة بتحديد السياسة العامة لها قبل أن تتخذ أي إجراءات ، أو إستراتيجيات ، يجب أن تعلم جيدا ، ما هي الحدود التي لا تخرج عنها ، ما هي الخطوط الحمراء التي لا ينبغي لها المساس بها ، ما هي أهداف المؤسسة على المدى القصير ، المتوسط ، و البعيد ، ما هو هدف المؤسسة المالي ، الاجتماعي ، الثقافي ، ... ، و بعد كل ذلك يمكن لها أن تضع ما يحقق هذه الأهداف من خطط ، إستراتيجيات ، و تكتيكات ، و ذلك بصياغة الخطة العامة لها في شكل مجموعة أهداف ، صغيرة ، و متكاملة ، بعضها يقود إلى بعض ، و يكمل الأهداف الأول ، الهدف الثاني ، و يساهم في تحقيقه .

و في نفس الوقت على المؤسسة أن تحاول جهدا أن تعرف ما هي أهداف ، و سياسات منافسيها ، حتى تضع الخطط ، و الإستراتيجيات التي تمنعهم بها من تحقيقها ، و عليها أيضا أن تحاول معرفة كيف سوف يُحقق هذه الأهداف الكبيرة ، ما هي الأهداف الجزئية المؤدية إلى تحقيق الأهداف الكبيرة ، و كيف يمكن للمؤسسة أن تحاول منع المنافس من تحقيق كل ذلك .

¹ أنظر الجنرال أ.أكرم - سيف الله خالد بن الوليد - دراسة عسكرية تاريخية عن معاركه و حياته - ترجمة العميد الركن صبحي الجابي - مؤسسة الرسالة - ط 7 - 1994 م .

² راغب السرجاني - برنامج قرار جريء - قناة الناس الفضائية - بتاريخ 2008/09/07 م - حلقة رقم 7 .

³ أنظر في الملاحق ص 170 - 173 .

2-1-2 مبدأ التوقيت المناسب :

2-1-2-1 في مجاله الأصلي :

من الأمور التي كان خالد بن الوليد حريصا على تطبيقها بحساسية ، مسألة اختيار الوقت المناسب للمعركة ، فكان لا يتساهل في هذا الأمر أبدا ، بل يراه من عوامل النصر المهمة جدا ، ومن العوامل الفاصلة في المعارك الكبيرة ، و الصغيرة ، كان يتخذ كل الإجراءات اللازمة كي يحدد هو الوقت المناسب للمعركة ، حتى و لو كان ذلك على حساب بعض الظروف الصعبة التي يمر بها . و تلازما مع ذلك كان يحرم خصمه من تحديد الوقت الذي يصب في صالحه ، فلا يتركه يختاره بنفسه ، بل يفرضه عليه فرضا .

لقد كانت محاولة تطبيق هذا المبدأ في كل معارك خالد بن الوليد ، أما تطبيق هذا المبدأ على أرض الواقع ، فقد نجح فيه في أغلب معاركه ، مثل معركة اليمامة ، كاظمة ، الوجة ، وغيرها من المعارك¹ .

و كمثال على تطبيق هذا المبدأ من قبل خالد بن الوليد ، ما فعله في معركة نهر الدم ، حيث وصل خالد بجيشه إلى أرض المعركة قبل جيش الفرس ، هذا أولا ، و انتظر قدوم الجيش الفارسي ، وكان جيش الفرس جيشا ضخما ، و بطيئا في الحركة ، و يصعب عليه إعادة تنظيمه بعد حدوث الفوضى فيه ، و لذلك انتظر خالد ، وأرسل أفراد الاستطلاعات ليراقبوا قدوم جيش الفرس الضخم ، وصل الجيش منهكا ، لنقل الملابس ، و الأسلحة الحربية ، و لبطئ سيره أيضا ، كما وصل قبيل وقت الغداء ، و خالد يراقب الموقف ، جلس الجيش الفارسي ، على موائد الغداء ، محدثا حالة من عدم التنظيم في صفوفه ، و في هذه اللحظة أعطى خالد بن الوليد الأمر بالهجوم الكاسح ، على الجيش الفارسي المنهك ، و الجائع ، و غير المنظم ، و بالطبع كان لهذا الأمر الفضل الكبير في انتصار خالد في هذه المعركة² .

2-2-1-2 تطبيق مبدأ التوقيت المناسب في مجال المنافسة :

في مجال المنافسة بين المؤسسات ، لكي تتخذ المؤسسة وضعية تنافسية جيدة ، لابد لها من

¹ طارق السويدان - مصدر سابق - المحاضرة 12/04 .

² الجنرال أ. أكرم - مصدر سابق - ص 285 إلى 295 .

³ أنظر تفصيل ذلك في الملاحق .

اختيار التوقيت المناسب لحملة من الأعمال المهمة ، بدءا من تحديد الوقت المناسب لنشأتها ، ثم الوقت المناسب لبدأ تصنيع منتجاتها ، ثم الوقت المناسب لبدأ حملاتها الدعائية ، و الوقت المناسب لإطلاق منتجاتها ، و كذلك الوقت الأنسب لتعديل منتجاتها ، أو تطويرها ، و الوقت المناسب لبعض التصريحات المهمة ، كذلك متى تستفيد من التكنولوجيا المتطورة ، و متى يمكنها تأجيل ذلك ، متى تعدل من غلاف المنتج ، و متى تقوم بالعروض الترويجية الخاصة ، ... و غير ذلك .

و جملة من الأعمال تجاه منافسيها : متى تختار نفس مجال منافسيها ، متى تخفض سعر منتجاتها مقارنة بمنافسيها ، و متى ترفع من سعرها ، متى تعرض على بعض منافسيها التحالف ، و متى تقبل هي التحالف إذا عرض عليها ، متى تعرض الشراء لعلامة تجارية معينة ، و متى تقبل هي بيع إحدى علاماتها التجارية ، ... و غير ذلك .

و تلازما مع ذلك لابد لها أن تبذل كل جهدها لتعلم كل الأوقات و المواعيد المهمة عن منافسيها الموجودين ، و المرتقبين ، كي تستعد لذلك ، و كذلك كي تحاول تعطيل هذه المواعيد ، عن طريق بعض المناورات مثل إظهار بعض المعلومات ، أو إخفائها ، محاولة عقد تحالف ، أو فكها ، سبق المنافس في إطلاق نفس المنتج ، أو التأخر المتعمد ، ... و غير ذلك مما تراه المؤسسة مناسبة لها .

أن نبدأ الجغرافيا و المناخ في تحديد مواقعها المستهدف ، فالأماكن التي تتميز بها المنتجات الخاصة بها ،

2-1-3 مبدأ الجغرافيا الملائمة :

2-1-3-1 في مجاله الأصلي :

كان خالد بن الوليد يعطي لمسألة تأثير الجغرافيا ، و مكان المعركة أهمية كبيرة ، لعلمه أنها من محددات النصر ، إذا ما استخدمت لصالح جيشه ، و ضد عدوه ، و لذلك كان عند تخطيطه لمعاركه ، يحرص على اختيار أرض المعركة ، بما هو معروف في ذلك الوقت ، من أرض سهلة ، بها هضاب ، أو جبلية ، أو يحيط بها أشجار ، أو في إحدى جهاتها نهر ، و ما إلى ذلك ، فيضع خططه بناءا على ذلك ، و في كثير من الأحيان كان عامل الجغرافيا هو السبب الأول في تحقيق النصر على عدوه .

كان ذلك ملاحظا جدا في معركة اليرموك ، حيث استطاع خالد بعقرته أن يجر جيش عدوه إلى الانحصار في وادٍ ضيق به ممر لا يتسع إلا لـ 500 رجل ، و ذلك عندما أغلق أمامهم كل

المنافذ إلا منفذا واحدا ، هو عبارة عن فتح ، فالحق بهم من خلفهم ، و وضع لهم حاجزا بشريا على ذلك الممر الضيق ، فاستطاع تطويقهم من كل النواحي الجغرافية ، و النصر عليهم ، و لم تكن هذه هي الواقعة الوحيدة في تاريخه العسكري ، فكثيرا ما كانت تُحسم معاركه بفضل حسن اختياره للنضاريس الجغرافية^{1 2}.

2-3-1-2 تطبيق مبدأ الجغرافيا الملائمة في مجال المنافسة :

يُمكن في مجال المنافسة أن تنجح ، و تزدهر مؤسسة ما لأنها أحسنت التعامل مع عامل الجغرافيا ، تماما مثل غيره من العوامل الأخرى ، و كي تُحقق المؤسسة هذا ، لابد لها أن تُحسن اختيار مقرها الذي سوف تمارس فيه نشاطها وفقا لمعطياتها الخاصة ، و للمعطيات المرتبطة بمنافسيها ، فمثلا تختار مكان التصنيع بالقرب من سوقها المستهدف ، لتسهيل عملية التوزيع ، كذلك تختار مكان التصنيع في الدولة التي توفر لها مزايا قانونية و جمركية ، و في الدولة التي ثمن الأيدي العاملة فيها رخيص ، و الأوضاع الأمنية فيها جيدة ، و في المنطقة التي تتوفر على المواد الأولية ، و بسعر جيد إن أمكن ، أو منطقة قريبة من الميناء لاستيراد المواد الأولية ، أو لتصدير منتجاتها ، و كذلك عليها أن تكون قريبة من المستهلكين بخدمات ما بعد البيع ، مما يزيد من ثقة المستهلكين بها ، كما عليها أن تستغل الجغرافيا و المناخ في تحديد سوقها المستهدف ، فالأماكن الحارة لها المنتجات الخاصة بها ، و الأماكن شديدة البرودة لها ما يخصها كذلك ، و المناطق التي يكثر فيها تساقط الأمطار ، أو العكس .

و فيما يخص منافسيها ، لابد أن تكون أقرب منهم إلى المستهلكين ، و أن تكون في الأماكن التي تسهل عملية التوزيع ، و أن تستغل الأماكن العامة الإستراتيجية لشراء المساحات الإعلانية فيها ، و أن تكون منتجاتها أنسب مناخيا من منتجات منافسيها ، و أن تعقد التحالفات الإستراتيجية مع بعض المؤسسات التي لها ميزة جغرافية معينة ، أو أن تشتريها بالكامل إن أمكن ذلك ، و أن لا تتخلى عن بعض فروعها التي لها ما يميزها جغرافيا ، و إذا أرادت أن تختار مقرها أن تضع في حساباتها أن لا تترك المجال لأي منافس آخر يمكن أن يختار مقرا له يقع بين المؤسسة و مستهلكيها ، و كذلك يمكن للمؤسسة أن تبيع بعض مقراتها التي لا تكون ذات أهمية لضعفها من

¹ المصدر السابق - المحاضرة 12/11 .

² أنظر في الملاحق ص 195 وما بعدها .

الناحية الجغرافية ، كأن تكون بعيدة عن المستهلك .
 كما أن المؤسسة لا بد لها أن تعمل على منع منافسيها من الاقتراب من الأماكن الحساسة ،
 والإستراتيجية ، و أن تعمل لأجل ذلك كل ما تستطيعه ، لتعطيل منافسيها من تمتعهم بميزة جغرافية
 ، و أن تترك لهم المناطق التي تضعف لهم قدرتهم التنافسية أمامها ، كما يجب على المؤسسة في حالة
 حصول منافسيها على مناطق جغرافية مهمة أن تحاول شراءها منهم ، أو التحالف الجزئي أو الكلي
 معهم في بعض الحالات ، أو أن تجرد منطقتهم الجغرافية من مميزاتهما ، كأن تكون منطقة المنافس غنية
 بالمواد الأولية ، فتبرم المؤسسة عقودا تجارية لشراء كل المواد الأولية في تلك المنطقة ، فتزول الميزة
 الجغرافية لدى المنافس ، و غير ذلك من الأفعال الإستراتيجية .

و في هذا العصر على المؤسسة أن تصل إلى مستهلكيها العالميين عن طريق دخولها عالم
 التجارة الإلكترونية ، فتعمل نظاما محكما لمشاهدة منتجاتها ، و شرائها ، و الدفع الآمن عبر
 الإنترنت ، وبوسائل متعددة ، و من ثمّ نظام فعال في تحديد تكاليف الشحن لكل دولة ، و نظام
 بريدي محكم لضمان وصول السلع إلى أصحابها سليمة ، و في وقتها المحدد ، و هنا يجب التنبيه إلى
 أن تكون كل العملية سهلة و بسيطة ، و بخصوص المنافسين لا بد أن تضمن المؤسسة أن تكون مدة
 وصول السلع إلى المستهلك أسرع أو مساوية لمدة وصول سلع المنافسين .

2-1-4 مبدأ الروح المعنوية :

2-1-4-1 في مجاله الأصلي :

من يتتبع سيرة خالد بن الوليد و أسلوبه في الحروب يدرك تماما أنه قائم على مبدأ رفع الروح
 المعنوية له ، و لكافة أفراد جيشه ، إضافة إلى خفض الروح المعنوية لدى عدوه في كافة مستوياته ، و
 كان أثر ذلك كبيرا على جنوده ، و على جنود أعدائه ، و ترجحت كفتات عدة معارك بفضل عامل
 الروح المعنوية .

اتضح تطبيق هذا المبدأ في كل المعارك التي خاضها خالد بن الوليد ، و على سبيل المثال :
 معركة اليمامة ، و معركته ضد سُلمى ، و معركة اليرموك التي سمع فيها أحد جنوده يقول : ما أكثر
 الروم ، و أقل المسلمين ، فقال له غاضبا ، " بل ما أقل الروم ، و أكثر المسلمين ، و الله أرجو أن
 يكون حصاني سليما من مرضه ، و أن عدد الروم ضعف عددهم الآن " ، حيث بلغ عدد الروم في

تلك المعركة مائتي ألفا ، أما عدد جيش المسلمين فكان أقل من الأربعين ألفا ، أما خفضه للروح المعنوية لأعدائه فواضح جدا في رسائله لهم شديدة اللهجة ، و في طريقة مفاوضاته معهم ، و عدم قبول المال منهم مقابل ترك الحرب ، و في استهدافه لقادتهم حتى يُضعف تماما روح المقاومة عندهم ، كما حدث مع أحد قادة الروم بعدما عرض عليه بطريقة استحقارية ، المال ، والكسوة ، مقابل ترك القتال ، فأجابته خالد بطريقة تقلل الروح المعنوية ، و ليس فقط تضعفها : " إنه لم يخرجنا من بلادنا الجوع كما ذكرت ، ولكننا قوم نشرب الدماء ، وقد علمنا أنه لا دم أشهى ولا أطيب من دم الروم ، فجيئنا لذلك ! " ¹.

2-4-1-2 تطبيق مبدأ الروح المعنوية في مجال المنافسة :

في مجال المنافسة يُخطأ من لا يهتم بعامل الروح المعنوية ، أو يجعله أمرا ثانويا ، أو بسيطا ، ففي الواقع لكي تنجح المؤسسة ، و تكون رائدة عليها أن تسعى للحفاظ على جو من الروح المعنوية المرتفعة داخلها ابتداء من أعلى مسؤول إلى أدنى عامل بسيط ، لا بد أن تتخذ المؤسسة إجراءات محددة للحفاظ على هذه الروح المعنوية المرتفعة ، فتحدد أهداف صغيرة و تحقيقها من الأمور التي ترفع من الروح المعنوية داخل المؤسسة ، و تحقيق الإنجازات الصغيرة المتوالية كذلك ، و كذلك مكافئة الجهود ، و الأعمال التي بذل أصحابها جهدا غير عادي ، و من الأمور التي ترفع الروح المعنوية لدى أفراد المؤسسة رعاية بعض الأعمال الخيرية ، التي لها دور اجتماعي فعال ، رعاية بعض الأندية الرياضية القوية ، القيام ببعض الحملات الدعائية غير العادية ، الإعلانات التي يقوم بها بعض النجوم المعروفين ، و يمكن الذهاب أبعد من ذلك ، كمسألة الديكور الداخلي للمؤسسة ، و مقدار الرفاهية الموجودة داخل المؤسسة و فروعها ، الألوان الباعثة على التفاؤل ، و النشاط و غير ذلك .

و في المقابل مكافحة كل أشكال الفكر التشاؤمي ، و صورته ، مكافحة الإشاعات السلبية ، المعلومات التي قد تُفهم بالخطأ ، و مكافحة الأخطاء التي تسبب خفض الروح المعنوية داخل المؤسسة .

و تزامنا مع ذلك على المؤسسة أن تسعى لخفض الروح المعنوية لدى منافسيها ، و ذلك من خلال تواجدها القوي ، جودة منتجاتها ، التصريحات الإعلامية ، مناورات التحالف و لو لم يحدث

¹ عبد الكريم بكار - مصدر سابق .

تحالف ، محاولات شراء بعض حصص المنافسين ، و لو لم يحدث ذلك ، المؤتمرات الصحفية ، و غير ذلك .

2-1-5 مبدأ إدارة المعلومات :

2-1-5-1 في مجاله الأصلي :

حرص خالد بن الوليد أن يخوض حروبا معلوماتية بالتوازي مع حروبه العسكرية ، فكان لا يتحرك بجيشه قبل أن يعلم كل تحركات عدوه ، و أدق المعلومات حوله ، من عدد ، تسليح ، خطوط إمدادات ، التعزيزات المرتقبة ، ...

و بالتالي : يبنى خططه اعتمادا على هذه المعلومات التي كانت تصله عبر شبكة الاستطلاعات والجواسيس الخاصة به ، و في المقابل كان يحرص كثيرا على أمن المعلومات الخاصة به ، فكان أحيانا يخفي خطته حتى عن جيشه ، و حتى عن الخواص من جيشه ، و كان يحمي معسكره جيدا من فرق الاستطلاع .

و كان يسمح لعدوه أن يعرف ما يريد منه هو أن يعرفه من معلومات ، فكان يضلل عدوه ، ويخدعه ، بمعلومات يظنها مهمة ، و حساسة ، إلا أنها ليست كذلك .

و كان يتصل بقادته ، و جنوده بطرق فعالة تضمن وصول المعلومة المقصودة للأشخاص المعنيين دون غيرهم .

لوحظ هذا في كل حروبه ، معركة ، معركة ، لا يتساهل أبدا في شأن المعلومات ، و خطورتها ، و من الأمثلة على ذلك معركة كاظمة ، و ذات السلاسل ، و غيرهما¹ .

و كمثل على تطبيق هذا المبدأ ، معركة كاظمة ، حيث تفوق فيها خالد بن الوليد تفوقا استخباراتيا راقيا ، و وظفه لصالحه ، وفقا لمنهجيته الإستراتيجية ، وهي تقوية المبادئ العسكرية ، و باستخدامها مع بعضها البعض ، حيث أوهم خالد بن الوليد قائد الفرس أنه متوجه إلى منطقة تُسمى كاظمة ، أما في الواقع فكان توجهه إلى منطقة أخرى تُدعى الحفير ، و بالفعل توجه الجيش الفارسي البطيء ، و الضخم إلى كاظمة ، فوجدها فارغة ، أما خالد فكان يسير ببطء إلى منطقة الحفير ، و كان جيش خالد صغيرا ، و خفيفا ، لا يحمل الدروع الثقيلة ، كما هو الشأن عند الجيش

¹ أنظر : فايد العمروسي - مصدر سابق .

الفارسي ، ثم سرب خالد لقائد الفرس معلومات تفيد أنه متوجه إلى منطقة الحفير ، فتوجه قائد الفرس بجيشه بناء على هذه المعلومات إلى منطقة الحفير ، لكن خالد رجع إلى منطقة كاظمة ، و عندما وصل جيش الفرس إلى الحفير ، حفروا الخنادق ، و استعدوا للقاء خالد وجيشه ، و بعد أن أجهدوا أنفسهم ، و صلتهم الأخبار أن خالد وجيشه في كاظمة ، فتوجهوا منهكين ، غاضبين إلى كاظمة ، حيث كان قد وصل خالد ، و ارتاح ، و نظم جيشه جيدا ، و بعد أن وصل الفرس منهكين ، و في حالة معنوية منخفضة ، ابتداء القتال ، و انتصر خالد وجيشه على الجيش الفارسي¹

² .
 2-5-1-2 تطبيق مبدأ إدارة المعلومات في مجال المنافسة :

من الأمور الواضحة في مجال المنافسة خصوصا في عصر ثورة المعلومات ، أن حسن إدارة المعلومات هو من أسس بقاء و نمو أي مؤسسة ، فعلى المؤسسة التي تريد البقاء ، و التفوق في عصر المنافسة المعلوماتية ، أن تواكب هذا العصر بمجموعة من الأفعال ، مثل : إيجاد نظام اتصال فعال داخل المؤسسة ، و بين فروع المؤسسة ، يضمن سرعة وصول المعلومة ، دقتها ، و وصولها للشخص المناسب ، و كذلك نظام اتصالات فعال في رصد المعلومات الخارجية ، و متابعتها ، و تحليلها ، ثم ترتيبها و حفظها ، ثم التصرف بناء على هذه المعلومات الخارجية سواء كانت عن المنافسين أو عن المتغيرات الخارجية الأخرى ، و هو ما يُعرف بالمرصد أو اليقظة الإستراتيجية ، و من المهم جدا أيضا ، أن تحمي المؤسسة معلوماتها الحساسة ، و أن لا تُظهر إلا ما يجب أن يظهر ، و أن لا تُخفي إلا ما يجب أن يُخفي ، و أن تكافح كل أشكال التجسس الصناعي من منافسيها .

على المؤسسة أن تعمل لكل منافس لها ملف خاص به ، بداخله كل المعلومات حوله بالتسلسل الزمني ، و هنا تدخل مسألة التجسس الصناعي مجددا ، و ما هو مثلها مما هو مسموح به .

و في عصر الإنترنت ، على المؤسسة أن تثبت وجودها من خلال موقع رسمي ، جيد الشكل ، سريع التصفح ، مزود بكل المعلومات التي يحتاجها العملاء ، و خاليا من كل معلومة يحتاجها المنافسون ، إلا المعلومات التي من مصلحة المؤسسة أن يعرفها المنافسون ، و كذلك و خصوصا في

¹ الجنرال أ.أكرم - مصدر سابق - ص 247 إلى 261 .

² أنظر في الملاحق ص 176 - 178 .

العامين الأخيرين لا بد للمؤسسة من صفحة على الفايسبوك ، و التويتر ، و على المؤسسة أن تجعل عملاءها يشاركون في تطوير منتجاتها عن طريق إنشاء مدونة تتيح لهم الكتابة ، و الاقتراح ، و التعليق و تعرض عليهم الاستفتاءات ، و يمكن للمؤسسة أن تنشئ لكل مجال موقع أو لكل منتج موقع ، بحسب طبيعة مجالاتها ، و منتجاتها ، و من المفيد لها أن تنشئ منتدى حواريا حول المؤسسة ، و منتجاتها ، و كذلك عليها أن تكون حاضرة في الإعلانات على الإنترنت في المواقع الكبيرة ، و كذلك في الإعلانات النصية كإعلانات قوقل أدوردز ، و ياهو سارش ماركتنغ ، و فايسبوك أدز ، و غيرها مما يُعرف بـ PPC أي الإعلانات بالضغطات ، عبر اختيار دقيق للكلمات المفتاحية المتعلقة بها ، و من المهم جدا أن يحتل موقع أو مدونة المؤسسة المراتب الأولى في محركات البحث العالمية مثل قوقل ، ياهو ، أم أس أن ، و ذلك عند البحث بالكلمات المفتاحية المتعلقة بالمؤسسة ، و منتجاتها ، و ذلك ما يُعرف بـ SEO أي تهيئة المواقع لمحركات البحث¹ .

و دائما فيما يخص الإنترنت ، على المؤسسة أن تنشر المعلومات حولها، و أن تعرّف المستهلكين بالمؤسسة ، و منتجاتها ، و لذلك عليها أن تقوم بعمل برنامج للبيع بالمشاركة ، حيث تتيح لعملائها ، و غيرهم من أصحاب المواقع أو الكتاب في المنتديات و الشبكات الاجتماعية ، أن يحصلوا على نسبة من ثمن بيع منتجاتها مقابل أن يعلنوا على منتجات المؤسسة بدون مقابل ، و صورة المعاملة كالتالي ، أن يُعطى لكل مشترك رابطا خاصا به لكي يروج للمنتج أو المؤسسة من خلاله عبر الإنترنت ، و عندما يتم الشراء من خلال هذا الرابط يُعطى المروج نسبة 5% من ثمن البيع أو غير ذلك ، و إذا لم يتم أي بيع فلا يُعطى للمروج أي نسبة ، و هذا النظام معسول به من طرف كبريات الشركات في العالم ، بل لا تكاد توجد مؤسسة أو شركة لها موقعها على الإنترنت إلا و تتبع هذا النظام المسمى بـ affiliate marketing² .

¹ أنظر صفحة أصحاب المواقع على الإنترنت على هذا الرابط -

<http://www.google.com/support/webmasters/bin/answer.py?answer=35291> - تمت آخر معاينة في 2010-10-04 م .

² أنظر صفحة affiliate marketing الخاصة بقوقل - على الرابط التالي :

http://www.google.com/ads/affiliatenetwork/publisher/index.html#utm_source=aso&utm_campaign=ww-en-et-asblog_rightnav&utm_medium=link - تمت آخر معاينة في 2010-10-04 م .

2-1-6 مبدأ نقاط القوة :

2-1-6-1 في مجالها الأصلي :

حرص خالد بن الوليد كل الحرص على تقييم الوضع الداخلي جيدا لمعرفة نقاط قوته ، وتفوقه ، و ذلك ليقوم بتنميتها ، و استغلالها في حربه على عدوه ، حيث قام باستغلال نقاط قوته ، نقطة ، نقطة ، كذلك بصنع التكامل بين هذه النقاط ، حيث يضيف قوة جديدة عند ضمه لنقاط قوته بعضها إلى بعض ، و كذلك كان يحاول أن يحدث نقاط قوة جديدة غير موجودة عنده حاليا ، و في المقابل حرص خالد بن الوليد على معرفة نقاط القوة التي يتميز بها عدوه ، و ذلك ليحتزز منها ، و ليتعامل معه على أساسها ، كما حرص على الوقوف أمام تجميع نقاط قوة عدوه بعضها إلى بعض ، و أيضا حرص على عدم السماح بظهور نقاط قوة جديدة عند العدو .

طبق خالد بن الوليد كل ذلك في معاركه ضد العرب المرتدين ، كما طبقها أيضا ضد الفرس ، والروم ، فكان هذا هو ديدنه في حروبه ، و معاركه¹ .

وكمثال على تطبيق هذا المبدأ ، عندما كادت الدفة تميل إلى غير صالح خالد بن الوليد في معركة اليمامة ، ضد العرب المرتدين بقيادة مسيلمة الكذاب ، عندها حلل خالد الوضع ، و أدرك أن جيشه يملك نقطة قوة غير مستغلة في هذه المعركة ، هي الانتماء القبلي ، و العشائري ، حيث كان خالد قد قسم جيشه تقسيما عاديا من دون أن يراعي القبائل ، فقرر خالد أن يستغل هذه النقطة في تغيير دفة المعركة ، فأمر مجموعة من أفراد القبائل أن ينادي كل منهم بقبيلته ليتجمعوا في مكان واحد ، فصار كل منادٍ يقول : يا للأَنْصار ، يا للسَّهَاجِرِينَ ، يا لبني تَمِيم ، يا لبني كَذَا ، إلى أن أُعيد تقسيم الجيش كليا ، و صار قائد كل قبيلة يقول لقبيلته : إياكم أن تأتي الهزيمة من جانبكم ، فيشتدوا في القتال أكثر ، فأكثر ، وبهذا ازداد التنافس الشريف بين القبائل ، و استطاع خالد أن يستغل حميتهم القبلية لتغيير مسار المعركة إلى صالحه .

أما عن قضاائه على نقاط قوة عدوه ، فيمكن ملاحظته في معركته ضد سُلمى ، و أتباعها من قبيلة غطفان ، حيث تُعتبر هذه المرأة بنت سيدة عظيمة من سيدات غطفان ، و من بيت زعامة فيه ، ولديها جمل ورثته عن أمها يعتقد أتباعها أنه سبب في قوتهم ، و نصرهم ، أدرك خالد هذا الاعتقاد عندهم ، فعمل خطة لاستهداف ، الجمل ، و سُلمى شخصيا ، و بمقتلها أثار الجيش

¹ أنظر عباس محمود العقاد - مصدر سابق .

تماماً¹.

2-6-1-2 تطبيق مبدأ نقاط القوة في مجال المنافسة :

إن معرفة المؤسسة لنقاط قوتها ، و تقديرها التقدير السليم دون مبالغة ، أو تجاهل ، هو نصف الطريق لتطبيق هذا المبدأ ، ثم يأتي بعد ذلك ، عدة أعمال من أجل تنمية هذه النقاط ، و تقويتها أكثر فأكثر ، ثم بعد ذلك ضم نقاط القوة بعضها إلى بعض ، فيمكن أن يكون لمؤسسة ما تفوق ملحوظ في جودة منتجاتها ، و في خدمات ما بعد البيع ، و في انخفاض تكاليف الإنتاج ، في هذه الحالة على المؤسسة أولاً أن تدرك ذلك إدراكاً دقيقاً ، بعيداً عن المبالغة ، أو التجاهل ، ثم بعد ذلك عليها أن تحاول زيادة ، و رفع هذه النقاط الثلاث ، فتبذل كل طاقاتها من أجل تحسين جودة المنتجات أكثر فأكثر ، و تحصل على شهادات الجودة الشاملة ، رغم أنها في الأصل ذات جودة مرتفعة ، و تبتكر أساليب جديدة في خدمات ما بعد البيع ، فتقوي هذه النقطة أيضاً ، ثم تسعى لخفض تكاليف الإنتاج عن طريق التقنيات ، و الأساليب الخاصة بهذا الجانب ، و هي في ذلك تمزج ما بين هذه النقاط الثلاث ، فتكون النتيجة كالاتي : منتجات ذات جودة شاملة بأسعار منخفضة مع خدمات ما بعد البيع ممتازة ، و بذلك تصنع المؤسسة نقطة قوة كبيرة من مجموع هذه النقاط الثلاث .

فيما يخص منافسي المؤسسة ، فإن المؤسسة بإنشائها لنقاط قوة كبيرة فإنها تقطع الطريق أمام منافسيها ، و تتميز عليهم ، و لكن لا يكفي ذلك في عالم المنافسة ، بل لابد لها أن تعرف ما هي نقاط القوة لدى منافسيها ، فتعمل على رفع ما يعادل هذه النقاط لديها ، و هنا يدخل ما يُعرف بـ Benchmarking أي مقارنة أداء المنافس في مجال معين بأداء المؤسسة ، هذا كله مع محاولة إضرامها هذه النقاط لدى منافسيها ، و الوقوف أمام زيادة القوة في هذه النقاط ، و كذلك أمام ضم هذه النقاط بعضها إلى بعض ، في المثال السابق ، يمكن أن يكون منافس المؤسسة يتمتع بنقاط القوة التالية : تكاليف إعلان منخفضة ، منتج متعدد الأغراض ، غلاف ممتاز ، في هذه الحالة على المؤسسة أن تسعى لكي تنافس هذه النقاط الثلاث ، فتدرس كيفية خفض تكاليف إعلانها ، و تعدل من منتجاتها ليكون كل منتج يؤدي عدة أغراض ، و تبدع في تصميم الغلاف أكثر من

¹ الجنرال أ.أكرم - مصدر سابق - ص 207 إلى 221 .

منافسيها ، أما عن إضعاف هذه النقاط لدى المنافس ، فإذا كانت الإعلانات من نوع الإعلانات النصية لقوئل فيشراء نفس الكلمات المفتاحية ، مع تحسين جودة الموقع على الإنترنت و بعض المعايير الأخرى يمكن أن تنخفض تكاليف الإعلان للمؤسسة على حساب رفع هذه التكاليف عند المنافس ، أما كون المنتج متعدد الأغراض ، فإنتاج منتج أكثر نعددا للأغراض ، أما عن الغلاف الممناز ، فبتصنيع غلاف أكثر جودة منه ، و بخصوص الوقوف أمام زيادة قوة هذه النقاط ، فيمكن ذلك في نقطة الإعلانات بسبق المنافس لشراء المساحات الإعلانية المهمة ، والمنخفضة في السعر ، و عن تعدد أغراض المنتج ، بمنتج شبيه له أو أكثر منه تعددا للأغراض بحيث يفقد منتج المنافس ميزة تعدد الأغراض ، و عن جودة الغلاف ، فيمكن للمؤسسة أن تتعاقد مع المؤسسة الأفضل في تصنيع الأغلفة عقدا حصريا لفترة محددة ، أما عن الوقوف أمام ضم نقاط قوة المنافس بعضها إلى بعض ، فيمكن ذلك عندما تفقد المؤسسة إحدى هذه النقاط ، كنقطة الإعلانات المنخفضة ، أو غيرها ، و ليس من الضروري حدوث كل ذلك حتى تتفوق المؤسسة ، بل على المؤسسة أن تحاول فعل كل ما تستطيع ، فقد يتحقق لها بعض هذه الإستراتيجيات .

2-1-7 مبدأ نقاط الضعف :

2-1-7-1 في مجالها الأصلي :

لم يحصر خالد بن الوليد اهتماماته على نقاط القوة فقط ، سواء نقاط قوته أو نقاط قوة أعدائه ، بل كان مما أولاه اهتماما كبيرا في تحركاته العسكرية : نقاط الضعف ، فحرص على معرفتها ، و عدم الاستهانة بها ، و علم جيدا أنه مهما بلغ من حسن التدبير و التخطيط ، و العبقرية ، فلا بد من وجود بعض الثغرات في صفه لأنه لا أحد ، أو جهة تكون معصومة من الأخطاء ، و لذلك كان يتفقد جيشه ، و رجاله دائما ، يتفقد أرض المعركة ، يتفقد الأحصنة ، والأسلحة ، يتفقد معنويات رجاله ، و لا يكتفي بذلك بل كان يبادر إلى إصلاح الأخطاء فورا ، و لا يؤخرها و إن كانت تبدو صغيرة استهانة بحجمها ، و كان يحاول دائما الفصل بين نقاط الضعف الصغيرة كيلا تتجمع و تُصبح نقطة ضعف كبيرة ، و فيما يخص أعدائه فقد كان دائم البحث عن الثغرات ، و نقاط الضعف الموجودة فيهم ، متأكدا من حتمية وجودها ، عازما على استغلالها لصالحه ، و أن يُحدث بها الفرق الذي يصنع النصر ، كما أنه كان حريصا على أن يجبر عدوه إلى الوضعية التي تكون بالنسبة له نقطة ضعف ، يمكن أن يهزم بسببها .

كان هذا هو عادة خالد بن الوليد مع جيشه و مع أعدائه ، لم يغيب هذا المبدأ عن معاركه مطلقا ، وكمثال على مراقبة خالد بن الوليد نقاط الضعف ، و الثغرات في صفه ، ما تم ذكره سابقا عندما كان يتفقد جيشه ، و رجاله ، فسمع أحدهم يقول قبل معركة اليرموك : " ما أكثر الروم ، و أقل المسلمين " ، فاعبر خالد بن الوليد ذلك نقطة ضعف ، ثغرة في صفه يجب إصلاحها ، فبادر فوراً بتصحيح الخطأ ، و بالقضاء على نقطة الضعف بقوله : " بل ما أكثر المسلمين ، و أقل الروم ... " .

أما عن استغلاله لنقاط ضعف عدوه ، فيظهر أيضا في إدراكه لنقطة ضعف الجيش الفارسي ، وهي ، شدة التسليح ، كثرة اللباس العسكري ، الذي يجعل الجيش يصاب بالإرهاق عند السير ، والتحرك ، و لهذا حرص خالد على تنمية هذه النقطة ، فزاد من معاناتهم ، و إرهابهم في معركة كاظمة ، بأن جعلهم يتحركون كثيرا ، ذهابا ، وإيابا بين منطقتين هما كاظمة و الحفير ، إلى أن أمكهم تماما ، و عندها بادرهم بالهجوم^{1 2} .

2-7-1-2 تطبيق مبدأ نقاط الضعف في مجال المنافسة :

في أمور المنافسة بين المؤسسات ، على المؤسسة التي تريد الريادة أن تنزع فكرة 0% خطأ من قاموسها ، قد تتواجد هذه النسبة في بعض الأحيان في جزء من نشاطات مؤسسة ما ، لكن أن توجد في جميع نشاطاتها ، و فروعها ، و منتجاتها ، فهذا غير صحيح ، و بناء على ذلك ، سوف تقوم المؤسسة بعملية المراقبة الدائمة ، و تسجيل الأخطاء ، و الثغرات ، القيام بالتغذية الراجعة ، و لا ينبغي للمؤسسة أن تستهين بأي خطأ مهما كان يبدو صغيرا ، و عليها أن تُعالجه منذ البداية ، و كذلك عليها الفصل بين الثغرات ، و تدارك كل خطأ لوحده ، ليسهل عليها حل المشكلات ، مشكلة ، مشكلة ، فالمؤسسة التي تكتشف مبكرا مثلا أن الإعلانات التلفزيونية في قناة معينة ليس لها مردودية كبيرة على مبيعاتها في منطقة معينة ، عليها فوراً أن تتدارك الموقف ، أن تدرس الأسباب ، و تتوصل إلى الحلول ، و المؤسسة التي لديها عدة مشاكل في آن واحد ، مثل : ضعف ولاء العملاء ، مع ارتفاع أسعار منتجاتها ، مع بعد المواد الأولية عنها ، لا بد لها فوراً أن تبحث كل مشكلة لوحدها ، و مجموع هذه المشاكل التي تواجهها ، ثم تتوصل إلى الحلول الواجب عليها اتخاذها ، مثل

¹ طارق السويديان - مصدر سابق . المحاضرة 12/06 .

² أنظر في الملاحق ص 176 - 178 .

فتح مقر بجانب أحد مصادر المواد الأولية ، مع الاستفادة من الاقتصاديات السلمية ، مع خفض الأسعار ، و غير ذلك من الحلول .

و في المقابل سوف يفتح الإيمان بهذا المبدأ للمؤسسة الباب أمام رفع الروح المعنوية ، و عدم تضخيم قدر المنافس ، و يدفعها للبحث في أخطائه ، و مشكلاتها ، التي سوف تستغلها في التفوق عليه ، فإذا كان المنافس يعاني من ضعف في جودة منتجاته ، فهذه فرصة للمؤسسة كي تبرز جودة منتجاتها و تنافس على هذا الأساس ، و إذا كان يعاني من عدة مشكلات ، مثل ضعف خدمات ما بعد البيع ، مع نقص في السيولة ، مع بطء في الإنتاج ، فهذا يُعطي للمؤسسة عادة حلول كي تغلب على هذا المنافس ، و تعرف كيف تتعامل معه ، يمكن مثلا استغلال مشكلة السيولة ، في شراء حصص من المنافس ، أو في شراء إحدى علاماته التجارية مثلا ، و يمكن استغلال مشكلة بطء الإنتاج ، في تكثيف إنتاج المؤسسة لعدة موديلات واحدا بعد واحد ، كي يبدو المنافس ، غير قادر على مواكبة سرعة النمو ، و يمكن استغلال مشكلة خدمات ما بعد البيع ، في بدء حملات إعلانية على أساس قوة خدمات البيع للمؤسسة .

و يمكن استغلال ذلك كله ، في محاولة شراء المؤسسة التي تعاني من جملة من المشاكل ،

و التفاوض معها على هذا الأساس .

2-1-8 مبدأ الإمكانيات المتاحة :

2-1-8-1 في مجاله الأصلي :

لقد تميّز خالد بن الوليد في تطبيق هذا المبدأ جدا ، حيث صنع من هذا المبدأ ميزة تفوقية كبيرة ، حيث لم يطلب من القيادة السياسية العليا المدد ، و التعزيزات إلا في موقعة واحدة ، عندما بقي معه 2000 من الجنود فقط ، و هو بصدد مواجهة العشرات من الآلاف من الجنود المدربين ، أما في ما عدا ذلك فكان يتعامل مع الواقع ، يتعامل مع إمكانياته الواقعية ، يخطط ، وينظم ، و يقسم ، وفقا لعدد جنوده ، وفقا لعدد الخيول ، وفقا لعدد الأسلحة المتوفرة ، وكان من الإمكانيات التي يعتبرها خالد بن الوليد متاحة ، الإمكانيات التابعة لقادة آخرين من المسلمين بالقرب منه ، أما من يكونون بعيدين عنه ، فلا يعول عليهم أبدا ، و لا يبني خططه اعتمادا عليهم أبدا ، أي أنه كان قائدا واقعا ، يهتم بالقطيعات ، و الأمور المؤكدة ، أما ما هو غير مؤكد ، ما فيه شك

فلا يعأ به ، و من هنا اكتسب خالد بن الوليد و جيشه الثقة في النفس ، و الروح المعنوية العالية ، في حين كان عدوه متعلقا ، و مرتبطا بالتعزيزات التي تأتي من العاصمة ، و التي غالبا ما تأخذ وقتا طويلا ، و كان أعداؤه يبنون و يعدون خططهم بناء على معطيات غير متاحة لهم ، بل هي غير مؤكدة الحصول .

و كان خالد بن الوليد كثيرا ما يفاجئهم بالهجوم قبل أن تأتي هذه التعزيزات ، يفاجئهم بما معه من إمكانات و لو كانت قليلة إلا أنها كانت متاحة ، فينتصر عليهم .

يمكن ملاحظة هذا المبدأ ، عندما انتهى خالد بن الوليد من حروب الردة ، حيث وصلته الأوامر من القيادة السياسية بالتوجه إلى العراق ، لبدء حرب طويلة ضد الإمبراطورية الفارسية ، كان عدد جنوده في تلك الفترة حوالي ثلاثة عشر ألفا ، و هي قوة لا تكاد تُذكر ، أمام تعداد الجيوش الفارسية ، ولم تكن هذه هي المشكلة الوحيدة ، و لكن الخليفة أبا بكر الصديق أمر خالدا أن يُخبر جنوده بين العودة إلى المدينة ، و بين الذهاب إلى العراق لقتال الفرس ، و بالفعل نفذ خالد هذا الأمر ، و بقي معه ألفين من المقاتلين فقط ، لكن بقي أمامه متسع من الوقت ، حيث يمكنه إعادة جمع الجنود ، و لذلك أرسل خالد إلى الخليفة ليعلمه بما حدث ، و ليطلب منه المدد إن توفر ، بما أنه يملك متسعا من الوقت لينتظر المدد ، و بالفعل وصل خطاب خالد إلى أبي بكر ، أرسل له مددا صغيرا ، لا يُقارن أبدا بمحافل الفرس ، و عند ذلك توجه خالد إلى العراق بإمكاناته المحدودة جدا ، في العدد ، و في السلاح ، و في الأحصنة ، و غيرها ، لكنه خطط ، و نظم جيشه ، و وضع إستراتيجياته بناء على ما معه ، و على ما تحت يده ، رغم أن العاصمة لا تزال محتوية على آلاف الرجال ، و رغم أن مناطق أخرى تحت سيطرة الدولة الإسلامية ، يمكن أن تدفع بعشرات الآلاف من المقاتلين ، و الأسلحة ، و رغم أن المعركة لم تُفرض بعد ، بل يمكن تأجيلها ، إلا أن خالدا طبق مبدأ الإمكانيات المتاحة ، مع مبدأ الهدف ، و توجه إلى فتح العراق ، و نجح في ذلك ، أمام عدو يفوقه عددا ، و عدة ، إلا أنه ينتظر دائما المدد ، من العاصمة ، و يبني خطته على عدد ، و عدة ليست في يده¹ .

¹ عمرو خالد - برنامج و نقل الأحياء - سيرة خالد بن الوليد - الحلقة 08/04 .

2-8-1-2 تطبيق مبدأ الامكانيات المتاحة في مجال المنافسة :

لا ينبغي للمؤسسة أن تشغل نفسها بالتخطيط ، و بناء الإستراتيجيات ، البسيطة ، أو المعقدة ، اعتمادا على ما ليس مضمونا ، فهذا لا يعود على المؤسسة إلا بالإخفاقات المتوالية ، و بالصدمات الغير متوقعة ، التي لها الأثر البالغ على مصير و حياة المؤسسة ، في حين أن إعمال الفكر ، و الأهم ، فيما هو متاح ، و مضمون ، و لو كان قليلا ، و لو كان غير كافيا ، و لو كان أضعف مما لدى المنافسين ، إلا أنه يسمح للمؤسسة أولا : بإدراك واقعها ، ثانيا : بتجنب الصدمات الغير متوقعة ، ثالثا : الإنجازات ، و لو كانت بسيطة ، و صغيرة ، رابعا : إبداع الحلول الغير مألوفة ، خامسا : بذل قصارى الجهد ، سادسا : إمكانية تحقيق إنجازات أكبر من الامكانيات المتاحة ، و بالتالي رفع الروح المعنوية ، و الاستفادة من التجربة في المستقبل .

أما فيما يخص المنافسين ، فيمكن تصنيفهم إلى ثلاث أقسام : القسم الأول : منافس أقل إمكانيات من المؤسسة ، فهنا إذا نافسته المؤسسة ، فستجبره في الغالب على الوقوع في وضعية من يخطط ، و يتحرك بأكثر مما لديه في الواقع ، و هنا سوف تكون النتيجة في الغالب لصالح المؤسسة ، القسم الثاني : منافس له نفس إمكانيات المؤسسة ، فهنا على المؤسسة أن تستعمل بعض التكتيكات التابعة لمبدأ إدارة المعلومات المذكور سابقا حتى توهم منافسها من خلالها أن لها من الامكانيات أكبر من الواقع ، و عليه سوف يحاول المنافس أن يتحرك وفقا لإمكانيات أعلى مما لديه ، فيحدث الارتباك في صفه ، و غالبا ما تتفوق عليه المؤسسة ، أما القسم الثالث : فهو المنافس الذي له إمكانيات أكبر من إمكانيات المؤسسة ، فهذا المنافس إما أن إمكانياته أكبر بكثير من إمكانيات المؤسسة ، أو أنه متفوق قليلا عن المؤسسة ، ففي الحالة الأولى ، على المؤسسة استعمال بعض تقنيات مبدأ إدارة المعلومات حتى توهمه بأن لها إمكانيات قليلة جدا جدا ، فيتصرف المنافس بناءا على سوء تقدير لإمكانيات المؤسسة ، و هنا سوف تُفاجئه المؤسسة بنتائج أكبر مما كان يتوقعه ، و الحالة الثانية ، على المؤسسة أن تسرب له المعلومات التي توهمه أن لديها إمكانيات أكبر مما لديه ، حتى يقع في الارتباك الناتج عن التخطيط المبني على استعمال إمكانيات غير متاحة .

و جدير بالذكر أن على المؤسسة أن تُحسن تقدير إمكانيات منافسيها الحقيقية ، فالمنافسين أيضا ، لا يظهرون حقيقتهم ، و لذلك فإن المزج بصفة خاصة بين هذا المبدأ و مبدأ إدارة المعلومات ، هو من أسس النجاح في مجال المنافسة ، على أن المقاربة المقترحة كما هو مبين سابقا تتضمن المزج بين كل

المبادئ العشرة ، و تتضمن كل التفاعلات الحادثة فيما بين هذه المبادئ .

9-1-2 مبدأ بناء السمعة :

1-9-1-2 في مجالها الأصلي :

أولى خالد بن الوليد لمسألة بناء السمعة التي يريدها اهتماما كبيرا ، فقد استطاع بعد كل معركة يخوضها أن يزيد من ترسيخ التصورات الإيجابية حوله ، و حول جيشه ، و الذي اكتسب بمرور الوقت سمعة ، تعمل لصالحه ، و تُساهم في تحقيقه للنصر ، كانت السمعة التي بناها حول معسكره عموما ، و حول شخصيته على وجه الخصوص ، تدفع كل المسلمين للوثوق به ، و بجيشه ، و بذلك تمكن من القيام بالحشد لمعاركه ، بكل سهولة ، و يسر ، و كذلك تمكن من رفع الروح المعنوية لجيشه ، و تمكن أيضا من خلال هذه السمعة ، أن يحول بعض من ارتدوا عن الإسلام ، إلى العودة إليه ، و الانضمام إلى صفه ، و القتال معه جنبا إلى جنب ، بل تمكن في حادثة تُعتبر نادرة في التاريخ ، إذ تمكن من تحويل جنرال روماني كبير إلى صفه ، و ذلك في معركة اليرموك ، كما لعبت السمعة التي اكتسبها أيضا دورا مهما في معسكر أعدائه ، فقد كان يُصاب أعداؤه بالهلع ، و الرعب بمجرد سماع اسم خالد بن الوليد ، فأثر كثيرا على روحهم المعنوية ، و في المقابل حرص أيضا على تحطيم سمعة أعدائه ، على العموم ، و على الخصوص ، وذلك بانتصاراته المتتالية على الجيوش التي تفوقه عددا و عدة ، و خبرة ، و كذلك بالمبارزة رجلا لرجل مع القادة الأفاضل ، و المقاتلين الشجعان ، من جيش العدو ، فكان كلما يسمع بمبارز له سمعة رهيبة يخرج له ، و يواجهه ليحطم سمعته ، و يقضي على الروح المعنوية لجيشه .

وكمثال على تطبيق هذا المبدأ ، ما فعله خالد بن الوليد عندما واجه مشكلة النصر على جيش فارسي ، ثم فرار فلول هذا الجيش إلى جيش آخر ليقاتلوه ، ثم ينتصر عليهم ، فيفر منهم عدد آخر ، لينضم إلى جيش آخر ، فقرر قرارا ، له فائدتان : الأولى إنهاء الجيش المنهزم كليا ، ثانيا ، إرعاب الجيش التالي له ، من خلال بناء سمعة للجيش تجعل غيره من الجيوش ينهزم قبل ملاقاته ، فكانت معركة نهر الدم ، التي طوق فيها خالد جيش العدو ليمنعه من الفرار ، ثانيا قتل كل أفراد الجيش ، و أسال دماءهم على نهر الخسيف ، الذي أصبح يُعرف بعد ذلك بنهر الدم ، حيث تحول لونه إلى لون الدم ، مما بنا سمعة لجيش خالد ، لدى الفرس ، بأنه جيش لا يُهزم ، و لا يتساهل مع

من لم يستسلموا أمامه¹ .

2-9-1-2 تطبيق مبدأ بناء السمعة في مجال المنافسة :

بناء السمعة في المجال المنافسة أوسع من بناء العلامة التجارية القوية ، إذ أن هذه الأخيرة جزء من مبدأ بناء السمعة ، و لذلك على المؤسسة أن تصنع لنفسها علامة تجارية مميزة ، و قوية ، و ربما علامة تجارية لكل منتج ، أو للمنتجات المميزة ، هذا أمر مفيد ، لكن ما هو أكبر من هذا الأمر هو أن تبني المؤسسة من خلال ممارستها لنشاطها عبر الوقت ، مجموعة تصورات ذهنية عند منافسيها ، و عند موظفيها و عمالها أيضا ، و ليس فقط عند المستهلكين ، بالنسبة لسمعة المؤسسة عند منافسيها ، لا بد أن تترسخ لديهم جملة من القناعات حول قوة المؤسسة ، صعوبة منافستها ، وضعيتها المالية الجيدة ، إدارتها الفذة ، حسن تخطيطها ، تجاوزها للأزمات ، تحقيقها للإنجازات ، حسن تعاملها مع حلفائها ، وفاتها لعودها ، و تفوقها على من نافسوها ، ... و ما في مثل هذه المعاني ، أما عند موظفيها ، و عمالها ، فلا بد أن تنشأ أيضا جملة من القناعات التي تصب في صالح المؤسسة مثل : حسن تعاملها مع الموظفين ، تقديرها للجهود ، تشجيعها للإبداع ، مكافئتها للإنجازات النوعية ، ترقيتها للأكفاء ، عدم تساهلها مع الكسالى ، تسريحها للغشاشين ، معاقبتها للسارقين ، ... و غير ذلك من المعاني .

و في المقابل على المؤسسة أن تتعامل مع منافسيها من خلال سمعتهم المتكسبة تاريخيا ، تدرسهم ، تحلل مواقفهم ، و تتحرك بناء على ذلك ، أما في الظاهر فتحاول تحطيم هذه السمعة المؤثرة عليها سلبيا في أذهان موظفيها و عمالها ، و ذلك بذكر بعض الشواهد التاريخية القادحة في تلك السعة ، و ذلك من أجل تجنب انخفاض الروح المعنوية ، و يمكن فعل ذلك أيضا مع موظفي و عمال المنافس ، حتى تهبط الروح المعنوية لهم ، و يمكن أيضا فعل ذلك مع الحليف المستقبلي المتردد بسبب سمعة المنافس .

و هنا يجدر بالذكر أن يُفَرَّق بين هذا المبدأ ، و بين مبدأ إدارة المعلومات على النحو التالي : مبدأ إدارة المعلومات هو أن تصنع المؤسسة المعلومات التي تريدها أن تُعرف عنها من خلال الإعلام ، التصريحات ، تسريب معلومات ، و غير ذلك ، أما مبدأ السمعة فهو أن تُصنع المعلومات تلقائيا ،

¹ أنظر الجنرال أ.أكرم - مصدر سابق - ص 289 إلى 295 .

² أنظر في الملاحق ص 184 - 185 .

بمرور الوقت ، من خلال طريقة إدارة المؤسسة ، و تعاملها في محيطها الداخلي ، و الخارجي ، و تاريخ نشاطها ، فتكون السمعة عبر تراكم معلومات ناتج عن سلسلة أفعال للمؤسسة .

2-1-10 مبدأ الإدارة و التنظيم :

2-1-10-1 في مجالها الأصلي :

هناك عدة أمور إدارية كان خالد بن الوليد يُفعلها في جيشه ، كان يهتم بالإمدادات ، التموين ، الماء ، و كان يؤمن لجيشه تلقي العلاج ، و كذلك كان يُنظم و يقسم جيشه إلى مقدمة ، قلب ، مؤخرة ، ميمنة ، و ميسرة ، و يُقسمه أيضا إلى مشاة ، نبالة ، خيالة ، ... وغيرهم ، و كان أحيانا يُقسم أفراد جيشه حسب قبائلهم ، و يترك في بعض المرات جزءا للاحتياط ، و في بعض المعارك الصعبة يُشئ فرقة متحركة لمساعدة أي قسم يحتاج إلى المساعدة ، و في الخطط السرية ، يُشئ كتائب ، و وحدات خاصة للمفاجأة ، و القيام بتطويق العدو ، و كان له شبكة التجسس و الاستطلاع الخاصة به ، و فرق الحراسة الليلية ، و مجلس الشورى المتكون من قادة الأركان ، و على العموم كان يعتبر التنظيم ، و الاستعداد الدائم للمعركة في أي وقت عاملا خطيرا جدا لا ينبغي التساهل معه ، و لذلك كان حريصا على أن يرى عدوه مشتتا ، غير منظم ، و لا مستعد للاشتباك ، فكان كثيرا ما يهجم على عدوه ، و هو غير مرتب ، بل هجم مرة على معسكر الأعداء عند بدئهم بتناول وجبة الغذاء ، فكان حريصا على استغلال أوقات التشتت ، و الفوضى لديهم¹ .

و كمثال على التطبيق العملي لهذا المبدأ ، عندما واجه خالد بن الوليد جيشا ضخما قوامه مائتي ألف رومي ، في موقعة اليرموك ، حيث فكّر خالد في تنظيم ، و إدارة جيشه بطريقة مبتكرة ، لم تكن معهودة في ذلك العصر ، كان جيشه لا يتعدى الأربعون ألفا ، أول شيء فعله ، كان تقسيم الجيش إلى 36 كردوسا² من المشاة ، و عشرة من الخيالة ، فكان الجيش يبدو كثيفا ، و كل كردوس يحتوي على حوالي ألف أو أقل من أفراد قبيلة واحدة ، و عيّن على كل كردوس أميرا له ، و قسم الكردوس نفسه إلى مجموعات تضم عشرة رجال ، لهم قائد عليهم يُسمى عزيفا ، و كل عشرة عرفاء لهم قائد يسمى أمر الأعشار ، و قسم الجيش كله إلى قلبين ، و ميمنة ، و ميسرة ، كل قسم يحتوي على تسعة كراديس ، و جعل في المؤخرة النساء ، و أعطاهن السيوف ليقاتلن من يهرب من

¹ أنظر الجنرال أ.أكرم - مصدر سابق - ص 292 إلى 305 .

² الكنية التي تضم عناصر من نفس القبيلة .

المسلمين ، و جعل واعظا خاصا للجيش ، أما الخيالة فجعل ألفين في المقدمة ، و أربعة آلاف في المؤخرة ، وهي فرقة متحركة لتساعد أي جهة تحتاج إلى المساعدة ، وعلى كل جناح ألفين أيضا من الخيالة ، و اختار خالد بن الوليد قادة الجناحين ، و القلبين بعناية فائقة ، و كذلك قائد الفرقة المتحركة من الخيالة ، و بهذا لم يترك خالد أي فرد إلا و جعل له مكانا منظما ، حتى النساء استفاد منهن في هذه المعركة^{1 2}.

2-10-1-2 تطبيق مبدأ الإدارة و التنظيم في مجال المنافسة :

المؤسسة ما هي إلا منظمة ، و لا يمكن لها أن تستقر بدون إدارة ، و تنظيم ، و في ظل ازدياد ضراوة المنافسة ، لا بد للمؤسسة أن تُتقن غمطا جديدا من الإدارة ، هذا النمط يمكن المؤسسة من التفوق على منافسيها ، و لذلك عليها أن تهتم بتنظيم كل معاملاتها ، بدءا بالمدخلات ، و انتهاء بالمخرجات النهائية ، عليها أن تنظم عملية اتخاذ القرار ، وكذلك عملية الاتصال ، و توجيه الأوامر ، عليها أن تنسق بين مختلف المصالح ، و بين مختلف الفروع ، على المؤسسة أن تضع الرجل المناسب في المكان المناسب مستخدمة في ذلك أحدث الأساليب و النظريات في التوظيف ، و العمل المؤسسي الفعال ، و عليها أيضا أن تستفيد من أحدث التكنولوجيات ، و المعدات المساعدة على التنظيم ، الاتصال ، المراقبة ، التحكم التام بسير المؤسسة ، على المؤسسة أن تُنشئ هيكلها التنظيمي الخاص بنشاطها التجاري ، لكن أيضا بما يتوافق مع المنافسين ، فلا يجب أن تقتصر المؤسسة على النظر إلى الهيكل التنظيمي باعتباره متوافقا مع مواردها ، و نشاطاتها فقط ، بل لا بد من ذلك البعد التنافسي للهيكل التنظيمي ، فيكون متفوقا على الهياكل الأخرى بعدة أمور ، كالسرعة ، البساطة ، المرونة ، الخصوصية ، ... و غير ذلك ، و على المؤسسة أن تحذر من كل ما يفسد تنظيمها ، و يحدث ارتباكا داخل صفها ، و ذلك عن طريق الرقابة المستمرة ، التطوير المستمر ، التدريب المستمر ، و كذلك خطط الطوارئ ، و البدائل المحتفظ بها احتياطا .

و في المقابل على المؤسسة أن تنافس المؤسسات الأخرى التي تكون ضعيفة تنظيميا ، أو تعاني من مشاكل داخلية تنظيمية ، أو أن تكون حديثة النشأة ، عليها أن تستغل حالة الفوضى ، و التشتت لديهم ، في تكثيف حملاتها التنافسية ، و يمكن للمؤسسة أن تساهم في إحداث الفوضى في

¹ طارق السويدان - مصدر سابق . المحاضرة 12/11 .

² أنظر في الملاحق ص 195 - 198

صفوف المنافسين ، و ذلك عن طريق قيامها ببعض المناورات مثل : السعي لضم بعض كوادر المنافسين ، و التعاقد معهم لإحداث الفجوات داخل الهياكل التنظيمية ، كذلك عن طريق شراء المواد الأولية القريبة من مقر المنافس بكميات كبيرة تُؤثر على السير الطبيعي لنشاط المنافس ، أو عن طريق استخدام نفس الميناء المستخدم من قبل المنافس بطريقة تُحدث تأخيرا في مواعيده ، ... و غير ذلك .

من تلك المبادئ الاستراتيجية المهمة في التخطيط الإستراتيجي العشرة ، و يمكن ذكر مبادئ الإستراتيجية المستخدمة من حيثها و هو ما يلي :
1- الإستراتيجية مبركة : يتم ذكرها في وثيقة واحدة ينسب عليها ذلك الوصف ، و هي الإستراتيجية
2- الإستراتيجية على النحو التالي :
3- الإستراتيجية

- مبدأ الهدف :

لا بد أن تكون واضحة مع مبدأ أهداف الجيش / المؤسسة ، و يتم معالجة أهدافها في نفس الوقت ، و خطة لأهداف عام / خاص .

- مبدأ الوقت المناسب :

يجب أن نستجيب في الوقت المناسب للحرب / المؤسسة ، و الأكل أو استخدام في أكثر الأوقات ، و ذلك في وقت / المكان .

- مبدأ المرونة الاستراتيجية :

علاوة على ذلك ، و يجب أن تكون مرنة و قابلة للتغيير ، و تتأقلم معها ، و الأكل أو التغيير ، على ما يفرض مبدأ الاستراتيجية ، و ذلك في وقت / المكان ، و عليها أن تستخدم بالشكل الذي يملكه عامل التغيير ، و من حيث التغير الذي يغير / الناس .

- مبدأ الروح المعنوية :

لا بد أن يكون استخدام أي إستراتيجية بما يتولى يتم ذكره دائما ، و رفع الروح المعنوية للجيش / المؤسسة ، و الأكل أو يكون استخدامها بشكل يرفع الروح المعنوية لدى العدو / المنافس .

- مبدأ إدارة المعلومات :

يجب أن تستخدم الإستراتيجية دائما على المعلومات الواردة لدى الجيش / المؤسسة ، كما أن

2-2 المطلب الثاني : إستراتيجيات خالد بن الوليد و كيف تُطبقها المؤسسة في مجال

المنافسة :

كما تم ذكره سابقا ، فإن المزج بين المبادئ العشرة لمقاربة الحرب / المنافسة ينتج عنه عدة إستراتيجيات وفقا للوضعيات ، و الظروف التي تمر بها المؤسسة ، فنتج من عملية المزج بين مبدئين فأكثر من تلك المبادئ إستراتيجية معينة ، تكون مقوية لمحمل المبادئ الإستراتيجية العشرة ، و يمكن ذكر هذه الإستراتيجيات المستخرجة من خطط ، و معارك خالد بن الوليد على النحو التالي :

أي إستراتيجية سوف يتم ذكرها في هذا المبحث ينسحب عليها هذا الوصف ، حيث ترتبط بالمبادئ العشرة على النحو التالي :

- مبدأ الهدف :

لا بد أن تكون منسجمة مع مبدأ الهدف للجيش / المؤسسة ، غير خارجة عنه ، و في نفس الوقت محبطة لأهداف العدو / المنافس .

- مبدأ التوقيت المناسب :

يجب أن تُستخدم في الوقت المناسب للجيش / المؤسسة ، و الأكمل أن تُستخدم في أكثر الأوقات إرباكا للعدو / المنافس .

- مبدأ الجغرافيا الملائمة :

عليها أن تكون مستخدمة وفقا لجغرافية الجيش / المؤسسة ، متناسقة معها ، و الأكمل أن تحتوي على ما يقوي مبدأ الجغرافيا الملائمة لدى الجيش / المؤسسة ، و في المقابل ، عليها أن تُستخدم بالشكل الذي يجعل عامل الجغرافيا ، من عوامل الضعف لدى العدو / المنافس .

- مبدأ الروح المعنوية :

لا بد أن يكون استخدام أي إستراتيجية مما سوف يتم ذكره عاملا قويا في رفع الروح المعنوية للجيش / المؤسسة ، و الأكمل أن يكون استخدامها بشكل يخفض الروح المعنوية لدى العدو / المنافس .

- مبدأ إدارة المعلومات :

يجب أن تُستخدم الإستراتيجية بناءا على المعلومات المتوفرة لدى الجيش / المؤسسة ، كما أن

سرية استخدامها عن جيش العدو / المنافس أمر مطلوب ، و الأكمل أن يكون استخدام إستراتيجية معينة سببا في سوء إدارة معلومات العدو / المنافس .

- مبدأ نقاط القوة :

إستخدام الإستراتيجية على الوجه الأكمل من عوامل زيادة نقاط القوة عند الجيش / المؤسسة ، و في المقابل ، من عوامل ازدياد نقاط الضعف لدى العدو / المنافس .

- مبدأ نقاط الضعف :

من الأكمل أن لا يُكتفى بكون استخدام إستراتيجية معينة غير مضعف للجيش / المؤسسة ، بل الوضع المثالي ، هو أن يساهم هذا الاستخدام في حل بعض المشاكل ، و تدارك بعض نقاط الضعف لدى الجيش / المؤسسة ، و في المقابل ، من الأكمل أن يُحدث استخدام هذه الإستراتيجية بعض نقاط الضعف لدى العدو / المنافس .

- مبدأ الإمكانيات المتاحة :

كما أن استخدام إستراتيجية معينة لابد أن يكون وفق الإمكانيات المتاحة للجيش / المؤسسة ، و الأكمل أن يكون خارج إمكانيات العدو / المنافس .

- مبدأ بناء السمعة :

و لا ينبغي أن يكون استخدام إستراتيجية معينة بعيدا ، عن تاريخ و سمعة الجيش / المؤسسة التي تبنى عبر سلسلة الإستراتيجيات ، و المواقف التي تُتخذ ، و الأكمل أن تكون الإستراتيجية المستخدمة قاذحة في سمعة العدو / المنافس .

- مبدأ الإدارة و التنظيم :

و أخيرا لابد أن تكون مطبقة بإدارة ، و تنظيم ، لا بشكل عشوائي ، بل الأكمل أن يكون تطبيق الإستراتيجية مما يحدث الفوضى ، و العشوائية لدى صفوف العدو / المنافس .

2-2-1 قائمة إستراتيجيات خالد بن الوليد العسكرية كإستراتيجيات للمنافسة :

بناء على ما سبق ذكره من المعايير المرتبطة على تلك الإستراتيجيات ، سوف يتم ذكر قائمة تضم معظم الإستراتيجيات التي استعملها خالد بن الوليد في معاركه ، و التي قمنا بعملية نقلها ، و إسقاطها على مجال المؤسسات ، كإستراتيجيات للمنافسة :

2-1-2-1-1-2 إستراتيجية تغيير محور الصراع / تغيير محور المنافسة :

2-1-1-2-2 في مجالها الأصلي :

في بعض الحالات الخاصة ، و التي كان الوضع الذي يواجهه خالد بن الوليد يعتبر صعبا جدا ، لدرجة استحالة تحقيق النصر ، كان خالد يعتمد إلى إستراتيجية تغيير محور الصراع ، حدث ذلك مثلا في بعض معاركه التي وجه الصراع إلى المبارزة رجلا لرجل ، لأمهر الفرسان من كلا الجانبين ، كان ذلك بعد أن أضعف جيش خالد ، و كان الهدف من هذا التحول في محور الصراع ، إلى إراحة الجيش ، و رفع الروح المعنوية لجيشه عندما ينتصر المبارزون من هذا الجيش على جيش العدو ، و في المقابل ، قتل الروح المعنوية لدى جيش العدو .

هناك مثال آخر على هذه الإستراتيجية ، عندما كان خالد بن الوليد ، يوجه كل قوته إلى قادة جيش العدو ، بدلا من القتال العادي ، مثلما حدث في معركته ضد قبيلة غطفان عندما غير محور الصراع نحو قائدهم ، و جعلها الذي تركبه ¹ .

2-1-1-2-2 في مجال المنافسة :

تستطيع المؤسسة تطبيق هذه الإستراتيجية على النحو التالي :

عندما لا تستطيع المؤسسة التغلب على المنافس لأنه يتمتع بميزة تنافسية في مجال معين (التكلفة المنخفضة ، أو الجودة العالية ، أو الأسبقية في السوق ، أو ...) ، فعلى المؤسسة أن تبحث أو تصنع محورا جديدا من محاور المنافسة ، أي مجال آخر تحسنه جدا ، و تتميز فيه ، بحيث تستطيع المنافسة فيه بقوة (مثل : استهداف شريحة ضيقة من السوق ، أو استهداف سوق أخرى لم يصل إليها المنافس بعد ، أو ابتكار تكنولوجيا جديدة غير متوفر لدى المنافس ، أو بالحملات التسويقية الأكفأ من حملات المنافس ، أو ...) .

بعض المؤسسات عند ضعفها أمام المنافس تلجأ إلى المواجهة القضائية برفع الدعاوى ضده ، و التي قد تكسبها ، أو تعتمد إلى المواجهة الإعلامية المكثفة ، و بعضها تلجأ إلى التحالف مع بعض المنافسين للاستفادة من نقاط قوتهم ، و كل ذلك يمكن إدراجه تحت مسمى تغيير محور الصراع أو المنافسة .

¹ المنهد من التفصيل أنظر ص 141 من هذه المنكرة .

2-1-2-2 إستراتيجية تكثير الصدمات النفسية :

2-2-1-2-2 في مجالها الأصلي :

كان خالد بن الوليد حريص على إضعاف الروح المعنوية لدى العدو كما تم ذكره في مبدأ الروح المعنوية ، لكنه كان يستخدم أحيانا إستراتيجية قوية في ذلك ، و هي أنه كان يقوم بسلسلة من الأعمال ، و الحركات المتتالية ، و المتلاحقة ، و التي كل واحدة منها يضعف الروح المعنوية لدى العدو ، فكيف بتتابعها ، و تلاحقها ، واحدة بعد واحدة ، فكانت النتيجة في مثل تلك الحالات ، ضعف الروح المعنوية إلى درجة الانعدام التام للروح المعنوية المرتفعة .

في معركة مؤتة ، عندما قرر خالد الانسحاب أمام جيش الروم ، و الغساسنة العرب الذي يفوقه بأكثر من عشرة أضعاف ، وضع خطته العبقريّة لأضعاف الروح المعنوية لدى جيش العدو عن طريق ، تكثير الصدمات النفسية ، فقسّم ليلًا ثلاث مائة مقاتل إلى ستة مجموعات ، و أمرهم أن يأتوا في الصبيحة من جهة المدينة - العاصمة في ذلك الوقت - على أنهم مدد ، كل مجموعة تأتي وحدها ، و تضرب الأرض لتحدث الغبار بأرجل الخيول ، حتى لا يُدري كم عدد هذا المدد ، فكانت كل مدة تأتي مجموعة تضرب الأرض ، و يعلو الغبار ، و هكذا ستة مرات ، و جيش العدو يلاحظ في كل مرة أن مددا ضخما من المسلمين وصل ، فكانت الروح المعنوية تهبط كل مرة يصل فيها مدد ، و عندما وصلت المجموعة السادسة ، كانت معنويات جيش العدو قد انحارت تماما ، عندها أعطى خالد الأمر بالهجوم ، فجهموا جميعا و بقوة ، و بينما هم متفوقون في الهجوم ، أعطاهم أمرا بالانسحاب ، فظن الروم ، و الغساسنة أن هذا كمين نصبه لهم خالد فلم يتبعوهم ، إلى أن وصلوا إلى المدينة¹ .²

2-2-1-2-2 في مجال المنافسة :

تستطيع المؤسسة تطبيق هذه الإستراتيجية على النحو التالي :

إعداد مجموعة من الأعمال ، و القرارات ، و الحركات التي تُضعف الروح المعنوية للمنافس ، و القيام بها بصفة منظمة ، و بشكل متتابع (مثل إعلان اكتشاف تكنولوجيا جديدة ، بعده بقليل ، إعلان عقد صفقة مع موردين جدد للمواد الأولية بأسعار رخيصة ، بعده بقليل ، إعلان شراء

¹ عمرو خالد - مصدر سابق - الحلقة 8/4 .

² أنظر في الملاحق ص 170 - 171 .

مؤسسة أخرى ، بعده بقليل ، إعلان الحصول على شهادة في الجودة ، بعده بقليل إطلاق خدمات جديدة للمستهلكين ، ...) ، كل خبر ، أو إعلان كفيل بإضعاف الروح المعنوية للمنافس ، خصوصا إذا تم التخطيط للفترات الفاصلة بين كل خبر ، و آخر بدقة عالية .

3-1-2-2 إستراتيجية تضخيم الصدمات النفسية :

1-3-1-2-2 في مجالها الأصلي :

كان خالد بن الوليد يستفيد من المعطيات التي تُضعف الروح المعنوية للعدو ، بشكل جيد ، حيث كان يستثمرها لصالحه ، لا يقوم بعمل ، أو حركة إلا بشكلها القوي ، حيث يُظهرها أمام عدوه بشكل ضخم ، و يحاول بكل الأساليب تهويل الأمر ، و تكبيره ، إلى درجة إلحاق الهزيمة النفسية بالعدو .

يمكن ملاحظة ذلك ، في معركة مؤتة ، حيث أراد خالد تضخيم الصدمات النفسية لجيش العدو ، فلم يكتفي بالتظاهر بالمدد تلو المدد ، كما في المبدأ السابق ، لكنه أعاد تنظيم الجيش ليلا ، فغير أماكن الجنود فجعل اليمينه ميسرة ، و الميسرة ميمنة ، و المقدمة ساقية ، و الساقية مقدمة ، و أمرهم بتنظيف ملابسهم جيدا ، و نفضها من الغبار ، و أعطاهم رايات عليها كتابات ، و ألوان جديدة ، كل ذلك ليضخم من صدمة العدو ، عندما يوجهه جيشا جديدا ، غير الذي كان يواجهه سابقا¹ .

2-3-1-2-2 في مجال المنافسة :

تستطيع المؤسسة تطبيق هذه الإستراتيجية على النحو التالي :

أن تصنع المؤسسة من الحدث الصغير الغير مناسب للمنافس حدثا ضخما ، و كبيرا ، و ألا تعلن عنه إلا بعد أن يكتمل بناؤه ، و تتم صورته الضخمة ، و المهولة ، التي تُؤثر على المنافس سلبا ، (مثل إظهار حدث إنشاء موقع على الإنترنت للمؤسسة ، بالصورة التالية : إفتتاح موقع كبير لتقدم الخدمات للمستهلكين ، بعد النجاح الباهر الذي حققته المؤسسة في مجال ... ، حيث يُتوقع لهذا الموقع أن يكون ... ، و أن يساهم في رفع ... ، إضافة إلى قيام المؤسسة باندوات صحفية حول

¹ المصدر السابق - الحلقة 08/04 .

ذلك ، و حوارات ، و تعليقات للمحللين ، ... فيتحول حدث إنشاء موقع إلكتروني ، إلى حدث ضخم ، و كبير ، و مُفزِع للمنافس) .

2-2-1-4 إستراتيجية استغلال وقت تأثير الصدمة / الصدمات النفسية :

2-2-1-4-1 في مجالها الأصلي :

من المسلّمات عند خالد بن الوليد أن يبادر باستغلال وقت التشتت ، و الفوضى ، و الأضعف الناجم عن الصدمات النفسية التي كان هو سببا في حدوثها لدى معسكر العدو ، في بدء عمله الهجومي ، أو على العموم في تنفيذ خطته العسكرية .
مثلما فعل في معركة مؤتة عندما استغل مرحلة انخفاض الروح المعنوية لدى جيش العدو بإعلان الهجوم ، ثم استغل مرحلة انهزام جيش العدو ، و تراجعها بالانسحاب المنظم ، الخال من أي خسائر¹ .

2-2-1-4-2 في مجال المنافسة :

تستطيع المؤسسة تطبيق هذه الإستراتيجية على النحو التالي :

أن تقوم بتنفيذ بعض الحركات الإستراتيجية القوية ، و التي من شأنها أن تقضي على المنافس ، أو تتفوق عليه بمراحل ، في الوقت الذي يكون فيه المنافس أكثر ضعفا نتيجة لتعرضه إلى عدة صدمات نفسية ، خفضت من روحه المعنوية ، مع ملاحظة أن المؤسسة يُمكنها أن لا تكون هي من أحدثت الصدمات النفسية لدى المنافس ، فيمكن أن يُحدثها منافس آخر ، أو ظروف خارجية أخرى .

2-2-1-5 إستراتيجية الاقتصاد في القوة / الاقتصاد في الموارد :

2-2-1-5-1 في مجالها الأصلي :

كان واضحا عند خالد بن الوليد أن يقتصر على ما يحتاجه فقط من غير زيادة أو نقصان ، لم يكن من القادة الذين لا يحاربون إلا عندما يجمعون الأعداد الهائلة من الجنود ، و الأسلحة ، و المؤن ، بل يكفي بالموجود ، و يقسم ذلك العدد الذي معه إلى الجيش الأساسي ، و الباقي في

¹ المصدر السابق - الحلقة 08/04 .

الاحتياط ، لا يستعملهم إلا عند الحاجة .

يمكن ملاحظة ذلك في معركة اليرموك ، عندما أبقى فرقة من الخيالة عددها أربعمائة ألف في المؤخرة احتياطاً ، لمساعدة أي جهة تحتاج إلى المساعدة ، ولم يُشركها في القتال إلا عند الحاجة^{1 2} .

2-2-1-5-2 في مجال المنافسة :

تستطيع المؤسسة تطبيق هذه الإستراتيجية على النحو التالي :

أن تقتصر على عدد الموظفين ، و العمال الذي تحتاجه عملياً لإتمام مشاريعها ، أن تهتم بالآلات الحديثة التي تغني عن عدد كبير من العمالة ، أن تكون عمالاً ، و موظفين مرنين يمكنهم أن يقوموا بعدة مهام ، أن تستقطب عمالة رخيصة ، و ذات كفاءة ، و كذلك أن تقتصر في مصاريف التسويق على ما تحتاجه فقط ، و أن تختار بعناية أي الحملات الإعلانية أكثر مردودية ، و أقل تكلفة .

2-2-1-6-2 إستراتيجية تحويل الأعداء إلى حلفاء / تحويل المنافسين إلى حلفاء :

2-2-1-6-1 في مجالها الأصلي :

من الأمور التي تُعتبر تفوقاً ، و نصراً لأي قائد عسكري ، قدرته على تحويل الأعداء إلى حلفاء ، و أصدقاء ، و لذلك كثيراً ما استطاع خالد بن الوليد ، قلب الموازين ، و جعل من كانوا يحاربونه ، يحاربون جنباً إلى جنب معه ، و لم يقتصر على تحويل الأفراد ، و القادة كما حدث مع القائد الروماني جورجه ، بل تعدى ذلك إلى استمالة الجيوش بأكملها .

يمكن ملاحظة ذلك عندما لم يتعجل خالد بن الوليد في قتال قبيلة طيء ، بل أرسل لهم موفداً من قبيلتهم ، يرغبهم بالانضمام إلى جيش المسلمين ، و يرهبهم بالعواقب الوخيمة من عدم الانضمام إليه ، و بالفعل قبلت القبيلة بالانضمام إلى خالد بن الوليد ، و القتال معه جنباً إلى جنب ، بدلاً من القتال ضده³ .

¹ عمرو خالد - مصدر سابق - الحلقة 8/4 .

² أنظر في الملاحق ص 195 - 196 .

³ طارق السويدان - مصدر سابق - المحاضرة 12/03 .

2-2-1-6-2 في مجال المنافسة :

تستطيع المؤسسة تطبيق هذه الإستراتيجية على النحو التالي :

إنطلاقاً من مبدأ بناء السمعة الذي تم ذكره سابقاً ، تستطيع المؤسسة تكوين صورة واضحة في أذهان منافسيها عنها ، حيث لا بد أن يُدرك هؤلاء المنافسين قوة المؤسسة من جهة ، و كذلك حسن تعاملها مع حلفائها ، و وفائها بعهودها ، و عقودها التي تُبرمها معهم ، و بعد ذلك يسهل على المؤسسة أن تفاوض ، و تكسب الحلفاء ، المؤيدين لها ، و المقومين لموقفها التنافسي .

2-2-1-7-2 إستراتيجية الحركات المتعددة في وقت واحد :

2-2-1-7-1 في مجالها الأصلي :

بفضل الاستغلال الأمثل لمبدأ التوقيت المناسب ، و مبدأ نقاط القوة ، مع مبدأ الإدارة ، والتنظيم ، استطاع خالد بن الوليد أن يباشر عدة مهام ، و حركات بتقسيم جيد لجيشه في وقت واحد ، و مناسب ، الأمر الذي يربك العدو أكثر ، فأكثر ، و يضعف جانبه ، فيقوم خالد مثلاً بإرسال فرقة لتكون احتياطاً ، و فرقة أخرى للإستطلاع ، و فرقة لمواجهة الجيش الرئيسي ، و فرقة للعمليات الخاصة مثل استهداف القادة ، و بضعة أفراد أحياناً لإيصال خبر ما ، و هكذا .

يمكن ملاحظة ذلك في معركة مؤتة ، عندما قام خالد بالحركات التالية في وقت واحد :

جعل ست مجموعات للتظاهر على أنهم مدد ، و غير أماكن الجنود ، و أمرهم بتنظيف ملابسهم ، وأعطاهم رايات عليها كتابات ، و ألوان جديدة ، و أمر بقية الجنود بإطلاق صيحات التكبير عند مجيء كل مدد مفترض ، ليزيد من رعب جيش العدو ، و أعطى الأمر بالهجوم ، و الأمر بالانسحاب المنظم بعده¹ .

2-2-1-7-2 في مجال المنافسة :

تستطيع المؤسسة تطبيق هذه الإستراتيجية على النحو التالي :

أن تستغل نقاط قوتها ، و حسن إدارتها ، في عمل عدة مهام ، خطط في وقت واحد الأمر الذي

¹ عمرو خالد - مصدر سابق - الحلقة 8/4 .

يربك المنافس ، و يُضعفه ، فيمكأنها أن تتحالف مع منافس ، و تستحوذ على منافس آخر ، و تقوم بحملة إعلانية ، و أن تعلن عن إطلاق منتج جديد ، أن تفتح فرعاً جديداً ، و تشارك في مؤتمر لأغراض إعلامية ، ... و كل ذلك في أوقات متقاربة .

2-2-1-8 إستراتيجية الهجوم الثقيل / الحملات الخاصة :

2-2-1-8-1 في مجالها الأصلي :

أحيانا كان خالد بن الوليد يصدر أمره وفقاً لخطته بالهجوم الثقيل ، الذي يستنفذ فيه الجنود أقصى طاقاتهم ، و قدراتهم ، يهجمون هجوماً يبذلون من خلاله من الجهود ما لا يبذلونه عادة ، فيحدث نتيجة ذلك مفاجأة للعدو ، و رفع للروح المعنوية للجيش ، و يكون ذلك سبباً قوياً للنصر . عندما اشتدت المعركة بين جنود خالد بن الوليد ، و جنود مسيلمة الكذاب ، قام خالد بالتقدم رفقة نخبة من الفرسان إلى مسيلمة ليؤهه أنه يريد مفاوضته ، لكن الهدف من ذلك أن يهجم على مسيلمة ، ليضعف الروح المعنوية لجيشه ، و عندما وصل إليه خالد هجم عليه ، فهرب مسيلمة من أمامه ، و بذلك تحقق هدف خالد بأن رأى جنود مسيلمة قائدهم يهرب من خالد ، و عند ذلك أمر خالد بالهجوم الثقيل ، و الكثيف ، فسقط سبعة آلاف من جنود مسيلمة ، في ذلك الموقف و هرب الباقون ، بعد أن كانت المعركة تسير إلى صالح مسيلمة الكذاب¹ .

2-2-1-8-2 في مجال المنافسة :

تستطيع المؤسسة تطبيق هذه الإستراتيجية على النحو التالي :

أن تقوم بالحملات الموسمية ، فتستغل موسماً معيناً ، أو مناسبة معينة بإطلاق حملة لبيع أكبر كمية ممكنة ، من منتج معين ، مستخدمة في ذلك كل الأسباب المتاحة من إعلانات ، دعايات ، حوافز ، جوائز ، تخفيضات ، تسهيلات في الدفع ، إمتيازات أخرى ، ...

2-2-1-9 إستراتيجية المخاطرة المدروسة :

2-2-1-9-1 في مجالها الأصلي :

¹ الجنرال أ.أكرم - مصدر سابق - ص 211 إلى 219 .

² أنظر في الملاحق ص 172 - 175 .

في أحيان نادرة كان خالد بن الوليد يُقدم على أمور لا يقدم عليها غيره ، كانت تُعد مخاطرة فعلية ، و لا يتجرأ عليها أمثاله من القادة ، لكن الذي كان يميز خالد بن الوليد في مثل هذه المخاطرات ليس شجاعته ، و لا قدرته على إقناع جيشه بالمخاطرة ، لكن دراسته للمخاطرة في حد ذاتها ، فلا يُقدم إلا على المخاطرات المدروسة ، لكن المصحوبة بإمكانية الخسارة طبعا .
 عندما أعطى الخليفة أبو بكر الصديق الأمر لخالد بالذهاب إلى الشام لمساعدة جيش المسلمين هنالك ، كان أمام خالد طريقين أحدهما خال من المخاطرة لكنه بطيء ، و يمر على معسكرات الروم ، و الثاني في درجة كبيرة من المخاطرة ، إلا أنه يستغرق خمسة أيام فقط من العراق إلى الشام ، و فيه مفاجأة لجيش الروم ، فاختار خالد عبور الطريق الثاني ، الخالي من المياه ، إلا عينا واحدة ، كان يعرفها أحد الجنود ، حيث مرّ عليها مرة واحدة في حياته ، و يمكن أن لا يجدها خالد ، و من معه من جنوده ، حيث يُعتبر هذا الطريق مخاطرة ، لكنها مدروسة¹ .

2-2-1-2-9 في مجال المنافسة :

تستطيع المؤسسة تطبيق هذه الإستراتيجية على النحو التالي :

أن تعمل ما لا يتوقعه المنافس من خلال الإقدام على خطوات تبدو غير عقلانية ، لكن في الحقيقة ، هي بعد دراستها ، تكون أقرب للعقلانية ، و للنجاح منها على الإحفاق ، و ما يميز مثل هذه الخطوات الجريئة ، أن النجاح فيها يكون كبيرا جدا جدا ، و المكاسب كبيرة و يكون لها تأثيرا على الوضع التنافسي بشكل رهيب .

2-2-1-2-10 إستراتيجية استخدام القوات الخاصة / الإطارات الخاصة :

2-2-1-10-1 في مجالها الأصلي :

لجأ خالد بن الوليد إلى اختيار نخبة من أمهر أفراد جيشه ، و أشجعهم ، من أجل توليتهم القيام بمهام خاصة ، و صعبة ، و محورية ، لا يقدر عليها في العادة ، إلا النخبة من الجيش ، وكثيرا ما كانت تحدث تلك القوات الخاصة الفرق الذي يُحدث النصر ، و يلحق الهزيمة بالعدو .
 في معركة الوجة ، التي دارت في سهل منخفض على جانبيه هضبتين ، إستخدم خالد بن

¹ أنظر في الملاحق ص 170 - 172 .

الوليد فرقتين خاصتين ، أمرهما بالاختباء خلف الهضبتين ، و بأن لا يشتركا في المعركة إلا بعد أن يعطيهم هو بنفسه الإشارة السريّة ، و أخفى خالد هذه الخطة عن بقية الجيش ، لضمان سريتها ، و لضمان عدم اتكال الجيش على هذه الفرقتان ، و بعد أن تقدم سائر جيش الفرس في السهل ، وأصبح الوضع ملائما لتطويقهم ، من الجانبين ، و من خلفهم أيضا ، أعطى خالد الإشارة السرية ، إلى الفرقتين الخاصتين ، و عندها ظهرت كل فرقة من جانبيها ، و طوّق جيش الفرس من كل جانب ، حيث سبب ذلك في ارتباكهم ، و تشتت تنظيمهم ، و عندها حُسمت المعركة¹ .

2-2-1-10-2 في مجال المنافسة :

تستطيع المؤسسة تطبيق هذه الإستراتيجية على النحو التالي :

أولا من الأفضل للمؤسسة أن تهتم بإطاراتها المستقبلية ، و أن تُحسن اختيارهم .

ثانيا : يُفضل للمؤسسة أن تفتح معاهد خاصة لضم النوابغ بعد حصولهم على إحدى الدرجات العلمية المعنية ، ثم تتولى تكوينهم ، و إعدادهم ليتم تعيينهم بشكل منظم ، في الوظائف الخاصة بهم ، و لا بد من التعاقد المبدي معهم على ذلك .

كما لا يُهمل دور المسابقات العلمية ، و الإبداعية لاكتشاف المواهب ، و لشراء حقوق مخترعاتهم ، أو مؤلفاتهم ، و لتوظيفهم ، و تدريبهم ، و تطويرهم أكثر فأكثر .

2-2-1-11-2 إستراتيجية إعادة التنظيم بعد الصدمات :

2-2-1-11-2 في مجالها الأصلي :

كل جيش معرض لتلقي ضربات موجعة ، و لا يسلم من هذه الحقيقة أي جيش مهما كان قويا ، و منظما ، لكن الفرق بين الجيش الذي كان يقوده خالد بن الوليد ، و بين غيره من الجيوش ، هو قدرة هذا الجيش على إعادة التنظيم مباشرة بعد تلقي ضربات ، أو صدمات موجعة ، فلم تكن تلك الصدمات تحاية الجيش ، بل كانت تُعتبر مرحلة ، من مراحل المعركة ، تعقبها مراحل أخرى ، كان كل ذلك من خلال طريقة تنظيم ، و تدريب جيش خالد بن الوليد .

في معركة اليمامة ، بعد أن تعرض جيش المسلمين ، إلى ضغط شديد ، و هجوم عنيف ، و

¹ الجنرال أ.أكرم - مصدر سابق - ص 275 إلى 286 .

قُتل منهم ، أشجع الفرسان ، و كادت المعنويات أن تموت ، و كاد التشتت ، يسحق الجيش ، أعطى خالد بن الوليد الأمر بإعادة كاملة في تنظيم الجيش حالا ، من جيش مقسم حسب الكتائب ، إلى جيش مقسم حسب القبائل ، و العشائر ، و في دقائق معدودة ، إنضم أفراد كل قبيلة إلى قبيلتهم ، يقودهم سيد تلك القبيلة ، و تمايزت صفوف الجيش ، إلى قبائل منظمة ، كل قبيلة لها قائدها ، و كل القادة لها قائد واحد هو خالد بن الوليد ، و بعد ذلك استماتت كل قبيلة في القتال ، و عدم الاستسلام للتعب ، و الإرهاق ، و علت الروح المعنوية ، و انقلب التشتت إلى تنظيم ، و الهزيمة ، إلى نصر محقق^{1 2}.

2-2-1-1-2 في مجال المنافسة :

تستطيع المؤسسة تطبيق هذه الإستراتيجية على النحو التالي :

على المؤسسة أن تنظم أمورها ، و تبني خططها بحيث تكون قادرة على استيعاب حدوث الأمور الغير متوقعة ، و التي تكون صادمة لها ، لا بد لها من التنظيم الأساسي ، و كذلك تنظيم يعمل في حالة الطوارئ ، و المستجدات ، أي مخطط أساسي ، و مخطط احتياطي جاهز ، و مرن ، و قابل للتطبيق الفوري في أشد الظروف صعوبة .

2-2-1-2-2 إستراتيجية أسوء البدائل أمام العدو / المنافس :

2-2-1-2-2 في مجالها الأصلي :

إن ترك الفرصة أمام العدو للاختيار أمام جملة من البدائل ، أمر غير مرحب به وفق منهج خالد بن الوليد الإستراتيجي ، و لذلك كان يحرص على تقليل البدائل أمام العدو ، و في بعض الأحيان كان يقضي على كل البدائل ، إلا بديلا واحدا ، يتركه عن عمد ، و هو في الحقيقة أسوء شيء يمكن للعدو أن يفعله ، و أمام هذه الوضعية ، يلجأ العدو إلى ذلك المخرج الذي في حقيقته ، هو مأزق ، أو هزيمة محققة ، كما حدث ذلك في معركة اليرموك .

ظهر هذا المبدأ بوضوح ، في معركة اليمامة ، عندما ترك خالد بن الوليد أمام الروم منفذا واحدا ، هو في نظرهم نجاة ، و هو في الحقيقة فخ ، نصه لهم خالد ، كانت نهايتهم ، و هزيمتهم ،

¹ عباس محمود العقاد - مصادر سابق - من ص 73 إلى ص 76 .

² أنظر في الملاحق ص 175 .

بسببه في تلك المعركة¹.

2-2-1-2-2 في مجال المنافسة :

تستطيع المؤسسة تطبيق هذه الإستراتيجية على النحو التالي :

أن تحاصر المنافس من جميع النواحي ، أن تقلل البدائل المتوفرة أمامه ، أن تحاول أن تقضي على كل البدائل ، إلا بديلا واحدا ، يحقق للمؤسسة جملة من المكاسب ، مثل أن لا تترك المؤسسة أمام المنافس من الموردين إلا أسوأهم ، أو أن لا تترك أمامه من المناطق الجغرافية إلا أسوأها ، أو أن لا تدعه يتحالف إلا مع أضعف حليف ، و هكذا .

خاتمة الفصل الثالث :

هذا ما تم التوصل إليه من طرفنا ، مع العلم أن الإستراتيجيات الممكنة استخراجها من خلال المعارك و الحروب و المبادئ العسكرية لخالد بن الوليد ، يمكن أن تكون أكثر من ذلك ، إلا أن ما تم ذكره هو الأكثر استعمالا من وجهة نظرنا ، و يمكن استخراج غيرها بناء على نفس المعايير المذكورة سابقا .

حيث لاحظنا بشكل واضح كيف يمكن أن يُستفاد من مبادئ و إستراتيجيات خالد بن الوليد ، المستخرجة من معاركه و حروبه ، و تطبيقها في مجال المنافسة بين المؤسسات وكيفية ذلك ، من خلال تبين مسألة تحقيق المبدأ أو الإستراتيجية لدى المؤسسة ، مع السعي إلى عدم تحقيق نفس المبدأ أو الإستراتيجية لدى المنافسين ، و من خلال تبين مسألة التفاعلات الناتجة من تحقيق مبدئين فأكثر أو إستراتيجيتين فأكثر على المؤسسة ، و على منافسيها ، و من خلال مسألة أن الإستراتيجيات لا تخرج عن حدود المبادئ ، و تكون مقوية لها ، و مضعفة لنفس المبادئ لدى المنافسين .

¹ أنظر في الملاحق ص 199 .

خاتمة البحث :

لقد حاولنا تبين العلاقة الموجودة بين الإستراتيجية في المجال العسكرية , و بين الإستراتيجية في المجال المؤسساتي , حيث توصلنا إلى أن لكل منهما سياق نشوء , و مستويات لهذا السياق , فالإستراتيجية العسكرية تنبع من الحرب العسكرية , و التي تنتج عن تعارض السياسات العامة لدولتين أو أكثر , و الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة تنتج عن المنافسة بين المؤسسات , و التي تنتج بدورها عن تعرض السياسات العامة لمؤسستين أو أكثر , و عليه قررنا عقد مجموعة من المقارنات لكل مستوى من هذه المستويات الثلاث : و هي الدولة مع المؤسسة , السياسات العامة لكل من الدولة و المؤسسة , و الحرب مع المنافسة , و أيضا عقد مقارنة الإستراتيجية العسكرية مع إستراتيجية المؤسسة , و بعد ذلك توصلنا إلى مجموعة من القواسم المشتركة بين كل مستوى من هذه المستويات , و بين الإستراتيجية العسكرية و إستراتيجية المؤسسة , إلا أن ذلك لم يمنعنا من ذكر النقاط المميزة بين هذه المستويات , و أيضا بين الإستراتيجية في كلا المجالين .

و توصلنا في ختام هذه المقارنات إلى وجود قدر كبير من القواسم المشتركة مما يتيح لنا أن نطرح السؤال التالي , و الذي هو موضوع الفصل الثاني من هذه المذكرة , و هو : هل يمكن تطبيق الإستراتيجيات العسكرية في مجال المؤسسات كإستراتيجيات للمؤسسة , و كيف ذلك ؟

فبينا أولا متى يمكن أن نستفيد مما يسمى بالتمثيل القياسي و كيفية ذلك و بعض الأمثلة حوله , ثم تطرقنا إلى التطبيق العملي للإستراتيجيات , و المبادئ العسكرية في مجال المؤسسات , من طرف مجموعة كبيرة من الباحثين الأكاديميين و غير الأكاديميين , الذين استفادوا من المبادئ و الإستراتيجيات العسكرية لمجموعة من العسكريين , و أيضا لمجموعة من المدارس العسكرية , ثم ذكرنا من هم هؤلاء العسكريين و ما هي مبادئهم , و ما هي هذه المدارس العسكرية و ما هي مبادئها .

لقد توصلنا إلى أن المبادئ و الإستراتيجيات العسكرية طُبقت فعليا في مجال المؤسسات , و المنافسة فيما بينها , عن طريق الاستفادة من مبادئ و إستراتيجيات الأفراد أو المدارس , إلا أن هؤلاء الباحثين انطلقوا من تراثهم , و من ثقافتهم , من مبادئ مدارس بلدانهم أو قادتهم العسكريين , و لم يتطرق أي أحد إلى مبادئ أي من القادة المسلمين , فكان الفصل الثالث من هذه المذكرة حول

الاستفادة من مبادئ و إستراتيجيات واحد من أبرز القادة المسلمين ، بل من أبرز القادة في العالم ، حيث تميز أنه لم يُهزم في معركة أبدا ، و أنه كان في معاركه دائما أقل عددا و عدة من أعدائه ، و أنه حارب أعظم قوتين في زمانه في نفس الوقت ، و هما الفرس و الروم ، إضافة إلى العرب المرتدين ، و أنه صاحب العبقرية العسكرية الكبيرة التي أدهشت خصومه قبل أصحابه ، و أنه صاحب الحروب و المعارك الأخلاقية .

و بالفعل تمكنا من تحليل معظم معاركه و حروبه ، ثم استخراج المبادئ و الإستراتيجيات العسكرية ، ثم إعادة صياغتها بما يتلاءم مع مجال المؤسسات ، و المنافسة فيما بينها ، حيث تم استخراج عشرة مبادئ عسكرية ، و إثني عشر إستراتيجية عسكرية من مجموع معركه و حروبه .

و كخلاصة لكل ذلك يمكن أن نقول أن إستراتيجية المؤسسة ظهرت في منتصف القرن العشرين ، على خلفية عسكرية ، ثم تطورت و أصبح لديها روادها ، و مفكروها الخاصون بها ، حيث قدموا النظريات ، و المقاربات ، و الأفكار التي ساهمت في تطورها ، و قد توصلنا من خلال تجرنتنا طيلة مدة إنجاز هذه المذكرة ، إلى مجموعة من النتائج و التوصيات ، التي نرى أنها يمكن أن تضيف شيئا إلى مسيرة تطوير ، و إثراء إستراتيجية المؤسسة :

النتائج :

- حيث تم تلخيص النتائج المتوصل إليها فيما يلي :
- هناك قدر من التوافق الكبير بين الإستراتيجية في المجال العسكري ، و بين الإستراتيجية في مجال المؤسسات ، و المنافسة فيما بينها .
- الإستراتيجية العسكرية أثرت ، و أثرت ، و لا زالت تؤثر ، و تنري إستراتيجية المؤسسة .
- رغم ذلك كله هناك بعض الخصوصيات لكل مجال .
- هناك العديد من المفكرين ، و الأكاديميين أبرزوا تأثير الإستراتيجيات العسكرية على إستراتيجية المؤسسة ، و حاولوا كذلك تقديم مقترحات ، و نماذج صالحة للتطبيق ، بل طبقت فعليا ، في مجال المؤسسات .
- المبادئ و الإستراتيجيات العسكرية للأمم ، أو المدارس ، أو الأفراد هي مجال خصب لاستخراج

إستراتيجيات للمؤسسة ، و لتقدم حلول جديدة للتعاطي مع المنافسة .
 - المبادئ ، و الإستراتيجيات العسكرية لخالد بن الوليد هي أيضا تعتبر مجالا خصبا لصياغة إستراتيجيات متطورة للمؤسسات ، و لتقدم حلول عملية لإدارة المنافسة .

التوصيات :

- أما التوصيات المقترحة فهي كالآتي :
- الاهتمام بتراث الإستراتيجية العسكرية ، و اعتباره مصدرا أساسيا لصياغة إستراتيجيات المؤسسة ، و لتقدم الحلول لمشاكل المنافسة .
 - الاهتمام على وجه الخصوص بمبادئ و إستراتيجيات الأمة الإسلامية ، و أفرادها ، و الإستراتيجيات المستخدمة ، في مختلف أزمنة الفتوحات الإسلامية ، للخروج بمقاربات ، و إستراتيجيات ، و حلول للمؤسسات في ظل المنافسة .
 - الاهتمام بالتشبيه و التمثيل القياسي ، و إيجاد مصادر أخرى لاستخراج إستراتيجيات المؤسسة ، و المنافسة .
 - الاهتمام ببعض مصادر استخراج الإستراتيجيات ، و على وجه الخصوص مجال الفنون القتالية ، و خصوصا الشرقية منها ، و محاولة استخراج إستراتيجيات للمؤسسات انطلاقا من إستراتيجيات تلك الفنون القتالية¹ .

¹ هناك بالفعل من يهتم بهذا المصدر و هو Pierre Fayard و للمزيد من المعلومات يمكن زيارة موقعه الخاص بذلك خصوصا الصفحة التالية :

قائمة الأشكال :

- 30 شكل رقم 1 : الهرم التنظيمي
- 39 شكل رقم 2 : مستويات سياق نشوء الإستراتيجية
- 98 شكل رقم 3 : نموذج Indurkhya
- 109 شكل رقم 4 : مقياس الطموح التسويقي لـ Cook

الملاحق:

يعرض الباحث خلال هذه الفصول خلاصة مجموعة من المعارك التي خاضها خالد بن الوليد ، حيث قام الباحث بتجميع معظم معاركه ، ثم اختار منها أهم المعارك التي نظروا حيث اختار المعارك التي استخدم فيها خالد بن الوليد واحدة وكذا اختار المعارك التي تعد قائمة الجداول :

جدول رقم 1 : مستويات الإستراتيجية 31

كانت مهمة أم عمرو ، مهمة أم كلثوم ، لكن بعد ذلك ذكر الصغر الذين تمتد عبر الأبحاث لاستخراج المبادئ والإستراتيجيات العسكرية خالد بن الوليد ، حيث لا يوجد في هذا الموضوع المجهود العسكري لخالد بن الوليد من الجانب منطلق ، بل من الجانب من الوليد نفسه ، ولا من غيره ، ولكن واقع القارئ هذا البحث الرجوع إلى ملخص بحثي أهم المعارك ، والهيمنة ، وفي حال كان ذلك من مختلف الكتب ، والمصادر ، والتراجم ، وكذلك فقد كان عمل الباحث مبني على مجموعتين الأولى استخرج المبادئ والإستراتيجيات العسكرية من المعارك التي خاضها خالد بن الوليد ، والثانية : عملية إسقاط مبادئ المبادئ والإستراتيجيات على مجال المصاحف .

اختار الباحث على مجموعة من المصادر لإعداد هذه الملاحق هي :
- سيف خالد بن الوليد : دراسة عسكرية للرحلة من معركته وحياته ، تأليف الخيال أهم

- (كتاب)
- هبة الصغرى خالد بن الوليد أولياء الأمان من عهد الخلفاء (كتاب)
- معركة خالد بن الوليد مع حبيش الطائر (كتاب)
- 12 معركة لخالد بن الوليد بطارق السودان (مادة صحفية)
- 8 حملات كلابية حيث حوالة خالد بن الوليد لغزو خالد (برنامج تلفزيوني)
- موقع قصة الإسلام بقرينة www.al-islam.com (موقع إلكتروني)
- موقع ويكيبيديا العربية <http://ar.wikipedia.org> (موقع إلكتروني)
- <http://www.al-islam.com> (موقع إلكتروني)
- <http://www.al-islam.com> (موقع إلكتروني)

و يستخدم الباحث هذه المعارك عيناً للتسلسل الزمني لوقوعها :

الملاحق :

يعرض الباحث خلال هذه الملاحق خلاصة لمجموعة من المعارك التي خاضها خالد بن الوليد ، حيث قام الباحث بتتبع معظم معاركه ، ثم اختار منها أهم المعارك في نظره ، حيث اختار المعارك التي استخدم فيها خالد بن الوليد أكثر من استراتيجية واحدة ، كما اختار المعارك التي تُعد أكثر حسماً في مسيرته العسكرية ، حيث ليس الهدف من وراء ذلك هو ذكر كل معاركه ، مهما كانت كبيرة أم صغيرة ، مهمة أم أقل أهمية ، لكن الهدف هو ذكر المصدر الذي اعتمد عليه الباحث لاستخراج المبادئ و الإستراتيجيات العسكرية لخالد بن الوليد ، حيث لم يُؤلف في هذا الموضوع - المبادئ العسكرية لخالد بن الوليد - كتاب مستقل ، لا من خالد بن الوليد نفسه ، و لا من غيره ، و لكي يتاح لقارئ هذا البحث الرجوع إلى ملخص يحوي أهم المعارك ، و الحروب ، دون عناء تتبع ذلك من مختلف الكتب و المصادر و المؤلفات ، و لذلك فقد كان عمل الباحث مركز على محورين : الأول استخراج المبادئ و الإستراتيجيات العسكرية من المعارك التي خاضها خالد بن الوليد ، الثاني : محاولة إسقاط هذه المبادئ و الإستراتيجيات على مجال المؤسسات .

اعتمد الباحث على مجموعة من المصادر لإعداد هذه الملاحق هي :

- سيف الله خالد بن الوليد (دراسة عسكرية تاريخية عن معاركه و حياته) مؤلفه الجنرال أكرم (كتاب) .

- سيرة الصحابي خالد بن الوليد لمؤلفه الأمين بن محمد المحيسن (كتاب) .

- عبقرية خالد لعباس محمود العقاد (كتاب) .

- 12 محاضرة بعنوان خالد بن الوليد لطارق السويدان (مادة سمعية) .

- 8 حلقات تلفزيونية حول سيرة خالد بن الوليد لعمر خالد (برنامج تلفزيوني) .

- موقع قصة الإسلام <http://www.islamstory.com> (موقع إنترنت) .

- موقع ويكيبيديا باللغة العربية . <http://ar.wikipedia.org> (موقع إنترنت) .

- مرجع المعرفة : <http://www.marefa.org> (مرجع إنترنت) .

و سيقدم الباحث هذه المعارك طبقاً للتسلسل الزمني لوقوعها :

غزوة مؤتة :

تاريخ وقوعها : سبتمبر 629 م .

مكان وقوعها : منطقة مؤتة جنوب غرب الأردن .

أطراف الصراع : المسلمون و تعدادهم 3000 ، أمام تحالف الغساسنة مع الروم وتعدادهم 200000 .

النتيجة : انسحاب منظم للمسلمين بعد تحقيق تفوق عسكري ملاحظ من حيث الخسائر البشرية .

الخسائر : المسلمون 13 جنديا ، تحالف الغساسنة مع الروم 3350 جنديا .

تعود أسباب هذه الغزوة إلى قتل أحد الرسل المسلمين إلى مملكة الغساسنة الموالية للدولة الرومانية ، حيث تم قتله عند رجوعه من المملكة ، بعد أن أوصل رسالة مفادها دعوة ملك الغساسنة إلى اعتناق الإسلام ، و كان ذلك يُعد جريمة بشعة ، حسب العرف السائد آنذاك ، و الذي مازال ساري المفعول إلى الآن ، و كان من الطبيعي ، و من المشروع أن تتأثر الدولة الإسلامية في المدينة لمقتل أحد مبعوثيها الدبلوماسيين ، فأمر الرسول صلى الله عليه و سلم بتجهيز سرية قوامها 3000 مقاتل ، و أمرهم بالتوجه إلى قرية مؤتة ، حيث موطن قاتل ذلك المبعوث المسلم ، و كان الظن السائد أن يقوموا بعملية هجومية انتقامية ، ترجع الهيبة إلى الدولة الإسلامية ، و لم يكن أحد يتوقع أن الغساسنة سيستنجدون بأعداد كبيرة من جنود الدولة الرومانية ، حتى بلغ عددهم 200000 جندي .

وضع الرسول صلى الله عليه و سلم على رأس الجيش زيد بن حارثة ، و جعل خليفته إن قُتل جعفر بن أبي طالب ، و من ثم عبد الله بن رواحة ، و من ثم أي رجل آخر ، كان قد مضى على إسلام خالد بن الوليد آنذاك 3 أشهر ، و كان ضمن تلك السرية كأحد الجنود فقط .

إتجهت السرية حتى وصلت إلى مشارف مؤتة ، حيث فوجئوا بالعدد الهائل من جنود العدو ، فتوجهوا إلى قرية مؤتة التي كانت منغلقة بحيث لا تتسع لتدفق الأعداد الهائلة من جنود الغساسنة و الرومان .

قسّم زيد بن حارثة الجيش إلى ميمنة ، ميسرة ، و قلب ، و ابتداء القتال الشديد

و حتى قُتل زيد بن حارثة نفسه ، و كادت الراية أن تسقط ، فحملها جعفر بن أبي طالب ،

و اشتد القتال ، الضغط على جيش المسلمين ، حتى قام جعفر بن أبي طالب بحركة فيها من الشجاعة ما فيها ، حيث نزل عن فرسه ، و عقرها ، و تقدم إلى أول الصفوف بقتال مستميت حتى تم قتله ، و هنا انتقلت القيادة إلى عبد الله بن رواحة ، آخر قائد للجيش ، معين من القيادة العليا بالمدينة ، فقاتل أيضا بصرامة حتى قُتل ، و هنا وُجد فراغ على مستوى القيادة ، و كان الواضح أن أولى الناس بهذه القيادة هو خالد بن الوليد ، لكنه لم يُرشح نفسه لهذه المسؤولية ، حتى أخذ الراية ، و هي رمز القيادة أحد الجنود ، و هو ثابت بن أرقم ، و قحاطب الجيش ، و طلب منهم أن يختاروا واحدا منهم إذ لا يمكن أن يواصلوا من دون قائد ، فقالوا له أنت ، فقال لهم لا ، فاختار الناس الاختيار الصائب : خالد بن الوليد ، فتولى خالد بن الوليد القيادة ، و لم يُقتل كغيره من القادة ، حيث كانت الروح المعنوية للمسلمين في هبوط حيث كلما جئ قائد جديد قُتل ، إلا خالد بن الوليد الذي تكسر في يده ذلك اليوم 9 سيوف ، و قتل هو بيده و بسيفه من أرادوا قتله ، إنتهى ذلك اليوم الشاق بعودة الانتصار لجيش المسلمين ، و بعودة الروح المعنوية لهم .

و عند انتهاء ذلك اليوم كان على خالد بن الوليد أن يقوم بشيء ما ، ينقذ الموقف الحرج الذي هم فيه ، أدرك خالد بحنكته العسكرية أن الاستمرار في القتال ليس له نهاية ، في ظل العدد الهائل لقوات العدو ، فقرر الانسحاب ، لكن الانسحاب أيضا يمكن أن يقضي على الجيش المنسحب ، أو بعضا منه ، و لذلك فكر خالد بن الوليد بعقلية القائد الإستراتيجي ، العبقري ،

و بالفعل توصل إلى الحل ، نعم إنه مزيج من الهجوم ، و الانسحاب ، فماذا فعل ؟

1 - غير أماكن الجنود فجعل الميمنة ميسرة ، و الميسرة ميمنة ، أما القلب فقدم من كانوا في مؤخرته ، و آخر من كانوا في مقدمته .

2 - أمر بتغيير الرايات ، رايات الميمنة إلى الميسرة و و الميسرة إلى الميمنة .

3 - أمر بأن ينظف كل جندي ثيابه بقدر ما يستطيع .

4 - أخذ 300 رجل و قسمهم إلى 6 مجموعات كل مجموعة فيها 50 رجلا .

5 - أمرهم أن يختبئوا في مدخل مؤتة .

6 - و أن تقوم كل مجموعة بالهجوم إلى ساحة المعركة عند سماع الإشارة من خالد بن الوليد .

7 - و أن يقوموا بغثارة الغبار بخيولهم لكي يُظهروا أن عددهم كبير .

و بالفعل بدأ اليوم التالي بتفاجئ جنود العدو بالوجوه ، و الرايات الجديدة ، و بالثياب النظيفة ، فكان الأمر يبدو أن المدد قد جاء من المدينة ، و بينما هم في دهشتهم إذ أعطى خالد بن الوليد الإشارة إلى المجموعة الأولى أن تدخل ساحة المعركة من جهة المدينة ، في وسط الغبار المتعالي ، و صيحات التكبير ، فذهل الرومان ، و العساسنة ، و ما أن وصلت هذه القوة ، حتى نلتها المجموعة الثانية بنفس الطريقة ، ثم الثالثة ، و الرابعة ، و الخامسة ، ثم السادسة ، كل ذلك ، الروح المعنوية للعدو تنهار ، و تنهار ، و تنهار ، إلى أقصى درجة ، الآن ماذا فعل خالد ؟ أعطى الأمر بالهجوم القوي ، الثقيل ، هجوم من الروح المعنوية لهم في أعلى درجاتها ، على من روزحه المعنوية في الحضيض ، فتراجع العدو إلى الخلف ، و تفوق المسلمون ، و قتلوا العدد الكثير ، إلى أن حانت ساعة الصفر ، حيث أعطى خالد بالوليد ، الأمر الغريب ، و الغير مفهوم بالنسبة لجيش العدو ، و هو الأمر بالتراجع إلى الخلف ، فأراد بعد الجنود أن يلحقوا بالمسلمين المتراجعين ، لكن جاءهم الأمر من قيادتهم أن لا يتبعوا هذا الكمين ! ، و الواقع أن ذلك لم يكن كميناً ، بل كان أروع انسحاب منظم في التاريخ ، حيث يُعد الانسحاب الوحيد الذي لم يتعرض للخسائر .

معركة اليمامة :

تاريخ وقوعها : ديسمبر 632 م .

مكان وقوعها : سهل قربا (المملكة العربية السعودية حالياً) .

أطراف الصراع : المسلمون و تعدادهم 12000 ، أمام المرتدين من قبيلة بني حنيفة و تعدادهم 100000 .

النتيجة : إنتصار المسلمين .

الخسائر : المسلمون 1200 جندياً ، المرتدون من قبيلة بني حنيفة 21000 جندياً .

دارت معركة اليمامة بين جيوش المسلمين من جهة ، و بين جيش أحد الذين ادعوا النبوة ، و هو يُعرف في التاريخ باسم مسيلمة الكذاب ، كان مسيلمة هذا زعيم قبيلة بني حنيفة ، و هي من أقوى قبائل العرب ، و كان قومه يتعصبون له حمية ، لقبيلتهم ، و ليس إيماناً حقيقياً به .

بدأت المواجهة بينه و بين المسلمين بعد وفاة النبي صلى الله عليه و سلم ، حيث وجه له الخليفة أبو بكر جيشين صغيرين ، الأول بقيادة عكرمة بن أبي جهل ، و الثاني بقيادة شرحبيل بن

حسنة ، و كان الهدف ، هو محاصرة ، و مراقبة مسيلمة و جيشه ، و إشغاله بحيث لا يتقدم لمهاجمة المدينة ، و ذلك إلى أن يصل إلى هذين الجيشين الجيش الثالث بقيادة خالد بن الوليد ، و أكد الخليفة أبو بكر على تجنب الصدام مع مسيلمة ، لكن عكرمة قائد الجيش الأول لم يصبر على الانتظار فهاجم مسيلمة وحده فتعرض لهزيمة أثرت على الروح المعنوية للمسلمين ، ثم تلا ذلك هجوم القائد الثاني شرحبيل الذي تعرض بدوره لنفس المصير ، الأمر الذي جعل الجو معكرا أمام خالد بن الوليد عند قدومه عند الجيشين المنهزمين ، كانت مهمة خالد بن الوليد ، جد صعبة ، حيث قُدِّر له أن يقاتل جيشا انتصر لمرتين على التوالي بجنود نصفهم قد انهزم أمامه مرتين ، و الباقي هم من الجنود المنتصرين مع خالد بن الوليد قبل ذلك ، و من المدد الذي وصل من المدينة ، حتى وصل تعداد الجيش ، إلى 12000 جندي ، بينما وصل جيش مسيلمة 100000 .

وصل خالد بن الوليد إلى مشارف اليمامة (منطقة مسيلمة) ، و قبل ذلك كان قد أرسل عيونته ، و جواسيسه للاستطلاع ، وحدث أن قبضت فرقة الاستطلاع هذه على مجموعة من قبيلة بني حنيفة كانوا قد هجموا عليهم ، فأسروهم جميعا ، و أخذوهم إلى خالد بن الوليد ، الذي اعتبرها فرصة لجمع المعلومات ، لكنه لم يحصل على معلومات منهم ، و لم يرى منهم إلى الإصرار على الردة ، و الشرك ، فأمر بقتلهم جميعا ما عدى أكبرهم ، الذي كان له كلمة مسموعة عند قومه ، و هو جماعة بن مرارة ، فقيدته، ووضعه في خيمته، ووكَّل في إطعامه ، وشرابه زوجته ، وقال لها : استوصي به خيرا ، فإنه أسير ، وترك خالد الأمر لزوجته؛ لأنه لا يستطيع أن يتنازل عن جندي واحد من المسلمين ؛ لأن عدد المسلمين 12000، ثم تقدمت الجيوش الإسلامية ناحية بني حنيفة، وقسم جيشه، ورتب قواته، فجعل شرحبيل بن حسنة على المقدمة، وهذا أيضًا نظر حربي ثاقب من خالد بن الوليد يجعله على مقدمة الجيوش ، رغم فراره سابقا، وعدم مواجهته لمسيلمة في بادئ أمره ، إلا أن خالد يثق في قوته ، وحنكته في الحرب ، ثم يجعل على ميمنته زيد بن الخطاب ، وعلى الميسرة أبا حذيفة ، ويضع زيد على إمارة الميمنة، ويضع أبا حذيفة على إمارة الميسرة ، ثم فرَّق بين المهاجرين والأنصار، حتى يعلم المسلمون من أين يُؤتون ، وليحفز المسلمين على القتال ، وجعل على راية الأنصار ثابت بن قيس ، وعلى راية المهاجرين سالم مولى أبي حذيفة، ويبقى خالد بن الوليد في منتصف الجيوش حتى يدير هو كل المعركة ، وجعل فسطاطه في مؤخرة هذا الجيش ، وفي داخل الفسطاط جماعة الأسير، وزوجته تقوم برعايته ، وجعل في مؤخرته سليط بن قيس، وكان من العادة

أن هذه المؤخرة لا تقاتل في الحروب ، وإنما دورها حماية ظهر الجيش ، وقاتل هو بكل الجيش المقدمة والميمنة والميسرة ومنتصف الجيش الذي يوجد فيه بنفسه .

أما مسيلمة الكذاب فكان له حصن كبير و منيع يدعى الحديقة ، كانت أسواره عالية ، لكن أعداد جيش مسيلمة كبيرة جدا بالنسبة لهذا الحصن - الحديقة - حيث لم يكن الحصن الوحيد له ، فخرج بجيشه خارج حصونه ، وعسكر في منطقة عقرباء ، وجهاز جيشه على النحو التالي ، جعل على الميسنة محكم بن الطفيل ، وهو وزير مسيلمة ، وجعل على ميسرته نهار الرجال الذي ارتد مع مسيلمة ، أما هو فقد فضل البقاء في مؤخرة الجيش ، ووضع خيمته على باب حصنه ، حتى إذا حدثت هزيمة يدخل هو الحصن ، وكان هناك بعض الحصون الأخرى ، وضعوا فيها النساء والأطفال ، واقترب خالد بن الوليد ، وبدأت موقعة اليمامة .

التقى الجيشان ، وكان جيش مسيلمة الكذاب قويا جدا من حيث التعداد ، حيث وصل عددهم إلى 100000 مقاتل ، وجيش خالد بن الوليد 12000 فقط ، وفي بداية المعركة هجم جيش مسيلمة هجوما شديدا على جيش المسلمين ، واخترقوا جيش المسلمين حتى وصلوا إلى خيمة خالد بن الوليد التي هي قبل مؤخرة الجيش ، ودخلوا فسطاط قائد المسلمين ، وحرروا أسير بني حنيفة مجاعة ، الذي معهم أن يقتلوا زوجة خالد بن الوليد لحسن معاملتها معهم ، حيث فقال : نعمت الحره هي ، فأطلقوها وأخذوا مجاعة ، وبدؤا في قتال المسلمين قتالا شديدا .

وحدث الانكسار الأول في جيش المسلمين ، وقُور وقوع هذا الانكسار أعاد المسلمون لم أنفسهم ، وظهرت نماذج في جيش المسلمين لا تكاد تتكرر في التاريخ ، من حيث الشجاعة ، والبسالة ، بعد ذلك تم قتل أحد أكبر قادة مسيلمة في المبارزة ، وهو نهار الرجال ، والذي بمقتله ضعفت همه جيش مسيلمة الكذاب ، ثم قُتل بعد ذلك زيد بن الخطاب أحد قادة المسلمين ، فحدث انكسار آخر في جيش المسلمين ، ثم علت الصيحات في المعركة تارة ببالأنصار ، و يا للمهاجرين ، و تارة بيا أهل القرآن ، و يا حفاظ سورة البقرة ، يا حفاظ سورة آل عمران ، و هكذا .

اشتدت شوكة المسلمون بعد هذه الملاحم العظيمة ، وبدؤا يهاجمون المشركين هجوما بطوليا ، إلى أن استطاعوا التقدم داخل صفوف المشركين ، و عند وقوع أي فئة من المسلمين في ضائقة كانوا يستنجدون بخالد بن الوليد ، فيجمع مجموعة من المسلمين ، ويتجه نحوهم ، وينقذهم بفضل الله

تعالى ، و استطاع خالد بن الوليد في هذا الهجوم الثاني أن يصل إلى مسيلمة الكذاب ، حيث اخترق الجيش كله ، و وصل لمسيلمة الكذاب ، فدعاه إلى الإسلام ، و قال له ارجع للإسلام ، فلو رجعت للإسلام ستحفظ دماء هؤلاء الناس من القتل ، فرفض مسيلمة أن يسلم ، ثم حدث انكسار ثالث في جيش المسلمين ، و بدأت علامات الانهزام تقترب من صفوف المسلمين ؛ نظرا لضخامة جيش المشركين ، فدخل جيش المشركين للمرة الثالثة ، وبدءوا هجومهم حتى وصلوا إلى خيمة خالد للمرة الثالثة ، فنهض لهم أهل القرآن ، و بدؤوا يهجمون هجوما شديدا على المشركين ، ثم أطلق خالد بن الوليد شعارا للمعركة حتى يحفز المسلمين فقال : ومحمداه .

فكلما قال خالد : ومحمداه ، ازدادت الحمية في قلوب المسلمين ، فهجموا هجوما شديدا على المشركين حتى استطاعوا أن يقحموهم إلى اتجاه الحصن الكبير ، وبدأ المسلمون في قتل جنود مسيلمة الكذاب ، حتى لجأ محكم بن الطفيل حلا لهذا الموقف إلا أن يدخل الناس داخل الخديقة ، فصاح قائلا : " عليكم بالخديقة " ، فسارع المرتدون إلى الخديقة ، والمسلمون وراءهم بالسيوف .

فرّ المرتدون أمام المسلمين حتى دخلوا حصن الخديقة ، و كان تعدادهم قرابة 90000 مقاتل ، وأراد المسلمون اقتحام الخديقة ، فلم يستطيعوا دخولها بسبب حصون الخديقة ، و عند ذاك تطوع أحد الجنود ، وهو البراء بن مالك ، ليقوم بمهمة خاصة جدا ، فقال : " ضعوني على درع ، ثم ارفعوا هذا الدرع بأسنة الرماح ، ثم ارفعوني ، حتى أصل إلى أعلى السور ، ثم اقدفوني داخل الخديقة ، أفتح لكم الباب من داخل الخديقة " .

و بالفعل هذا ما حدث حتى دخل المسلمون إلى الخديقة ، وبمجرد فتح الباب ، تفاجأ المرتدون ، و صدموا صدمة عنيفة ، فهم لم يتخيلوا أن يسقط عليهم رجل ، ويثبت لقتالهم ، ويفتح الباب ، فأصاب ذلك في نفوسهم رهبة شديدة من المسلمين ، وعلموا أن المسلمين منصورون ، و رغم ذلك استمروا في القتال ، ودخل جيش المسلمين الخديقة ، و اشتد القتال ، و ازداد ضراوة ، ولما قُتل أحد قادة المرتدين ، و هو محكم بن الطفيل علت همة المسلمين ، وضعفت نفوس المرتدين ، وازداد القتل في المرتدين .

إلى أن قُضي على زعيم المرتدين ، و هو مسيلمة الكذاب نفسه ، بعد قتل مسيلمة الكذاب ضعفت نفوس المرتدين ، و عزائمهم ، ولم يقووا على فعل شيء ، وبلغ عدد قتلى المرتدين في معركة

اليمامة 21000 مرتد ، وكان جيش المسلمين 12000 مقاتل ، قتل منهم 1200 أي 10% من عدد الجنود .

معركة ذات السلاسل :

تاريخ وقوعها : 633 م .

مكان وقوعها : الكويت حاليا .

أطراف الصراع : المسلمون و تعدادهم 18000 ، أمام الفرس و تعدادهم 80000 .

النتيجة : إنتصار المسلمين .

الخسائر : المسلمون : 1000 جنديا ، الفرس : 30000 جنديا .

عندما أمر الخليفة أبو بكر الصديق خالد بن الوليد بالتوجه لفتح العراق ، و بالتحديد منطقة الأبله ، أمره أيضا أن يخيّر من معه من الجنود بين مواصلة القتال معه ، أو الانصراف ، ففعل ذلك خالد ، فلم يبق معه إلا 2000 من الجنود ، فأرسل إلى الخليفة ينثؤه بما قد حدث ، و يطلب منه المدد ، فأمده الخليفة بما يقدر عليه ، و استطاع أيضا خالد أن يجمع حوله مجموعة من الجنود ، حيث كانت لخالد بن الوليد سمعة كبيرة في مجال المعارك ، و الانتصارات ، حتى وصل تعداد جنوده 18000 جندي ، و هذا أكبر عدد يقاتل تحت إمرة خالد حتى ذلك الوقت .

و في منطقة النجاج ، بعث خالد بن الوليد برسالة صغيرة إلى هرمز أمير منطقة الأبله من قبيل فارس ، جاء فيها : " أما بعد.. فأسلم تسلم ، أو اعتقد لنفسك وقومك الذمة وأقرر بالجزية ، وإلا .. فلا تلومن إلا نفسك ، فقد جئتكم بقوم يحبون الموت كما تحبون الحياة " .

وقد أرسلها مع أحد الاسرى الفرس في معركة اليمامة ؛ حتى يقص عليه ما كان من خالد بن الوليد في معركة اليمامة ، وكيف استطاع بجيش قوامه 12000 أن يقاتل جيشا قوامه 100000 ثم ينتصر عليه ؛ و ذلك ضمن خطة إلقاء الرعب ، و الهلع في قلوب الفارسيين و في قلب هرمز .

و عند وصول رسالة خالد بن الوليد إلى هرمز ، غضب غضبا شديدا ؛ ومن فوره أرسل بالخبر إلى شيرويه في المدائن ، يستأذنه في قتال المسلمين ، و يطلب منه أن يمدّه بالمزيد من الجنود ، وبعد أن أرسل شيرويه بجيش كبير إليه ، تعجل هرمز إلى منطقة كاظمة ، وهي على ساحل الخليج

الفارسي ، ظناً منه أنها مقصد خالد بن الوليد!! إلا أنه علم بعد ذلك أن خالدًا متوجه الحفير ، فكان أن عدل ثانية عن وجهته ومال إليها ليكون هو المبادر لخالد بن الوليد .

أما خالد بن الوليد فقد قسم جيشه إلى ثلاث فرق تسلك طرقًا مغايرة ، فأرسل الفرقة الأولى بقيادة المشي بن حارثة ، ثم الفرقة الثانية في اليوم الثاني وعلى رأسها عاصم بن عمرو التيمي ، والفرقة الثالثة أرسلها في اليوم الثالث مع عدي بن حاتم ، وجعله على الميسرة ، ثم في اليوم الرابع خرج هو بنفسه على مقدمة الجيش ، وواعدهم جميعًا عند الحفير في يوم معين .

كانت كاظمة وجهة هرمز الأولى ، إلا أن جواسيسه تفلطنت أن خالد بن الوليد سيتجه بجيوشه شمالاً نحو الحفير و عند ذلك توجه الجيش الفارسي نحو الحفير ، ثم عسكر فيها ورتب بها جيوشه ، وذلك قبل وصول خالد .

وفي الجهة المقابلة اكتشفت شبكة العيون ، و الجواسيس التي أنشأها خالد بن الوليد أن الجيش الفارسي قد وصل إلى الحفير وعسكر فيها ، فأراد أن يرهقهم ، و يلقي الخيرة ، و الغضب في نفوسهم ، فغير مساره وحول اتجاهه إلى كاظمة مجددًا !! .

و بالفعل غضب هرمز غضبًا شديدًا حينما بهذا الأمر ؛ إذ كيف يلعب به هذا الأعرابي ، ثم أسرع بجيشه إلى كاظمة لملاقاة خالد بن الوليد هناك ، و وصل الجيشان إلى كاظمة بالفعل ، وبذلك يكون خالد قد فوّت على الفرس فرصة إعداد الجيش قبل وصوله كما في المرة الأولى ، هذا من جهة ، و من جهة أخرى أعطى لجيشه فرصة الاستراحة ، و الترتيب ، و التنظيم .

أمر هرمز أن يربط كل 10 جنود من الفرس بسلسلة واحدة حتى يمنعهم من الهرب ! ، بعد انتهاء هذا الترتيب عبأ هرمز قواته ، حيث جعل على ميسرته قباذ ، وجعل على ميسرته أنوشجان ، ووقف هو في مقدمة الجيوش .

وعلى الجانب الآخر عسكر خالد و جيشه أمام جيش فارس مباشرة يرتقب اللقاء الحاسم . كان هرمز يخطط للغدر بخالد بن الوليد ؛ حيث وصلت أخبار قوة وشجاعة القائد العربي خالد إلى هرمز ، و تيقن أن قوة المسلمين في قوته ، فخرج يتظاهر بأنه يريد مبارزة خالد بن الوليد رجلًا لرجل ، و كان قبل ذلك قد تواطأ مع فرسانه على أن يهجموا على خالد حين يشتبك معه ، وبالفعل انطلق إلى وسط الميدان ينادي و يقول : "رجل ورجل ، أين خالد بن الوليد ؟ " فخرج إليه خالد وتقدم بفرسه حتى وصل إلى هرمز ، و المقاتلون من الطرفين ينظرون بترقب شديد .

وما إن ابتدأ القتال بين القائدين ، حتى أحاطت حامية كبيرة من الفرس بهما حتى اختفيا بينهما ، و رغم ما سيلحق القائد الفارسي من منقصة تاريخية إلا أنه أقدم على هذه الخطة . وعلى كل حال فإن خالد بن الوليد قد واصل قتاله لهرمز فظل يقاتله حتى قتله على فرسه ! ثم انتفت إلى تلك الحامية المحاصرة له و بدأ يقائلهم وحده ، لكن أحد المقاتلين المسلمين نفطن لخطة هرمز ، فالتفت حول تلك الحامية رقعة بضعة جنود ، و استطاع أن ينقذ خالد بن الوليد من بين أيديهم ، ثم قتلوهم جميعا .

في هذه الأثناء أعطى خالد بن الوليد الأمر بالمحرم فالتحم الفريقان واشتد القتال ، وهجم المسلمون هجمة شرسة على الفرس ، و كانت الروح المعنوية للفرس في تلك اللحظات في الحضيض ، خاصة بعد مقتل قائدهم (هرمز) أمام أعينهم في أول ضربة للمسلمين وأول قتيل للفرس . فوهنت قوتهم ، و ضعفت إرادتهم عن قتال المسلمين ، و اشتد القتل في جيش الفرس ؛ حيث كان كل من يقتل يجر معه باقي من في سلسلته ، فكان فال سوء على أهل فارس ، و قد قتل منهم عدد كبير جداً ، ولم يُقتل من المسلمين إلا القليل .

فتح الأبله :

تاريخ وقوعها : 633 م .

مكان وقوعها : العراق حالياً .

أطراف الصراع : فرقة من جيش المسلمين و تعدادهم غير معروف ، أمام سكان الأبله

و تعدادهم غير معروف .

النتيجة : إنتصار المسلمين .

الخسائر : المسلمون : غير معروف ، الفرس : غير معروف .

بعد انتهاء معركة ذات السلاسل ، أو كما يُطلق عليها أيضا معركة كاظمة ، أرسل خالد بن الوليد أحد قادته و هو سويد بن قطبة إلى الأبله لفتحها حيث كانت تمثل حصناً كبيراً ، و قد خرج أهله للدفاع عنه ، فوصل سويد بن قطبة إلى الأبله في وقت متأخر أي بعد أن خيم الليل فدخل أهل الحصن الحصن ولم يحدث أي قتال ، وكان هذا مما جرت عليه عادة الحروب في ذلك الوقت .

ثم لحق خالد بن الوليد سويد بن قطبة ، و سمع بمقدمه أهل الأبله فرفضوا أن يخرجوا من الحصن ، وظلوا متحصنين داخله خوفاً من العدة الكبيرة ومن هذا القائد المسلم الذي يسمى خالد بن الوليد .

ثم علم خالد بعد ذلك أن أهل الأبله كانوا يعدون لمواجهة جيش المسلمين ، و لما علوما قدوم خالد خافوا ، و قرروا التحصن ، و عدم المواجهة ، فأراد خالد أن يعمل معهم الخيلة حتى يتركوا الحصن ويستدرجهم إلى معركة خارجه ، فكان أن توجه بجيشه نهاراً أمام الحصن في اتجاه الحيرة ، وقد أوهم المقاتلين الفرس داخله أنه ذاهب لفتح الحيرة ، وترك سويد بن قطبة وحده في مقدمة الجيش ، وفي الليل عاد خالد بن الوليد خلصة في ظهر جيش سويد بن قطبة .

ولما أصبح الصباح خرج جيش الفرس لقتال سويد ففوجئوا بالأعداد الضخمة ، وفوجئوا أيضاً بخالد بن الوليد شخصياً خلف الجيش ، فوصل الرعب إلى قلوبهم و ضعفت معنوياتهم ، فقال خالد بن الوليد لسويد : "احملوا عليهم ؛ فإني أرى هيئة قوم قد ألقى الله في قلوبهم الرعب " .

وبالفعل فكما يذكر المؤرخون فإن الفرس كانوا يُقتلون بسهولة لضعف مقاومتهم ،

فلم يكونوا يظهرون أي شدة في القتال ، من شدة هلعهم ، رعبهم من هذا القائد الذي استطاع قتل قائدهم هرمز ، و قادة الفرس الآخرين ، وانتصر المسلمون عليهم ، ثم أرسل خالد بن الوليد معقل بن مقرن ليجمع السبي والغنائم من داخل الحصن .

وبعد إرسال حصنة خزينة الدولة إلى أبي بكر الصديق في المدينة ، كان نصيب الفارس الواحد من جيش خالد جراء هذه المعركة 1000 درهم .

فتح : حصنين "المرأة و الرجل" :

تاريخ وقوعها : 633 م .

مكان وقوعها : العراق حالياً .

أطراف الصراع : فرقة من جيش المسلمين و تعدادهم غير معروف ، أمام سكان "حصن المرأة" و "حصن الرجل" و تعدادهم غير معروف .

النتيجة : إنتصار المسلمين بالمفاوضة ، و بالقتال .

الخسائر : المسلمون : غير معروف ، الفرس : غير معروف .

ومن منطقة الأبله التي تم فتحها ، أرسل خالد بن الوليد جيشًا آخر لفتح باقي المنطقة ، حيث اتجهت فرقة بقيادة المثني بن حارثة إلى "حصن المرأة" على نهر يسمى نهر المرأة ، وكان لأميرة فارسية تدعى كامورزاد ، فأوكل المثني بهذا الحصن أختاً له يُسمى المعنّى بن حارثة من أهل حصاره ، و أثناء حصاره ، أرسلت الأميرة جواسيسها ، الذين اخبروها لاحقاً بما رأوه من جنود المعنّى ، من انتظام ، و أخوة ، و من حالتهم في الصلاة من حيث النظام ، و تسوية الصفوف ، فتخلل الرعب في قلبها ، حتى أرسلت تفاوض على تسليم الحصن ، و بالفعل تم فتحه ، وتوجه المثني إلى حصن آخر يسمى "حصن الرجل" وهو زوج كامورزاد حتى فتحه ، قبل أن يفتح أخوه "حصن المرأة" ، الذي بفتحه يكون خالد بن الوليد استطاع أن يفتح منطقة جنوب العراق ، في فترة وجيزة ، و بعدد قليل من الجنود .

معركة المذار :

تاريخ وقوعها : 633 م .

مكان وقوعها : قرب نهر الفرات بالعراق .

أطراف الصراع : المسلمون و تعدادهم 16000 ، أمام الفرس و تعدادهم غير محدد .

النتيجة : إنتصار المسلمين .

الخسائر : المسلمون : عشرات ، الفرس : 30000 جندياً .

كانت أوامر أبو بكر الصديق لخالد بن الوليد أن يتجه لفتح الحيرة في وسط العراق ، فوضع خالد بن الوليد ثلاث حاميات على حدود الأبله لحمايتها ، إحداهما بقيادة قطبة بن قتادة ، والثانية بقيادة سويد بن قطبة ، والثالثة بقيادة شريح بن عامر ، وجعل على هذه الحاميات الثلاث قائداً واحداً هو سويد بن مقرن لأنه كان يعلم ما لميناء الأبله من أهمية قصوى ؛ فهو يقع جنوب غربي فارس ، ويطل على الخليج العربي - الفارسي و شط العرب ، وكانت تأتيه السفن من الصين ومن الهند والهند ؛ نظراً لأهميته ، كما جعل خالد بن الوليد مقرن على أبواب الجزيرة العربية وآخر حدود جيشه حتى يحمي مؤخرته حماية أكيدة .

و في المقابل كان هرمز قبل أن يصطدم مع خالد بن الوليد قد أرسل خبراً إلى إمبراطور الفرس مفاده أن خالد قد عزم على التقدم أكثر فأكثر ، و أن الأمر يحتاج إلى المزيد من الجدية أمامه

، فأرسل الإمبراطور الفارسي جيشًا آخر بقيادة قارن بن يرقانس ، و ذلك بسبب شدة حذره مما وقع لجيوش فارس السابقة ، وكان قارن هذا من القواد المهرة ، الذين يعدون على رؤوس الاصابع في الجيش الفارسي .

توجه قارن من الشمال من مدينة المدائن الواقعة بحدود نهر دجلة و ذلك حتى يصل إلى خالد بن الوليد ، و لكن خالد هو الذي وصل إليه ، أي وجدته أمامه .

و ذلك لأن خالد بن الوليد كان قد توجه شمالاً غربي نهر دجلة مروراً بحصن المرأة ، وحصن الرجل ، وفتح مدينتين صغيرتين في طريقه هما : (هرمزجرد) و (زنداورد) حيث صالح أهلها على الجزية ، ثم وصلت بعد ذلك الأخبار إلى خالد تفيد أن جيش قارن يتقدم ناحية الجنوب قاصداً إياه .

و فوراً ، و دون انتظار عبر خالد بن الوليد نهر دجلة على متن بعض السفن التي اغتتمها من مدينة الأبله ، وتوجه شمالاً لمفاجئة جيش قارن الذي لم يعلم بعد بهذا الأمر !

أما قارن فقد عبر نهرًا صغيراً عند قرية المذار ، ثم عسكر هو و جيشه قرب ذلك النهر في منطقة المذار ، ثم رتب جيشه على النحو التالي : تولى هو قيادة المقدمة ، وجعل الميمسة بقيادة قباذ ، وعلى الميسرة أنوشجان ، اللذين كانا على مجنبي هرمز في موقعة كاظمة ، حيث قُتل هرمز ، ثم خطط قارن لاحتمال وقوع هزيمة في جيشه ، فعمد إلى تجهيز مجموعة سفن ، و قوارب جاهزة خلفه عند النهر .

أما خالد بن الوليد فقد توجه نحو جيش قارن بالتقسيم التالي : مسلمة بن حارثة في المقدمة ، وعاصم بن عمرو التميمي في الميمنة ، وعدي بن حاتم الطائي في الميسرة .

و عندما تواجه الجيشان ، و تقابلا ، خرج قائد الفرس قارن يدعو للمبارزة فخرج نحوه خالد بن الوليد ، و معقل بن الأعشى ، إلا أن هذا الأخير كان الأسبق إلى قارن ، فتبارز معه ، و بعد دقائق من المواجهة ، استطاع معقل أن يقتل قارن ، وقد زاد ذلك من معنويات المسلمين وزعزع من معنويات جيش فارس ، و واجه قائد ميمنة المسلمين عاصم بن عمرو التميمي أنوشجان قائد ميسرة الفرس ، ثم قتله ، وبالمثل قتل عدي بن حاتم الطائي قباذ قائد الميمنة !!

و في ذلك الوقت بالذات ، أعطى خالد بن الوليد الأمر بالهجوم الكاسح على الفرس ، وسط حالة من الفوضى لدى الجيش الفارسي ، نظراً لغياب قادتهم ، في البداية صمدوا أمام هجمات خالد ، و

من معه ، لكنهم سرعان ما بدؤوا بالتراجع ، و الانسحاب الغير منظم ، وقد تبع ذلك هزيمة ساحقة للفرس قتل فيها منهم 30000 جندي ، وغرق كثيرٌ ممن فرَّ يريد العودة والعبور ، و كان نجاة الباقين ، تعود إلى القوارب الجاهزة التي أمر بوضعها قائدهم قارن ، ثم أخذ المسلمون يجمعون ما تركه الفرس من الأسلاب والغنائم !! ، وكانت هذه هي أول مرة يجتاز المسلمون فيها نهر دجلة ، وأول موقعة ينتصر فيها خالد بن الوليد شرق نهر دجلة .

معركة الولجة :

تاريخ وقوعها : 633 م .

مكان وقوعها : قرب نهر الفرات بالعراق .

أطراف الصراع : المسلمون و تعدادهم 15000 ، أمام الفرس و تعدادهم 60000 على الأقل .

النتيجة : إنتصار المسلمين .

الخسائر : المسلمون : 2000 جنديا ، الفرس : معظم الجيش إلا قليل .

لما علم كسرى فارس بانتصار جيش المسلمين في موقعة المذار ، أرسل جيشًا آخر بقيادة بَهْمَن جاذويه ، وهو من القادة الذين تم لهم الشرف في الجيش الفارسي ، و يعتبر من كبار قادة الجيش .

توجه بهممن إلى منطقة المذار حيث يعسكر خالد بن الوليد ، و من جهة أخرى أرسل أحد قادته وهو أندرزغر إلى منطقة الولجة الواقعة على حدود الجزيرة العربية ، ليكون خلف جيش خالد ، و يكون بهممن من أمامه فيقع خالد بن الوليد بين المطرقة و السندان .

و كالعادة وصلت أخبار ما فعله بهممن إلى سمع خالد بن الوليد وهو في منطقة المذار عن طريق جهاز استخباراته الخاص ، فقدّر هذه الخطة قدرها وأدرك خطورة تحرك الجيشين معا ، فقرر على الفور ، أن يترك منطلقته ، و أن يتوجه إلى منطقة الولجة حتى يواجه الجيش الأول للفرس بمفرده ، قبل أن يلتحق به الجيش الثاني من الجنوب .

حيث كانت هذه الحركة من خالد بن الوليد نابعة عن حسن تدبير ، رجاحة تفكير ؛ حيث أنه لو بقي في مكانه دون تحرك لكان وقع فيما يريد عدوه .

استقر خالد بن الوليد في منطقة الوجلة ، فوجد أن ميدان المعركة أرض مسطحة ليس فيها أشجار ولا هضاب ، و لا أي مرتفعات ، فعمل خطة لمقابلة أندرزغر ؛ حيث نظّم جيشه بطريقة عادية ، إلا أنه أخفى خلف الجيش بعيداً عن أرض المعركة كتبتين منفصلتين إحداها بقيادة بُسر بن أبي رهم ، والأخرى بقيادة سعيد بن مرة ، و أخفى ذلك تماما ، حتى على أفراد جيشه ، إلا المعنيين بالخطة .

و بدأت المعركة واقتتل المسلمون والفرس قتالاً شديداً ، وصبر الفريقان لبعضهما حتى أوشك الليل أن يخيم على أجواء المعركة ، و النتيجة لم تُحسم بعد ، أما خالد بن الوليد فلم يستعجل أبداً في إعطاء إشارته للخيلة المختفين ، حيث كان ينتظر إلى أن ينهك عدوه ويجهد .

وحين تأكد من تعب الجيش الفارسي ، و شدة إنهماكه ، أعطى خالد بن الوليد إشارته السرية ، التي لم يعرفها حتى من كانوا معه من جنوده ، و التي فهمها من كانوا معنيين بها ، فظهرت القوتين الكامنتين في الخلف و بدأت بالالتفاف حول الجيش الفارسي من الخلف ، من المنطقة التي كانوا يتوقعون و ينتظرون منها المدد من طرف يهمن .

فوقع على الفرس أسوأ ما كان يمكن أن يحدث لهم ، و وجدوا أنفسهم بين جيشي المسلمين ، حيث أن الجيش الأساسي للمسلمين بمفرده أنهكهم ، فكيف بجيش آخر ، كان مسترخياً ، فكيف بموقعهم في الوسط ، فكيف و الفوضى قد عمت في صفوفهم ، فأهزم الفرس تماما ، و وقعوا في قبضة خالد بن الوليد و جنوده .

تم القضاء على اثنين من أبناء زعماء النصارى العرب ، هما ابن عبد الأسود وابن جابر بن بجر، وكانا من قبيلة بكر بن وائل ، فقررت قبيلتهما أن تثار لزعيميهما ، بأن تواصل اشتراكها مع الفرس ضد المسلمين ، و بعد ذلك قام خالد بن الوليد خطيباً في جيشه ، يهنئهم ، و يشد من عضدهم ، و يرغبهم بالمضي قدماً نحو تحقيق المزيد من الانتصارات .

معركة أليس (نهر الدم) :

تاريخ وقوعها : 633 م .

مكان وقوعها : العراق قرب نهر الفرات .

أطراف الصراع : المسلمون و تعدادهم 18000 ، أمام الفرس و تعدادهم 70000 .

النتيجة : إنتصار المسلمين .

الخسائر : المسلمون : عدد قليل ، الفرس : أغلب الجيش .

تجهز لمواجهة العملاق الصاعد خالد بن الوليد و جنوده ، جيش كبير ، مكون من نصارى العرب ، و معظم سكان أمغيشيا ، و مقدمة جيش بهمن ، و على رأسها جابان الذي كان قد أرسله بهمن بنفسه ، كلهم تجمعوا في منطقة أليس ، وبهذا تكون أليس هذه قد جمعت معظم أهل أمغيشيا ، إضافة إلى جيش الفرس بقيادة جابان ، وبالإضافة أيضًا إلى نصارى بكر بقيادة جابر بن بجير وعبد الأسود ، أما بهمن فقد كان في طريقه إلى (أليس) لكنه علم بمرض كسرى الفرس فرجع إلى المدائن فمكث بجواره ولم يشترك في هذا التحالف ، وقد اجتمع للفرس في أليس أكثر من 70000 مقاتل ، كان على رأسهم جابان .

كان خالد بن الوليد وجيشه 18000 مقاتل ؛ لأنه لم يفقد في هذه المعارك إلا القليل من جنوده ، وكان قد وصلت إلى مسامع خالد بن الوليد أثناء تواجده في الوجلة بتجمع هذه الجيوش له في أليس ، فتوجه نحوها فوراً .

قال النصارى من العرب لقائد الفرس : اجعلنا على مقدمة الجيش فحن أعلم بالعرب وأقدر على قتالهم منكم ، فردّ عليهم جابان : لئن صدقتم لنجعلنكم عليها ، لكن الفرس غضبوا من هذا القرار وقالوا : كيف ترضى هؤلاء الأجلاف أن يقولوا لك : إنهم أقدر منا على قتال العرب ثم توافقهم على ذلك؟! فرد عليهم جابان قائلاً : "إن كان لنا النصر فهم تحت إمرتنا ، وإن كان للمسلمين النصر فهم فداؤنا " ، فجعل العرب من نصارى بكر في المقدمة ، وجيش الفرس في المؤخرة . وعندما وصل خالد بمن معه إلى أرض المعركة ، صادف وصوله موعد عشاء الفرس فوجدهم على موائد الأكل ، فأمر جابان جنوده بأن يتركوا الطعام ويستعدوا للصدام مع المسلمين ، ولكنهم عصوه وخالفوا أمره بحجة أن ذلك سيخوف المسلمين و يبعث لهم رسالة مفادها أنهم لا يعتنون ولا يحفلون بهم .

كان خالد بن الوليد قد رتب جيشه ، ونظمه قبل وصوله لهم ، ولذلك لم يستغرق وقتاً حتى خرج أمام الصف ينادي : "أين جابر ؟ أين عبد الأسود ؟" لكن لم يخرج له الرجل المطلوب إلى أن تشجع رجل يدعى مالك بن قيس ، وكان أيضاً من زعماء بكر بن وائل ، فقال له خالد بن الوليد : "يا ابن الخبيثة ، ما جرأك عليّ من بينهم وليس فيك وفاء؟! " يعني قتلك لا يبقى بما أريد ، ثم ضربه

ضربة واحدة فقتلته !! ، وعلى الفور أمر خالد بن الوليد بالهجوم الشامل حتى أجبرهم على ترك طعامهم و على القتال ، و عند ذلك ابتدأت المعركة بالإرادة من طرف واحد فقط ، بين جيش المسلمين وقوامه 18000 مقاتل ، وجيش جابان وقوامه أكثر من 70000 مقاتل .

اشتدت المعركة بين الجيشين ، و لم يظهر المنتصر من المنهزم ، حتى شق ذلك على جيش المسلمين ، كان قبل ذلك يشغل خالد بن الوليد مشكلة تكتيكية ، و هي أنه في كل معركة مع الفرس ينتصر فيها يهرب الجنود المنهزمون ، ثم ينضمون إلى جيش فارسي آخر ، فيشكلون قوة إضافية ضد جيش خالد ، فقرر أن يقوم بمحاصرة الجيش المنهزم في المعركة القادمة ، و أن يبيدهم كلياً ، حتى لا يشكلوا بعد ذلك قوات إضافية تواجهه مستقبلاً ، وهنا نذر خالد بن الوليد نذراً فقال: "اللهم إن لك عليّ إن منحتنا أكتافهم ألا أستبقي منهم أحداً أقدر عليه حتى أجري نهرهم بدمائهم" .

فما أن انتهى خالد من دعائه حتى مالت الكفة لصالح المسلمين ، و بدؤوا يتفوقون شيئاً فشيئاً ، وبدأت صفوف الفرس تتضعض حتى ضعفوا كلياً ، و ظهرت هزيمتهم ، و بدأ المسلمون يقتلونهم ، فنادى خالد في الجيش : " الأسر الأسر إلا من امتنع" .

و عند ذلك شرع المسلمون يأسرون ما استطاعوا من الفرس والعجم ، حتى جمعوا منهم 60000 أسير ، ثم حبس خالد الماء عن الفرات ، ثم وضعهم على حافته وقد وُكِّلَ بهم من يضرب أعناقهم لمدة ثلاثة أيام ، ثم فتح عليهم الفرات حتى صار لون الماء من أثر دمائهم أحمر ، فسُمِّيَ لذلك "نهر الدم" ، وبذلك أربع خالد بن الوليد الفرس الذين لم يشاركوا بعد في معركة ضد خالد رعباً شديداً ، وقد وصلت أخبار ذلك النصر إلى أبي بكر الصديق في المدينة فأعجب إعجاباً شديداً .

فتح أمغيشيا من غير قتال :

تاريخ وقوعها : ماي 633 م .

مكان وقوعها : العراق قرب نهر الفرات .

أطراف الصراع : المسلمون و تعدادهم 13000 ، أمام سكان أمغيشيا الذين هربوا كلهم .

النتيجة : فتح المدينة بدون قتال .

الخسائر : المسلمون : بدون خسائر ، الفرس : بدون خسائر بشرية .

فكر خالد أن يستغل الوقت المتبقي لديه ، و الفرصة التي أمامه لتفح آخر ، و ذلك قبل أن تصل أنباء تلك الهزيمة القاسية إلى المدائن ، للحيلولة دون الاستعداد والتجهيز ، و على الفور ، و دون انتظار توجه إلى أمغيشيا التي تقع على مسافة على مسافة أربعين كيلو متراً من أليس ، والتي قتل من أهلها في أليس حوالي أربعين ألفاً ، و نظراً للسمعة العسكرية التي اكتسبها خالد بعد معركة ، فقد انتشرت أخبار هذا القائد العسكري العربي الذي استطاع أن يلحق أضخم الهزائم بالإمبراطورية الفارسية ، و سكان أمغيشيا كغيرهم من شعوب تلك المنطقة ، وصلتهم أخبار خالد ، فتركوا مدينتهم بما فيها من أموالهم وأمتعتهم ! ، فلما توجه إليها خالد بن الوليد وجدها خاوية ، من السكان ، و مليئة بالأموال ، و الأمتعة ، فأمر خالد بن الوليد بدمها بالكامل ، و ذلك إرهاباً للفرس ، و قذفاً للرعب في قلوبهم ، ثم ثسم الغنائم على جيشه حتى بلغ نصيب الفرد الواحد 1500 درهم ، و لما وصلت أنباء ما جرى في أمغيشيا إلى أبي بكر الصديق قال : " يا معشر قريش ، عدا أسدكم (يعني خالدًا) على الأسد (يعني فارس) ؛ فغلبه على خراذيله (يعني فرائسه) ، أعجزت النساء أن يلدن مثل خالد " .

و بهذا الانتصار الجديد يكون الطريق ممهداً لمهمة جديدة وهي فتح الحيرة ، كان خالد بن الوليد حريصاً على إتمام مهمته ، و تحقيق هدفه ، و هو فتح الحيرة ، إذ أنه منها سينطلق أميراً على الجيشين - إذا وصل أولاً- إلى المدائن عاصمة الفرس في ذلك الوقت ، و بالفعل بدأ بالتوجه نحو الحيرة .

فتح الحيرة :

تاريخ وقوعها : 633 م .

مكان وقوعها : العراق قرب الفرات .

أطراف الصراع : المسلمون و تعدادهم 18000 ، أمام العرب أنصارى المواليين للفرس

و تعدادهم غير معروف .

النتيجة : الاتفاق على أن يأخذ المسلمون الجزية من أهل الحيرة و قدرها بـ 190000 درهم كل سنة ،

مع ضمان عدم تحالفهم مع الفرس .

الخسائر : المسلمون : بدون خسائر ، الفرس : عشرات الجنود .
 كانت الحيرة مدينة عظيمة من مدن العراق ، بل هي أكبر مدينة في جنوب العراق ،
 وزادها أهمية كون نهر الفرات يمر من خلالها ، هذا النهر الذي تأتيه السفن التجارية من السند ،
 والهند ، والصين ؛ فهذه المدينة من المدن الإستراتيجية ، والغنية حيث فيها من القصور والمباني
 الفاخرة الشيء الكثير ، كانت هذه المدينة تحت الحكم الفارسي ، إلا أن معظم سكانها كانوا من
 نصارى العرب .

وصلت جيوش خالد بن الوليد ذات 18000 مقاتل إلى الحيرة فوجدوا فيها أربعة حصون :
 الحصن الأول : يُسمى القصر الأبيض ، وكان فيه إياس بن قبيصة ، و الحصن الثاني : يُسمى
 قصر العباسيين كان فيه رجل يسمى عدي بن عدي المقتول ، والحصن الثالث : و يسمى ابن مازن
 فيه حيري بن أكان ، والحصن الرابع ، و الأخير : و يُدعى ابن ببيعة وكان فيه عمرو بن عبد المسيح .

كانت هذه الحصون الأربعة جد محصنة ، و قوية ، و فيها مدخرات تكفي لشهور .
 بعد أن انصرف آزاذبه بجيشه إلى المدائن ، وصل خالد بن الوليد إلى الحيرة فوجد جميع أهل الحيرة
 متحصنين داخل هذه الحصون الأربعة .

إستقر خالد بن الوليد رفقة جيشه في منطقة بعيدة عن حصون المدينة ، ثم أرسل مجموعة من
 الفرق الخاصة التي تضم أمهر القادة ، و الجنود لحصار هذه الحصون الأربعة .
 وتقدمت الفرق الخاصة الأربعة لحصار تلك الحصون ، وأرسل خالد بن الوليد إلى أهل هذه
 القصور الأربعة رسالة تحيرهم بين اعتناق الإسلام أو الجزية أو القتال ، وأعطاهم مهلة يوم قبل بدء
 الأعمال العسكرية .

بعد انقضاء المهلة التي حددها خالد بدأ المسلمون يرمون القصور بالسهم والنبال ، ثم تفاجؤوا
 بانطلاق بعض القذائف النارية تجاههم ، من الحصون ، كان ذلك أمر غير معروف لدى جيش
 المسلمين ، لكن الأوامر أتت من خالد بن الوليد بالابتعاد عن مدى تلك القذائف النارية ، و كان
 مداها اقصر من مدى السهام الطبيعية لجيش المسلمين ، و عند ذلك ضاعف المسلمون رميهم
 بالسهم ، حتى كثر القتل داخل الحصون ، وطبعاً فإن السهام لا تُفرق بين مقاتل ، و بين راهب ،
 أو امرأة ، حيث أصيبت جميع الشرائع ، و عند ذلك خرج الرهبان من ديارهم و طلبوا من أهل

الحصن أن يستسلموا ، مقابل دفع الجزية ، وبالفعل اجتمع أهل هذه القصور الأربعة على الاستسلام ، وكان أولهم استسلاماً أكبرهم سنًا ؛ عمرو بن عبد المسيح وأرسل إلى خالد بن الوليد رسالة يخبره فيها برغبته في التفاوض معه على الجزية .

خرج من كل حصن أميره ، ليقابل خالد بن الوليد و يتفاوض معه ، فتفاوض معهم خالد بن الوليد ، كل واحد على حدة ، ثم جمعهم مع بعض ، حيث طلبوا منه جميعهم ، أن ينهي القتال ، و أن يقبل الجزية عوضاً عنه ، فقال لهم : " والله إن الكفر لَفَلَاةٌ مُضِلَّةٌ (أي كالصحراء المتسعة التي يَضِلُّ من يسير فيها) ، فعجباً لكم كيف تُسْتَدَلُّون بأعجمي وتتركون العربي ؟ "

وحزن خالد بن الوليد على عدم إسلامهم ، ووافق رضي الله عنه على الجزية ، رغم أنه كان يريد إسلامهم ، قبل كل شيء ، لكنهم لم يوافقوا .

قدّر وبعد ذلك قدر خالد بن الوليد الجزية و فوصلت على 190000 درهم سنويا ، دفعها أهل الحصون الأربعة ، بعد مرور شهر ، من الاتفاق الذي جرى بينهم ، وبهذا فتح خالد بن الوليد مدينة الحيرة أعظم مدينة في جنوب العراق ، و أصبحت مركز انطلاقه للعمل العسكري خارجها .

عبور صحراء السماوة :

بعد سلسلة من الانتصارات التي أحرزها خالد بن الوليد في العراق ضد الفرس ، كان هناك في الجانب الآخر في مواجهة الروم نوع من الشلل ، يدب في صفوف جيش المسلمين ، فقرر الخليفة آنذاك و هو أبو بكر الصديق ، أن يمد جنوده بالشام بأعظم قائد عسكري عنده : خالد بن الوليد ، فبعث بهذه الرسالة إلى خالد بن الوليد رضي الله عنه : " بسم الله الرحمن الرحيم ، من عبد الله ، عتيق بن أبي قحافة ، إلى خالد بن الوليد ، السلام عليك ، أحمد الله الذي لا إله إلا هو ، و أصلي على نبيه محمد عليه الصلاة و السلام ، سر حتى تصل إلى جموع المسلمين في بلاد الشام ، فهم في حالة كبيرة من القلق ، و إنني أعينك قائداً ، على جيوش المسلمين ، و أمرك أن تقاتل الروم ، و أتمم عملك بمعونة الله جل شأنه ، و اقسم جيشك إلى قسمين ، ودع النصف مع المثني الذي سيخلفك في العراق . فإذا فتح الله عليكم بالشام ، فارجع إلى عمك بالعراق ، و لا يدخلنك عجب فتحسر ، و تُخذل ، و إياك أن تتباطأ بعمل ، فإن الله عز ، و جل له المن ، و هو ولي الجزاء "

بعد هذا الخطاب من الخليفة أصبح واضحاً بين عيني خالد بن الوليد ، ما هو المطلوب منه ، أن يعمل ، لكن أمامه طريقين حتى يلحق بجيش المسلمين بقيادة أبي عبيدة في الشام :

الأول : هو الطريق الجنوبي الذي يمر عبر دومة الجندل ، و هو الطريق المستخدم عادة من طرق القوافل المتجهة إلى الشام ، هذا الطريق سهل ، و يحتوي على المياه ، لكنه طويل ، و جيش المسلمين في الشام في حاجة ماسة إلى المدد .

الثاني : الطريق الشمالي ، الذي يمتد على طول نحر الفرات ، و يؤدي إلى شمال بلاد الشام ، يمتاز هذا الطريق بكونه ملائماً ، و جيداً إلا أنه بعيد ، و يتصادم خالد بن الوليد إذا مر عبره بعدد من الحاميات الرومانية ، التي نعم بإمكانه هزيمتها إلا ، أن التصادم معها يأخذ منه وقت طويل .

و هنا جمع خالد بن الوليد قاداته العسكريين ، ليتشاور معهم ، و ليشرح لهم عدم استساغته لكلا الطريقين الجنوبي ، و الشمالي ، و سألهم عن وجود طريق آخر ، فقال له بعضهم ، هناك طريق آخر طريق وعر ، ليس فيه ماء ، لا يستطيع عبوره إلى رجلاً منفرداً ، و طلبوا منه أن لا يلقي بجنوده في المهلكة .

لكن خالد بن الوليد كان قد شطب من قائمة اختياراته الطريقين التقليديين ، و أصر على إيجاد طريق آخر ، فكرر سؤالهم ، حتى أرشده أحد القادة ، إلى وجود عين فيها ماء ، و هي عين مضمورة ، مر بها هذا القائد مرة في حياته ، عندما كان صغيراً مع والده ، فسّر خالد بن الوليد بوجود هذا الطريق ، لكن قادة الحرب كانوا مترددين ، فحاطبهم خفراً لهم : " لا يختلفن هديكم ، و لا يضعفن يقينكم ، و اعلموا أن المعونة تأتي على قدر النية ، و الأجر على قدر الحسبة ، و أن المسلم لا ينبغي له أن يكثرث لشيء يقع فيه مع معونة الله له " .

فأثارت هذه الكلمات حماسة و همة القادة حتى وافقوه كلهم بالإجماع ، و في صباح اليوم الأول للإنطلاق نحو الشام ، تزود الجنود بالماء الكثير ، ثم انطلقوا نوح الشام ، و هكذا مرت الايام الثلاثة الأولى ، بكل سهولة ، و يسر ، لكن الماء نفذ منهم في نهاية اليوم الثالث ، و بقي أمامهم يومين كاملين ، بدون قطرة واحدة من الماء ، و في عمق الصحراء ، و شدة الحرارة ، في اليوم الرابع توقف الكلام بين الجند في الطريق ، و كان جميعهم يفكرون في عين الماء التي يعرفها أحد القادة ، هل سوف يجدونها ، أم سوف يضل ذلك الدليل طريق تلك العين ؟ و في تمام اليوم الخامس ، و بعد أن وصلت حالة التعب ، الإرهاق منهاها ، أخيراً عثروا على منبع الماء ، و شربوا منه جميعهم ، و

سقوا دوابهم ، و بهذا بقي امام خالد مسيرة يوم واحد للوصول إلى الشام تاركاً خلفه كل حاميات الروم في الطريق الشمالي ، و بهذا حقق خالد بن الوليد إثر هذه المخاطرة المدروسة إنجازاً لم يحققه قبله أحد ، و لم يحققه بعده أحد ، صانعا بذلك عنصر المفاجأة ، التي لا تخطر على البال في ذلك الوقت .

معركة أجنادين :

تاريخ وقوعها : 636 م .

مكان وقوعها : قرب دمشق .

أطراف الصراع : المسلمون و تعدادهم 32000 ، أمام الروم و تعدادهم 90000 .

النتيجة : إنتصار المسلمين .

الخسائر : المسلمون : 450 جندياً ، الروم : 50000 جندياً .

بعد عبور خالد بن الوليد لصحراء السماوة ، اجتمع مع الجيش الذي كان في الشام ، و فرقة أخرى قوامها 4000 حتى وصل العدد الكلي لجيش المسلمين 32000 جندي ، سار خالد متوجه إلى دمشق و لكنه هرقل أرسل إليه جيشاً ضخماً بقيادة القبقلار ، و وردان قوامه 90000 جندي ، و تقابل الجيشان في منطقة أجنادين ، و لازال القتال لم يبدأ بعد ، قام خالد خطيباً في جيشه يذكرهم بالله ، يحثهم على القتال ، و الصمود ، و على عظم ما سيواجهونه ، و أنهم لو انتصروا في هذه المعركة فسينتصرون في غيرها ، و في الجهة المقابلة ، قام قائد الرومان القبقلار بوجه جنوده ، و يخوفهم من مغبة الهزيمة .

ثم أرسل خالد أحد أشجع ، و أمهر الفرسان ، و هو ضرارين الأزور ، إلى المعسكر الثاني لنقصي الأخبار ، إلا أنه اكتُشِف من طرف أحد الرومان ، فقتل ذلك الروماني ، ثم قتل رومانيا آخر ، و هكذا حتى قتل 19 جندياً ، و استطاع العودة إلى معسكر المسلمين ، فترك هذا الموقف الذعر ، و الرعب في صفوف الرومان ، و في المقابل أرسل قائد الروم أحد العرب النصاري الموالين له للاستطلاع في معسكر المسلمين ، فلما عاد إلى معسكر الروم أخبر القبقلار بما شاهده ، و أنه رأى رجالاً هم رهبان بالليل ، و فرسان بالنهار ، و أنه لو سرق فيهم ابن ملكهم لأقطعوا يده ، و روى له ما شاهده من عدلهم ، فدُعر القبقلار ، لأنه يعرف أن هذه صفات المنتصرين .

في الصباح كان جيش خالد مقسم بالشكل التالي قلب ، و جناحين يعيدان عن القلب و ممتدين لمنع أي محاولة التفاف ، و وضع على طرف كل جناح حرسا خاصا موكل بمنع الالتفاف ، و وضع 4000 من الفرسان خلف قلب الجيش ، لدعم أي جهة يمكن أن تضعف ، حدد خالد مكان خلف القلب بقليل لإدارة المعركة محاطا بكبار القادة ، ثم أعطى الأمر للنساء بالدفاع عن أنفسهن إذا حدث أي طارئ ، تقدم خالد بفرسه للتفقد الأخير ، و لإثارة العزائم ، و لتقدم آخر النصائح قبل الهجوم .

خرج قبل المعركة أحد الاساقفة الرومانيين لملاقاة خالد ، ثم عرض عليه الرجوع مقابل دينار ذهبي ، و ثوب و عمامة لكل جندي ، و لخالد مائة منهم جميعا ، فكان رد خالد واضحا : " إما الإسلام ، أو الجزية ، أو السيف ، و أما ما ذكرت لنا من دنائير و ثياب فهي لنا بعد قليل إن رفضتم الإسلام ، أو الجزية " .

أمر وردان القائد الثاني للروم رماة السهام أن يبدؤوا بالرمي الكثيف و فاراد قائد ميمنة المسلمين أن يتصدى لهم ، لكن خالدا أمره بالانتظار ، و عذم التحرك ، و كانت سهام الروم أبعد مدى من سهام المسلمين ، ثم بدأت الجراح تظهر في المسلمين رغم تدرعهم ، و بعد ذلك طلب عدد من القادة من خالد أن يأمر بالهجوم ، لكن خالدا لا يفكر مثل تفكيرهم ، و لا ينساق وراء العواطف ، كان خالد يريد تغيير محور الصراع ، ففكر في المباراة ، رجلا لرجل ، و بالفعل أعطى الأمر إلى ضرار بن الأزور بالتقدم لطلب المباراة ، فتقدم يلوح من بعيد أنه يسعى للمبارزة ، فتقدم له من يبارزه من الروم ، فنزع ضرار كل دروعه ، ليتخفف في الحركة ، و ليبيدي شجاعته ، و ليخيف ، و يربع الروم ، فغرف بعد ذلك بالمقاتل عاري الصدر ، فقتل المبارز الأول ، ثم قتل المبارز الثاني ، و كانوا من القادة و ثم خرج 10 من قادة الروم للمبارزة ، فأخرج لهم خالد 10 من المسلمين ، فكانت النتيجة مروعة 12 انتصارا للمسلمين ، و لا يوجد انتصار واحد للرومان ، و عند ذلك الوقت بعد أن هبطت معنويات الروم ، أمر خالد بن الوليد بالهجوم العام ، تبعه وردان بإصدار أمره بالهجوم أيضا ، و بعد عدة ساعات من القتال ، انتهى اليوم الأول من المعركة مع غروب الشمس لصالح المسلمين .

في الليل أراد وردان تدبير خطة لخالد خلاصتها أن يتظاهر أنه يريد التفاوض معه ، ثم تحاجمه فرقة من 10 فرسان غدرا ، فغذا نجح في قتله ، فستهبط الروح المعنوية لجيش المسلمين بأكمله و ثم

أرسل إلى خالد رسولا عربيا نصرانيا ، فطلب مقابلة خالد ، فلما رأى خالد مع ما كان له من ضخامة ، و هيبة بدأ في الإرتجاف ، و التردد ، فشك خالد في أمره ، فبدأ يصرخ في وجهه ، و يهدده أنه إن كان في الأمر شيء أنه سيقتله بيده ، فخاف ذلك العربي ، و طلب منه أن يؤمنه على نفسه ، و أهله ، مقابل أن ييوح له بحظة وردان ، ففعل خالد ، و طلب منه أن لا يخبّر وردان أن خالد يعلم بخطته ، و في الصباح جهز خالد ضرار بن الأزور رفقة 9 من الفرسان حتى يمعوا مؤامرة وردان ، ثم تقدم للمفاوضات ، و هجم عليه وردان فجأة ظنا منه أن جنوده سيتعاونون معه لقتل خالد ، لكن جنوده كانوا قد قُتلوا جميعا ، من قبل ضرار و رفقته ، ثم قُتل وردان شخصيا ، و في هذا الوقت بالذات أعطى خالد الأمر بالهجوم الكاسح ، ثم بعد اشتداد المعركة ، و تعب الروم ، أعطى خالد الأمر للفرقة المكلفة بحماية النساء بالانضمام في إلى الهجوم ، ثم قُتل القائد الثاني القبقلار ، ثم بدأ الروم بالهروب ، و التشتت عبر ثلاث اتجاهات ، لكن خالد أمر فرقه بملاحقتهم إلى غروب شمس ذلك اليوم ، حتى تم قتل 50000 جندي من أصل 90000 في تلك المعركة .

فتح دمشق :

تاريخ وقوعها : 636 م .

مكان وقوعها : دمشق .

أطراف الصراع : المسلمون و تعدادهم 20000 ، أمام الروم و تعدادهم 15000 داخل الحصن ، و 12000 من الإمدادات خارج الحصن .

النتيجة : إنتصار المسلمين .

الخسائر : المسلمون : عدد قليل غير محدد ، الروم : عدد كبير غير محدد .

تمكن خالد بن الوليد بعد النصر الكبير الذي حققه في معركة أجنادين من بناء السمعة ،

و الشهرة ، و كذلك المزيد من الجنود المتطوعين الذين كانوا في المدينة المنورة ، و فوراً بعد انتهائه من

أجنادين ، توجه نحو دمشق لفتحها ، وكان ذلك واضحا جدا ، و منطقي إلى حد كبير ،

و لذلك فقد عرف قائد الروم في الشام تومس ذلك فعزم على التحصن في دمشق ، لكن ذلك يأخذ

وقتا طويلا ، لإعداد المؤن ، و العلف ، و ما شابه ذلك ، و لذلك فكان تحصن تومس

و معه 12000 جندي أمر صعب عليه ، لكن هرقل الذي كان في أنطاكيا ، أرسل مددا إلى تومس على رأسه كولس الذي أقسم لهرقل ألا يرجع إليه إلا و معه رأس خالد بن الوليد ، و كان هناك قائد روماني آخر اسمه أداير ، اشتهر بأنه لم يخسر مبارزة أبدا ، و كان يُتقن اللغة العربية .

قبل وصول كولس إلى تومس فكر هذا الأخير أن يشعل خالد و من معه حتى يأتي مدد هرقل إليه ، فخرج بـ 12000 جندي لملاقات جيش المسلمين الذي بدوره لم يكن مكتملا ، لأن بعض القادة رفقة جنودهم كانوا في مهمات أخرى ، فكان الجيشان غير مكتملين ، و كان جيش المسلمين الأقل عددا ، فأراد خالد أن يعطل المعركة قليلا حتى يصل بقية الجيش ، فعمد إلى المبارزات الفردية ، و بالفعل أفلح كثيرا حيث انتهت جميعها لصالح المبارزين المسلمين ، حتى أن الروم توقفوا عن المبارزات ، لكن خالد لازال يريد تأخير المعركة ، فخرج هذه المرة هو بنفسه يطلب المبارزة ، فخرج له المبارز الذي لم يهزم أبدا ، إنه أداير القائد الروماني ، و بعد عدة مناوشات ، تراجع أداير إلى الخلف فخرج القائد الثاني كولس الذي أقسم لهرقل أن يأتيه برأس خالد ، فبدأت المبارزة بينهما ، إلى أن تمكن خالد بن الوليد من أسر كولس ، ثم خرج له أداير مرة أخرى ، و دارت بينهما مبارزة عنيفة ، و كانا يركبان فرسين ، و كانت فرس خالد قد تعبت جدا ، فنزل خالد عن فرسه ، فجاءه أداير بسرعة يريد أن يوجه له ضربة تنزع رأسه ، لكن خالد صمد حتى كاد السيف أن يلامس رأسه ، عندها عمل حركة انحناء سريعة تلاها ضرب الرجلين الأماميتين لفرس أداير فسقط أداير أرضا ، ثم ضربه خالد ليسقط عنه سيفه ، ثم أخذه أسيرا ، فكان ذلك يمثل نصرا معنويا كبيرا ، اثنان من امهر قادة الروم يأسرها خالد بن الوليد ، و في هذا الوقت وصل بقية جيش المسلمين ، فأعلن خالد بن الوليد المهجوم فورا ، فلم يصمد الروم إلا ساعة واحدة ، بعدها بدأوا بالانسحاب إلى داخل مدينة دمشق ، ثم بدأ حصار دمشق ، و كان خالد يفكر في عزل دمشق تماما عن أي دعم خارجي ، فترك فرقة من خياله كي تشغل الحامية الموجودة في منطقة فحل ، ثم أرسل سرية أخرى على طريق حمص للإستخبارات ، ثم وضع قوات في كل الطرق الرئيسية المؤدية إلى دمشق ، لمنع وصول أي قوة إلى دمشق ، ثم عسكر هو و جنوده امام حصون دمشق ، خارج مدى سهام الرماة ، و امرهم بالاستعداد الدائم لأي مفاجئة ، و كان هو على رأسهم ، كان هناك عدة أبواب لدمشق ، و لذلك اضطر خالد لتقسيم جيشه على عدة ألوية ، كل لواء لعسكر أمام باب من ابواب حصون دمشق ،

و جعل فرقة من 2000 فارس كإحتياط لمساندة أي لواء قد يتعرض لضغط شديد ، ثم جر خالد القائدين الرومانيين المؤسورين ، أمام نظر الجيش الروماني ، ثم قتلتهما ، و الروم ينظرون ، هذا كله ، و الحصون لا تزال مغلقة ، و في هذا الوقت جهز هرقل جيشا مدريا من 12000 جندي ، و أرسلهم لدعم دمشق ، و كان طريقهم من جهة حمص ، حيث كانت استخبارات خالد تراقب الوضع ، و على الفور أرسل لهم خالد قائده الشجاع ضرار بن الأزور و معه 5000 جندي ، و طلب منه أن يشتبك معهم ، و إذا وجد صعوبة في ذلك فليتصل بخالد ، و وصل ضرار و معه جنوده إلى منطقة في طريق حمص ، فعمل كمينًا للجيش الروماني ، لكن الجيش الروماني كان مستعدا للقتال في أي لحظة ، و بدأت الإشتباكات بين الجيشين ، كان ضرار جريئا جدا ، و لذلك كان يتوغل كثيرا في منطقة الروم ، حتى تم أسره ، فتولى القيادة بعده رافع ، الذي أرسل إلى خالد يعلمه بما قد حدث ، خالد اخذ 1000 جندي إضافة على فرقته الخاصة من الصفوة و عددهم 4000 جندي ، ثم انتظر إلى حلول الظلام ، حتى لا يشعر به اهل دمشق انه ذهب ، و بعد وصول خالد بدأت الاشتباكات العنيفة فاضطر الروم إلى الانسحاب ، و العودة إلى الورا ، و تمكن خالد من استرداد ضرار من الروم ، أرسل خالد كتيبة لملاحقة الجيش الروماني المنسحب ، و مراقبته ، ثم عاد إلى دمشق ، و واصل حصاره لها ، سمح خالد عمدا ، لبعض الروم الذين شاهدوا المعركة من التسلسل إلى دمشق و و ذلك كي ينقلوا خبر هزيمة المدد الذي أرسله هرقل إليهم ، بعدها ضغط سكان دمشق على القائد الروماني تومس كي يسلم المدينة سلميا ، لكنه رفض ذلك ، و قرر ان يخرج للقتال بدل انتظار المدد الذي قد لا يصل أبدا ، فخرج بنفسه من احد الأبواب الذي يقف أمامه قائد يسمى شرحبيل ، و ابتداء بالرمي الشديد ، ثم حدث تبادل إطلاق السهام ، و تراجع المسلمون خارج مدى السهام ، ثم خرج مشاة الروم و بدؤوا بالهجوم ، بعدها اصيب تومس شخصا بسهم في إحدى عينيه ، تلا ذلك انسحاب إلى داخل الحصن ، بعد ذلك لم يكن يدري خالد من أين سوف يكون الهجوم المقبل ، فركز على الفرقة المتنقلة لدعم أي جهة تتعرض للهجوم ، تومس يعود و يظهر أنه سيهاجم من كل الأبواب لكنه يركز على نفس الباب الذي هاجم منه في المرة الأولى ، و بقية الأبواب فتحت قليلا ثم أغلقت ، خالد يتقدم الصفوف ، و يصرخ بأعلى صوته : " أنا خالد بن الوليد " ، ثم يقود هجوما عنيفا من أحد الأبواب التي لم تعلق بعد ، ثم أمر تومس بالانسحاب من جميع الأبواب ، بعد ذلك بيوم عقد خالد اجتماعا مع قادته لمناقشة الأمر ، ثم

استطاع أن يعرف أنه في تلك الليلة هناك مهرجان كبير يكون فيه الجنود غافلون ، و أغلبهم مخمورين ، فقرر خالد أن يتسلق نخبة من المسلمين الجدران ، و الأبواب ، و يقوموا بعملية خاصة تهدف إلى فتح الأبواب و و بالفعل هذا ما حدث ، و دخل خالد و من معه من إحدى الأبواب ، و بدؤوا بالتقدم و سمع تومس بهذا الخبر ، فعمل حيلة خلاصتها أنه أرسل إلى أبي عبيدة ، و كان قائد أحد الألوية التي تحاصر دمشق من جهة أخرى و لم يكن وقتها قد سمع بما فعله خالد ، و لذلك طلب منه تومس الصلح ، بأن يسلم له المدينة سلسيا مقابل الجزية ، و بهذا يكون خالد قد فتح دمشق من إحدى الأبواب بالسيف ، و أبو عبيدة من باب آخر بالسلم ، و في النهاية وافق خالد على فتحها بالسلم ، و ذلك لعدم تشويه سمعته . ثم انسحب الجيش الروماني من المدينة ، بعد أن أعطاهم خالد الأمان لمدة ثلاثة أيام .

معركة اليرموك :

تاريخ وقوعها : أوت 636 م .

مكان وقوعها : قرب نهر اليرموك شمال الأردن .

أطراف الصراع : المسلمون و تعدادهم 40000 ، أمام الفرس و تعدادهم 240000 .

النتيجة : إنتصار المسلمين .

الخسائر : المسلمون : 4000 جنديا ، الفرس : 100000 جنديا .

في سنة 15 هـ ، بلغ هرقل أمر خروج المسلمين لمقاتلة الروم ، فجمع مجلس حربه ، ثم خاطبهم قائلا : " ويحكم إن هؤلاء أهل دين جديد ، وإنهم لا قبل لأحد بهم ، فأطيعوني وصالحوهم على نصف خراج الشام ، وإن أبيتم أخذوا منكم الشام ، وضيّقوا عليكم جبال الروم" ، فرفض مجلس الحرب كلام هرقل ، و مانعوه ، فعند ذلك أمر هرقل بخروج الجيوش كي تقابل أي جيش من المسلمين يواجهه .

فأرسل هرقل جيشا من 90000 جندي بقيادة تذارق إلى عمرو بن العاص ، كما بعث جرجة بن توذرا إلى ناحية يزيد بن أبي سفيان رفقة 50000 جندي ، ثم أرسل الدراقص إلى شرحبيل بن حسنة ، وبعث القيلقلان بـ 60000 إلى أبي عبيدة بن الجراح ، وجميع الجيش الذي مع المسلمين

21000 باستثناء الجيش الذي مع عكرمة بن أبي جهل ، الذي كان مرابطا في طرفي الشام و قوامه 6000 جندي .

فكتب الأمراء المسلمون إلى الخليفة أبي بكر يعلمونه بما وقع من الأمر العظيم ، فكتب إليهم أن : " اجتمعوا وكونوا جنداً واحداً والقبوا جنود المشركين فأنتم أنصار الله ، والله ناصر من نصره ، وغاذل من كفره ، ولن يؤتى مثلكم عن قلة ، ولكن من تلقاء الذنوب ، فاحترسوا منها ، وليُصَلِّ كل رجلٍ منكم بأصحابه " .

وقال الخليفة آنذاك :

" والله لأشغلن النصارى عن وساوس الشيطان بخالد بن الوليد " ، وبعث إليه وهو بالعراق ليقدم إلى الشام ؛ ليكون أميراً على من به ، فاستتاب خالد المثني بن الحارثة على العراق ، وسار رفقة 9000 جندي .

وتقدمت الجيوش الرومانية حت استقروا في منطقة تُسمى الواقعة تقع قريباً من اليرموك ، حتى صار الوادي خندقاً عليهم ، أما المسلمون فاستقر بهم الأمر قريباً من الروم في طريق لهم ، ليس لهم طريق غيره ، فقال عمرو بن العاص : " أبشروا أيها المسلمون ، فقد حُصرت الروم ، وقلما جاء محصور بخير " .

وعندما وصل خالد إلى معسكر المسلمين ، كان الروم قد وصل إليهم مدد يضم القساوسة والشمامسة والرهبان ، الذين لعبوا دوراً مهماً في التحريض ، ورفع الروح المعنوية لجنودهم ، حيث كانوا يحنونهم ويحرضونهم على القتال لنصر دين النصرانية ، وصل تعداد جيش الروم 240000 جندي منهم 80000 فارس ، أما المسلمون فوصل عددهم بانضمام عكرمة بمن معه من الجنود إلى 40000 جندي على أكثر تقدير .

وأمر المسلمون عليهم خالد بن الوليد ، فخرجت الروم في تعبئة لم يُرَ مثلها أبداً من حيث العدد ، وخرج خالد في تعبئة لم تعبها العرب أبداً من حيث التنظيم الداخلي للجيش ، كان تقسيم خالد للجيش على النحو التالي 36 كردوساً¹ من المشاة ، و عشرة من الخيالة ، فكان الجيش يبدو كثيفاً ، و كل كردوس يحتوي على حوالي ألف أو أقل من أفراد قبيلة واحدة ، و عيّن على كل

¹ الكنية التي تضم عناصر من نفس القبيلة .

كردوس أميراً له ، و قسم الكردوس نفسه إلى مجموعات تضم عشرة رجال ، لهم قائد عليهم يُسمى عزيّفا ، وكل عشرة عرفاء لهم قائد يسمى أمر الأعشار ، و قسم الجيش كله إلى قلبين ، و ميمنة ، و ميسرة ، كل قسم يحتوي على تسعة كراديس ، و جعل في المؤخرة النساء ، و أعطاهن السيوف ليقانلن من يهرب من المسلمين ، و جعل واعظاً خاصاً للجيش ، أما الخيالة فجعل ألفين في المقدمة ، و أربعة آلاف في المؤخرة ، وهي فرقة متحركة لتساعد أي جهة تحتاج إلى المساعدة ، و على كل جناح ألفين أيضاً من الخيالة ، و اختار خالد بن الوليد قادة الجناحين ، و القلبين بعناية فائقة ، و كذلك قائد الفرقة المتحركة من الخيالة ، و بهذا لم يترك خالد أي فرد إلا و جعل له مكاناً منظماً ، حتى النساء استفاد منهن في هذه المعركة .

ولما بدأ الجيش الروماني الضخم بالتقدم وسط الصيحات ، و الهتافات ، و رهباهم يتلون الإنجيل و يحشونهم على القتال ، كان خالد قد تفتن إلى ضرورة تجهيز ، عدد من الفرسان المتحركين ، ليكونوا خاف الجيش ، فيمدوا أي جيش قد ينهزم ، أو يتقهقر .

فكان خالد في أحد الخيليين من وراء الميمنة ، و جعل قيس بن هبيرة في الخيل الأخرى ، و أمر أبا عبيدة أن يبقى في مؤخرة الجيش ، حيث كان رجلاً مهاباً الجناح ؛ حتى إذا رآه المنهزم استحميا منه ورجع إلى القتال .

ولما تقابل الفريقان ، و عطف أبو عبيدة المسلمين ، و خرج معاذ بن جبل على الناس فجعل يذكرهم ، و وعظ عمرو بن العاص و أبو سفيان و أبو هريرة ، و كان فيمن شهد اليرموك الزبير بن العوام .

و أصدر ماهان أمره إلى قائد الميسرة - وهو البريجان - بالهجوم على الميمنة ، فثبتوا أول وهلة حتى صدوا جيوش الرومان ، لكن الرومان كانوا يقاتلون بالتناوب لكثرة عددهم ، فتقاتل فرق المسلمين ، حتى إذا تعبوا ، خلفهم مجموعات أخرى في غاية الراحة ، و هكذا ، أما المسلمون فكانوا يواجهون شدة تعب لا مثيل لها ، و تفوق الروم من جهة ميمنة المسلمين ، فزال المسلمون من الميمنة إلى ناحية القلب ، و رجع بعض الناس إلى العسكر ، و ثبت صور من المسلمين عظيم يقاتلون تحت راياتهم ، ثم أعادوا ترتيب صفوفهم بسرعة نظراً للتقسيم البديع لخالد بن الوليد ، حيث أصبح كل قائد كردوس يعيد تنظيم كردوسه ، فتنادوا و تراجعوا ، ثم هجموا حتى زلزلوا ، من أمامهم من الروم ،

وأشغلهم عن اتباع من انكشف من الناس ، فترجع الناس إلى مواقفهم ، وقال عكرمة بن أبي جهل : " قاتلت رسول الله صلى الله عليه و سلم في مواطن ، و أفر منكم " .

ثم نادى من يبايع على الموت ، أي يقاتل باستمامة كبيرة ، حيث لا يرجع على الوراء مهما كلفه الأمر ، لو قُتل ، أو أُسر ، فبايعه عمه الحارث بن هشام ، وضرار بن الأزور رفقة 400 من أعيان المسلمين و فرسانهم ، فقاتلوا أمام فسطاط خالد حتى أثبتوا جميعًا جراحًا ، و قُتل منهم الكثير ، منهم : ضرار بن الأزور ، وعكرمة وابنه عمرو ، و سلسة بن هشام ، و عمرو بن سعيد ، وهشام بن العاص ، و عمرو بن الطفيل ، حتى قُتل في هذا اليوم من المسلمين 3000 .

أما خالد بمن معه من الخيالة المتحركة فطبقا لخطته هجم على ميسرة الروم التي كسرت ميمنة المسلمين ، فقتل من الروم في حملته هذه 6000 مقاتل ، ثم اعترضهم فهجم بـ 100 فارس معه ، فما وصل إليهم حتى تفرقوا جمعهم ، ثم تبع باقي المسلمين خالد وحملوا على ميسرة الرومان حملة رجل واحد ، فانكسروا ، و تراجعوا .

وبينما هم في هيب المعركة ، جاء البريد فدفع إلى خالد بن الوليد فقال له : " ما الخبر؟ " ، فقال له فيما بينه وبينه : إن الصديق قد ثوفي واستخلف عمر واستتاب على الجيوش أبا عبيدة عامر بن الجراح " ، فأسرها خالد ولم يبد ذلك للناس .

و بعد حديث طويل دار بين خالد بن الوليد ، و أحد قادة الروم ، و هو جرجة ، أسلم جرجة هذا واغتسل ، وصلى ركعتين وقاتل مع خالد ، و تراجع الروم إلى مواقفهم ، وزحف خالد بالمسلمين حتى تصافحوا بالسيوف ، فضرب منهم خالد رفقة جرجة من أول النهار إلى أن اقتربت الشمس على الغروب ، وصلى المسلمون صلاة الظهر وصلاة العصر إيماء ، وأصيب جرجة حتى قُتل ، ولم يصل لله إلا تلك الركعتين مع خالد ، وتضعضت الروم عند ذلك ، ثم هاجم خالد بن الوليد قلب الجيش الروماني حتى صار في وسط خيول الروم ، فعند ذلك هربت خيالتهم واشتد بهم الحال في الصحراء ، و اشتدت المعركة إلى درجة أن المسلمين أخرجوا صلاتي المغرب والعشاء إلى أن تم الفتح ، و ظهر التفوق .

ثم ازداد المسلمون بقيادة خالد بن الوليد في الهجوم ، و الضغط على الرومان ، و لم يتركوا أمامهم إلا منفذا واحدا فقط باتجاه الغرب هو وادي الرقاد ، ولكن عندما وصلت قوات الرومان إلى المعبر الضيق على النهر واجهت مجموعة من فرسان المسلمين بانتظارهم . كجزء من خطة خالد بن

الوليد و حيث كان قد أرسل في الليلة السابقة سرية من الخيالة تقدر بـ 500 رجل لسد المعبر الضيق الذي يبلغ عرضه 500 متر فقط ، في الحقيقة فقد كان هذا الطريق هو الذي كان يرغب خالد بن الوليد للروم أن يسلكوه في تراجعهم في حال نجحت خطته .

والآن يتقدم جنود المشاة من المسلمين من الشرق وفرسان خالد بن الوليد من جهة الشمال ليصلوا إلى وحدة الخيالة المسلمين التي تراقب المعبر الضيق من جهته الغربية ، وإلى الجنوب كان هناك الجرف العميق التابع لنهر اليرموك والتي تراجعت إليه القوات الرومانية وبدأ الانحصر .

وبدأت آخر مراحل هذه المعركة الكبيرة عندما انكسر الجيش الروماني ، و اندحر القسم الأكبر منه باتجاه الجرف تحت تأثير القتال من جهة الأمام ، بينما كانوا يتراجعون باتجاه المركز نتيجة الهجوم من الجانب ، حيث نجح عن ذلك اختلال شديد في توازن في الجيش .

عند ذلك الحد وصل الجيش الروماني إلى مرحلة اللاعودة ، حيث استحال أمام قادته أن يعيدوا تجميع و وتنظيم مثل هذا الجيش الجرار ، لأن الجيش الروماني فقد كل المعلومات والارتباطات ، و علاوة على ذلك ، فإن هذا الجيش تحول إلى مجموعات مشلولة من حيث القدرة على استخدام السلاح فقد انحصر الجيش الروماني بشكل لم يعد يستطيع فيه الجنود استخدام سلاحهم بشكل طبيعي ، ولذلك فقد حاولوا بسرعة إيجاد طريق للهروب عبر الجرف لكن لا جدوى من الهرب الآن ، فمنهم من قُتل ، و منهم من أسر و منهم من وقع في الكمين عند المعبر ، حتى انتهت هذه المعركة التاريخية الكبيرة ، التي صنعت طريقاً آخر أمام خالد و المسلمين نحو الغرب .

استطاع هامان رفقة أفراد من جيشه أن يجدوا منفذا للهروب نحو الشام ، عند تلك الفوضى التي دبت في ميادين المعركة ، لكنهم لم يتصوروا أبداً أن يتبعهم خالد بن الوليد ، حيث المعروف في ذلك الوقت أن الجيش المنهزم يفر من ساحة المعركة ، تاركاً وراءه الجيش المنتصر ، و لكن خالد ، بعقليته الفذة ، لم يشأ أن يترك قائداً محنكا كهامان ، أن ينجو بحياته ، فلحقه ، و جنوده ، ثم اشتبك معهم ، إلى أن قُتل ماهان هذا .

قائمة المراجع

المصادر باللغة العربية :

الكتب :

- القرآن الكريم .
- ابن هشام عبد الملك - سيرة ابن هشام - دار الكتاب العربي - ط 3 - سنة 1990 م .
- الجنرال أ. أكرم - سيف الله خالد بن الوليد - دراسة عسكرية تاريخية عن معاركه و حياته - ترجمة العميد الركن صبحي الجابي - مؤسسة الرسالة - ط 7 - 1994 م .
- الدجاني محمد - الدجاني منذر - الحكم والإدارة - جامعة القدس - 2000 م .
- الزحيلي وهبة - المقومات الفكرية و الشخصية لخالد بن الوليد - مجلة التراث العربي - اتحاد الكتاب العرب - دمشق - العدد 88 - 2002 م .
- الزرباطي حسين الحسيني - أخلاق الحرب في الإسلام بين النظرية و التطبيق - ص 112 إلى 118 - دار التفسير - ط 1 - 2002 م .
- المحيسن الأمين بن محمد - سيرة الصحابي خالد بن الوليد - ص 16 - دار الجيل - ط 1 - بيروت 1993 م .
- العمروسي فايد - خالد بن الوليد - سلسلة أعلام السلف - ص 20 - دار الشروق - بدون سنة .
- العقاد عباس محمود - عبقرية خالد - ص 22 - المكتبة العصرية - بدون سنة .

- الشقباوي صالح - الاتجاهات الحديثة لمفهوم الدولة والتطور التاريخي لها - مجلة الحوار المتمدن - العدد 2440 - 2008/10/20 م .
- القطامين أحمد - الإدارة الإستراتيجية مفاهيم و حالات تطبيقية - مجدلاوي للنشر و التوزيع - عمان - 2001 م .
- الذهبي شمس الدين - سير أعلام النبلاء - مؤسسة الرسالة - ط 2 - 1982 م .
- تيوف صلاح - مدخل إلى الفكر الإستراتيجي - نشر الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك على الإنترنت - بدون سنة .
- سالم أكرم - الهيكل التنظيمي - سمات مميزة وتواءم مع البيئة - مجلة الحوار المتمدن - العدد 2038 - 2007/09/14 .
- عباس أشواق - مفهوم القيادة و نظرياتها - مجلة الحوار المتمدن - العدد 1290 - 2005/08/18 م .
- عدون ناصر دادي - إقتصاد المؤسسة - دار المحمدية العامة - الجزائر - ط 2 .
- فهمي عبد القادر محمد - المدخل إلى دراسة الإستراتيجية - عمان دار مجدلاوي .
- شيت خطاب محمود - العسكرية العربية الإسلامية - ص 9 - كتاب الأمة - العدد الثالث - 1984 م .
- تزو سان - فن الحرب - إعداد و ترجمة رؤوف شبايك - سنة 2007 م .
- شوقي جمال - إدارة التغيير - ط 1 - دار النشر - عمان - 2001 م .
- العبدلي عبد الله عبد الله - الإدارة الإستراتيجية - ط 1 - عمان - 2001 م .
- السويح الإكبرية ياسا - أسرارها - عمان - 2001 م .

المقالات :

- اللحيان حمد بن عبد الله - التجسس الاقتصادي أهم محاور الحروب الاقتصادية - مقال منشور في صحيفة الرياض اليومية بتاريخ 2004/09/30
تمت آخر معاينة في <http://www.alriyadh.com/2005/11/25/article110513.html> - 2011/05/28 م .
- المعمار محمد صبحي - الحرب و السلام - مقال منشور بصحيفة الجماهير - سوريا - بتاريخ 2009/11/22 - 2011-05-09 م
http://jamahir.alwehda.gov.sy/print_veiw.asp?FileName=92220842820091121233415 - تمت آخر معاينة في 2011/05/28 م .
- الفايز عبد الله إبراهيم - مفهوم الرؤية المستقبلية للوطن - مقال منشور في صحيفة الاقتصادية الإلكترونية - http://www.aleqt.com/2006/07/02/article_5694.html - تمت معاينته في 2010/02/13 م .
- السرجاني راغب - التاريخ العسكري و السياسي في الجزيرة العربية - مقال منشور في موقع قصة الإسلام [www.islamstory.com](http://cli.gs/Jdiy1) على الرابط <http://cli.gs/Jdiy1> - تمت آخر معاينة في 2011/05/28 م .
- المقنوني عندي علي - الجرائم الإلكترونية - مقال منشور بموقع مركز التميز لأمن المعلومات - <http://coeia.edu.sa/index.php/ar/asuurance-awarness/articles/51-forensic-and-computer-crimes/1316-cyber-crime2.html> - تمت آخر معاينة في 2011-05-09 م .
- الشصري نوال - حرب المعلومات - مقال منشور بموقع مركز التميز لأمن المعلومات - <http://coeia.edu.sa/index.php/ar/asuurance-awarness/articles/47-data-privacy/1263-information-warfare.html> - تمت آخر معاينة في : 2011-05-09 م .
- الغامدي عبد الله عبيد الله . الرياض، حمدان الحربي . جدة - مقال بعنوان : 68 ألف محاولة اختراق للمواقع الإلكترونية يومياً - أسبوعية عكاظ -

- <http://www.okaz.com.sa/new/Issues/20101103/Con20101103381336.htm>

تمت آخر معاينة في 2011-05-09 م .

المندوب علي فرقة - مفهوم القيادة الإدارية - مقال منشور في موقع منهل

<http://www.manhal.net/articles.php?action=show&id=45>

- تمت معاينته بتاريخ 2010/02/12 م .

- واس - مقال بعنوان : اختراق موقع الخارجية الفرنسية ونشر بيانات باسمها - أسبوعية عكاظ -

<http://www.okaz.com.sa/new/issues/20100716/Con20100716361817.htm> - تمت .

آخر معاينة في : 2011-05-09 م .

مقال بعنوان الحالة السياسية في بلاد العرب قبل البحث - موقع نبي الإسلام

<http://www.islamprophet.ws/ref/61> - تمت آخر معاينة في 2011/05/28 م .

- منذر ربيع شكيب - المفاوضات في العقود الدولية - محاضرة لنقابة المحامين بتاريخ 2007/05/30 -

<http://rabih.monzer.over-blog.com/article-6642830.html> - تمت معاينتها في

2010/02/13 م .

- سول - د.ب.أ - مقال بعنوان : قرصنة الكمبيوتر يُخترقون خطة عسكرية أمريكية - كورية جنوبية

- جريدة الرياض - 2009-12-19 - <http://www.alriyadh.com/net/article/482666> - تمت

آخر معاينة في : 2011-05-09 م .

- توفيق سعد حقي - مفهوم العلاقات الدولية - مقال منشور بصحيفة الأضواء الأسبوعية على

الإنتernet - 2010/02/12

<http://www.aladwaa.nl/modules.php?name=News&file=article&sid=4199> - تمت

آخر معاينة في 2011/05/28 م .

المواقع الإلكترونية :

- إبراهيم القعيد - إبراهيم الدوسري و آخرون - الموقع الرسمي لكتاب و موسوعة مقاتل من
الغمامة : <http://www.moqatel.com>

عناوين الرسائل : <http://www.albasalh.com/vb/showthread.php?p=5557>

موقع الموسوعة العربية - صفحة : http://www.arab-ency.com/index.php?module=pnEncyclopedia&func=display_term&id=162713

- موقع المعرفة : <http://www.marefa.org>

موقع ويكيبيديا باللغة العربية : <http://ar.wikipedia.org>

- صفحة أصحاب المواقع على الإنترنت على هذا الرابط -

<http://www.google.com/support/webmasters/bin/answer.py?answer=35291>

مفهوم affiliate marketing المتعلق - على الرابط التالي :

http://www.google.com/ads/affiliatenetwork/publisher/index.html#utm_source=aso&utm_campaign=ww-en-et-asblog_rightrightnav&utm_medium=link

المحاضرات السمعية :

- السويدان طارق - سلسلة محاضرات بعنوان خالد بن الوليد - المحاضرة 12/1 - قرطبة للإنتاج الفني - 2007 م .

- بكار عبد الكريم - سيف الله خالد بن الوليد - محاضرة مسموعة - مؤسسة اليقين للإنتاج والتوزيع - جدة - 2005 م .

- Clausewitz Carl Von - De la guerre - Editions de Minuit .

- Loban W A - winning on the Marketing Front , the corporate Managers Game Plan - New York - 1986 .

- Cote Marod et Nefci Taleb - البرامج الفضائية : اليوم - (une perspective Nord-Américaine) - les presses de l'université L'AVAIL - Economics - 2000 .

- Dayan Amnon - manuel de gestion - v 01 - 1994 - 1999 .

- السرجاني راغب - برنامج قرار جريء - قناة الناس الفضائية - بتاريخ 2008/09/07 م .

- برنامج الجزيرة الإلكترونية - قناة الجزيرة الوثائقية - <http://imatawen.com/file.php?f=1776> تمت مشاهدة بتاريخ : 2011/05/11 م .

- Duro R et Sandstrom B - Le Marketing de combat - Organisation - Paris - 1986 .

- برنامج بانوراما - على أعتاب الحرب الإلكترونية - قناة روسيا اليوم - تمت آخر مشاهدة في 2011/05/09 م .

- http://arabic.rt.com/news_all_it/telecast/56148-1992-paris - 1992 - paris .

- خالد عمرو - برنامج و تلقى الأحبة - سيرة خالد بن الوليد .

- Fcion Pascal - L'information préalable et l'intelligence économique : de 500 Zi à nos jours - International Symposium Models, Methods, Engineering of Competitive Intelligence, Beaulieu-sur-Mer, France - 2009, novembre 25-26 .

- Gervais Michel - Stratégia de l'entreprise - Economica - 4ème ed - 1995 .

- James D D - Business Wargames - Abernethy press - Trondheimge Weil - 1984 .

- Jarrosson Burno - 100 ans de management - Cengage - 2010 .

- Lamy Frédéric - Stratégia : المصادر باللغة الأجنبية : Economica - Paris - 1999 .
- Lucas Didier et Tiffreau Alain - LA CIRCULATION PAR L'INFORMATION - Ecole de Guerre : الكتب : Economica - Paris - 1999 .
- Mannes Jerry - Napoleon on Project Management: Timeless Lessons in Planning, Execution, and ... - Edition Nelson Books - Nashville - 2006 .
- Beaufre Andre - Introduction à la stratégie - Economica - 1985 .
- Clausewitz Carl Von - De la guerre - Editions de Minuit - 1959 .
- Cohen W A - Winning on the Marketing Front , the corporate Managers Game Plan - New York - 1986 .
- Cote Marcel et Hafsi Taieb - Le management aujourd'hui (une perspective Nord-Américaine) - les presses de l'université LAVAL - Economica - 2000 .
- Dayan Armand - manuel de gestion - v 01 - Ellipses - 1999 .
- Département Stratégie et politique d'entreprise du groupe HEC - Stratégor politique générale de l'entreprise - DUNOD - Paris - 1997 .
- Durand Rodolphe - Guide du management stratégique (99 concepts clés) - Dunod - Paris - 2003 .
- Duro R et Sandstrom B - Le Marketing de combat - Organisation - Paris - 1988 .
- Fiévet Gil - de la stratégie militaire à la stratégie d'entreprise - intereditions - 1992 - paris .
- Foch Ferdinand - Des principes de la guerre - Nancy - 1911 .
- Frion Pascal - L'information préalable et l'intelligence économique : de Sun Zi à nos jours - International Symposium Models, Methods, Engineering of Competitive intelligence, Beaulieu-sur-Mer, France - 2009, novembre 25-26 .
- Gervais Michel - Stratégie de l'entreprise - Economica - 4 eme ed - 1995 .
- James B G - Business Wargames - Abacus press - Trundbridge Well - 1984 .
- Jarrosson Burno - 100 ans de management - Dunod - 2000 .

- Leroy Frédéric– Stratégie militaire et management stratégique des entreprises – Economica – Paris – 1999 .
- Lucas Didier et Tiffreau Alain - LA DISSUASION PAR L'INFORMATION – Ecole de guerre économique - http://bdc.aege.fr/public/La_dissuasion_par_l_information.pdf .
- Manas Jerry - Napoleon on Project Management: Timeless Lessons in Planning, Execution, and ... - Edition Nelson Bibles – Nashville – 2006.
- Mathey Jean-Marie – comprendre la stratégie – Economica – paris – 1995.
- Mckinsey James o. – management stratégique – Editions d'organisation – 1997.
- Morgan Gareth - L'image de l'organisation - De Boeck – 1999 .
- Philippe Baumard - Les limites d'une économie de la guerre cognitive - Chapitre de l'ouvrage La guerre cognitive, éditions Lavauzelle – 2002 .
- Ries A et Trout J – Marketing Warfare – Mc Graw Hill – New York – 1986 .
- Rogers D – Les Stratégies militaires appliquées aux affaires – first – Paris – 1988 .
- Suchet Alexis - Napoléon et le management – Edition Tallandier – Paris - 2004.
- Widmer – Business lesson from Military Strategy – The mackinsey quarterly – Spring – 1980.
- Peacock W E – Corporate Combat – New York – NT – Facts on file – 1984 .
- Swinars J L – Le marketing de combat – direction et gestion – N 3 Marketing – 1980 .
- Serraf G – Stratégie de déformation et de reconquête de marché – revue française de Marketing – N 85 – 1981 .
- Une petite histoire résumée des deux marketing de combat – article publié sur le blog <http://www.lesdeuxmarketing.com/2010/01/02/une-petite-histoire-resumee-des-deux-marketing-de-combat/>

المجلات :

- Cook V G – Marketing strategy and differential advantage – Journal of marketing – vol 47 – 1983 .
- Could A – Tactical Advice from an Old Soldier , Computer World – vol 24 N 30 – 1990 .
- Frery Frédéric - Propositions pour une axiomatique de la stratégie - 13ème conférence de l'AIMS - Normandie – Vallée de Seine 2, 3 et 4 juin 2004 .
- Friedman H H et Friedman L W – Applying Warfare to Business Competition – Business Forum – Vol 11 N 1 – 1986 .
- kotler P et Singh R – Marketing Warfare In the 1980s – The journal of business strategy – Boston – vol 1 N 3 – 1981 .
- MacCabe D M – Strategy and Tactics ; Military Analogy for human Ressources managers – Personnel Journal -12/1981 .
- MacMilland I – How Business Strategy Can Use Guerrilla Warfare Tactics – Journal Of Business Strategy – Vol 1 N 3 – 1980 .
- Papin R – Bluff et stratégie dans les jeux – la guerre et les affaires – direction et gestion – N 4 – 1978 .
- Patrick Garcia – Espionnage Toyota-Ferrari – abandon des poursuites - 29 Septembre 2007 <http://www.caradisiac.com/Espionnage-Toyota-Ferrari-abandon-des-poursuites-19654.htm> .
- Peacock W E – Corporate Combat – New York – NT – Facts on file – 1984 .
- Swiners J L – Le marketing de combat – direction et gestion – N 3 Mai/Juin – 1980 .
- Serraf G – Stratégie de défense et de reconquêtes de marché – revue française de Marketing – N 85 – 1981 .
- Une petite histoire résumée des deux marketing de combat – article publié sur le lien http://www.warketing.com/810_histoire_mkg_de_cbt.html

المواقع الإلكترونية :

- L'encyclopédie universalis (En Francais) : <http://www.universalis.fr>
- le site officiel de Townsend - <http://www.townsend.ma.us>
- Le site officiel Wikipedia (En Englais) : <http://en.wikipedia.org>
- Le site officiel de Wikipedia (En Francais) : <http://fr.wikipedia.org>
- Le site officiel de WWWarketing - <http://www.wwwarketing.com>

الفهرس

1	المقدمة العامة
	الفصل الأول : مقارنات بين السياق العسكري لنشوء الإستراتيجية و بين السياق الإداري المؤسساتي
11	مقدمة الفصل الأول
12	1 المبحث الأول : الإستراتيجية بين المفهوم العسكري و المفهوم الإداري المؤسسات
13	1-1 المطلب الأول : الإستراتيجية في المفهوم العسكري.....
13	1-1-1 الأصل اللغوي و الاشتقاق
14	2-1-1 تعريفات الإستراتيجية
15	1-2-1-1 خلاصة التعريفات
16	3-1-1 تاريخ الإستراتيجية
16	1-3-1-1 تاريخ المعنى أو المضمون
17	2-3-1-1 تاريخ اللفظ أو المصطلح
18	4-1-1 أقسام و مستويات الإستراتيجية
18	1-4-1-1 مستوى الإستراتيجية الكلية
19	2-4-1-1 مستوى الإستراتيجية العامة
19	3-4-1-1 مستوى الإستراتيجية التشغيلية
20	2-1 المطلب الثاني : الإستراتيجية في المفهوم الإداري المؤسساتي.....
20	1-2-1 الأصل اللغوي و الاشتقاق
21	2-2-1 تعريفات الإستراتيجية
22	1-2-2-1 خلاصة التعريفات
23	3-2-1 تاريخ الإستراتيجية
24	1-3-2-1 العهد الأول للإستراتيجية (مرحلة ثلاثينية النمو)
26	2-3-2-1 مرحلة ما بعد الأزمة النفطية (التعقيد و الهيجان المحيطي و عدم التأكد)
27	3-3-2-1 مرحلة التطور التكنو-معلوماتي و انتشار استعمال الإنترنت.....

- 29 4-2-1 أقسام و مستويات الإستراتيجية
- 31 1-4-2-1 مستوى الإستراتيجية العليا (Corporat Strategy)
- 31 2-4-2-1 مستوى الإستراتيجية الوظيفية : (Functional Strategy)
- 31 3-4-2-1 مستوى الإستراتيجية التشغيلية : (Operational Strategy)
- 33 3-1 المطلب الثالث : النقاط المميزة و القواسم المشتركة بين الإستراتيجية في كلا المفهومين
- 33 1-3-1 النقاط المميزة بين الإستراتيجية في المفهوم العسكري و المفهوم الإداري المؤسسي
- 33 2-3-1 القواسم المشتركة بين الإستراتيجية في المفهوم العسكري و المفهوم الإداري المؤسسي
-
- 34 2 المبحث الثاني : مقارنة بين مستويات سياق نشوء الإستراتيجية العسكرية وإستراتيجيات
- 37 المنافسة
- 38 1-2 المطلب الأول مقارنة بين الدولة كمؤسسة و بين المؤسسة الاقتصادية.....
- 38 1-1-2 تعريفات
- 38 1-1-1-2 تعريف الدولة
- 39 2-1-1-2 تعريف المؤسسة
- 39 2-1-2 النقاط المميزة بين الدولة و المؤسسة
- 40 3-1-2 القواسم المشتركة بين الدولة و المؤسسة
- 43 2-2 المطلب الثاني : مقارنة بين السياسة العامة عند الدولة كمؤسسة و بين السياسة العامة عند المؤسسة الاقتصادية.....
- 43 1-2-2 النقاط المميزة بين السياسة العامة لدى الدولة و بينها عند المؤسسة الاقتصادية
- 43 2-2-2 القواسم المشتركة بين السياسة العامة لدى الدولة و بينها عند المؤسسة الاقتصادية..
- 45 3-2 المطلب الثالث : مقارنة بين الحرب العسكرية بالنسبة للدولة كمؤسسة و بين المنافسة بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية.....
- 45 1-3-2 النقاط المميزة بين الحرب العسكرية و المنافسة الاقتصادية
- 45 2-3-2 القواسم المشتركة بين الحرب العسكرية و المنافسة الاقتصادية
- 49 خاتمة الفصل الأول

- 50 الفصل الثاني : استخدام الإستراتيجيات العسكرية كإستراتيجيات للمؤسسة
- 52 مقدمة الفصل الثاني : استخدام الإستراتيجيات العسكرية كإستراتيجيات للمؤسسة.....
- 53 1 المبحث الأول : كيف استخدمت المبادئ العسكرية كإستراتيجيات للمؤسسة.....
- 57 1-1 المطلب الأول : الاقتراحات حول التسويق الحربي Marketing Warfare
- 57 1-1-1 بدايات التسويق الحربي Marketing Warfare
- 57 1-1-1-1 الأبحاث الميدانية لـ Ries و Trout
- 58 2-1-1-1 الأبحاث الأكاديمية لـ Ries و Trout
- 59 3-1-1-1 تقييم لعمل كل من Rics و Trout و Kotler و Singh
- 60 2 1 1 إقتراحات أخرى حول التسويق الحربي
- 60 1-2-1-1 الاقتراحات الأونجلوساكسونية
- 60 2-2-1-1 الاقتراحات الفرنسية
- 60 1-2-1 قائمة المبادئ العسكرية المعتمدة في المدرسة الفرنسية
- 62 3-2-1-1 الأعمال التجريبية لـ Cook
- 62 1-3-2-1-1 معادلات Cook
- 64 2-3-2-1-1 الانتقادات التي وجهت إلى Cook
- 64 3-1-1 خلاصة الكلام حول التسويق الحربي Marketing Warfare
- 65 2-1 المطلب الثاني : الاقتراحات الأخرى حول استخدام المبادئ العسكرية قبل انتشار استعمال الإنترنت
- 65 1-2-1 الاقتراحات قبل الثمانينات
- 65 1-1-2-1 اقتراحات Caplan 1964
- 65 2-1-2-1 اقتراحات Fernand Bouquerel 1969
- 65 3 1 2 1 اقتراحات Peter Linnert 1970
- 66 4-1-2-1 إقتراحات Papin 1978
- 66 5-1-2-1 الاقتراحات الواردة سنة 1980
- 67 6-1-2-1 اقتراحات Serraf , MacCabe 1981

- 67 7-1-2-1 اقتراحات Peacock ، Cawood ، و James 1984
- 69 8-1-2-1 اقتراحات Cohen و Friedman 1986
- 70 9-1-2-1 اقتراحات Duro و Sandstrom 1988
- 70 10-1-2-1 اقتراحات Rogers 1988 - 1989
- 71 11-1-2-1 اقتراحات Could 1990
- 71 12-1-2-1 اقتراحات Gil Fiévet 1992
- 72 13-1-2-1 اقتراحات Alexis Suchet 2004 و Jerry Manas 2006
- 73 3-1 المطلب الثالث إقتراحات ما بعد 1993 بعد انتشار استعمال الإنترنت
- 73 1-3-1 مطلع انتشار استعمال الإنترنت
- 74 2-3-1 الإستراتيجيات العسكرية و حرب المعلومات في عصر الإنترنت
- 74 3-3-1 حرب المعلومات بين المجال العسكري و المجال المؤسسي
- 74 1-3-3-1 المجال العسكري
- 78 2-3-3-1 المجال المؤسسي
- 79 1-2-3-3-1 الذكاء الاقتصادي و حرب المعلومات
- 81 2-2-3-3-1 مفهوم اليقظة الإستراتيجية
- 82 2 المبحث الثاني : المبادئ العسكرية التي اعتُبرت مصدر استخراج إستراتيجيات جديدة للمؤسسة
- 83 1-2 المطلب الأول : مفهوم المبادئ العسكرية
- 86 2-2 المطلب الثاني : المبادئ العسكرية الفردية التي تمت صياغتها في مجال المؤسسة
- 86 Sun Tzu 1-2-2
- 86 2-5-3-1 قائمة المبادئ العسكرية المنسوبة إلى Sun Tzu
- 86 1-1-2-2 قائمة المبادئ العسكرية المنسوبة إلى Sun Tzu
- 87 Clausewitz 2-2-2
- 88 1-2-2-2 مجمل المبادئ العسكرية المستنبطة من مؤلفات Clausewitz

- 89 Fuller 3-2-2
- 89 Fuller مبادئ 1-3-2-2
- 91 Liddeil Hart 4-2-2
- 92 Napoléon 5-2-2
- 93 Napoléon المبادئ العسكرية 1-5-2-2
- 94 Mao Tse-Tang 6-2-2
- 95 Mao Tse-Tang مبادئ 1-6-2-2
- 3-2 المطلب الثالث : المبادئ العسكرية الخاصة بالمدارس العسكرية التي تمت صياغتها في
- 96 مجال المؤسسة
- 96 1-3-2 المدرسة العسكرية البريطانية
- 97 1-1-3-2 قوائم المبادئ العسكرية المعتمدة البريطانية
- 97 2-2-3-2 قوائم المبادئ العسكرية المعتمدة في المدرسة العسكرية الأمريكية
- 98 3-3-2 المدرسة السوفيتية
- 99 1-3-3-2 قائمة مبادئ الإستراتيجية العسكرية السوفيتية
- 99 4-3-2 المدرسة العسكرية الصينية
- 100 1-4-3-2 قائمة المبادئ العسكرية للمدرسة الصينية
- 100 1-1-4-3-2 قائمة حرب التحرير الثورية (حرب العصابات)
- 101 2-1-4-3-2 القائمة المعتمدة للحرب التقليدية تشمل المبادئ التالية
- 101 5-3-2 المدرسة العسكرية الألمانية
- 101 1-5-3-2 المبادئ العسكرية للمدرسة الألمانية
- 101 1-1-5-3-2 مجمل المبادئ العسكرية
- 102 2-1-5-23 المبادئ العسكرية الرئيسية
- 102 6-3-2 المدرسة العسكرية الفرنسية
- 102 1-6-3-2 قائمة المبادئ العسكرية للمدرسة الفرنسية
- 103 خاتمة الفصل الثاني
- 104 الفصل الثالث : دراسة حالة حول الإستراتيجيات العسكرية لخالد بن الوليد وصياغتها

كإستراتيجيات للمنافسة بين المؤسسات

- 106 مقدمة الفصل الثالث
- 107 1 المبحث الأول : خالد بن الوليد و المبادئ العسكرية للمدرسة التي ينتمي إليها
- 108 1-1 المطلب الأول : ترجمة خالد بن الوليد , و الأوضاع السياسية و العسكرية في زمنه ..
- 108 1-1-1 مولده
- 108 1 1 2 نشأته و عوامل تكوّن شخصيته
- 110 1-1-3 عقليته
- 111 1-1-4 بعض أقواله
- 113 1-1-5 الأوضاع السياسية و العسكرية في زمنه
- 113 1-5-1-1 التقسيم السياسي عند العرب
- 113 1-1-5-2 فن و فلم الحروب عند العرب
- 114 1-1-5-3 تأثر العرب بحروب غيرهم من الفرس و الروم
- 115 1-1-5-4 الصفات التي تفوق بها العرب على غيرهم
- 116 1-1-5-5 نقطة ضعف العرب في ذلك الوقت
- 116 1-1-5-6 ظهور دين جديد يعالج نقطة ضعف العرب
- 118 1-2 المطلب الثاني : المدرسة العسكرية التي ينتمي إليها خالد بن الوليد
- 118 1-2-1 مدرسة عسكرية أم عقيدة عسكرية
- 118 1-2-2 مفهوم المبدأ العسكري في المدرسة الإسلامية
- 119 1-2-3 مصادر استخلاص المبادئ العسكرية الإسلامية
- 119 1-3-2-1 الكتاب و السنة
- 119 1-1-3-2-1 مثال على استخراج المبادئ انطلاقا من هذا المصدر
- 119 1-2-3-2-2 مصادر التشريع الأخرى
- 120 1-2-3-2-1 مثال على استخراج المبادئ انطلاقا من هذا المصدر
- 120 1-3-2-3 الاجتهادات الفردية
- 120 1-3-3-2-1 مثال على استخراج المبادئ انطلاقا من هذا المصدر

- 120 4-2-1 المبادئ العسكرية الإسلامية صالحة لغير الأمور العسكرية
- 121 5-2-1 المبادئ العسكرية الإسلامية نوعان
- 121 1-5-2-1 المبادئ العقائدية في المدرسة العسكرية الإسلامية
- 122 2-5-2-1 قائمة المبادئ العسكرية المادية الإسلامية
- 122 1-2-5-2-1 مبدأ الهدف
- 122 2-2-5-2-1 مبدأ التحفز
- 123 3-2-5-2-1 مبدأ الحذر
- 123 4-2-5-2-1 مبدأ الردع
- 123 5-2-5-2-1 مبدأ التحشد
- 123 6-2-5-2-1 مبدأ الاقتصاد في الجهد
- 124 7-2-5-2-1 مبدأ وحدة القيادة
- 124 8-2-5-2-1 مبدأ الشؤون الإدارية
- 124 9-2-5-2-1 مبدأ الجهاد
- 124 10-2-5-2-1 مبدأ العمل السياسي العسكري
- 125 11-2-5-2-1 مبدأ الإعداد
- 125 12-2-5-2-1 مبدأ التحريض
- 125 13-2-5-2-1 مبدأ التفوق النوعي
- 125 14-2-5-2-1 مبدأ التعرض
- 126 15-2-5-2-1 مبدأ الانتقاء
- 126 16-2-5-2-1 مبدأ الصبر و الثبات
- 126 17-2-5-2-1 مبدأ الروح المعنوية العالية
- 126 18-2-5-2-1 مبدأ المباغثة
- 127 19-2-5-2-1 مبدأ التعاون
- 127 6-2-1 المذاهب و المناهج و المذاهب العسكرية الإسلامية الخاصة
- 128 2 المبحث الثاني : مقارنة الحرب / المنافسة المستخرجة من معارك خالد بن الوليد
- 128 مقارنة حرب/منافسة متكاملة

- 129 ثمانية قواعد لفهم مقارنة الحرب / المنافسة
- 1-2 المطلب الأول : المبادئ العسكرية العشرة لخالد بن الوليد و كيفية تطبيقها في مجال
130 المنافسة
- 130 1-1-2 مبدأ الهدف
- 130 1-1-1-2 في مجاله الأصلي
- 131 2-1-1-2 تطبيق مبدأ الهدف في مجال المنافسة
- 132 2-1-2 مبدأ التوقيت المناسب
- 132 1-2-1-2 في مجاله الأصلي
- 132 2-2-1-2 تطبيق مبدأ التوقيت المناسب في مجال المنافسة
- 133 3-1-2 مبدأ الجغرافيا الملائمة
- 133 1-3-1-2 في مجاله الأصلي
- 134 2-3-1-2 تطبيق مبدأ الجغرافيا الملائمة في مجال المنافسة
- 135 4-1-2 مبدأ الروح المعنوية
- 135 1-4-1-2 في مجاله الأصلي
- 136 2-4-1-2 تطبيق مبدأ الروح المعنوية في مجال المنافسة
- 137 5-1-2 مبدأ إدارة المعلومات
- 137 1-5-1-2 في مجاله الأصلي
- 138 2-5-1-2 تطبيق مبدأ إدارة المعلومات في مجال المنافسة
- 140 6-1-2 مبدأ نقاط القوة
- 140 1-6-1-2 في مجاله الأصلي
- 141 2-6-1-2 تطبيق مبدأ نقاط القوة في مجال المنافسة
- 142 7-1-2 مبدأ نقاط الضعف
- 142 1-7-1-2 في مجاله الأصلي
- 143 2-7-1-2 تطبيق مبدأ نقاط الضعف في مجال المنافسة
- 144 8-1-2 مبدأ الامكانيات المتاحة
- 144 1-8-1-2 في مجاله الأصلي

- 145 2-8-1-2 تطبيق مبدأ الامكانيات المتاحة في مجال المنافسة
- 147 9-1-2 مبدأ بناء السمعة
- 147 1-9-1-2 في مجاله الأصلي
- 148 2-9-1-2 تطبيق مبدأ بناء السمعة في مجال المنافسة
- 149 10-1-2 مبدأ الإدارة و التنظيم
- 149 1-10-1-2 في مجاله الأصلي
- 150 2-10-1-2 تطبيق مبدأ الإدارة و التنظيم في مجال المنافسة
- 150 2-2 المطالب الثاني : إستراتيجيات خالد بن الوليد و كيف تُطبقها المؤسسة في مجال المنافسة
- 152
- 153 1-2-2 قائمة إستراتيجيات خالد بن الوليد العسكرية كإستراتيجيات للمنافسة
- 154 1-1-2-2 إستراتيجية تغيير محور الصراع / تغيير محور المنافسة
- 154 1-1-1-2-2 في مجالها الأصلي
- 154 2-1-1-2-2 في مجال المنافسة
- 155 2-1-2-2 إستراتيجية تكثير الصدمات النفسية
- 155 1-2-1-2-2 في مجالها الأصلي
- 155 2-2-1-2-2 في مجال المنافسة
- 156 3-1-2-2 إستراتيجية تضخيم الصدمات النفسية
- 156 1-3-1-2-2 في مجالها الأصلي
- 156 2-3-1-2-2 في مجال المنافسة
- 157 4-1-2-2 إستراتيجية استغلال وقت تأثير الصدمة / الصدمات النفسية
- 157 1-4-1-2-2 في مجالها الأصلي
- 157 2-4-1-2-2 في مجال المنافسة
- 157 5-1-2-2 إستراتيجية الاقتصاد في القوة / الاقتصاد في الموارد
- 157 1-5-1-2-2 في مجالها الأصلي
- 158 2-5-1-2-2 في مجال المنافسة
- 158 6-1-2-2 إستراتيجية تحويل الأعداء إلى حلفاء / تحويل المنافسين إلى حلفاء

158 1-6-1-2-2 في مجالها الأصلي
159 2-6-1-2-2 في مجال المنافسة
159 7-1-2-2 إستراتيجية الحركات المتعددة في وقت واحد
159 1-7-1-2-2 في مجالها الأصلي
159 2-7-1-2-2 في مجال المنافسة
160 8-1-2-2 إستراتيجية الهجوم الثقيل / الحملات الخاصة
160 1-8-1-2-2 في مجالها الأصلي
160 2-8-1-2-2 في مجال المنافسة
161 9-1-2-2 إستراتيجية المخاطرة المدروسة
161 1-9-1-2-2 في مجالها الأصلي
161 2-9-1-2-2 في مجال المنافسة
161 10-1-2-2 إستراتيجية استخدام القوات الخاصة / الإطارات الخاصة
161 1-10-1-2-2 في مجالها الأصلي
162 2-10-1-2-2 في مجال المنافسة
162 11-1-2-2 إستراتيجية إعادة التنظيم بعد الصدمات
162 1-11-1-2-2 في مجالها الأصلي
163 2-11-1-2-2 في مجال المنافسة
163 12-1-2-2 إستراتيجية أسوأ البدائل أمام العدو / المنافس
163 1-12-1-2-2 في مجالها الأصلي
164 2-12-1-2-2 في مجال المنافسة
164 خاتمة الفصل الثالث
165 خاتمة البحث
166 التوصيات
167 قائمة الأشكال
168 قائمة الجداول
169 الملاحق

201 قائمة المراجع
211 الفهرس التفصيلي

ملخص

هناك قدر كبير من القواسم المشتركة بين الإستراتيجية العسكرية , و إستراتيجية المؤسسة , و لذلك فقد قدم الكثير من الباحثين مجموعة من الاقتراحات تضمنت استخدام المبادئ و الاستراتيجيات العسكرية كإستراتيجيات للمؤسسة , و قد حاولنا في هذه المذكرة استخراج المبادئ و الاستراتيجيات العسكرية لخالد بن الوليد – رضي الله عنه – ثم استخدامها في مجال المنافسة بين المؤسسات , حيث تم استخدام 10 مبادئ , و 12 إستراتيجية أطلقنا عليها : مقارنة الحرب / المنافسة .

الكلمات المفتاحية:

الإستراتيجيات العسكرية؛ الإستراتيجية العسكرية؛ المبادئ العسكرية؛ إستراتيجيات المؤسسة؛ إستراتيجيات المنافسة؛ إستراتيجيات خالد بن الوليد؛ مبادئ خالد بن الوليد.