الاستخبارات الإستراتيجية للسياسة الأمريكية العالمية

شيرمان كينت

مركز الإتحاد للأبحاث والتطوير
Union Center for Research and Development

الاستخبارات الإستراتيجية

في خدمة السياسة العالمية الأميركية

شيرمان كنت

ترجمة:

إسراء ترمس

رهام سكيكي

نور الهدي حسن

كلمة المركز

نظرًا لتزايد الاعتماد على المعلومات الدقيقة والتحليل العميق في صنع القرارات الكبرى المتعلقة بالسياسة الخارجية والأمن القومي، يزداد الاهتمام بدراسة الاستخبارات الاستراتيجية ودورها في توجيه السياسات وإدارة التحديات العالمية.

يقدّم مركز يوفيد، في إطار برنامجه لترجمة المصادر الأساسية في مجال التحليل الإستراتيجي، ترجمة كتاب "الاستخبارات الإستراتيجية للسياسة الأميركية العالمية" للكاتب شيرمان كنت، 1949، باعتباره أحد أهم المؤلفات المؤسسة لعلم الاستخبارات الحديث، الذي ما تزال أفكاره ذات قيمة عملية بالغة حتى اليوم.

تكمن أهمية الكتاب في ما يمثله من مرجع تأسيسي في الفكر الاستخباراتي الأميركي بعد الحرب العالمية الثانية، وما يقدّمه من إطار نظري ومنهجي لفهم معنى الاستخبارات الإستراتيجية ووظائفها ومستوياتها المختلفة والعلاقة المعقدة بينها وبين عملية صنع القرار السياسي. يعالج الكتاب قضايا أساسية مثل: التمييز بين المعلومات والاستخبارات وأهمية التقديرات المستقبلية في مواجهة عدم اليقين وكيف يمكن للمنهجية التحليلية الموضوعية أن تقلل من مخاطر التحيز في التقدير.

يتميز الكتاب أيضًا بكونه لا يقتصر على الجانب النظري، بل يعرض تطبيقات عملية في كيفية إعداد تقديرات استخباراتية تخدم واضعي السياسات، وبخاصة في فترات الأزمات الدولية. كما يشكّل مرجعًا مهمًا لفهم نشأة الهياكل المؤسسية في جهاز الاستخبارات الأميركي، مثل مكتب التقديرات الوطنية.

إن إعادة قراءة هذا الكتاب اليوم تتيح للباحثين والمهتمين إدراك الجذور التاريخية لنظام الاستخبارات الأميركي، وفهم كيف تشكّلت العلاقة بين التحليل الاستخباراتي والسياسة في لحظة مفصلية من التاريخ العالمي، بما يساهم في بناء مقاربات أكثر وعيًا لمتطلبات الأمن القومي في عصرنا الراهن.

تمهيد

يتمحور هذا الكتاب عن الذكاء الذي يجب أن يتمتع به الإستراتيجي لوضع خططه وتنفيذها، لا عن الذكاء الذي يحاول علماء النفس قياسه في عقل الإنسان. الذكاء الذي أتحدث عنه هنا هو المعرفة التي يجب أن يتمتع بها المدنيون والعسكريون ذوو المناصب العليا لحماية المصلحة الوطنية.

على الرغم من الغموض المحيط به إلا أن الذكاء في جوهره بسيط وواضح بذاته. أولًا، كونه نشاطًا، فهو السعي وراء نوعٍ معين من المعرفة، وكونه ظاهرة، فهو المعرفة الناتجة عن هذا السعي. وعلى نطاق ضيق، فهو ما نقوم به جميعًا في حياتنا اليومية. عندما تقرر ربة المنزل زيادة مخزونها، أو عندما يشخص الطبيب مرضًا – عندما يحدد أي شخص تقريبًا مسار عمل معين – فإنه عادة ما يقوم ببعض أعمال الذكاء الاستباقية. يكون هذا العمل أحيانًا فطريًا لدرجة عدم إدراك الشخص أنه نشاطًا استخباراتيًا، مثل العثور على الميكانيكي المناسب في القسم المخصص بالإعلانات في دليل الهاتف. وأحيانًا يكون رسميًّا وشاقًّا ومنهجيًّا، كما هو الحال في التحليل العبقري الذي أجراه آرثر كوهلر على السلم في قضية الطفل ليندبيرغ. بصرف النظر عن كونِه جهدًا ذهنيًا واعٍ ومهاريّ أو كونه غريزيّ، إلا أن العمل الاستخباراتي في جوهره ليس أكثر من البحث عن أفضل إجابة ممكنة.

كما سأناقشه في هذا الكتاب، فإن الاستخبارات الإستراتيجية هي امتدادٌ لعملية البحث عن المعرفة المفيدة. ولكن هذا الامتداد لا يقتصر على جانب واحد فقط، بل يتوسع ليشمل عدة جوانب. أولًا، المعرفة التي يجب أن تنتجها الاستخبارات الإستراتيجية تستحق وصفًا أقوى من مجرد كونها "مفيدة"، إذ يمكننا تسميتها *بالمعرفة الضرورية لبقاء الأمة*، وبهذا تكتسب طابعًا أكثر جدية وأهمية. هناك امتداد آخر يتمثل في الدقة والتعقيد، فبعض المشكلات المتعلقة ببقاء الأمة تتطلب توقعات بعيدة المدى بشأن قوة ونوايا الدول الأخرى، بالإضافة إلى تقدير ردود أفعالها المحتملة على الإجراءات التي نخطط لتنفيذها. هذه المشكلات لا يمكن التعامل معها إلا باستخدام أساليب وتقنيات متخصصة لا يتقنها إلا الخبراء. يمثل هذا الامتداد في الخبرة تطورًا كبيرًا، إذ إن البحث عن المعرفة الدقيقة غالبًا ما يواجه عقبات صعبة، وهذه العقبات تضعها الدول الأخرى عمدًا لحجب المعلومات،

والتحايل عليها يتطلب أساليب غير مألوفة لدى الشخص العادي. يكمن نوع ثالث من الامتداد في هذه الأساليب، يقود إلى مجال التحقيقات السرية (الجدير بالذكر أن هذه المرحلة الأكثر إثارة من العمل الاستخباراتي، عادة ما يتم تضخيمها في أذهان العامة).

الامتداد الأخير يتعلق بالحجم، تعتبر المعرفة التي يجب أن تنتجها الاستخبارات الإستراتيجية هائلة من حيث الحجم، لدرجة أنه في زمن الحرب، بالكاد يستطيع عشرات الآلاف من الأشخاصِ الماهرين إنجاز المهمة. وفي زمن السلم، تظل المهمة كبيرة بالمثل. وهذا يعني أن عملية الاستخبارات تصبح جهدًا جماعيًّا وليس فرديًّا، مما يستلزم وجود تقسيم معقد ودقيق للعمل، وبالتالي تنشأ مشكلات تتعلق بالموظفين والتنظيم والإدارة والعلاقات الإنسانية، وهي مشكلات خاصة بطبيعة هذا المشروع، ولا تُعَد سمة مميزة لكل محاولات البحث المألوفة والبسيطة عن الحقيقة.

وعلى الرغم من أهميتها، فإن هذه الامتدادات، كما أسميتها، تبقى خارج جوهر الموضوع؛ يظل العمل الاستخباراتي جُهدًا بسيطًا وطبيعيًا يسعى للحصول على المعرفة التي يمكن أن تستند إليها أي خطة عمل ناجحة. ويمكننا أن نُطلق على الاستخبارات الإستراتيجية أنها المعرفة التي يجب أن تقوم عليها علاقات أمتنا الخارجية، في الحرب والسلم. فإذا كانت السياسة الخارجية هي "درع الجمهورية"، كما وصفها والتر ليبمان، فإن الاستخبارات الإستراتيجية هي التي تضمن وضع هذا الدرع في المكان والزمان المناسبين، وهي أيضًا القوة التي تستعد لتوجيه السيف عند الحاجة.

لم تكن رهانات السياسة الخارجية في تاريخنا خلال فترة السلم أعلى مما هي عليه اليوم، وهذا يُشير إلى أن مهمة الاستخبارات لم تكن يومًا بهذه الأهمية لضمان تنفيذها بشكلٍ صحيح. ومع ذلك، هناك عدد من الالتباسات التي تعيق تحقيق هذا الهدف، وهي موجودة بين أولئك الذين ينتجون الاستخبارات، وأولئك الذين يستخدمونها، وأولئك الذين يستفيدون منها في نهاية المطاف، أي المواطنون. تنشأ الكثير من هذه الالتباسات من عدم الدقة التي نشأت في لغة الاستخبارات وترسخت في الأدلة الإرشادية. إذا احتوت الصفحات التالية على مصطلحاتٍ جديدة على عالم الاستخبارات، وإذا بدت مهتمة بشكل مفرط بعلم الدلالة، فأنا أعتذر كما فعل جون لوك ذات مرة، حين قال: "قد يُنظر إلى انتقاد الكلمات

والمصطلحات الشائعة على أنه أمر غير مناسب في نقاش من هذا النوع، ولكن قد يكون من المفيد اقتراح مصطلحات جديدة إذا كانت الكلمات القديمة تؤدي إلى سوء فهم أو لبس..."

هذا الكتاب خطته بسيطة جدًا، فهي تستند إلى ثلاثة أمور منفصلة ومتميزة عادة ما يقصدها المهتمون بعلم الاستخبارات عند استخدامهم لهذه الكلمة. في الجزء الأول، أرى أن الاستخبارات تعتبر نوعًا من المعرفة ("ما هي المعلومات الاستخباراتية التي اكتشفتها بشأن الوضع في كولومبيا؟") تتناول فصول هذا الجزء المحتوى الواسع والمتنوع لهذا المفهوم.

في الجزء الثاني، أرى أن الاستخبارات تعتبر نوعًا من التنظيم الذي ينتج المعرفة ("تمكنت الاستخبارات من تزويد العاملين بالمعلومات التي يحتاجون إليها بالضبط"). تتناول الفصول هنا المشكلات التنظيمية والإدارية للاستخبارات المركزية والقطاعية.

يتناول الجزء الثالث الاستخبارات بوصفها نشاطًا تمارسه المنظمات الاستخباراتية ("لا بد من أن العمل الاستخباراتي وراء ذلك التخطيط كان مكثفًا"). في هذه الفصول، أبحث في طبيعة العمل الاستخباراتي وأستعرض نطاق المشكلات الخاصة به كما أراها.

كما هو الحال مع الكتب من هذا النوع، فإن المؤلف مدين بشكل كبير للأصدقاء والزملاء والمناقشين الذين ساهموا، سواء كان ذلك عن وعي أو من دون إدراك، في صياغة هذا النص. في الواقع، كل ما كتبته هنا كان موضوع نقاشات مطولة مع العاملين في الاستخبارات. أتوجه بشكري العميق والشامل إلى أساتذتي وزملائي في مكتب الخدمات الإستراتيجية السابق، ومن بينهم الجنرال دونوفان والجنرال ماغرودر ووليام ل. لانجر وإدوارد س. ماسون وروودولف ويناكر ودونالد ماكاي وريتشارد هارتشورن وآرثر روبنسون، وآخرون. كما أود أن أخص بالشكر شارلوت بومان وجون سوير وروبرت ماينر وبيفرلي بوي وبرنارد برودي، الذين قرأوا مِرارًا وحرروا وصححوا وانتقدوا وقدموا اقتراحاتهم القيمة. لولا مساعدتهم، لكان إنجاز هذا العمل بالغ الصعوبة. وأود أن أشكر أحد رؤسائي السابقين، ألفريد ماكورماك، على أفكاره العميقة واقتراحاته القيمة، كما أشكر أرنولد ولفرز ووليمور كيندال وبيرسي كوربيت وويتني غريسولد على قراءتهم للمخطوطة وتقديمهم شتى أنواع النصائح.

أتوجه بأعمق الشكر إلى القيادة، وأفراد الطاقم، وأعضاء الدفعة الأولى في الكلية الحربية الوطنية، حيث حظيت بشرف العمل كأحد المدرسين المدنيين المقيمين. إن الأجواء الأكاديمية

في الكلية، ولطف ضباطها، والنقاشات المثمرة والمستنيرة التي أتاحتها، كلها أمور أود أن أسجلها بامتنانٍ بالغ، من دون أن أنسب إليهم تأييدًا أو معارضة لمحتوى هذا الكتاب، أتوجه بجزيل الشكر للأدميرال هاري هيل، واللواءان ألفريد إم. غرونثر وترومان لاندون والسيد جورج كينان. كما أشكر أيضًا العميدين تمبرليك وبيشر والعقداء فيرتر وسويني وتويتي وولفنبيرغر وهيرتفورد وموور، وكذلك القبطانين إيفنسون وويليغز.

تم إنجاز معظم العمل على تأليف هذا الكتاب خلال زمالة منحتها لي مؤسسة جون سيمون غوغنهايم التذكارية. وكأي زميل من زملاء غوغنهايم، أود أن أسجل امتناني العميق لهذه المؤسسة، وتقديري الكبير لمؤسسيها الكرام ذوي الرؤية الثاقبة، ولأمينها العام الودود والكفوء، الدكتور هنري أ. مو.

أود أن أشكر جورج إس. بيتي على أي اقتباسات غير مقصودة أو غير معترف بها صراحة، من كتابه *مستقبل الاستخبارات السرية الأميركية* (*The Future of American Secret Intelligence*) (واشنطن، 1946)، الذي كان رائدًا في أدبيّات الاستخبارات الإستراتيجية. وعلى الرغم من أنني أتناقض كثيرًا مع آرائه، إلّا أن جميع المهتمين بعالم الاستخبارات، بما فيهم أنا، مدينون له بالامتنان على السرعة التي صاغ بها تجاربه خلال الحرب ووثقها في كتاب مطبوع.

أود أن أشكر جامعتي، ييل، بشكلٍ عام، وقسم التاريخ، بشكلٍ خاص، على تمديد إجازتي الأكاديمية لعام إضافي كامل، مما أتاح لي الفرصة لبذل جهد مكثف في إنجاز هذا العمل.

وأخيرًا، أتوجه بالشكر إلى مدير مطبعة جامعة برينستون، داتوس سميث، على اهتمامه بالمشروع وإرشاداته الحكيمة.

أُدرجت الاقتباسات من كتاب *الرأي العام*، لوالتر ليبمان بإذن كريم من الناشر، شركة ماكميلان.

ش.ك.

قسم التاريخ
جامعة "ييل"
1 تشرين الأول 1948

ملحوظة عن الطبعة الثانية

تُتيح الطبعة الثانية فرصة لإجراء بعض التصحيحات الطفيفة، كما أنها تسمح بإضافة واحدة رئيسة: بسبب أحد تلك الأخطاء – من النوع الذي نستيقظ في منتصف الليل للتفكير فيه – نسيت في مقدمتي الأولى أن أذكر وأشكر الرئيس جيمس ب. باكستر.

من بين القلة الذين بدأ معهم الجنرال دونوفان بناء منظمته، كان السيد باكستر الشخصية التي ندين لها بأكبر فضل في فرع البحث والتحليل. لم يكن مجرد عنصر أساسي في المنظمة بأكملها، بل كان أيضًا أول مدير لنا.

تعلمنا منه ومن فريقه القيادي تلك الدروس الأولى التي لا تُقدر بثمن في عالم الاستخبارات. ونحن مدينون له بقدر كبير من الامتنان على أي نجاح حققناه، سواء تحت قيادته أو بعد عودته إلى جامعته في منتصف الحرب.

أقدم لهُ شكري المتأخر العميق والصادق.

1 أيلول 1950

ش.ك.

تمهيد – 1966

التجربة الاستخباراتية التي استندتُ إليها في هذا الكتاب امتدت لبضعة أشهر قبل وبعد مشاركة الولايات المتحدة في الحرب العالمية الثانية (من شهر أيلول 1941 حتى شهر حزيران 1946).

لأغلب تلك الفترة، كان الهم الأكبر الواضح للاستخبارات هو العدو المتمثل في دول المحور. لكن حتى حين كنا ندرس دول المحور، كنا ندرك أن مصيرنا لم يكن مرتبطًا بالكامل بقدراتها الحربية ونقاط ضعفها التي أضعفتها. كنا متحالفين مع الكثير من الحلفاء، وكان الاتحاد السوفييتي من بينهم ذا أهمية حاسمة. فقد كان يمتص جزءًا كبيرًا من القوة التدميرية للعدو، وفي استعداده وقدرته على تحمل هذه الضربات والرد عليها، كان يكمن إلى حد كبيرٍ ما قد يكون العامل الحاسم في نتيجة الحرب. بعيدًا عن إبقائنا على اطلاع طوعي بشأن مظهر الأوضاع ومدى جاهزيته للتعامل مع قدرات المحور المحتملة، لم يطلعنا الاتحاد السوفييتي على أي شيء يُذكر. ولولا أن المكونات الاستخباراتية* في حكومتنا قامت بتعبئة كبار العلماء المتخصصين في الشؤون السوفييتية، وكلفتهم بتحليل ما توفر من معلوماتٍ متاحة في المجال العام، لكان مستوى معرفة الولايات المتحدة محدودًا، مقتصرًا على التقارير الواردة من سفارتها في موسكو، وما أمكن استنتاجه من حجم المطالب السوفييتية من إدارتنا لبرنامج الإعارة والتأجير.

---

* في هذا التمهيد، كما هو الحال في الكتاب نفسه، أستخدم كلمة "استخبارات" بالمعنى الذي يُفهم به عمومًا في العالم غير الشيوعي. في الواقع، يُعدّ هذا الكتاب بأكمله تعريفًا مفصلًا لبعض الجوانب الرئيسية لهذا المفهوم (راجع الملحق، وخصوصًا الجدول المرفق فيه). ومع ذلك، يجدر التنويه هنا إلى أن الشيوعيين – وخاصة السوفييت – يستخدمون هذه الكلمة بمعنى أكثر تقييدًا ومختلف تمامًا. بادئ ذي بدء، فإن عبارة "استخبارات علنية" تُعتبر لديهم إلى حد كبير تناقضًا في المصطلحات، حيث إن كل عمل استخباراتي، وكذلك المعلومات الناتجة عنه، يُعدّ في نظرهم سريًا جدًا. وبالنسبة إليهم، فإن الاستخبارات تكاد تكون مرادفة للتجسس، ومكافحة التجسس، والنتائج المترتبة على ذلك. علاوة على ذلك، نظرًا لأهمية الاستخبارات البالغة كجزء أساسي من الجهاز الثوري العام، فإن مفهوم "الاستخبارات" يشمل مجموعة واسعة من العمليات السرية الشيوعية، والتي تعتمد على المعلومات التي يتم الحصول عليها بطرق غير معلنة.

في الواقع، إذا كان السوفييت يمارسون ما نُطلق عليه في الغرب "البحث والتحليل الاستخباراتي"، فإن لديهم اسمًا آخر له، وهو اسم يخلو من الهالة التي تحيط بمصطلح "الاستخبارات". يبدو من غير المتصور بالنسبة إليهم أن يعمل أعداد كبيرة من الأشخاص بشكل علني في مجال يُعرف باسم العمل الاستخباراتي، بحيث يكون بإمكانهم إبلاغ الجميع بأن هذا هو مجالهم الفعلي، مع الالتزام بسرية الأمور المتعلقة فقط بمصادرهم، وأساليبهم، ونقاط تركيزهم، ومحتوى نتائجهم.

يثبت الإدراك المتأخر صواب هذا الجهد، ليس فقط بسبب الانطلاقة التي منحنا إياها في مهمتنا الأساسية للتحليل الاستخباراتي بعد الحرب، ولكن أيضًا بسبب التوعية التي وفرها لمستهلكيه في ذلك الوقت.

كان العام الأخير من الحرب والأشهر الأولى من السلام تحمل أدلة قوية على السلوك السوفييتي المستقبلي. وبحلول الوقت الذي أنهيت فيه المسودة النهائية لهذا الكتاب (آذار 1948)، كان من الواضح أن السوفييت قد أعلنوا فعليًا، حربًا أيديولوجية؛ فقد أوضح جورج كينان ذلك في مقالته الشهيرة باسم "السيد x" لم يكتفِ بذلك، بل وضع أيضًا سياسة أميركية لاحتوائها. وفي الوقت نفسه، كان والتر ليبمان قد أطلق قبل عدة أشهر اسم "الحرب الباردة" على الحالة التعيسة التي وصلت إليها الشؤون العالمية.

آمل أن تعكس مخطوطتي التوترات المتزايدة في هذه العلاقة الباردة الجديدة؛ فقد استندت الكثير من تحذيراتها إلى الشعور العام بالقلق مما هو قادم. كان معظم أصدقائنا في العالم غير الشيوعي يواجهون اضطرابات مرحلة التعافي بعد الحرب، بينما كان المكتب الإعلامي الشيوعي يضع نصب عينيه مجموعة لا حصر لها تقريبًا من الأهداف السهلة والمغرية. كان من السهل إدراك أن أنشطته ستكون متعددة وعلى نطاق عالمي. كان الاتحاد السوفييتي، وهو مصدر هذه القوة، يتعافى بسرعة، في حين كنا نحن نغرق في ما وصفه الجنرال مارشال بـ"الإحباط العسكري"، الأمر الذي أتاح للسوفييت الحفاظ على قدرات عسكرية هائلة. وسرعان ما أصبح هذا التفوق العسكري تهديدًا فعليًا لأوروبا الغربية، الذي وضعها شبه رهينة تحت وطأته، وأتاح للاتحاد السوفييتي فرصة تنفيذ الكثير من عملياته في الحرب الباردة بأمان نسبي.

لحسن الحظ، لم تكن الولايات المتحدة مضطرة لمواجهة هجمات الخصم وهي في حالة جهل مماثلة لما كانت عليه قبل هجوم بيرل هاربر. فبفضل جهودنا خلال الحرب، لم نكتفِ بامتلاك مخزون من المعلومات المهمة والمفيدة عن الاتحاد السوفييتي، بل أصبح لدينا أيضًا مقومات مهنة استخباراتية أكثر تطورًا بكثير مما كانت عليه في السابق. تمكنت الذراع التحليلية للاستخبارات الأميركية من تحديد أهدافها الرئيسية بدقة، كما طورت عقيدة ناضجة، وأتقنت بعض الأساليب المعقدة والمهمة، وبدأت في تبني مصطلحات تقنية موحدة.

ولكن الأهم من كل ذلك، أنها نجحت في إنتاج عدد كبير من المتخصصين ذوي الخبرة والمهارة العالية. بفضل هذه الموارد الكبيرة، وعلى الرغم من ضخامة المهمة المقبلة، إلا أنها بدت قابلة للإدارة إلى حد ما. وربما كان هناك لفترة وجيزة إحساس داخل مجتمع الاستخبارات – الذي تقلص بعد الحرب – بأنه ليس عاجزًا تمامًا عن مواجهة المستقبل. لكن دعوني أؤكد على قِصر هذه الفترة النسبي.

كان لإدراك نهاية الاحتكار النووي الأميركي تأثير فوري وصادم بطبيعة الحال. ومع ذلك، كما هو الحال في الكثير من الأحداث التاريخية، لم يكن بالإمكان استيعاب ما يعنيه هذا الحدث بالكامل إلا مع مرور الوقت. في تلك اللحظة، بدا التفكير وكأنه غرفة أشباح مليئة بالمخاوف، حيث تداخلت المشاهد المقلقة من دون أن يبرز أي منها بوضوح يفوق غيره. لكن أبعاد سياسة إعادة التسلح السوفييتية وإستراتيجيتها العالمية بدأت تتكشف تدريجيًا. فقد عززت أفعال الإتحاد السوفييتي – من دوره في الحرب الأهلية اليونانية، إلى محاولاته لترهيب الأتراك والإيرانيين، وحصاره لبرلين، وأخيرًا مشاركته غير المباشرة في الحرب الكورية- التقديرات السابقة بشأن نهجه التوسعي العدواني.

مهما كان الهدف النهائي لقادة الاتحاد السوفييتي فيما يتعلق بمنشآتهم البرية الضخمة، فإنهم لن يقوموا بتفكيكها. علاوة على ذلك، كان من الواضح أنهم شرعوا في برنامج تحديث لفروع أخرى من القوات المسلحة.

في وقت قصير، بدأوا في تسليح المبادئ التي تم اختبارها في أول تفجير نووي. وكشفت المعلومات حول تجاربهم والأنشطة ذات الصلة عن قدرة كبيرة ومتزايدة على تصنيع المواد الانشطارية اللازمة. استنادًا إلى طائرتين من طراز B-29 استولوا عليهما من الولايات المتحدة، بدأوا في إنتاج أول قاذفة ثقيلة تعمل بالمروحة خاصة بهم، وهي TU-4. وبناءً على خمسة وعشرين محركًا نفاثًا من طراز Nean اشتروها من بريطانيا عام 1947، بدأوا في تطوير محركاتهم الخاصة وهياكل الطائرات المناسبة لها. سرعان ما بدأت مقاتلات MiG الأولى بالخروج من خطوط الإنتاج، تلتها القاذفات النفاثة. وبالتزامن مع ذلك، وبتأثير كبير من التكنولوجيا الألمانية، بدأوا العمل بجدية على تطوير مجموعة كاملة من الصواريخ. كما

اتخذت قرارات جريئة بشأن القوات البحرية، وبدأ أسطول هائل من الغواصات بالإبحار في البحار.

في معظم هذه التطورات، إن لم يكن جميعها، كانت هناك إشارات مقلقة للولايات المتحدة. فقد كان قادة السوفييت يعيدون التسلح لأكثر من مجرد صراع داخل الكتلة الأرضية الأوراسية. لقد كانت القدرة الهجومية العابرة للقارات تُبنى ضمن مؤسستهم العسكرية. وقبل نهاية الخمسينيات، كان هناك ثلاثة أنظمة أسلحة مصممة خصيصًا لإيصال الرؤوس النووية إلى البر الرئيسي للولايات المتحدة: القاذفة المأهولة، الصاروخ الباليستي العابر للقارات، والغواصة المسلحة بالصواريخ.

إلى جانب هذه الأنظمة الهجومية، جاءت تطورات كبيرة في مجال الدفاع الجوي، شملت أنظمة الإنذار المبكر والرادارات الأخرى، والطائرات الاعتراضية المقاتلة القادرة على العمل في جميع الظروف الجوية، والصواريخ المضادة للطائرات—وهي الصواريخ الشهيرة سام، ولاحقًا، جهد واسع لبناء ونشر نظام صواريخ مضادة للصواريخ الباليستية.

كانت التطورات الدراماتيكية في المجال العسكري مصحوبة بتحولات مماثلة في الإستراتيجية السوفييتية خلال الحرب الباردة. ومع مرور الوقت، انتقل القادة السوفييت من سياسة تقتصر على دعم الأحزاب الشيوعية في العالم الحر التي كانت قوية بما يكفي، أو ذات إمكانيات كافية، لتبرير الاستثمار فيها، إلى سياسة جديدة تقوم على تقديم المنح والقروض للحكومات غير الشيوعية، بل وحتى البرجوازية. كان دعمهم لتمويل سد أسوان والمساعدات العسكرية التي قدموها لجمال عبد الناصر خطوة أولى نحو توسيع النفوذ السوفييتي في الدول غير المنحازة في العالم النامي.

أخذت الولايات المتحدة هذه التطورات على محمل الجد، فدخلنا عصر ميزانية الدفاع البالغة خمسين مليار دولار، وبرنامج المساعدات الخارجية الذي كلف مليارات الدولارات، ونظام المعاهدات والتحالفات العالمية. بدأنا في تعزيز دفاعاتنا ودعم حلفائنا لردع العدوان السوفييتي، بينما توسعنا إلى ساحات الحرب الباردة البعيدة.

لكن انشغال الشيوعيين لم يكن المسؤول الوحيد عن المعدل المتسارع للتغير في العالم بعد عام 1948. فقد ساهم التفكك السريع للإمبراطوريات الاستعمارية وظهور الكثير من الدول

الجديدة شديدة الاضطراب في خلق حالة من الفوضى العالمية. وعلى الطرف الآخر من الطيف، فكر في السرعة التي تعافت بها ألمانيا واليابان المهزومتان من آثار الحرب وبدأتا تلعبان دورًا مهمًا في العالم. وفي سياق ثالث مختلف تمامًا، فكر في الانفجار السكاني الذي اعتبر في كثير من النواحي أكثر إثارة للرهبة من تلك الانفجارات الأخرى التي وقعت في ألاموغوردو وسيميبالاتينسك.

بالنسبة إلى المتفاني في مجال الاستخبارات، كان هذا الطيف من التغيرات في الوضع العالمي والسرعة التي كانت تحدث بها موضع اهتمام مهني عميق. فهل لا يزال محتوى هذا الكتاب – كما يُعاد طباعته هنا حرفيًا – يؤدي وظيفة مفيدة؟ في نواحٍ كثيرة، نعم.

سيستمر في خدمة تلك الجوانب التحليلية الكلاسيكية لمهام الاستخبارات، والتي يجب أن تظل دائمًا – على الأقل في الفكر الغربي – حاضرة معنا. إن اتساع نطاق المهمة بشكل هائل لا يُبطل في حد ذاته المبادئ التي يسعى هذا الكتاب إلى توضيحها والدفاع عنها. إن وجود 125 عضوًا في الأمم المتحدة اليوم مقارنة بإحدى وخمسين دولة فقط في العام 1945 يُعد رمزًا لهذا التوسع.

إلى كل عضو جديد أرسلناه سفيرًا وطاقمًا دبلوماسيًا، وكل سفارة تحظى بدعم من وزارة الخارجية. نادرًا ما يوجد بين هذه الدول الجديدة من لا يشكل إما مشكلة أو فرصة لصناع سياساتنا: قد تكون القضية سياسية، اقتصادية، أو عسكرية؛ وعلى الأرجح فهي تشمل الجوانب الثلاثة معًا. معظم القرارات التي تُتخذ في واشنطن ستنطوي، في التحليل الأخير، على اختيارات بدرجات متفاوتة من الصعوبة، وكثير منها يتطلب مبالغ مالية كبيرة. هذه القرارات تستلزم أن يتخذ صانع القرار قراره في بيئة من المعرفة. هناك الآن آلاف القضايا التي كان بإمكان الولايات المتحدة في أوج الحقبة الاستعمارية أن تغض الطرف عنها أو تتجاهلها، لكنها اليوم يجب أن تكون على دراية بها، وأن تحصل على هذه المعرفة من خلال جهودها الخاصة. في حين أن هذا العبء المتزايد قد نما ليصل إلى أبعاده الحالية، لم يَحدث أي تراجع في ضرورة البقاء على اطلاع بشأن مجموعة الدول الراسخة منذ زمن طويل.

هذا يعني ببساطة أن هناك مجالًا أوسع يجب تغطيته، وفي حين أن الكثير من هذه المساحة الجديدة أقل دراية لنا مقارنة، على سبيل المثال، بأوروبا الغربية، إلا أنها ليست مختلفة

لدرجة تعيق عمل المناهج القديمة. من هذه الناحية، يظل مجال الاستخبارات كما هو، لكنه أصبح أوسع بكثير.

لا تسهم الحرب الباردة وانتشار ساحات معاركها، سواء الكبيرة أو الصغيرة، فقط في توسيع نطاق مهمة الاستخبارات، بل تزيد أيضًا من أهمية دورها.

إن ثمن الجهل حتى في الأوضاع السلمية الحقيقية قد يكون باهظًا، لكنه يصبح أشد بألف مرة في ظل وجود خصم يسعى في كل مكان إلى استنزاف مكانة العالم الحر ومقدراته من خلال مكائده السرية المدبرة، ولا يتوقف إلا إذا تم التفوق عليه ذكاءً أو أدرك أن عملياته أصبحت محفوفة بالمخاطر إلى حد لا يبرر الاستمرار فيها.

ولأن معظم العمليات الهجومية في الحرب الباردة تُدبر في سرية تامة، محاطة بحجاب من التمويه والخداع المتقن، فإن أي إجراءات مضادة يجب أن تستند إلى عمل استخباراتي وقائي بالغ الدقة. وكلما اتسعت ساحات الصراع أو تنوعت، زادت أعباء المهام الاستخباراتية. وعندما يصل العدو إلى إحدى نهايات إستراتيجيته في الحرب الباردة – أي التحريض على ما يسميه "حرب التحرير الوطني" ودعمه – يصبح جمع المعلومات الاستخباراتية اللازمة لمواجهة التمرد مهمة شديدة التعقيد. الكثير من المفاهيم الواردة هنا يمكن تطبيقها على الجانب التحليلي المهم لهذه المهمة الاستخباراتية.

لكن من بين جميع الالتزامات الاستخباراتية التي تميز عالم اليوم، يظل الأكبر والأكثر إلحاحًا هو ذاك الناجم عن العيش تحت تهديد الصراع النووي. تنبع جوهرية هذه المهمة من المعدل العالي للتغير في أنظمة الأسلحة الجديدة ومدى تدميرها. لو أن مسؤول الاستخبارات العسكرية لنابليون غفا لمدة عام، لكان ربما وجد صعوبة في التعرف على كل حصان في أحد أفواج سلاح الفرسان البروسي، لكن هذه الخيول كانت ستظل مجرد خيول عادية، ولم يكن أي منها ليصبح "بيغاسوس" أسطوريًا. أما في عصرنا، فإن وتيرة التكنولوجيا الحديثة سريعة إلى حد يجعل أي جهاز استخباراتي لا يجرؤ على الإغفال لحظة واحدة، وإلا فقد يجد أن فرسان الأمس الوديعين قد تحولوا في الغد إلى قوة نفاثة محملة برؤوس نووية. وعلى الرغم من أن الأمر قد يبدو لا يُصدق، فإن السوفييت أدخلوا خلال الخمسينيات وحدها العشرات من أنظمة الأسلحة الجديدة إلى الخدمة، ويمكن ألا تتباطأ أو تهدأ هذه الوتيرة.

في السنوات القليلة الماضية، دخل الشيوعيون الصينيون بشكل مقلق إلى مجال الأسلحة المتطورة إلى جانب سياساتهم العدائية والهجومية تجاه الولايات المتحدة، وهذه الحقيقة تشكل سببًا وجيهًا لقلق عميق مماثل.

إن قدرة الولايات المتحدة على مراقبة هذه التطورات المقلقة – وهو ما أُطلق عليه في هذا الكتاب مصطلح "المراقبة" – ومواءمة جهودها الدفاعية الهائلة مع القدرات المتغيرة لخصمها الرئيسي، تعود بالكامل إلى العمل المتميز للاستخبارات الإستراتيجية الأميركية. لكن الكثير من هذه المراقبة كان من نوع لم يكن متوقعًا عند تأليف هذا الكتاب، كما أن المادة الخام التي تم جمعها لم تكن بالضرورة قابلة للتحليل بنفس الأساليب التقليدية التي كنت أفكر فيها عند الكتابة. لم يتم الاستغناء تمامًا عن الأساليب القديمة للمراقبة، لكنها كانت بحاجة إلى دعم وتعزيز عبر وسائل وأساليب جديدة لجمع المعلومات الاستخباراتية، بعضها كان بالكاد متخيلًا من قبل.

كانت الأحداث التي وجب مراقبتها تجري في أجزاء من بيئتنا المحيطة لا يرتادها عادة المراقبون المقيدون بالأرض: زوايا مجهولة من الكوكب وأعماقه الغامضة، مناطق غير مستكشفة من البحار، الفضاء الجوي فوقنا، وحتى الفضاء الخارجي وراء ذلك. لقد تم الاستعانة بعجائب التكنولوجيا الحديثة. وما ترصده هذه العجائب وتبلغ عنه، لا يصلنا بالكلمات، بل بإحدى اللغات الجديدة المتمثلة في الأرقام، والخطوط، والرموز، أو الصور.

إن قراء ومترجمي هذه الأدبيات الجديدة هم طبقة جديدة من المتخصصين التقنيين، وعلى الرغم من أن الحقائق الأساسية التي يسعون وراءها قديمة قِدمَ العلوم والتكنولوجيا والسياسة والاقتصاد والإستراتيجية والسياسات العسكرية، فإن المسارات التي كان لا بد من اجتيازها للوصول إلى هذه الرؤية الشاملة كانت محجوبة عن غير المتخصصين.

لم يكن الأمر مقتصرًا على غرابة البيانات الجديدة فحسب، بل إن حجمها كان – ولا يزال – هائلًا. وعند النظر إليها جنبًا إلى جنب مع جميع المعلومات الأخرى التي جُمعت بوسائل أكثر تقليدية، فإن الكمية تتجاوز بسرعة حدود قدرة علوم المكتبات القديمة. فكيف يمكن فرز هذه الكميات الهائلة، وفهرستها، وحفظها، واسترجاعها عند الطلب؟ وكيف يمكن استخدامها من قبل الباحث البشري الذي يسعى لاستخلاص معنى مفيد منها؟ لقد أصبحت

أجهزة الكمبيوتر، مع آلاتها المساعدة المتعددة لمعالجة البيانات إلكترونيًا، أدوات لا غنى عنها لحل مشكلات محللي الاستخبارات المتعلقة بتخزين المعلومات واسترجاعها. وفي المستقبل القريب، سيجلس المحلل الاستخباراتي المنهمك في عمله على مكتب مزود بتوصيلات متطورة، حيث يمكنه الوصول إلى ملف "مكتبة" مركزية تستخدم تقنيات التخزين المغناطيسي والتصوير المصغر على غرار تلك التي تعتمدها الشركات الكبرى في المدن الكبرى. وستظهر أمامه على شاشة أشبه بشاشة التلفاز المعلومات التي يريد قراءتها.

لقد كان للكمبيوتر أيضًا تأثيره الدراماتيكي على التحليل. فبفضله، أصبحت المشكلات في المجالات البحثية الجديدة والمعقدة، مثل سلوك الصواريخ والمركبات الفضائية والانفجارات النووية، قابلة للإدارة. وحتى بعض المشكلات التي كانت شبه مستعصية في المجالات الأكثر تقليدية كالاقتصاد، أصبحت قابلة للحل، سواء بشكل مبدئي أو نهائي. النقطة الجوهرية هي أنه تمامًا كما أن معجزات التكنولوجيا الحديثة قد زادت من تعقيد العالم الذي يجب على محلل الاستخبارات التعامل معه، فإن هذه المعجزات نفسها أصبحت أدوات تخدم احتياجاته. لقد توسع البحث الاستخباراتي عمقًا واتساعًا، ولكن بفضل الاستخدامات الجديدة للإلكترونيات، أصبح قادرًا على التحرك بسرعة تتناسب على الأقل مع سرعة التغير في العالم.

لكن مهما كانت التطورات الجديدة، فإن الحقائق الأزلية تظل ثابتة. وهذه هي الحقائق التي حاولت التأكيد عليها في هذا الكتاب: لا بديل عن الإنسان المتمتع بالكفاءة الفكرية – الشخص الذي وُلد بحس نقدي وقام بصقله حتى بلغ أقصى إمكاناته؛ الذي اكتسب من خلال الخبرة المباشرة والدراسة مخزونًا من المعرفة المنظمة؛ والذي يمتلك منهجية منظمة في سعيه الدائم لاكتساب مزيد من الفهم. لقد حققت الاستخبارات الحديثة إنجازات عظيمة في مجالين رئيسيين: جمع المعلومات وتحليلها. وفي كليهما، لم يكن السر في الأجهزة المتطورة وحدها، بل في الجهد الفكري الذي بذله أشخاص أذكياء مجتهدون، يعملون ضمن الأطر الواسعة للمنهج العلمي، وهو ما صنع الفارق الحقيقي.

أنهيتُ الكتاب بهذا الشعور لأنني كنتُ أعتقد أن هناك ربما بعضًا من أبناء وطني الذين، بدافع من نقد متبرم لمجال الاستخبارات، قد يتظاهرون بأن بضع قواعد عامة، واستدعاء

للحكمة الشعبية، وقليلًا من الحدس، يمكن أن تؤدي الغرض، بل وتوفر الكثير من الوقت والجهد. واليوم، أختتمُ هذا المقال بإعادة التأكيد على قناعاتي، ولكن لسبب آخر. نشر الجنرال ألكسندر أورلوف، الذي كان ذات يوم ضابطًا رفيع المستوى في الاستخبارات السوفييتية، كتابًا استثنائيًا يستحق أن يقرأه كل متكرس بمجال الاستخبارات، بعنوان *دليل الاستخبارات وحرب العصابات*[*].

في الصفحتين الثامنة والتاسعة، يقتبس أورلوف مقطعًا قصيرًا من كتابي ويعلق عليه بالقول إن التحذير الذي يحمله "ليس إلا خطوة واحدة عن التصوف والميتافيزيقا". وفي الفصل الافتتاحي الذي يرد فيه هذا التعليق، يعبر عن ازدرائه لفلسفة العمل الاستخباراتي الغربي، التي تمثل جوهر كتابي، ويطرح فلسفة بديلة تكاد تكون النقيض التام لها. فبرأيه، إذا كنتَ ترغب في معرفة أسرار الدولة لدى خصمك، فعليك أن تضع إيمانك في ذلك الشكل المتقدم من عمليات التسلل، المعروف بالتجسس. فهذه التقنية، التي تتيح سرقة وثائق الخصم السرية، هي السبيل الأضمن للوصول إلى أكثر ما ترغب في معرفته. ومن الجدير بالذكر أن الجنرال أورلوف يسوق أمثلة مذهلة لدعم حجته.

لا أرغب للحظة في التقليل من قيمة الجاسوس المتمركز في موقع جيد. لقد خسرت الكثير من الدول، بما في ذلك دولتنا، أسرارًا ثمينة لا تقدر بثمن لصالح عملاء أعداء أذكياء. إن الوصول المدبر ببراعة إلى الوثائق واستعارتها، ونسخها، ثم إعادتها، كان بلا شك الأسلوب الأكثر نجاحًا واستخدامًا في العمليات الاستخباراتية، لكن ما أرغب في مناقشته هو إحدى الفرضيات الضمنية التي يستند إليها طرح الجنرال أورلوف. هل يعتقد حقًا أن هناك وثيقة واحدة أو مجموعة من الوثائق، بشأن أي موضوع مهم، تحتوي على السر المنشود؟ هل يظن أن الجاسوس يمكن أن يعرف بما يكفي عن مثل هذا الكنز ليبحث عنه في المكان الصحيح؟ هل يؤمن بأن أي جاسوس يمكنه الحصول على الوصول إلى الموقع المناسب أو حتى التعرف على الوثيقة المطلوبة إذا رآها؟ أم أنه يفترض أن التجسس الناجح سيؤدي إلى جمع كمية هائلة من الوثائق السرية، بحيث يتم، بطريقة أو بأخرى، تضمين واحدة أو اثنتين من بين الأكثر أهمية ضمن المجموعة؟ لا شك أن خلفاء الجنرال أورلوف في جهاز

[*] *آن أربور، 1963*

الاستخبارات السوفييتي قاموا بالاستيلاء على عدد هائل من الوثائق السرية. ولكن بعد أن أصبحت بين أيديهم، ماذا بعد؟ هل كل وثيقة تعلن على ظاهرها: "أنا لست أفكارًا غريبة أو توصيات غير مألوفة من مستشار رفيع لكنه متقلب؛ لست مسودة صادرة من جهة عليا لمجرد فتح باب النقاش؛ ولست من تلك السجلات التي يُتخذ فيها قرار ثم يُلغى شفهيًا في اليوم التالي، أو يُطوى ويُنسى، أو يُنهَك حتى الموت على يد منفذين لا يوافقون عليه. أنا الشيء الحقيقي؛ أنا رسمي وحازم؛ أمثل نية معتمدة، وأنا ساري المفعول".

إذا كنتُ سأجازف بتخمين جريء، فسأقول إن أحد الأسباب التي أدت إلى وقوع القادة السوفييت في المأزق الذي واجهوه بسبب الصواريخ في كوبا هو أن أحد عملائهم السريين سرق وثائق سرية، لكنها كانت الوثائق الخاطئة. أما إذا كنتُ سأقدم تخمينًا آخر – ليس جريئًا بنفس القدر – فهو أن الولايات المتحدة لم تُجبر السوفييت على التراجع في هذه الأزمة لأنها سرقت وثيقة سوفييتية تخبرها كيف سيرد خروتشوف وهيئة الرئاسة على تحدينا، بل لأنها استندت في قرارها إلى مصادر معلومات أكثر تكلفة، وأضخم حجمًا، وأكثر تعقيدًا، إلى جانب الكثير من التحليل الدقيق والمتأني.

هل من الممكن أن تكون الوثائق المسروقة قد قادت السوفييت إلى سوء تقدير في كوريا؟ ربما اقتنعوا بأننا لن نحارب لأن هذه الوثائق أكدت لهم تصريحات علنية أميركية تفيد بأن كوريا الجنوبية ليست ضمن نطاقنا الإستراتيجي. وإذا دفعنا هذه الفكرة إلى أبعد من ذلك، فماذا لو كان العملاء السوفييت قد تمكنوا من الاطلاع على أكثر ملفاتنا حساسية؟ هل كانوا سيعثرون على الوثيقة التي تخبرهم بالعكس—بأننا سنخوض الحرب؟ من الواضح أن مثل هذه الوثيقة ستكون ذات أهمية قصوى، لكنهم لم يكونوا ليجدوا مثلها أبدًا. ببساطة، لأنها لم تكن موجودة. لقد كان قرار خوض الحرب قرارًا شخصيًا اتخذه الرئيس ترومان على الفور بعد بدء الهجوم المدعوم من السوفييت. وبالتالي، إذا كان التعرف على نوايا الخصم يعتمد على قراءة وثائقه الداخلية، وكان وضع السياسات يستند إلى ما يتم اكتشافه، فها هو مثال واضح على كيف يمكن لمثل هذا النهج أن يؤدي إلى كارثة إستراتيجية.

وهكذا، أنهي هذه المقدمة بنفس الطريقة التي أنهيت بها الكتاب. مهما بلغت تعقيدات الألغاز التي نسعى لحلها، ومهما كانت التقنيات المتطورة التي نستخدمها لجمع قطعها

وتخزينها، فلن يأتي وقت يمكن فيه الاستغناء عن الإنسان المفكر باعتباره الأداة الاستخباراتية العليا. حتى أكثر الوثائق قيمة لا يمكن قبولها من دون تمحيص كأساس لاتخاذ القرار، ما لم يتم تقييمها وفق معيار يتجاوز مجرد التحقق من صحة مصدرها. وإذا اتفقنا على هذا المبدأ، فلا أرى كيف يمكن أن نختلف كثيرًا حول ماهية هذا "المعيار الإضافي". ففي النهاية، هو ببساطة حكم على مدى معقولية المحتوى – حكم يبنيه عقل منضبط على أساس المعرفة، والحكمة، والمنطق السليم.

ش.ك.

آب 1965

الفهرس

تمهيد viii

I. الاستخبارات هي المعرفة

الفهرس xxiv

الفصل 1 الاستخبارات هي معرفة 1

الفصل 2 المضمون الأساسي: (1) العنصر الوصفي الأساسي 9

الفصل 3 المضمون الأساسي: (2) العنصر التقريري الحالي 28

الفصل 4 المحتوى الموضوعي: (3) العنصر التقييمي-التأملي 37

II. الاستخبارات هي تنظيم

الفصل 5 الاستخبارات هي تنظيم 63

الفصل 6 الاستخبارات المركزية 72

الفصل 7 الاستخبارات الإدارية 96

الفصل 8 تنظيم الاستخبارات في الأقسام: عشر دروس من الخبرة 107

III. الاستخبارات هي نشاط

الفصل 9 الاستخبارات هي نشاط 137

الفصل 10 المشاكل المنهجية الخاصة في العمل الاستخباراتي 145

الفصل 11 المنتجون والمستهلكون للاستخبارات 166

الملحق أنواع الاستخبارات 195

الفصل 1
الاستخبارات هي معرفة

الاستخبارات هي مرادف المعرفة. إن لم يكن بالإمكان توسيع مفهومها ليشمل كل أشكال المعرفة، فإنها على الأقل تمثل كمًّا هائلًا ومتنوعًا منها. هذا الكتاب يتناول جزءًا صغيرًا فقط من الإجمالي، لكنه ربما يكون الجزء الأهم. إنه يتناول الجزء الذي يعرفه مختصو الاستخبارات باسم "الاستخبارات الأجنبية الإيجابية رفيعة المستوى". وهذه العبارة هي اختصار لنوع من المعرفة يجب أن تمتلكه دولتنا بشأن الدول الأخرى لضمان أن قضيتها لن تتضرر أو تفشل مساعيها لأن رجال الدولة والجنود يخططون ويعملون من دون إلمامٍ كاف بالوقائع. هذه هي المعرفة التي نَعتمد عليها في وضع سياستنا الوطنية العليا تجاه الدول الأخرى في العالم.

لاحظ ما الذي يتم استبعاده هنا: أولًا، تُستبعد جميع أنواع المعرفة المتعلقة بالشأن الداخلي. فالاستخبارات الأجنبية الإيجابية هي، في جوهرها، "أجنبية" من حيث الهدف والنطاق والمحتوى؛ إذ إنها لا تُعنى بما يجري داخل الولايات المتحدة أو ضمن أراضيها وممتلكاتها. ثانيًا، يتم استبعاد كل معرفة من النوع الذي يرتبط بالوظيفة الشرطية. الكلمة "إيجابية" تدخل في العبارة لتدل على أن الاستخبارات المعنية ليست الاستخبارات المضادة أو مكافحة التجسس ولا أي نوع آخر من الاستخبارات المصممة لاكتشاف الخونة المحليين أو العملاء الأجانب المستوردين. أما عبارة "رفيعة المستوى" فهي موجودة لاستبعاد ما يُسمى بالاستخبارات "التشغيلية"، الاستخبارات التكتيكية، والاستخبارات الخاصة بالتشكيلات العسكرية الصغيرة في المعركة المعروفة بالاستخبارات القتالية. ما تبقى هو المعرفة الضرورية لرفاهيتنا وأمننا. إنها المعرفة

البناءة التي يمكننا من خلالها العمل من أجل السلام والحرية في جميع أنحاء العالم، والمعرفة اللازمة لدفاع بلادنا ومُثُلها. قد يتم اكتساب بعض هذه المعرفة بطرق سرية، ولكن الجزء الأكبر منها يجب أن يكون من خلال المراقبة المفتوحة والبحث والملاحظة بطريقة شفافة قانونية لا خداع فيها[1].

يجب أن يُؤخذ في الاعتبار – توقعًا للفصول اللاحقة من هذا الكتاب التي تتناول الاستخبارات كعملية – أن النشاط الاستخباراتي يتكون أساسًا من نوعين من العمليات. لقد سميتهما "عملية المراقبة"، والتي أعني بها الكثير من الطرق التي من خلالها يتم وضع العالم المعاصر تحت مراقبة دقيقة ومنهجية، وعملية البحث. وبالعملية الأخيرة أعني المحاولات لإقامة أنماط ذات مغزى من ما تم ملاحظته في الماضي، ومحاولات لاستخلاص المعنى مما يبدو أنه يحدث الآن. إن العمليتين لا يمكن فصلهما تقريبًا، على الرغم من أنه لأسباب إدارية وأخرى يتم فصلهما في كثير من الأحيان عمليًا. في الممارسة الفعلية، هناك عادة فريقان مختلفان، يتخصص كل منهما في مجالات المراقبة والبحث على التوالي. لكن، مهما كان التباعد بينهما في المخطط الإداري أو في تطوير تقنياتهما الخاصة، فإنهما مرتبطان ارتباطًا وثيقًا بتفانيهما المشترك في إنتاج المعرفة.

كيف يمكن وصف هذا النوع من المعرفة؟ هناك على الأقل طريقتان. إحدى الطرق هي التعامل مع الاستخبارات الأجنبية الإيجابية رفيعة المستوى على أنها جوهر البشرية والطبيعة في الخارج. وهذا يتضمن قائمة شبه لا نهائية من المكونات البشرية والطبيعة. يمكن أن تكون القوائم حسب الترتيب الأبجدي أو الموضوعي. وفي كلتا الحالتين، تمتد لتشمل مئات الصفحات، ولن تخدم بشكل جيد مصالح قراء هذا النوع من الكتب.

[1] الملحق الأول يقدم عرضًا موجزًا لجميع أنواع الاستخبارات، حيث يقوم بتصنيفها في جدولين رئيسيين، ويسعى إلى توضيح العلاقة المتبادلة بين الأنواع الأساسية.

الطريقة الأخرى، والتي اعتمدتها أنا، ليست أبجدية ولا موضوعية. يمكن أن تُسمى "وظيفية". تنطلق من فرضية مفادها أن دولتنا، كي تحافظ على بقائها في عالم تتنافس فيه الدول، لا بد من أن تمتلك نوعين من السياسات الوطنية. الأول هو سياستها الخاصة الإيجابية والمبادرَة، التي تُنفذ لمصلحة نظام عالمي أفضل ودرجة أعلى من الرفاهية الوطنية. أما الثاني فهو سياستها الدفاعية-الوقائية، التي تُتخذ بالضرورة لمواجهة سياسات الدول الأخرى التي تتعارض مع تطلعاتنا الوطنية. قد يطلق هذا النوع الثاني من السياسات اسم "سياسة الأمن الوطني"، وأنا أُجري هذا التمييز الاصطناعي بين السياسات الإيجابية وسياسات الأمن لأغراض التحليل الحالي.

لنبدأ أولًا بسياساتنا الإيجابية. ولتكون فعالة، يجب أن يكون القائمون على وضعها وتخطيطها وتنفيذها قادرين على اختيار الوسيلة الأكثر فعالية للإقناع من بين مجموعة واسعة من الخيارات المتاحة. هل ستكون قرارات في الأمم المتحدة؟ هل ستكون دبلوماسية؟ هل ستكون تحفيزًا سياسيًا واقتصاديًا أو تهديدًا؟ هل ستكون ترويجًا أو معلومات؟ هل ستكون القوة؟ أم ستكون مزيجًا من عدة وسائل؟ يجب على من وضعوا السياسة ومخططيها ومنفذيها أن يعرفوا أيضًا أين وكيف ومتى يطبقون الوسيلة التي اختاروها. الآن، لا يمكن اختيار الوسيلة أو تطبيقها من دون الإشارة إلى الطرف الثاني. قبل أن يتخذ القادة السياسيون أيًا من هذه القرارات، سيكون من الحكمة لهم أن يعرفوا:

كيف ستستجيب الدولة الأخرى للسياسة المعنية، وما هي الوسائل التي ستكون مستعدة لاستخدامها لمواجهة السياسة؟

إلى *ماذا* تفتقر الدولة الأخرى من حيث القدرة على مواجهة القوة (أي نقاط ضعفها المحددة)؟

ماذا تفعل الدولة الأخرى لترتيب قوتها الدفاعية؟

ما الذي تقوم به، أو يمكنها فعلًا اتخاذه من خطوات لإصلاح نقاط ضعفها المحددة؟

إذًا، يجد قادة سياستنا أنفسهم بحاجة إلى معرفة واسعة حول الدول الأجنبية. فهم يحتاجون إلى معرفة شاملة، دقيقة، متاحة في الوقت المناسب، وقابلة للتطبيق كأساسٍ للعمل. لتنفيذ سياستهم الإيجابية، يجب عليهم، في المقام الأول، أن يتعرفوا على الدول الأخرى ككيانات موضوعية ومستقلة. على سبيل المثال، يجب أن يعرفوا عن:

أ. بنية هذه الدول الجغرافية، أي طبوغرافيتها الطبيعية وبيئتها، والهياكل الدائمة المتنوعة التي أضافها الإنسان إلى المشهد الطبيعي (مدنه، ومشاريعه الزراعية والصناعية، ووسائل النقل، وما إلى ذلك).
ب. عدد شعوبهم وكيف يستقرون ويقضون أوقاتهم.
ت. وضع الفنون والعلوم والتكنولوجيا لدى هؤلاء الناس (وأود أن أضيف إلى ذلك وضع قواتهم المسلحة)؛
ث. طبيعة أنظمتهم السياسية واقتصادهم ومجموعاتهم الاجتماعية وأنظمة أخلاقهم والعلاقات الديناميكية السائدة بين كل هذه العناصر.

بهذه المعرفة، يمكن لقادة السياسة الإيجابية المضي قدمًا وهم مطمئنون على الأقل أنهم، إذا فشلوا، فلن يكون فشلهم مُنسبًا إلى جهلهم.

ثانيًا، دعونا نعتبر نوع السياسة الآخر، أي سياستنا المعنية بالحفاظ على الأمن القومي. من أجل الأمن، يجب على قادة سياستنا أن يوفروا باستمرار سياسة إيجابية للدول الأخرى. قد تُعد بعض هذه السياسات تهديدًا مباشرًا لمصالحنا، مما يستلزم اتخاذ إجراءات حازمة لردعها وإفشالها، بينما قد نفضل في حالات أخرى التوصل إلى حلول وسطية تحقق توازنًا بين المصالح. من أجل صياغة وتشغيل هذا النوع من سياسة الأمن، يجب أن نمتلك فئة ثانية كبيرة من المعلومات عن الدول الأجنبية، ومرة أخرى يجب أن تكون هذه المعرفة كاملة ودقيقة وفي الوقت المناسب، وقادرة على أن تكون أساسًا للعمل. يجب أن نعرف طبيعة وقوة الوسائل التي يمكن أن تستعين بها هذه الدول الأخرى لصالح سياساتها الخاصة، ويجب أن نعرف الاتجاه الذي من المحتمل أن تتخذه تلك السياسات.

يجب أن نعرف هذا الأمر، ليس فقط لكيلا يفاجئنا الحدث، ولكن أيضًا لكي نكون في حالة استعداد دفاعي أو هجومي حالما تُنفذ السياسة. عندما تعرف مثل هذه الأمور، تكون قد كونت فهمًا عميقًا لمكانة الدولة الأخرى الإستراتيجية، وذلك باستخدام تعبير سأقوم بتوضيحه في الفصل الرابع. وانطلاقًا من النظرية القائلة بوجود علاقة بين ما تتبناه الدولة كهدف، وما تعتقد أنها قادرة على تحقيقه، فإن معرفة المكانة الإستراتيجية تشكل، إلى حد ما على الأقل، فهمًا لنوايا الدولة المحتملة.

مما سبق، يمكن ملاحظة أن فئتي الأولى من المعلومات التي يجب اكتسابها هي بشكل أساسي وصفية وتقريرية. إنها وصفية للأشياء التي لا تتغير كثيرًا مثل التضاريس، والموارد المائية، والمناخ. وهي أيضًا وصفية للأشياء المتغيرة ولكنها لا تقل ديمومة مثل السكان. وهي وصفية أيضًا للظواهر البشرية الأكثر انتقالًا مثل الهياكل الحكومية أو الاقتصادية. مع هذا النوع من المعرفة، يمكن لقادتنا وضع خطوط إرشادية لسياساتنا الإيجابية وإستراتيجياتنا في السلم والحرب.

الفئة الثانية من المعلومات التي يجب اكتسابها تتعلق بالمستقبل وإمكاناته واحتمالاته: كيف يمكن لبلد آخر تشكيل قواه الداخلية لخدمة سياسته الخارجية أو إستراتيجيته؛ كيف قد يحاول استخدام هذه القوة ضدنا، ومتى، وأين، ومع أي فعالية. حيث كانت الأولى وصفية، فإن هذه الفئة استباقية وتقويمية.

ضمن هذه الفئات من الأمور التي يجب معرفتها، يمكننا إدراك الثوابت، والديناميكيات، والإمكانات للدول الأخرى؛ سنتمكن من إدراك الأمور الثابتة، والأمور الجارية حاليًا، والأمور المحتملة في المستقبل. مجتمعة، تشكل هذه موضوع ما أسميه "المخابرات الخارجية الإيجابية على المستوى العالي"، أو كما سأسميها من الآن فصاعدًا – "المخابرات الإستراتيجية". وبالمناسبة، تشير هذه أيضًا إلى الأشكال الثلاثة الرئيسية التي يتم من خلالها إنتاج المخابرات الإستراتيجية من قبل منظمات الاستخبارات. هذه

الأشكال هي: الشكل الوصفي الأساسي، والشكل التقريري الحالي، والشكل الاستباقي-التقييمي[2]. كل واحدة من هذه الأشكال مغطاة في فصل لاحق.

في الفصول القادمة، سأعرض صورة عن تنوع وحجم المحتوى الجوهري للاستخبارات الإستراتيجية. لا يمكن إنكار أنها متنوعة جدًا وكبيرة جدًا. لكن هذا لا يعني أن عمل الاستخبارات الإستراتيجية مشغول باستمرار بكل موضوع في هذا المحتوى الضخم أو أنه مسؤول حصريًا عن جمع جميع البيانات التي تشكل هذا المحتوى. أريد أن أكون واضحًا بشأن هذين النقطتين.

يجب أن تكون الاستخبارات مجهزة للتعامل مع مجموعة المواضيع التي سأناقشها، وخلال السنوات قد تتعامل مع جميع هذه المواضيع على الأقل مرة واحدة. ومع ذلك، فإنها ستميل إلى التعامل مع أي موضوع معين فقط عندما يكون هذا الموضوع جزءًا من تهديد لمصالحنا الوطنية أو عندما يكون مطلوبًا لمسار محتمل للعمل.

واحدة من أكثر المشكلات المستمرة إزعاجًا في إدارة الاستخبارات هي تحديد أي المواضيع يجب مراقبتها أو إعداد تقارير عنها أو جعلها موضوعًا للبحث الوصفي أو الاستباقي. وما يعادلها من الإزعاج هو تحديد ترتيب أولوياتها. النقطة هنا هي أن

---

[2] هذا هو المكان الأول الذي سأبتعد فيه عن بعض المصطلحات المقبولة في لغة الاستخبارات. أقدم هذا التغيير، كما ذكرت في المقدمة، بسبب الارتباك الكبير الذي يواجهه المرء في معجم المهنة. في هذه المهنة، ما أسمّيه الشكل الوصفي الأساسي يُطلق عليه بطرق مختلفة مثل البحث الأساسي، البيانات الأساسية، البيانات الأحادية، وما إلى ذلك. ما أسمّيه الشكل التقريري الحالي يُطلق عليه أسماء مثل الاستخبارات الحالية، التقييمات الحالية، التقديرات الحالية، التقارير، المواد الواردة عبر الكابل، الاستخبارات الساخنة، وما إلى ذلك. ما أسمّيه الشكل الاستباقي-التقييمي يُعرف بالتقديرات، التقديرات الإستراتيجية، التقييمات، استخبارات الطاقم، استخبارات القدرات، وهكذا.

استنادًا إلى الفكرة القائلة بأن مستهلكي الاستخبارات مهتمون بالأمور المتعلقة بالماضي والحاضر والمستقبل، اعتمدت عنصر الزمن كعنصر ذو أهمية قصوى. هذا يسمح بترتيب موضوع الاستخبارات بشكل سهل ومتسق، ويتيح للمرء تأجيل تصنيف هذا الموضوع وفقًا للاستخدام المتوقع، والمستهلك، وما إلى ذلك، إلى مرحلة لاحقة وأكثر ملاءمة. قليل من محبّي الاستخبارات قاموا بذلك في الماضي. الكثير منهم، عند وضع تصنيفاتهم لأنواع الاستخبارات، قد استندوا إلى عدة عوامل تمييزية في نفس القائمة. وبالتالي، قد تجد توجيهات هامة من جماعة الاستخبارات تحتوي على قائمة بأنواع الاستخبارات التي قد تبدو على النحو التالي: (1) البحث الأساسي، (2) الاستخبارات الإستراتيجية، (3) الاستخبارات التقنية، (4) مكافحة الاستخبارات، (5) الاستخبارات التكتيكية، (6) الاستخبارات المتعلقة بالقدرات والتقديرات. هذه الفئات ليست بالضرورة متبادلة الحصرية ولا تتسق مع بعضها البعض.

الاستخبارات دائمًا مشغولة بالكامل، لكنها مشغولة تقريبًا بشكل حصري على عدد قليل نسبيًا من المواضيع التي تشكل اهتمامًا وطنيًا حقيقيًا. في الوقت نفسه، يجب على الاستخبارات أن تكون مستعدة للتعامل مع عدد كبير من المواضيع.

جمع المواد اللازمة للتعامل مع هذا العدد الكبير هو مهمة لا تقوم الاستخبارات بها بمفردها. تشارك الاستخبارات هذه المهمة مع عدد من المؤسسات – سواء العامة أو الخاصة. دعني أقتصر على المؤسسات العامة.

على الرغم من أن ضباط السياسة والتخطيط والتشغيل في الحكومة الفيدرالية (سواء المدنيين أو العسكريين) هم المستخدمون (أو المستهلكون) الرئيسيون لمنتج الاستخبارات النهائي، إلا أنهم أنفسهم غالبًا ما يكونون جامعين ومنتجين مهمين. كأشخاص يعملون في عالم الشؤون، ينتجون كمنتجات جانبية من وظائفهم الرئيسية كميات كبيرة من المواد التي تشكل موضوع الاستخبارات الإستراتيجية. أفضل مثال على ذلك هو ضابط الخدمة الخارجية في محطة خارجية. وظيفته الرئيسية هي تمثيل مصالح الولايات المتحدة في ذلك البلد، لكن منتجًا جانبيًا مهمًا من عمله هو الكابل المعلوماتي أو البرقية أو التقرير الذي يرسله. ليس فقط الكابل المعلوماتي، بل أيضًا ما يُسمى بالكابل "التشغيلي". فبصفته ممثلًا للولايات المتحدة، يجب عليه أن يعرف الكثير قبل أن يتخذ موقفًا، ويجب عليه أن يشرح الكثير لرؤسائه في الوطن عندما يتخذ مثل هذا الموقف أو عندما يطلب نصيحتهم. على الرغم من أن الهدف الرئيسي من مثل هذه الاتصالات هو تشغيلي، فإنها غالبًا ما تكون شبه غير قابلة للتمييز عن تلك التي تذكر تطورات اليوم الجديدة بشكل مباشر. وبالتالي، فإن ضابط الخدمة الخارجية، على الرغم من أنه غير مدرب بشكل خاص كأخصائي استخبارات، فإنه بفضل موقعه وموهبته يكون غالبًا موردًا قيمًا وفعالًا للاستخبارات[3].

[3] بالنسبة إلى بعض الأجزاء الرئيسية من العالم، تعترف الخدمة الخارجية بحاجة إلى التدريب الخاص، وبالتالي يمكن اعتبار الضباط الذين ترسلهم إلى هذه المناطق ضباط استخبارات بمعنى من معاني الكلمة. ومع ذلك، فإن معظم هؤلاء الضباط سيكون لديهم الكثير من المهام غير الاستخباراتية.

هناك آخرون في الحياة العامة، مثل أعضاء اللجان الخاصة، ومندوبي الولايات المتحدة إلى المؤتمرات الدولية، وأعضاء الكونغرس المسافرين؛ ويجب أن يؤخذ في الاعتبار في الفصول التالية أن هؤلاء الأشخاص يساهمون بشكل كبير في المهمة الكلية للاستخبارات. كما يجب ألا ننسى المساهمين غير الطوعيين خارج الحياة العامة: الكتاب والصحفيين والعلماء ورجال الأعمال والمسافرين وصيادي الألعاب الكبرى، وحتى الحكومات الأجنبية نفسها (في تقاريرها وإعلاناتها الرسمية) تقدم مساعدة لا تقدر بثمن. لا أريد أن يظن القارئ أن الذكاء –وهو في قميصه الأنيق ومن دون مساعدة، على حد تعبيره – مضطر إلى إنتاج البيانات الهائلة التي يجب أن تكون في متناول يده من الصفر. ومع ذلك، فإن التأكيد على هذه النقطة لا يقلل من الأهمية البالغة للجزء الذي ينتجه الذكاء نفسه من تلقاء نفسه. بعض هذا الجزء هو تأكيد على ما هو موجود، وهو أمر ضروري؛ وبعضه تكميلي أو متمم لما هو موجود؛ وبعضه جديد كليًا وكافٍ بذاته. بعضه ليس فقط جديدًا وحيويًا، بل هو المادة التي لا يمكن، بل لن تُكتشف بواسطة أي جهاز آخر سوى الذكاء نفسه. بعضه ليس فقط جديدًا وحيويًا، بل هو المادة التي لا يمكن، بل لن تُكتشف بواسطة أي جهاز آخر سوى الذكاء نفسه. كل هذا، بالإضافة إلى الوقت والمهارة التي تستخدمها المنظمات الاستخباراتية في تقييمه وتحليله وتوثيقه، يشكل المحتوى الجوهري لفئة معرفتنا الخاصة.

الفصل 2
المضمون الأساسي: (1) العنصر الوصفي الأساسي

العنصر الوصفي في الاستخبارات الإستراتيجية يُعد الأساس الذي يقوم عليه العنصران الآخران اللذان سأتحدث عنهما لاحقًا. فهو يشكل القاعدة التي تُضفي معنى على التغيرات اليومية، والأساس الذي من دونه تُصبح أي محاولة للاستشراف المستقبلي أقرب إلى العبث. العنصر الوصفي الأساسي يتناول – أو ينبغي أن يكون مهيأً لتناول – الكثير من الأمور.

سأتطرق في الصفحات التالية، إلى عددٍ كاف منها يُبرر استخدامي لكلمة "كثيرة". سأستمد أمثلتي من إستراتيجيات السلم والحرب معًا، لكنني سأميل للحرب أكثر، لأنها وفّرت خبرة أكثر ثراءً في مجال الاستخبارات، كما أنها خبرة يمكن تناولها والنقاش حولها بحرية أكبر، مقارنة بما تتيحه الأعمال الدولية الجارية في الوقت الراهن.

في الحرب الأخيرة، قامت معظم الدول المتحاربة بإعداد موسوعات عن البلدان التي كانت تخوض الصراع ضدها، أو تلك التي كانت تخطط لاحتلالها أو إدخالها ضمن نطاق نفوذها بوسائل أخرى. ويُفترض تصور هذه الموسوعات إما على هيئة ملفات معرفية ضخمة محفوظة في أدراج أرشيف، أو في شكل كتب منجزة ومنظمة. وقد احتفظت وكالات الاستخبارات حول العالم بهذا النوع من الملفات، وأعدّت هذا الصنف من الدراسات. أطلق البريطانيون عليها دراسات استخباراتية أو دراسات أحادية (monographs)، بينما أطلقنا عليها نحن مسوحات إستراتيجية، ودراسات استخبارات طبوغرافية، ودراسات ميدانية أحادية؛ أما الألمان فسمّوها ملخصات للمعلومات

العسكرية – الجغرافية أو البحرية – الجغرافية. وكان الهدف الأساسي منها هو تزويد المخطط الإستراتيجي بما يكفي من المعرفة حول البلد المعنيّ لتمكينه من إجراء حساباته الشاملة بشأن خصائصه بوصفه مسرحًا محتملًا للعمليات القتالية. في الواقع، فقد أدّت تلك الدراسات مئات الوظائف الأخرى، ولم تكن جميعها عسكرية بالمعنى الضيق للكلمة. ويمكن لتصفح فهرس المحتويات في كتاب ألماني نموذجي أن يُبين لنا مدى اتساع نطاق المعرفة المطلوبة للأغراض العسكرية، حتى وإن لم يُظهر عمقها.

أولًا: **الخلفية العامة:** الموقع الجغرافي، والحدود، والمساحة، والتاريخ، والهيكل الحكومي والإداري.

ثانيًا: **طبيعة البلاد:** الأشكال السطحية والتربة والغطاء الأرضي والمناخ ومصادر المياه.

ثالثًا: **السكان:** الجنسيات واللغة والمواقف وتوزيع السكان والاستيطان والصحة وهيكل المجتمع.

رابعًا: **الاقتصاد:** الزراعة والصناعة والتجارة والتبادل التجاري والتعدين ومصايد الأسماك.

خامسًا: **وسائل النقل:** السكك الحديدية والطرقات والموانئ والمطارات والمسطحات المائية الداخلية.

سادسًا: **الجغرافيا العسكرية** (التقسيم الإقليمي التفصيلي).

سابعًا: **التشكيلات العسكرية القائمة.** *الجيش*: ترتيب القوات، والدفاعات الثابتة، والمنشآت العسكرية، والإمدادات. *البحرية*: ترتيب القوات والأسطول والمنشآت البحرية على الشواطئ والطيران البحري والإمدادات. *القوات الجوية*: ترتيب القوات والطائرات العسكرية والمنشآت الجوية (انظر إلى قائمة المطارات – الملحق الخاص) والمناطيد والإمدادات.

ثامنًا: **الملاحق الخاصة**: البيانات أي السيرة الذاتية حول الشخصيات الرئيسة في الحكومة، والمصطلحات الجغرافية المحلية، ووصف الأنهار والبحيرات والقنوات، وقائمة ومواصفات محطات توليد الكهرباء، ووصف الطرقات، قائمة الطائرات وأهم مواقع هبوطها، قائمة خطوط الهاتف والتلغراف الرئيسية والمال والأوزان والمقاييس والشواطئ (كما في العمليات العسكرية البرمائية).

فهرس المحتويات هو الأساس الهيكلي للأمر؛ فهو لا يكشف عن طبيعة وحجم الأنسجة المحيطة به. لتقدير التفاصيل في دليل من هذا النوع، انظر إلى نوع المعرفة التي تكمن وراء بعض الإدخالات البسيطة ذات الكلمة الواحدة. خذ على سبيل المثال الفصل المتعلق بـ"السكان".

هنا نجد أحدث التقديرات السكانية – موزعة بحسب العمر، والجنس، والفئات الاستهلاكية، والتوزيع الإقليمي، وما إلى ذلك. وعندما تتأمل في أن قلة قليلة من دول العالم تبذل الجهد في إعداد إحصاءاتها الحيوية ما تبذله الجهات المعنية بالإحصاء في بلدنا، وأن الحصول على أرقام موثوقة نسبيًا في تلك الدول لا يتم إلا ببذل جهد بالغ، يتضح لك مدى أهمية، وربما ضخامة، قسم السكان والموارد البشرية ضمن منظومة الاستخبارات الإستراتيجية. وفي هذه الدراسة تحديدًا، نجد أيضًا أقسامًا تتناول البنية الاجتماعية والمواقف الاجتماعية، مع تحليلات لتكوينات المجتمع – من جماعات إثنية وأقليات وجماعات دينية ونوادٍ ومحافل وجمعيات سرية، وغيرها – إلى جانب ما يشعر به أفراد تلك الجماعات حول مفاهيم مثل الإله والتعليم وبرّ الوالدين والنظافة الجسدية والرأسمالية والحب والشرف والآخر. وهنا توجد أيضًا أقسام تُعنى بالرعاية الاجتماعية والتعليم ووسائل تشكيل الرأي العام.

خذ على سبيل المثال الفصل المتعلق بـ"وسائل النقل"، وتأمل مستوى التفصيل المصاحب لكل نظام نقل على حدة. يبدأ قسم الطرق بخريطة لشبكة الطرق، يليها سجل مفصل لمسارات الطرق الرئيسية، كيلومترًا بكيلومتر، يتضمن ملاحظات حول طبيعة السطح والعرض والانحدارات والانحناءات والردم والقطع والجسور. يلي ذلك

تقييم عام للمسار قيد الدراسة. وقد جُمعت كل هذه البيانات الكثيرة لتمكين المخطط الأعلى ومختص النقل من إجراء الحساب التالي: ما هي أعلى سرعة مسموح بها يمكن لأكبر وأثقل مركبة الحفاظ عليها أثناء السير من النقطة (أ) إلى النقطة (ب)، وكم عدد المركبات من هذا النوع التي يمكن أن تمر بهذا المعدل قبل أن يبدأ الطريق في التآكل والانهيار؟

وينطبق الأمر ذاته على السكك الحديدية، فهنا نجد عرضًا للمسافة بين القضبان، وعدد المسارات، وخطوط السير (على المستوى الأفقي)، وذلك من خلال خرائط عامة وتفصيلية؛ أما ما يمكن اعتباره البُعد العمودي للمسار فيُعرض في شكل مقطع طولي. غير أن المقطع الطولي المصمم بعناية يقدم ما هو أكثر من مجرد بيانات عن الانحدارات؛ إذ يمكن أن يكون بمثابة خريطة شريطية تُبين، ميلًا بميل، مواقع الأنفاق، والجسور، ونقاط التزود بالمياه، وحفر الرماد، والساحات الجانبية، والمحطات، والمسارات، وورش الصيانة. إلى جانب الخرائط والمقاطع الطولية، يوجد كم هائل من البيانات الأخرى: البنى التحتية، وطبقة الحصى (البالاست)، وخصائص العوارض الخشبية، وأوزان وأطوال القضبان، ووسائل التثبيت، وأنظمة الإشارات، والمسافات الحرة؛ فضلًا عن جرد حسب الأنواع لقاطرات السكك الحديدية والمقطورات. وعندما يُستكمل جمع مثل هذه المواد، يكون لدى المخطط ما يلزمه من بيانات لحساب الطاقة الاستيعابية للسكك الحديدية، وما ينبغي عليه أن يجلبه من وسائل دفع إضافية ومقطورات إن كان سيستخدم الخط، وما هي المشكلات المحتملة التي قد تواجهه على صعيد الصيانة. وإن لم تكن هذه البيانات متوفرة، فإن الاستخبارات الإستراتيجية تكون قد أخفقت في أداء مهمتها.

أما في ما يتعلق بالموانئ، فهناك مجموعة أخرى من البيانات المطلوب توفرها مثل: مساحة المياه المحمية، وعمق المياه (في أدنى مستويات المد الربيعي العادي)، وأرصفة الرسو وعمق المياه بمحاذاتها، والرافعات المتوفرة على الأرصفة، ووسائل النقل المستخدمة في إخلاء الأرصفة ومنطقة الميناء، ومرافق التخزين والمستودعات،

والقوارب والخدمات البحرية المحلية، وأوضاع الشحن والتفريغ، وتجهيزات التزود بالوقود والمياه، ومرافق الصيانة والإصلاح. يجب معرفة كل هذه العناصر بشكلٍ مفصل، قبل أن تتمكن من التخطيط لاستخدام فعال لميناء تنوي الاستيلاء عليه سليمًا واستخدامه لصالحك.

معظم هذه المعلومات يمكن الحصول عليها؛ بعضها لا يُعرف ببساطة لأن أحدًا لم يطرح السؤال المناسب، وبعضها الآخر يكاد يكون من المتعذر الحصول عليه، أو يقع خارج نطاق مسؤوليات الاستخبارات الإستراتيجية.

على سبيل المثال، كان ضابط النقل المسؤول عن إنزال قواتنا ومعداتنا في ميناء الجزائر مباشرة بعد الهجوم مزودًا بأدق التفاصيل حول ذلك الميناء. ومع ذلك، أخفقت الاستخبارات في جانبين على الأقل: لم تُبلغه أن كل شبر تقريبًا من مساحة الأرصفة كان مغطى بالكامل ببراميل ضخمة من النبيذ وبالات قش هائلة الحجم وغير سهلة المناولة. وقبل أن يتمكن من إنزال معداته، كان عليه أولًا أن يُفرغ المساحة اللازمة لذلك. لقد كان هذا مثالًا على أمر طارئ غير متوقع.

أما الإخفاق الآخر، فمن الأصعب تبريره. فقد كانت إحدى مهام ضابط النقل أن يشرف على إنزال عدد من طائرات القتال ونقلها إلى مطار "ميزون بلانش" القريب في أسرع وقت ممكن. ولو كان متيقنًا من إمكانية إنزال الطائرات جاهزة وهيكلها مركب بالكامل، ثم دفعها عبر الأرصفة خارج منطقة الميناء وعلى طول الطريق السريع، لكان قد حملها على سطح السفينة وهي جاهزة للإقلاع.

لكنه لم يكن واثقًا من عرض الشوارع على طول المسارات المحتملة، ولذا اضطر إلى نزع الأجنحة. ولو كانت الاستخبارات قد توقعت مثل هذا المتطلب، أو أُبلغت به، لكان من الممكن أن يحصل الضابط على الجواب مسبقًا ويوفر على نفسه وقتًا ثمينًا، إذ تبين أن أحد المسارات كان عريضًا بما يكفي لأداء المهمة من دون تعديل.

تأمّل الفصل المتعلّق بالمؤسسة العسكرية القائمة فعليًا. وإن سلّمنا بأن القوة القائمة نادرًا ما تمثل مؤشرًا دقيقًا على القدرة الحربية الكامنة[1]، فإن في معرفة ما هو قائم بالفعل كنواة للقوة العسكرية قيمة لا يُستهان بها، وهذا بالضبط ما يسعى الفصل المعني إلى وصفه. فهو يقدم توصيفًا لمكونات القوة الدائمة.

بخطوطٍ عريضة، تُعد أهم مكونات هذه المؤسسة، من الناحية المادية، عدد الأفراد تحت السلاح؛ وتوزيعهم على الفروع الثلاثة للقوات المسلحة أي القوات البرية، الجوية، والبحرية؛ وتنظيمهم التكتيكي والإداري؛ وجودة معداتهم وكميتها، صغيرة كانت أو كبيرة؛ وجرد الأسلحة وفقًا لنوعها وأدائها؛ والتحصينات الثابتة؛ وجرد الطائرات والسفن الحربية حسب النوع والأداء؛ وطبيعة المنشآت العسكرية، من ترسانات، ومطارات، ومستودعات صيانة، وأحواض بناء سفن، وغير ذلك؛ بالإضافة إلى طبيعة خدمات الإمداد والدعم والخدمات الطبية.

أما من الناحية غير المادية، فثمة عناصر أساسية أخرى: أساليب ومعايير التجنيد؛ أساليب التدريب ومداه؛ الخبرة في حمل السلاح وفي خوض المعارك؛ كمية ونوعية الضباط؛ كفاءة أداء هيئات الأركان؛ هوية القادة البارزين؛ طبيعة التقاليد العسكرية ومدى رسوخها؛ ومستوى التقدير الذي تحظى به القوات المسلحة في وجدان الأمة، وكل ذلك يتجمع في عنصرين غير ملموسين: المهارة العسكرية والمعنويات، ولو أنني خففت من عمومية هذه الخطوط العريضة قليلًا، لأصبح هذا السرد أطول بأضعاف مما هو عليه الآن.

على سبيل المثال، خذ عنصرًا صغيرًا ضمن هذه المنظومة من العوامل الرئيسة – وهو المطار العسكري العامل. فهناك الكثير من الجوانب التي لا بد من الإلمام بها بشأنه. أولًا، يجب تحليله من زاوية كيفية استخدام عدو محتمل له، ومدى خدمته لأغراضه: ما هو موقعه الدقيق على الخريطة؟ وما هو موقعه بالنسبة إلى المطارات الأخرى ومراكز الإمداد؟ ما هو ارتفاعه عن مستوى سطح البحر؟ ما هي مرافق الإمداد المتوفرة

[1] سيُناقش هذا في الفصل الرابع، المتعلّق بالجوانب التأملية-التقييمية للاستخبارات.

له (موقعه ضمن شبكتي النقل والاتصالات، وانتماؤه إلى شبكة الكهرباء، وطبيعة الورشات والحظائر، والثكنات، ومنشآت تخزين الوقود والزيوت، ومرافق تخزين الذخيرة)؟
ما أنواع الطائرات التي يمكن أن يستوعبها، وكم عددها؟ (طول ومدى جودة المدارج والممرات، مواقع التمويه، منصات الوقوف، مناطق التوزيع والتشتيت)؟ ما هي الأخطار التي قد تعترض الملاحة الجوية فيه؟ (المناخ، الأحوال الجوية، الجبال والعوائق الطبيعية الأخرى، خطوط الكهرباء)؟ وماذا عن وسائل الحماية فيه؟ (مواقع المدفعية المضادة للطائرات، منشآت إنتاج الدخان التمويهي)؟

ثانيًا، يمكن تحليل هذا المجال نفسه من زاوية قابليته للتعرض للهجوم. في هذه الحالة، تظل الكثير من الخصائص المذكورة أعلاه قابلة للتطبيق، مع إضافة بعض الخصائص الجديدة. وأبرز هذه الخصائص: ما هي السمات المميزة له كما تُرى من الجو، وما مقدار ونوع التمويه المستخدم أو المتوقع استخدامه، وما مدى هشاشة مكوناته البشرية الصنع ومدى إمكانية استعادتها أو إصلاحها في حال تعرضها لقصف جوي.

ثالثًا، يمكن تحليل هذا المجال من زاوية مدى فائدته للعدو في حال استولى عليه. ويتطلب هذا النوع من التحليل بيانات إضافية أكثر تفصيلًا تتعلق بجرد المعدات والمنشآت. هل يمكن استخدام ورش التصليح، إذا تم الاستيلاء عليها في صيانة الطائرات الخاصة من دون أذى؟ وماذا عن السواتر ومواقع الوقوف المحصنة؟ وإذا لم يكن ذلك ممكنًا، فما مدى التعديلات المطلوبة لجعلها صالحة للاستخدام؟ وعندما تُجمع المعرفة الكافية للإجابة عن هذه الأسئلة، وغيرها كثير، بشأن جميع القواعد الجوية العسكرية في البلد، نكون قد أتممنا هذا الجزء من الفصل الخاص بالمنشآت العسكرية. إن الأسئلة من هذا النوع التي تُطرح على قاعدة جوية يمكن تطبيقها، بشكل أو بآخر، على جميع المنشآت الأخرى أو قطع التسليح الكبرى – من قواعد بحرية، ومستودعات أسلحة، وسفن حربية – ومرة أخرى، تُعد المعرفة المطلوبة للإجابة عنها جزءًا من مضمون الاستخبارات الإستراتيجية.

ليكن ما سلف كافيًا للدلالة على مدى واتساع وعمق وطبيعة الحصيلة المعرفية اللازمة لخدمة جانبٍ واحدٍ من جوانب صناعة الحرب. وقبل الانتقال إلى الموسوعات الخاصة بإستراتيجيات زمن السلم، أرغب في الإشارة إلى الطابع الجوهري لثلاثة مجالات أخرى من مجالات الاستخبارات الإستراتيجية في زمن الحرب، ضمن الفئة الوصفية: استخبارات القصف الجوي الإستراتيجي، واستخبارات الحرب السياسية والاقتصادية، واستخبارات الإدارة العسكرية.

1. القصف الإستراتيجي

جوهر القصف الإستراتيجي (بافتراض وجود سلاح جو قادر على بلوغ الهدف، وقاذفات تستطيع إصابته بدقة) يكمن في اختيار الأهداف. ومع افتراض عنصر الاستعجال الزمني، لا بد من اختيار تلك القطاعات من آلة الحرب المعادية التي سيؤدي تدميرها إلى إضعاف قدرته الهجومية على الخطوط الأمامية بأكبر قدر من الفاعلية، والسرعة، والديمومة. ونظرًا لاحتمال وجود عدة قطاعات مستهدفة بهذه الصفات، واستحالة تدميرها جميعًا في ضربة واحدة (حتى باستخدام القنبلة الذرية)، فإن المطلوب ليس فقط تحديد تلك الأهداف، بل ترتيبها أيضًا وفق أولويتها وأهميتها الإستراتيجية.

إن عملية تحديد الأهداف، أو شبكات الأهداف، انطلاقًا من التأثير المحتمل لخسارتها على القدرة الحربية للعدو، وعملية ترتيب أولويات تدميرها، تنتمي بالأساس إلى فصل لاحق أتناول فيه الجوانب التقديرية-الافتراضية من الاستخبارات الإستراتيجية. لكن قبل هذه العملية التقييمية البالغة الأهمية، وبعدها أيضًا، هناك عمليتان تنتميان بدرجة كبيرة إلى المجال الوصفي".

إن الأهداف التي تسعى وراءها تُشكل، في جوهرها، المناطق الهشة في طريقة العدو لخوض الحرب وفي الحفاظ على فعالية مجتمعه. وهذه المناطق الأكثر هشاشة لا يمكن تمييزها عن المناطق الأقل هشاشة إلا بعد التوصل إلى فهم واسع لطريقة العدو الكاملة في الحياة وفي الحرب. وعلى الرغم من أن موسوعة مخطط القصف الإستراتيجي ليست

مضطرة لأن تتضمن بالتفصيل كل ما يحتاج إليه سلاح المشاة (مثل الجغرافيا الإستراتيجية أو الصحة العامة)، فإنها تتقاطع مع تلك الموسوعة في بعض المواضع، وتتجاوزها في مواضع أخرى.

من أجل قصف ألمانيا أو اليابان، كان لا بد من توصيف الاقتصاديات الوطنية كما لو أن هذا التوصيف موجه لفونك وسبير، أو لإيشيباشي وفوجيوارا، وكان لا بد من أن يمتد ليشمل أنماط المؤسسات الاجتماعية وكأنه مخصص لهملر وغوبلز، أو كونويه وتوجو. وقبل أن تُقلع الطائرات في أولى مهماتها ضمن حملة التدمير المنهجية، كان على مخططي قصف ألمانيا أن يكونوا على دراية واسعة بإنتاج هياكل الطائرات، ومحركاتها، ومكوناتها، بالإضافة إلى إنتاج الكُرات الفولاذية، والمطاط الصناعي، والنفط[2]. وفوق ذلك، وقبل أن يُقرروا أن هذه القطاعات من الاقتصاد هي التي سيؤدي تدميرها إلى إضعاف كبير وسريع ودائم لقدرة ألمانيا على شن الحرب، كان لا بد لهم من معرفة واسعة بقطاعات أخرى. إن القرار بإرسال طائرات B-29 لقصف الطائرات اليابانية، ومحركاتها، والمستودعات العسكرية، ومصانع الإلكترونيات، ومصافي النفط، وصولًا في نهاية المطاف إلى مراكز التجمعات السكانية في المدن، استند هو الآخر إلى مخزون مماثل من المعرفة الموسوعية.

بمجرد تحديد نقاط الضعف الإستراتيجية وترتيب أولويات الهجوم، أصبح من الضروري جمع معرفة أكثر دقة لتنفيذ العملية. كانت مهمتنا هي قصف المنشآت البشرية التي كان العدو يسعى جاهدًا لإخفائها عن الأنظار والكاميرات. كان من الضروري تحديد مواقعها بدقة، ومدى قابليتها للتدمير بواسطة المتفجرات شديدة القوة والقنابل الحارقة، وسهولة إصلاحها، وغيرها من التفاصيل التي كانت جزءًا من المعرفة الدقيقة

[2] راجع **المسح الإستراتيجي للقصف الأمريكي (الحرب الأوروبية)**، التقرير الشامل والتقرير الملخص. (واشنطن، مكتب الطباعة الحكومي، 30 أيلول 1945)؛ و**المسح الإستراتيجي للقصف الأمريكي (الحرب الباسيفيكية)**، التقرير الملخص. (واشنطن، مكتب الطباعة الحكومي، 1 تموز 1946).

التي كانت الاستخبارات الإستراتيجية مسؤولة جزئيًا عن جمعها. أقول جزئيًا، لأن جزءًا آخرا من المهمة كان يتعلق بالاستخبارات العملياتية.

2. الحرب السياسية والاقتصادية

الحرب ليست دائمًا تقليدية؛ في الواقع، الكثير من الحروب، سواء كانت بعيدة أو قريبة، قد خيضت باستخدام أسلحة غير تقليدية. هذه الأسلحة أحب أن أُطلق عليها الحرب السياسية والحرب الاقتصادية. في كلا النوعين من الحروب غير التقليدية، الهدف هو تحقيق أمرين: الأول هو إضعاف إرادة العدو وقدرته على المقاومة، والثاني هو تعزيز إرادتك وقدرة أصدقائك على تحقيق النصر. يمكن تعريف الحرب السياسية بأنها السعي إلى تحقيق الأهداف المأمولة باستخدام أي وسيلة متاحة، باستثناء: (1) الوسائل الاقتصادية (التي سأتحدث عنها لاحقًا)، و(2) العمليات العسكرية التقليدية. وبالمثل، يمكن تعريف الحرب الاقتصادية من خلال عكس المصطلحات بما يتناسب مع السياق. وفي أشكالهما الأكثر لياقة ونعومة، تجد لكلا النوعين من الحرب تطبيقات في زمن السلم؛ إذ يُستخدمان كأدوات من أدوات الإستراتيجية الشاملة للحفاظ على السلام، كما أن لكل منهما متطلباته الاستخباراتية الخاصة، سواء في أوقات الحرب أو السلم.

إذا توقف القارئ لحظة للتأمل في معنى تعريفي لهذين النوعين من الحروب، سواء في جانبهما الخشن أو المهذب، [هنا الكاتب يستخدم كلمة polite، لا "الناعم" وإن كان يقصد هذا المعنى بها، مع لحاظ فارق الزمن التاريخي] سيدرك أنهما يشملان الكثير من الأنشطة المحتملة التي تستهدف مجموعة كبيرة من الأهداف. فلنأخذ بعض الأمثلة على ذلك. فعلى الجانب السياسي، يمكن أن نبدأ بتحالفات أو صداقات دولية ينبغي تقويتها أو توتيرها، وعداوات دولية ينبغي تهدئتها أو تأجيجها.

ضمن حدود الدولة القومية الواحدة، هناك الكثير من الأهداف المحتملة، في المقدمة تأتي القوات المسلحة ومشكلة المعنويات فيها، ثم تأتي المعارضة السياسية، والفئات

الاجتماعية المهمشة، والمحرومون، والأقليات التي تتمتع بوعي ذاتي حاد، وقادة النقابات العمالية، وأمهات الجنود القتلى، والسلميون، وربات البيوت الغاضبات، والزعماء الدينيون الناشئون، والمسؤولون الحكوميون السُذج أو القابلون للفساد، إلى جانب مئات الفئات الأخرى من غير المُطلعين، والساخطين، والمنزعجين، وغير الراضين، والغاضبين من شرائح المجتمع. أما على الجانب الاقتصادي، فهناك العلاقات التجارية الدولية، والترتيبات المالية العالمية التي يجب التعامل معها، إضافة إلى نقاط الضعف في الاقتصاد المحلي، والتي يمكن استهدافها بوسائل غير عسكرية.

الوسائل التي توحي بها الحرب الشاملة لاستغلال هذه الأهداف كثيرة العدد، وغالبًا ما تكون قبيحة تمامًا مثل الحرب المسلحة نفسها. وإذا بدأنا من الطرف "اللطيف"، فإن البداية تكون بأداة الحقيقة نفسها – الحقيقة التي تُنقل علنًا عبر إذاعات ذات مصادر معروفة، أو عبر صحف مصغرة تُلقى من الطائرات. مثل هذه الأشكال من الحرب السياسية كانت شائعة في عمل مكتب المعلومات الحربية الأميركي وهيئة الإذاعة البريطانية (BBC)، ثم يأتي ما يُعرف بالحقيقة المشوهة، والتي نُطلق عليها اسم الدعاية العلنية، تلك التي ارتبطت بأسماء مثل "لورد هاو هاو" و"آكسز سالي" و"طوكيو روز"، بالإضافة إلى الفنان الياباني الذي صمم رسومات خماسية الألوان المبالغ بها التي تُظهر ما كان يفعله "اليانكيز" في سيدني بزوجات الجنود الأستراليين المرابطين على الجبهات. ويلي ذلك نوع آخر يُعرف بالدعاية السوداء، وهي تلك التي تزعم أنها صادرة عن عناصر معارضة داخل شعب العدو، لكنها في الواقع تُدار بسرية تامة من الخارج. وأحيانًا تُبث هذه الدعاية السوداء عبر الراديو، وأحيانًا من خلال منشورات، أو صحف مزيفة، أو رسائل مزيفة، أو بأي وسيلة تخطر على بال العبقرية المنحرفة[3]. الوسائل التي تم التطرق إليها حتى الآن كانت، في المجمل، تُستخدم عن بُعد ضد الهدف، أي عبر وسائل تحكم غير مباشرة. لكن هناك وسائل أخرى لا يمكن استخدامها إلا باختراق خطوط العدو. تبدأ هذه المجموعة من الأدوات بالإشاعة التي تُختلق

[3] إليزابيث بي. ماكدونالد، *الفتاة السرية* (نيويورك، 1947).

وتُنقل شفهيًا، وتشمل كذلك تحريض الشهود على الحنث باليمين، والترهيب، والتخريب الفكري والسياسي، والرشوة، والابتزاز، والتخريب بكل أنواعه، والاختطاف، وزرع الأفخاخ المتفجرة، والاغتيال، والكمائن، والمقاتلين غير النظاميين، والجيوش السرية. وتتضمن أيضًا التوصيل السري لجميع أدوات هذه "المهنة": العملاء السريين، والمطابع وأجهزة الراديو، والسموم، والمتفجرات، والمواد الحارقة، والأسلحة الخفيفة والإمدادات اللازمة للبلطجية، والمقاتلين غير النظاميين، والتشكيلات شبه العسكرية.

وسائل الحرب الاقتصادية أبسط بكثير، بل ويمكن وصفها بأنها "نقية" تقريبًا مقارنة بغيرها. في أسلوبٍ تعبيري آخر، يمكن تلخيصها بالعصا والجزرة، أو كما قلبهما البروفيسور فاينر: العصا الغليظة وعصا السكر، أي الترهيب والترغيب. وعند ترجمتها إلى لغة تقنية أكثر دقة، نجد أنها تشمل من جهة: الحصار، الشراء المانع، تجميد الأموال، المقاطعة، الحظر، والقائمة السوداء؛ ومن الجهة الأخرى: الإعانات، القروض، التجارة الثنائية، المقايضة، واتفاقيات الشراء[4].

قبل أن يتم إجراء حسابات المخاطر، وتقدير الجهد المطلوب، وفعالية الهجوم المحتملة، يجب أن يتم فهم جميع جوانب السياسة والمجتمع والاقتصاد، وتقييم نقاط الضعف فيها، واختيار أساليب الضغط المناسبة. كانت الحرب السياسية التي استخدمها الألمان في أوروبا قبل وبعد اندلاع الأعمال الحربية، وكذلك التي استخدمها اليابانيون في ما يُسمى "منطقة شرقي آسيا الكبرى للرفاهية المتبادلة"، تعتمد على أدق وأشمل أنواع المراقبة والبحث التي يمكن تصورها. كانت دقة وكفاءة وتوقيت تفكيكهم وتنشيطهم لهذه المجموعة المعترضة، وزيادة قلقهم وتوترهم، وتفجير هذه الاستفزازات وذاك الاستياء الكوني، وتشويش هذه المجموعة من المسؤولين وتقويض تلك المجموعة، وإدخال هذا البلد في مجالهم الاقتصادي أو إفلاس ذلك البلد، جميعها تنبع من المعرفة التفصيلية التي أعدتها عملياتهم الاستخباراتية لهذا الاستخدام.

[4] ديفيد ل. جوردون ورويدون دينجرفيلد، *السلاح الخفي: قصة الحرب الاقتصادية* (نيويورك، 1947).

3. السلطة العسكرية

انتهت الحرب، ولكن مسؤوليات قواتنا المسلحة استمرت في الأنشطة المدنية لحكومة الاحتلال العسكرية. يوضح "دليل الجيش – البحرية للحكومة العسكرية والشؤون المدنية"[5] المبادئ التي تشكل الإرشادات العامة لتنفيذ الحكومة العسكرية والسيطرة على الشؤون المدنية في الأراضي التي تحتلها قوات الولايات المتحدة. ويعرض هذا الدليل مسؤوليات المحتلين في ثلاثة وعشرين فئة محددة وفئة أخرى متنوعة. تشمل هذه المسؤوليات: "السياسية والإدارية، والحفاظ على القانون والنظام". الإشراف على المحاكم العسكرية والمدنية، والدفاع المدني، وإمدادات المدنيين، والصحة العامة والصرف الصحي، والرقابة، والاتصالات، والنقل، وواجبات الموانئ، والمرافق العامة، والمال والمصارف، والمالية العامة، ومراقبة السلع، والأسعار، والتوزيع، والزراعة، والصناعة والتصنيع، والتجارة والأعمال، والعمل، وحيازة وإدارة الممتلكات، والمعلومات، وتصرف أو إعادة توطين الأشخاص المشردين والرعايا الأعداء، والتعليم، والسجلات، [وفي حال فاتهم شيء] متفرقات[6].

بالطبع، درجة مسؤولية المحتل في أي من المجالات المذكورة أعلاه تحددها طبيعة مهمته – فهو في النهاية لن يسعى لإدارة البلاد بنفس مستوى الرضا الذي كان يتطلبه من قبل الحاكم السابق. سيحاول إدارته فقط مع التركيز على تجنب المؤشرات التي تدل على السخط: "الأمراض والاضطرابات"، كما تقول الصيغة. ومع ذلك، فإن المسؤوليات كبيرة جدًا. إنها كبيرة إلى درجة أنه لا يمكن تحملها من دون تقييم دقيق للأهداف، ومن دون صياغة مدروسة للسياسات، ومن دون الكثير من التخطيط التفصيلي. هنا تكمن الحاجة المشروعة إلى العنصر الوصفي للاستخبارات، إذ يستحيل على الشخص الذي يتحمل مسؤوليات المحتل أن يقترب من حدودها قبل أن يفهم طبيعة المجتمع، والنظام السياسي، والاقتصاد الذي يجب عليه التعامل معه. توفر

[5] تم إصداره من قبل وزارة الحرب كـ FM 27-5 ومن قبل وزارة البحرية كـOPNAV 50 E-3 ، بتاريخ 22 كانون الأول 1943، الصفحة 1.

[6] v.، pp. iv، ibid.

الاستخبارات له موسوعات جديدة – هذه المرة يجب أن تغطي جوانب جديدة من الأرض المألوفة. عندما تتناول الحكومة، لا يمكن أن تُعامَل كشيء يجب تقويضه من خلال الحرب السياسية. وعندما تتناول المنشآت المادية، لا يُنظر إليها كشيء يجب قصفه. يجب أن تتعامل مع تلك الخصائص في كل من الحكومة والصناعة التي يجب على المحتل الحفاظ عليها لاستخدامه الخاص. عندما تتعامل الاستخبارات مع سكة حديد، لا يمكنها تكرار البيانات اللازمة لتفجيرها أو البيانات الضرورية لتشغيل القطارات العسكرية الخاصة بها عليها؛ يجب عليها أن تتعامل مع أمور مثل إدارتها المحلية وتقديم المعرفة التي تشير إلى كيفية إعادة تشغيلها وإعادتها إلى وضعها الطبيعي.

في الصفحات السابقة، حاولت التطرق إلى بعض أنواع الدراسات الشاملة، التي تخدم في الغالب المتطلبات الإستراتيجية للحرب في أمثلتها الأولى، والتي تتدرج في أمثلتها الأخيرة نحو ما بعد الحرب. ومع ذلك، يجب أن أذكر نوعين آخرين من الموسوعات التي تمثل عملية صنع السلام والسلام نفسه. يمكن تسمية الأول بدليل السلام، والثاني هو المسح العام للأغراض المتعددة.

في نهاية الحرب العالمية الأولى، جاء الوفد البريطاني إلى باريس للتفاوض على السلام مجهزًا بعدد من الكتب الزرقاء الصغيرة. برعاية وزارة الخارجية، كانت هذه الكتب بمثابة "أدلة إرشادية للوفد"[7]. في فقرات قصيرة وموجزة، مع ملاحق تحتوي على أهم الوثائق الرسمية، والمعاهدات، وما إلى ذلك، كانت تهدف إلى تلبية الحد الأدنى من احتياجات المسؤولين المكلفين بصياغة المعاهدات. إن لمحة عن جدول المحتويات للجزئين المتعلقين بالنمسا-المجر ستوضح جوهر العمل.

تم تقسيم الدراسة أولًا وفقًا لسبع مكونات إقليمية من الإمبراطورية النمساوية المجرية السابقة: 1. النمسا-المجر. 2. بوهيميا ومورافيا. 3. سلوفاكيا. 4. سيليزيا

[7] (المملكة المتحدة) وزارة الخارجية، القسم التاريخي؛ دلائل السلام (لندن، مكتب الطباعة التابع لحكومة المملكة المتحدة، 1920).

النمساوية. 5. بوكوفينا. 6. ترانسيلفانيا و"البانات". 7. روثينيا المجرية. داخل كل قسم إقليمي، يوجد تقسيم أكثر أو أقل ثابت وفقًا للموضوع. امتد القسم المتعلق ببوهيميا وموارفيا إلى 109 صفحات بحجم قياسي. لا أحد قرأها يمكن أن يبقى جاهلًا بالمشاكل العرقية والاقتصادية الرئيسية التي كانت ستواجه الأشخاص المسؤولين عن رسم حدود الجبهة الغربية لتشيكوسلوفاكيا الجديدة، ولا أحد قرأها سيفشل في تحسين أدائه على طاولة المفاوضات.

كانت هناك الكثير من الأدلة الأخرى في السلسلة، وكل منها ركز على الظواهر التي تخص كل بلد والتي من المؤكد أنها ستظهر في المناقشات. على سبيل المثال، يحتوي الكتاب عن فرنسا على قسم طويل ومفصل عن الألزاس واللورين؛ بينما يحتوي الكتاب عن ألمانيا على أقسام حول سيليزيا، وقناة كيل وهيليغولاند، والمستعمرات؛ أما الكتاب عن تركيا، فيعالج بشكل ممتاز قضية المضايق؛ وهناك دراسة قصيرة كاملة عن الحركة اليوغوسلافية.

هل يمكن أن يوجد دليل شامل للسلام – دليل يحتوي على المعرفة اللازمة لتحقيق السلام وأخرى ضرورية لمواجهة العدوان بالدفاع الديناميكي؟ الجواب هو نعم بالطبع. سيكون هذا الدليل مشابهًا جدًا لبعض الموسوعات التي تم وصفها سابقًا. لكن تمويل مثل هذا البرنامج من الأدلة الشاملة يعد مسألة أخرى، خاصة في ظل وجود كونغرس يركز على تقليص النفقات. ربما يمكن صياغة مثل هذا البرنامج داخل الحكومة حيث تكون أبعاد المتطلبات الجوهرية واضحة، ثم يتم تكليف مؤسساتنا التعليمية، التي تشكل في النهاية أحد أهم مواردنا الإستراتيجية، بإعدادها.

حتى الآن، اقتصرت على شكل العنصر الوصفي الأساسي للاستخبارات الإستراتيجية الذي يكون الأوسع في بُعد واحد، وفي الوقت نفسه من المحتمل أن يكون ضحلًا في البُعد الآخر. من ناحية ما، يجب أن يُفهم الاستطلاع الإستراتيجي للحرب أو الدليل الزمني للسلام كأداة تمهيدية، نوع من الدراسات التي يلجأ إليها الشخص عندما يكون جديدًا في موضوع ما. هناك على الأقل شكلان آخران بجانب الموسوعة يستحقان الذكر: هما

الدراسة الضيقة والعميقة، والشيء الذي يُسمى "المعلومات الموضعية". نظرًا لأن الكثير من الأمثلة في الصفحات السابقة كانت مأخوذة من سياق الحرب، فإن الأمثلة القادمة ستكون من سياق السلم.

الدراسة الضيقة والعميقة

إن الأهداف الوطنية للسلام في هذا البلد متعددة، والإستراتيجية الكبرى لتحقيقها هي مسألة معقدة ومتعددة الجوانب. عند البحث عن أمثلة على نوع الاستخبارات الوصفية الضيقة والعميقة التي تدعم هذه الإستراتيجية، يجد المرء نفسه غارقًا في الكم الهائل من الاحتمالات. في كل مكان في العالم، هناك هدف وطني على المحك. في جريدة *نيويورك تايمز* ليوم عشوائي[8]، عُثر على ما بين خمسين وستين خبرًا، محل اهتمام – بدرجات متفاوتة بالطبع – عدد كبير من المسؤولين في حكومتنا الفيدرالية. هذه الأخبار في ذلك اليوم شملت أربعة عشر دولة ذات سيادة، وثلاث مناطق خاضعة، وخمس مناطق تحت الاحتلال الأميركي، وخمس قضايا ذات أهمية على مستوى مجلس الأمم المتحدة. كان لا بد لشخص ما في الحكومة – الذي من المفترض أنه تلقى هذه الأخبار عبر وسائل الاتصال الخاصة به قبل أن يقرأها في الصحيفة – أن يبدأ الإجراءات، أو يستمر فيها، أو يغير مسار العمل الذي كان يتخذه بالفعل. ومن المفترض أن هذه الأخبار وصلت إلى واشنطن في سياق مليء بالمعلومات الدقيقة. فإذا كانت واشنطن مستعدة للتعامل مع القضايا المطروحة، فما هي المعرفة الكاملة والدقيقة والقابلة للتطبيق التي كان يجب أن تمتلكها؟

وفقًا لأحد الأخبار، ظهر وكيل وزارة الخارجية ويليام كلايتون أمام لجنة العلاقات الخارجية في مجلس النواب لشرح طلب للحصول على 350 مليون دولار، والدفاع عنه لاستمرار وظائف *الوكالة الأميركية للإغاثة والمساعدة* (UNRRA)، وفقًا لسياسة جديدة. وكان من بين المستفيدين من صندوق الإغاثة الصين. وأكد السيد كلايتون أن

[8] كان يوم 26 شباط 1947.

توزيع الإغاثة سيكون تحت إشراف ورقابة صارمة من قبل الولايات المتحدة كداعم رئيسي. يمكن الافتراض أنه أثناء تقديمه هذا العرض أمام اللجنة، كان السيد كلايتون يعلم بوجود أشخاص يموتون جوعًا في الصين، وكان يعلم أن الوضع يتناقض مع بعض أهدافنا ومصالحنا، وأنه كان في قدرتنا اتخاذ خطوات دفاعًا عن هذه الأهداف والمصالح.

يجب أن يُستند القرار السياسي المهم الذي ينطوي على كميات من الثروة الوطنية إلى نوع المعرفة الدقيقة والمفصلة التي تميز العنصر الوصفي للاستخبارات. إذا كان هذا هو الحال، فما أنواع المعرفة التي كان يجب أن يمتلكها السيد كلايتون وفي أي مواضيع؟

أولًا وقبل كل شيء، كان ينبغي على السيد كلايتون أن يعرف عدد سكان الصين. فبمعرفته لهذا الرقم، يستطيع أن يُقدر حجم الكارثة عندما يعرف العنصر الثاني، أي عدد الذين يعانون من الجوع. هل كانت نسبة الجياع 2٪ أم 15٪؟ بعد ذلك، ينبغي عليه أن يعرف ما إذا كانت هذه المجاعة تمثل حالة متكررة تحدث كل عام، أم أنها حالة استثنائية ناجمة عن ظروف ما بعد الحرب. بمعنى آخر، عليه أن يعرف مدى توافق القدرة الغذائية الطبيعية أو المحتملة للصين مع احتياجات سكانها. وكان لا بد من امتلاك هذا الفهم من أجل الإجابة عن السؤال الجوهري: هل من المجدي أن نحاول إطعام الصينيين؟ فإذا كانت فجوة الغذاء المحلية مزمنة، وإذا كانت الصين غير قادرة بشكل دائم على إنتاج ما يكفي من الغذاء أو على توفير النقد الأجنبي اللازم لاستيراده، فهل من المنطقي أن نتعامل معها كعبء دائم؟

ولكن، على فرض أن المعلومات التي يمتلكها السيد كلايتون قد أكدت له أن الوضع في الصين ظرفي وليس مزمنًا، فما الأمور الأخرى التي ينبغي عليه معرفتها؟ كان عليه أن يعرف مقدار الطعام، وأنواعه، اللازمين للتخفيف من حدة الأزمة. كما يجب أن يكون على دراية بكيفية توزيع الغذاء عادة في الصين، وهل كانت أنظمة التوزيع تلك مسؤولة جزئيًا عن حدوث المجاعة. وإذا تبين أنها كذلك، فعليه أن يعرف كيف يمكن تجاوز هذه العيوب فيما يتعلق بالغذاء الذي يعتزم إرساله، وهل ستكون عملية

إصلاح تلك الأنظمة بحد ذاتها مهمة تفوق قدرتنا على الالتزام بها. كذلك، ينبغي أن يعرف ما أنواع الأغذية المقبولة لدى الصينيين، إذ حتى الأشخاص الذين يعانون من سوء التغذية الشديد يبدون قدرًا مدهشًا من الانتقائية حيال مكونات غذائهم الأساسية، كما أثبتت التجارب بعد الحرب العالمية السابقة. وإذا كان الصينيون يصرون على الأرز، فهل يستطيع السوق العالمي للأرز أن يلبي الطلب مقابل الدولار وما يمكن أن يُشترى به؟ وأخيرًا، يجب أن يعرف، بقدر ما تسمح به المعرفة، ما العواقب السياسية الداخلية والدولية التي قد تترتب على نجاحنا في تنفيذ عملية إغاثة كهذه. لتولي مسألة الإغاثة في الصين، يمكن للمرء أن يتخيل السيد كلايتون مسلحًا بدراسة تجيب عن جميع هذه الأسئلة، بل وأكثر من ذلك بكثير. ستكون هذه الدراسة في جوهرها وصفية، وستتطلب جهدًا كبيرًا من جانب فريق استخبارات متخصص، إذ إن المعرفة المطلوبة من هذا النوع لا تكون متاحة على نحو منظم وجاهز للقطف. أما الفوائد التي قد ننتظرها من مساعدة الصين على تجاوز هذه المرحلة الصعبة، فإن تمييزها وتقديرها هو من مهام التحليل والتقييم، وهو موضوع فصل آخر.

الاستخبارات الفورية

الفئة الأخيرة من الاستخبارات الإستراتيجية – الوصفية – هي ما يُطلق عليه في المجال اسم "استخبارات فورية"، أو "التزود بالمعلومات"، أو "الطلب من السيد فوستر." وهي نوع من المعرفة يُقدم عادة ردًا على أسئلة تبدو بسيطة ومباشرة، مثل: على أي جانب من الطريق تسير السيارات في مقاطعة بيتسامو؟ ما هي أفضل خريطة لجنوب الجزيرة العربية؟ ما عمق المياه (عند أدنى جزر معروف) بجانب الرصيف العرضي في الدار البيضاء؟ أين يتواجد جالون يو سو الآن؟ ما خصائص التيار الكهربائي في المقابس التجارية في سيدني؟ كمية النحاس التي أُنتِجت من مناجم بور في العام 1937؟ ما مدى جودة شبكة المياه في هونغ كونغ؟ متى كانت آخر مرة ذهب فيها لومباردو-توليدانو إلى فنزويلا؟ ما هي الوحدات الإدارية في الاتحاد السوفييتي؟ وغيرها.

مع هذا النوع من الأسئلة، التي يُصاغ الجواب عنها عادة بالكلمات، هناك أسئلة أخرى لا يمكن الإجابة عنها إلا بالخريطة أو المخطط أو الرسم التخطيطي أو الصورة. يجب أن يحتوي العنصر الوصفي في الاستخبارات الإستراتيجية على مثل هذه المواد أو يعرف أين يجدها.

في بعض الحالات، تكون لمثل هذه الأسئلة أهمية إستراتيجية، وفي كثير من الأحيان لا تكون كذلك. ومن ناحية أخرى، يمكن القول إنه إذا كانت منظمة ما قادرة على الإجابة عن جميع هذه الأسئلة، فإن لديها في ملفاتها المعرفة التي تمكنها من الإجابة عن أسئلة أكثر أهمية. وعلى الرغم من أن وظيفة "اسأل السيد فوستر" قد تبدو منفرة بالنسبة إلى الاستخبارات الإستراتيجية، فإنها على الأرجح وظيفة مشروعة، ومحتواها الموضوعي يُعد جزءًا مهمًا من مخزون المعرفة الكلي لديها.

مما سبق يتضح أنه لكي "نطمئن إلى أن قضيتنا لن تتضرر ولا سياساتنا ستفشل بسبب نقص في المعلومات"، يجب أن تكون منظمات الاستخبارات لدينا مستعدة لوصف عدد كبير من الظواهر. لكن يجب أن تكون مستعدة لأكثر من ذلك. فالوصف يتضمن إيقافًا للساعة الزمنية، غير أن الساعة الحقيقية لا يمكن إيقافها فعليًا. فهي تستمر في الدوران، وتصبح أوصاف الأمس غير صالحة غدًا. ولمعالجة العيوب المتأصلة في هذا الإيقاف الضروري ولكن المصطنع للزمن، فإن عنصرًا ثانيًا من عناصر الاستخبارات يصبح ضروريًا. وهذا هو العنصر الإخباري الآني، الذي يهدف إلى إبقاء بعض الأوصاف محدثة.

الفصل 3
المضمون الأساسي: (2) العنصر التقريري الحالي

الصفحات السابقة مباشرة تناولت المعرفة بالأشياء والأشخاص كما كانوا في لحظة معينة من الزمن. ويمكن اعتبار الظواهر الحياتية التي تظهر في الموسوعات الرسمية وكأنها متجمدة في منتصف الطريق. فمثل هذا التراكم من البيانات كما تم وصفه، يكاد يكون كل ما يلزم من معلومات استخباراتية إستراتيجية، لولا عنصر الحركة في الأحداث البشرية. إلا أن الحقيقة الواضحة هي أن لا شيء يعرفه الإنسان يبقى ساكنًا تمامًا، وأن السمة الأهم في صراع الإنسان من أجل البقاء هي التغير. لذا، فإن المعرفة المصممة لتلبية متطلبات الإستراتيجية العليا يجب أن تأخذ في الاعتبار دائمًا هذه الحقيقة المتعلقة بالتغير. وتتبع أنماط هذا التغير هو وظيفة الاستخبارات الإستراتيجية في مرحلتها المسماة بـ"التقارير الجارية".

قبل الشروع في تحليل مجالات النشاط البشري التي يحدث فيها التغير والتي ينبغي على الاستخبارات أن تتابع هذه التغيرات فيها، من الجدير بالذكر أن الطرق التي تسير فيها التغيرات متعددة الاتجاهات، وأن هناك أنواعًا كثيرة من التغير. فعلى سبيل المثال، من المهم أن نعرف أن المؤسسة العسكرية الدائمة لقوة معادية محتملة يتم تفكيكها بقدر أهمية معرفتنا بأنها تُبنى أو يُعاد تنظيمها حول سلاح جديد أو مفهوم تكتيكي جديد. ومن المهم بالقدر نفسه أن نعرف أن مستوى الازدهار في دولة صديقة آخذ في الارتفاع، تمامًا كما هو مهم أن نعلم إن كانت تلك الدولة تتجه نحو الانهيار. كما أن معرفة بروز حكومة صديقة في دولة كانت معادية سابقًا، لا تقل أهمية عن معرفة الإطاحة بحكومة صديقة في دولة كانت صديقة كذلك في السابق. في الواقع، فإن اتجاه

التغير أحيانًا يكون أكثر أهمية من القيم المطلقة المتعلقة بالكمية أو المدى أو التأثير وما إلى ذلك. وبالتالي، فإن مسألة الاتجاه، على الرغم من أنها لا تقع بدقة ضمن نطاق المحتوى، إلا أنها تُعد ذات أهمية قصوى.

إذا كانت مرحلة التقارير الجارية من العمل الاستخباراتي ستقوم بدورها، ففي أي مجالات محددة من النشاط البشري يجب أن تلاحظ التغير وتبلغ عنه؟ أو بصيغة أخرى: إذا كان جزء مهم جدًا من مهمة الاستخبارات يتمثل في مراقبة التطورات اليومية (الرصد)، فما هي الظواهر التي ينبغي وضعها تحت المراقبة؟ هناك طريقتان للإجابة عن هذا السؤال. الأولى هي إدراج المجالات وفقًا لأولويتها المعروفة أو المتوقعة بالنسبة إلى الإستراتيجية العليا لهذه الدولة. ولو تم اعتماد هذه الطريقة، فإن المجال الأول بالنسبة إلى الولايات المتحدة في العام 1949 سيكون بالضرورة إما برنامج قوة أجنبية في مجال الأبحاث الذرية، أو أدوات الحرب البيولوجية والكيميائية، أو النجاحات والإخفاقات التي تواجهها الحركة الشيوعية الدولية. وقد يكون المجال الثاني هو التغيرات التي تطرأ على المؤسسات العسكرية في العالم، أو في الرفاه الاقتصادي للعالم، أو في الاستقرار السياسي، أو في الحماسة الأخلاقية لفعل الصواب. وسيكون من الحكمة بمكان أن يتولى رجل حكيم ترتيب هذه الأولويات، ومع ذلك أشعر بأن القائمة الناتجة لن تتسم لا بعنصر اليقين المطمئن، ولا بمنطقية مريحة.

أما الطريقة الثانية لتحليل المحتوى، فتكمن في الاعتماد على نمط منطقي ومألوف من أنماط الإنسانية والنشاط البشري – أي الرجوع إلى التصنيفات التقليدية التي استخدمها علماء الاجتماع لعقود من الزمن. وتتميز هذه الطريقة بترتيب منطقي، لكنها تنطوي على خطر طمس القضايا المهمة وسط زخم من القضايا غير المهمة. ولكن بما أن هدف هذا الفصل هو عرض مضمون أحد عناصر الاستخبارات الإستراتيجية، وليس توجيه نداء إلى وكالات الاستخبارات التشغيلية في الوقت الراهن، فسأتبنى هذه الطريقة الأخيرة وأتبع تقسيماتها الشكلية.

1. **الشخصيات:** بناءً على الفرضية التي تقول إن العنصر الوصفي الأساسي سيكون قد وثق في ملفاته وسجلاته البيوغرافية، وفي موسوعاته الشخصية، أسماء الأشخاص الذين كانوا ذوي أهمية في تاريخ معين في الماضي، فإن العنصر التقريري يجب أن يتابع تحركات هؤلاء الأشخاص، وارتباطاتهم، وتغير مواقعهم. والأهم من ذلك، يجب عليه أيضًا أن يتعمق تحت سطح القيادة الماضية لاكتشاف الشخصيات الصاعدة في المستقبل. من يعرف اسم رئيس وزراء بريطانيا أو زعيم الحزب الشيوعي الفرنسي في العام 1960؟ من يعرف من سيكون رئيس الاتحاد السوفييتي في العام 1955؟ من سيكون رئيس أركان القوات الجوية اليوغوسلافية؟ من سيكون قادة فلسطين المنقسمة؟ من سيكون رئيس شركة "ليفر براذرز" أو "يونايتد كيميكال"؟ من سيكون مدير معهد بافلوف وزعيم اتحاد نقابات العمال في أميركا اللاتينية؟ الرجال الذين سيتولون هذه المناصب يومًا ما، هم أحياء في هذه اللحظة، أين هم؟ ماذا يفعلون؟ وما نوع الأشخاص الذين هم عليه؟ المستقبل ليس حُرًا تمامًا في اختيار مثل هؤلاء المسؤولين بشكل عشوائي. من المرجح أن يكون المستقبل مضطرًا لاختيارهم من قائمة محدودة نسبيًا من المرشحين. وهؤلاء المرشحون هم، في هذه اللحظة، الصاعدون في مجالات الأعمال، والعسكرية، والحركة النقابية، والسياسة، والفنون (فلنتذكر بادريفسكي)، والتعليم، والعمل السري في العالم السفلي. والمهمة هي معرفة هؤلاء القادة الصاعدين ومراقبة تقدمهم نحو الأعلى، حتى إذا ما اندلعت الثورات أو اقتربت الوفيات العنيفة أو الطبيعية، تكون البدائل البشرية المحتملة لأولئك الذين تم خلعهم أو توفوا معروفة جيدًا.

نظرًا لأن كل إنسان هو في آنٍ واحد نتاج لبيئته وصانع لها، ولأنه لا يوجد شخصان متشابهان تمامًا، فإن العملية الاستخباراتية التي تهدف إلى أداء مهمتها التقريرية تجاه الأشخاص يجب أن تعرف الكثير عنهم. يجب أن تعرف عن شخصياتهم وطموحاتهم، وآرائهم، ونقاط ضعفهم، والتأثيرات التي يستطيعون ممارستها، والتأثيرات التي يُظهرون ضعفًا أمامها. يجب أن تعرف عن أصدقائهم وأقاربهم، والبيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي يتحركون فيها. فقط من خلال معرفة هذه الأمور يمكن

إضفاء أبعاد القيادة على الشخصية الصاعدة، وفقط من خلال هذه المعرفة يمكن التنبؤ بنوع التغيير الذي سيسعى إليه هذا القائد الجديد عندما يصل إلى السلطة.

2. **الجغرافيا**: استنادًا إلى الفرضية التي تفيد بوجود أوصاف مسبقة لما أطلقتُ عليه سابقًا "السمات الجسدية" للدول الأخرى، فإن المشتغلين بالتقارير الجارية يجب أن يواصلوا تحسين هذه الأوصاف وتوسيعها باستمرار. فلا ينبغي عليهم فقط تسجيل التغييرات الجديدة التي يُحدثها الإنسان في المشهد الطبيعي – التي سيُذكر كثير منها في القسم الرابع أدناه – بل ينبغي لهم أيضًا أن يواكبوا اتساع آفاق المعرفة الجيوفيزيائية. ما هي الحقائق الجديدة التي يتم اكتشافها أو يمكن ملاحظتها في موضوعات مثل: معدلات التعرية، ترسب الطمي في الأنهار والموانئ، الطقس، الشواطئ، مواقع الطاقة المائية، ومصادر مياه الشرب؟ وماذا يُكتشف أو يمكن ملاحظته في مجالات الهيدروغرافيا، الجيوديسيا [وهي فرع من الرياضيات]، والجيولوجيا؟

3. **العسكرية:** مرة أخرى، وبناءً على الافتراض بأن القوات المسلحة القائمة قد تم وصفها بدقة اعتبارًا من تاريخ معين – تم توضيحه في الفصل السابق – فإن العنصر التقريري تقع عليه مهمة متابعة التطورات داخل هذه المؤسسة. يجب عليه أن يكون على علم بالتشريعات الجديدة التي ستحدد حجم ونوعية القوات للسنوات المقبلة. ويجب أن يتابع سياسات التجنيد ونجاحها أو فشلها. كما يجب أن يرصد التغييرات في تدريب الجنود المجندين والضباط. كذلك، عليه أن يكون على دراية بالتطورات في مجال التوجيه العقائدي للقوات، والطبقات الاجتماعية التي يُستقطب منها سلك الضباط، والوضع الاقتصادي للجنود والضباط على حد سواء. ومهما كانت الصعوبات، يجب على العنصر التقريري أن يحاول متابعة تلك التغييرات التي تعتبرها الدولة الأخرى بحق من أسرارها العسكرية؛ مثل: السفن الحربية الجديدة، وأنواع الطائرات الجديدة، والأسلحة الجديدة على اختلاف أنواعها المروعة، والأجهزة الجديدة التي

تهدف إلى تحسين الكفاءة القتالية[1]، بالإضافة إلى التغيرات في المعنويات ودرجة ولاء القوات لحكومتها من حيث الانتماء الإقليمي والسياسي والديني والقومي.

4. الاقتصادية: مرة أخرى، بناءً على الفرضية التي تفيد بأن الأدلة قد توقفت عند نقطة معينة في الزمن ووصفَت الآلة الاقتصادية في تلك اللحظة، فإن العنصر التقريري يقع عليه عبء متابعة التطورات الاقتصادية الحالية. يجب عليه أن يسجل ظهور العقائد والنظريات الاقتصادية الجديدة — كمثال على ذلك أذكر النطاق الذي يمتد بين نظرية كينز، مرورًا بحركة أو مبادرة "هام و إيغز"، وصولًا إلى التكنوقراطيين. يجب أن يتابع عن كثب التغييرات في الجوانب الإدارية للقوات المسلحة، وإعادة الهيكلة الإدارية وما شابه، كما يجب عليه أن يراقب التغيرات في سياسة الحكومة الاقتصادية-السياسة التي تؤثر على الصناعة، وتنظيم الأعمال التجارية، والزراعة، والمصارف والمالية، والتجارة الخارجية. يجب أن يعرف التغيرات التي تحدث في حجم وتوزيع الثروة الوطنية والدخل، والتغييرات في مستوى المعيشة، والأجور، والتوظيف. عليه أن يراقب المحاصيل الجديدة وتطور أساليب الزراعة الجديدة، والتغيرات في الآلات الزراعية، واستخدام الأراضي، والأسمدة، ومشروعات الاستصلاح، وما إلى ذلك. يجب أن يتابع اكتشاف العمليات الصناعية الجديدة، وظهور صناعات جديدة، وغمر المناجم الجديدة. عليه أيضًا متابعة تطوير المرافق العامة الجديدة وتوسيع تلك التي تم إنشاؤها بالفعل. يجب أن تواكب التغيرات في تقنيات وأدوات التوزيع، وطرق النقل الجديدة، والتغيرات في مخزون وحدات النقل (كالسيارات والشاحنات، والقاطرات وعربات السكك الحديدية، والطائرات الناقلة، والقوارب النهرية، والسفن التجارية في البحار المفتوحة). وربما الأهم من ذلك في عصر الانشطار النووي، هو ضرورة ملاحظة الاكتشافات في الموارد الطبيعية الجديدة، ولا سيما في الوقت الراهن اكتشاف رواسب اليورانيوم عالية الجودة.

---

[1] من الصعب القول، وربما يكون من غير المجدي محاولة تحديد ما إذا كانت أمور مثل الطلاء البحري المقاوم للتلوث، الأتابرين، الرادار، استخدام البلازما الدموية، وعدد من الأمور المماثلة، تندرج تحت العنوان العسكري أو تحت عنوان آخر. ربما ينبغي اتخاذ القرار بشأن تخصيصها المناسب وفقًا لدرجة السرية التي يحافظ عليها المروجون لها. وبوضوح، يبدو أن الأمور المصنفة سرًا بدرجة عالية مثل التجسس ومكافحة التجسس تنتمي إلى هنا.

5. السياسية: يجب أن يُولي العنصر التقريري أقصى درجات الانتباه للتغيرات ذات الطابع الدستوري الجوهري، وللأحداث مثل تلك التي شهدناها في فرنسا وإيطاليا بعد الحرب، والتي قد تحدث قريبًا في أماكن أخرى من العالم. ويجب عليه أن يراقب كيف تصطف وحدات القوة السياسية حول القضايا المهمة، وكيف قد تنقسم هذه الوحدات إلى فصائل، أو تتفكك إلى مجموعات أخرى، أو تنضم إليها دفعة واحدة. يجب عليه أن يراقب التغيرات في العقيدة السياسية الأساسية لهذه المجموعات. كما يجب أن يسجل التغيرات في العلاقات بين السلطات السياسية المركزية والإقليمية والمحلية، والتحولات الكبرى في السياسات المتعلقة بالمشكلات الداخلية، والخارجية، والاستعمارية، والإمبريالية. ويجب عليه أيضًا أن يتابع التشريعات الجديدة التي من شأنها أن تؤثر على حرية التعبير السياسي، سواء من خلال توسيعها أو تقييدها. يجب عليه أن يراقب نتائج الانتخابات الوطنية والمحلية، وكذلك الشخصيات السياسية الصاعدة التي تم ذكرها سابقًا. كما يجب أن يتابع مسار الجماعات الضاغطة الجديدة وأنواع التنظيمات الأخرى القادرة على التأثير السياسي من خارج الإطار الحزبي. ويجب أن يكون على دراية بالتقنيات الحكومية والإدارية الجديدة.

6. الاجتماعية: ربما يكون الظاهرة الاجتماعية الأهم التي يجب على العنصر التقريري مراقبتها هي السكان. يجب مراقبتهم من جميع الجوانب: نموهم أو تراجعهم، ومعدلات هذا النمو أو التراجع؛ التغيرات في الفئات العمرية، والفئات المهنية، وفئات المستهلكين. كما يجب متابعة التغيرات في توزيع السكان بين المدينة والريف، وبين منطقة وأخرى. يجب أن يلاحظ الهجرات داخل البلاد والهجرة إلى خارجها، وحتى يحكمهم عامل الزمن والاستقرار الدائم، لا بد من أن يبقي عينه ساهرة على الأشخاص المشردين. كما ستكون هناك تغييرات في البنية الاجتماعية مرتبطة ارتباطًا وثيقًا ببعض مراحل التغير الاقتصادي، وهذه بدورها يجب أن تكون محل مراقبة دائمة. ما هي الفئات التي بدأت تبرز وتكتسب مكانة اجتماعية واقتصادية مرموقة، وما هي الفئات أو الطبقات التي بدأت تنحدر؟ ما هي التطورات الحاصلة داخل ذلك العنصر السكاني المعروف باسم القوة العاملة؟ يجب على العنصر التقريري

في الاستخبارات أن يتتبع التغيرات في حجمها وتركيبتها، وقبل كل شيء، يجب أن يراقب كيف تنظم هذه القوة نفسها، وتحت أي قيادة، في صراعها مع الإدارة.

ما الذي يحدث بالنسبة إلى عضوية الكنيسة؟ من الذي ينضم إلى الأندية، وما نوع هذه الأندية؟ من الذي يؤسس المحافل الجديدة، أو الجمعيات السرية، أو التعاونيات؟ في هذا الجانب، يجب على الاستخبارات أن تكون على دراية بعدد كبير من الأمور الأخرى المتعلقة بالمجتمع، مثل التغيرات في أسلوب الحياة، وتطور أنماط السكن، والتغيرات في الاقتصاد المنزلي، وطرق الترفيه العائلي. يجب أن يكون على دراية بالتغيرات في الأذواق، والعادات، والموضات. كما يجب أن يتابع برامج المؤسسات التعليمية على جميع المستويات، ويقلق – تقريبًا بنفس القدر – بشأن المحتوى المتغير لكتب التاريخ المدرسية في المرحلة الابتدائية، تمامًا كما يقلق بشأن التغيرات في مناهج أرقى المدارس العليا والمتخصصة. ويجب أن يهتم بسياسات الحكومة تجاه التعليم على جميع المستويات، وكذلك بالتغيرات في العلاقة بين الحكومة من جهة، والمنظمات غير الحكومية مثل الكنائس، والنقابات العمالية، والأندية، والجمعيات من جهة أخرى. يجب أن يكون على دراية بالتغيرات في العلاقات بين الأقليات داخل المجموعات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية، كما يجب أن يراقب التغيرات في القوانين التشريعية والقوانين التي يصوغها القضاة، والتي تؤدي بدورها إلى تغير في سلوك الإنسان على امتداد الهرم السكاني.

7. الأخلاقية: ضمن النطاق الواسع للقضايا الأخلاقية، يجب على العنصر التقريري أن يولي اهتمامًا للتغيرات في العقائد الأساسية للحياة: ازدياد أو تراجع التدين، الوطنية والقومية، الإيمان والثقة في النظام السائد والأساطير الوطنية. يجب أن يكون على دراية بالتغير في المواقف الشعبية تجاه تطهير الأشخاص غير المرغوب فيهم، تأميم الممتلكات الخاصة، حكومة الحزب، الزواج المدني، التعليم العلماني، حقوق الأقليات، والتدريب العسكري الشامل، وغيرها من القضايا البارزة.

8. العلمية والتكنولوجية: بما أن الكثير من العالم الذي سيكون في المستقبل سيكون من إنتاج العلوم والتكنولوجيا، يجب على العنصر التقريري أن يراقب هذه الأمور بدقة. يجب أن يكون على دراية بأي تطورات قد تكون ذات أهمية في اعتبارات السياسة الخارجية في مجالات الرياضيات، والفيزياء، والكيمياء، وعلم الحيوان، والجغرافيا، وعلوم المحيطات، وعلم المناخ، والفلك. يجب أن يكون على دراية بما يحدث في مجال العلوم الاجتماعية. ما الذي يقدمه طلاب السوسيولوجيا، والاقتصاد، وعلم النفس، والجغرافيا، والقانون، والتاريخ، وغيرهم؟ ما هي الأفكار الجديدة التي يتوصلون إليها والتي قد يكون لها في المستقبل تأثير اكتشافات مثل اكتشافات لوك، وروسو، وداروين، وبافلوف، وفرويد، أو هاوسهوفر؟ ماذا يحدث في كليات الطب والعيادات؟ ما هي التشخيصات الجديدة، والعلاجات الجديدة، والأساليب العلاجية الحديثة؟ ماذا يحدث في مجال الاتصالات: الهاتف، والتلغراف، والكابل البحري، وفوق كل شيء، الراديو؟ ماذا يحدث في عالم رسم الخرائط؟ ما هي المناطق الجديدة في العالم والظواهر الحياتية التي يتم رسمها على الخرائط؟ ما هي الأغراض الجديدة التي تُطبق عليها النظريات القديمة، وما هي الاستخدامات الجديدة للمواد القديمة؟ كيف يتم تطبيق أي من هذه الأشياء أو جميعها في مجال الأسلحة؟

الفقرات السابقة تغطي مساحة شاسعة من الأنشطة البشرية المستمرة. لقد كتبتها بهذه الطريقة في محاولة لتصوير أبعاد الموضوعات، وليس كتحفيز للمراسلين في قوة المراقبة لإبقاء كل بوصة منها تحت المراقبة النشطة والمنهجية. يجب أن يُفكر في ذلك على أنه وصف لمعظم المسؤوليات الحقيقية والكثير من المسؤوليات المحتملة لوظيفة التقارير. السؤال الذي يطرح نفسه فورًا هو: ما هي الأجزاء من الكل الضخم التي يجب أن تُوضع وتُحفظ تحت المراقبة؟ لا يوجد جواب قاطع. الجواب الوحيد هو أن يُصاغ في شكل اختلاف، أي: فقط الأجزاء التي تتعلق بشكل إيجابي بالمشاكل الوطنية الحالية والمشاكل التي تبدو قادمة. يجب التعامل أولًا مع تلك التي هي قضايا ذات أهمية وطنية ثابتة. ستختلف هذه من بلد لآخر ومن وقت لآخر.

على سبيل المثال، ما يحدث في الكونفدرالية العامة للعمل الفرنسية، في المكتب السياسي، في الصهيونية، في حكومة بيرون، في مجلس الوزراء الفلبيني، في مناجم اليورانيوم في جوهتشيمستال، تشيكوسلوفاكيا، في معهد باستور، هو أكثر أهمية وطنية من تمديد سكة حديد واغادوغو، أو الميزانية الجديدة للمكسيك، أو معدل محو الأمية المتغير في الصين[2]. ومع ذلك، لا يعني هذا أنه في بعض الظروف قد تستحق القضايا التي قد تبدو في المدى القصير غير مهمة نسبيًا، مثل المثال الأخير، أن تُعطى أولوية أولى في يوم من الأيام. كما لا يعني ذلك أنه يمكن تحديد جميع القضايا التي لها أهمية من الدرجة الأولى أو حتى الثانية من خلال قاعدة بسيطة مثل قاعدة "المصلحة الوطنية" التي ذكرتها. ربما تكون أكبر صعوبة تواجهها قوة المراقبة في أداء وظيفة التقارير ليست في جمع المعرفة حول القضايا الحالية والقضايا المتوقعة، بل في النظر إلى المستقبل ومحاولة تحديد القضايا المستقبلية.

بينما يؤدي العنصر التقريري مهمته، فإنه يضيف باستمرار تجديدًا إلى محتوى العنصر الوصفي الأساسي. وهو يفعل أكثر من ذلك، إذ من خلال تحديث المعرفة الثابتة، يحافظ على جسر بين الوصفي وما أسميته بالعناصر التأملية التقييمية—جسر بين الماضي والمستقبل.

[2] في أقل من ثلاث سنوات منذ كتابة هذا النص لأول مرة، طرأت عدة تغييرات على الأولويات. على سبيل المثال، لا يمكن لأي شخص اليوم (أيلول 1950) أن يضع قضية الصين في المرتبة الثانية.

الفصل 4
المحتوى الموضوعي: (3) العنصر التقييمي-التأملي

لتقديم هذا العنصر الأكثر أهمية وتعقيدًا في الاستخبارات الإستراتيجية، من المفيد إعادة صياغة بعض الحقائق الواضحة بشكل مختصر. العالم الذي يجب على الولايات المتحدة أن تتعامل معه يتكون إلى حد كبير من دول ذات سيادة منفصلة، والنوع من الأعمال التي يجب على الولايات المتحدة القيام بها يتراوح عبر جميع المراحل الممكنة بين أكثرها سلمية وأكثرها عدوانية. من خلال الوسائل المتعددة والمتنوعة، نحاول تعزيز نظام عالمي أفضل. نلتزم وننفذ الاتفاقيات الجماعية التي تم التوصل إليها في الأمم المتحدة؛ نلتزم وننفذ الاتفاقيات الثنائية والمتعددة الأطراف مع دول ومجموعات دول أخرى؛ نبذل ضغوطًا من أنواع متعددة من أجل رفاهية العالم وأمننا الخاص؛ وفي النهاية، قد نلجأ إلى الحرب. في تنفيذ هذه الأعمال الكبيرة والمعقدة بشكل كبير، يجب أن نكون بعيدين النظر. يجب أن نكون مستعدين للمستقبل؛ يجب أن نبذل كل جهد ممكن لكي نكون مجهزين جيدًا للتعامل مع تقلباته؛ ولا يجب أن نُفاجأ بأحداث غير متوقعة، ففي الإستراتيجية الكبرى المثالية، لا يمكن أن يكون هناك شيء يحدث لم يكن متوقعًا.

مشكلة هذا الفصل هي تحليل ما يجب على الولايات المتحدة معرفته لتكون بعيدة النظر – ما يجب أن تعرفه عن المكانة المستقبلية للدول ذات السيادة المنفصلة الأخرى، والخيارات التي من المحتمل أن تبدأ بها هذه الدول، والخيارات التي من المحتمل أن تتخذها استجابة لتحفيز خارجي. المعرفة التي يتم مناقشتها هنا هي أكثر تأملية بكثير من تلك التي تم تناولها في الفصلين السابقين، وهي المعرفة الوصفية

الأساسية والمعرفة التقريرية الحالية. الحصول على هذه المعرفة يضع أهمية كبيرة على قدرة الباحث على التقييم والاستقراء المنطقي، ولهذا السبب أطلقت عليها اسم العنصر التقييمي-التأملي في الاستخبارات الإستراتيجية.

ما هي المعرفة التي ينبغي للولايات المتحدة أن تمتلكها بشأن مستقبل الدول الأخرى حتى تتمكن من استشراف المستقبل بالشكل المطلوب؟

دعني أولًا أُنشئ دولة افتراضية تُدعى "فروسينا العظمى"، لكي أستخدمها في تقديم الإجابة على هذا السؤال والأسئلة التالية.

يجب أن تعرف الولايات المتحدة أمرين عن "فروسينا العظمى"، هما: (1) المكانة الإستراتيجية لفروسينا الكبرى، (2) الثغرات الخاصة التي تمتلكها فروسينا الكبرى والتي تؤهل مكانتها الإستراتيجية. كما آمل أن أظهر، إذا كانت الولايات المتحدة قادرة على الإجابة على هذين السؤالين، فستكون في وضع جيد للإجابة على السؤال التالي: ما هي الإجراءات التي من المحتمل أن تبدأ بها فروسينا العظمى بنفسها (أ)، و(ب) أن تتخذها استجابة للإجراءات التي تبدأ في أماكن أخرى؟ تقديم إجابات لكل هذه الأسئلة أمر صعب، لكن هذه ليست المشكلة هنا. المشكلة هنا هي تحديد نوع الأشياء التي يجب أن نعرفها والطريقة التي يجب أن نتبعها قبل أن نبدأ في تقديم الإجابات. المشكلة هي تحديد نوع المعرفة التي تكون في ذات الوقت المدرج الصلب الذي يجب أن تقلع منه تكهناتنا والبوصلة التي يجب أن توجهها أثناء الطيران. لا يمكن تحديد مثل هذه المعرفة إلا بعد أن يتم تحديد دقة وتعريف اثنين على الأقل من المصطلحات الحديثة (المكانة الإستراتيجية والثغرة المحددة).

المكانة الإستراتيجية[1]

يُقصد بالمكانة الإستراتيجية، مقدار النفوذ الذي يمكن أن تمارسه فروسينا العظمى في موقف دولي تكون للولايات المتحدة مصلحة إستراتيجية كبيرة فيه. هذه عبارة عامة، وليست عامة عن غير عمد. على سبيل المثال، عندما أتحدث عن الموقف الدولي، أقصد أي اختلافات في الرأي، أو سوء تفاهم، أو نزاعات، سواء كانت صغيرة أو كبيرة، قد تحدث بين الدول ذات السيادة ولها تأثير بعيد أو مباشر على أمن العالم. أعني بذلك أي من التشوهات في العلاقات بين دول العالم التي بطبيعتها يجب أن يكون لها تأثير سلبي على أمن فروسينا العظمى ورفاهها المادي. نظرًا لوحدة العالم المعاصر، ستكون هناك حالات قليلة يمكن أن تتجاهلها فروسينا العظمى باعتبارها غير مرتبطة بأمنها ورفاهها، وهناك الكثير من الحالات التي ستقوم فيها، بناءً على ذلك، بممارسة نوع من التأثير، أي التأثير من خلال أي من الوسائل التي تستخدمها الدول في أوقات السلم أو الحرب – التأثير من خلال الإقناع المعنوي، والدعاية، والتهديدات السياسية والاقتصادية، والمحفزات، والعقوبات الفعلية؛ من خلال أعمال الانتقام (بالمعنى غير التقني)؛ والتهديدات بالعداء، والحرب نفسها. إذًا، المكانة الإستراتيجية هي مجموع العصي السكرية والعصي الكبيرة التي تمتلكها فروسينا العظمى، والتي يجب أن يضاف إليها استعدادها لاستخدامها ومهارتها في استخدامها.

للوصول إلى المكانة الإستراتيجية، هناك الكثير من الأشياء التي يجب أن تعرفها، وأول هذه الأشياء هو "الموقف الموضوعي"[2] المحتمل الذي يُتوقع أن تمارس فيه فروسينا

---

[1] اعترض أحد نقادي على استخدامي لكلمة "المكانة" بشكل طفيف. وكشخص محافظ على المعايير، أشار بشكل صحيح إلى أن هذه الكلمة لا تتناسب تمامًا مع الدور الديناميكي الذي خصصته لها، فهي كلمة ترتبط أكثر بالاستقرار من الحركة. ردي هو أن الاستخدام المعاصر يسمح بتعبير مثل "المكانة الدبلوماسية للبريطانيين"، والذي يُقصد به شيئًا أكثر من الطول والعرض والوزن. المكانة الدبلوماسية تشمل اللباقة، والإقناع، والابتكار، والحكمة كما تتجلى في طاولة المفاوضات أو في أي مكان آخر. المكانة بمعنى كهذا هي القوة الكامنة التي يصبح من الممكن تفعيلها بمجرد دخول الحلبة الدبلوماسية.

[2] يقصد به "الوضع الموضوعي"، أعني الوضع كما هو في فهم كائن افتراضي عليم بكل شيء. أعني الوضع بعد أن يُنزع منه الخصائص الذاتية التي من المرجح أن يضفيها عليه مراقب بشري متحيز. أستخدم كلمة "المحتمل" لأن، بينما يُعتبر معرفة الوضع الموضوعي أمرًا مرغوبًا فيه بشدة، فإن أي كائن غير عليم بكل شيء (أي إنسان ضعيف) من المحتمل أنه لا يستطيع أبدًا إدراك الحقيقة الموضوعية الكاملة. يجب عليه، مع ذلك، أن يسعى جاهدًا حتى يشعر بالألم.

العظمى تأثيرها أو وزنها. هناك على الأقل عنصران في أي موقف موضوعي من المرجح أن يكونا حاضرين دائمًا؛ وهما الموقع الجغرافي وعنصر الزمن. هناك عناصر أخرى من المحتمل أن تختلف من وضع إلى آخر. لإعطاء أمثلة عشوائية لغرض التوضيح، يمكن سرد بعض العناصر غير الملموسة مثل درجة الجاذبية الحقيقية أو المتخيلة التي تنطوي عليها الحالة وتقدير الأمة الفروسينية العظمى لجدية الوضع؛ درجة قبول الأمة للتضحيات التي يجب أن تقدمها لحل الوضع؛ ترتيب القوى، أي ما هي الدول الصديقة التي يمكن أن تعتمد عليها فروسينا الكبرى للدعم في هذا الوضع وكم من الدعم يمكنها أن تتوقعه؟ وما هي الدول الصديقة التي يمكن أن يعتمد عليها خصم فروسينا العظمى للدعم؟

العناصر الثابتة والمتغيرة في الوضع، والتي أُشير إليها أعلاه، غالبًا ما تكون ذات أهمية قصوى. أي أن الموقع الجغرافي للأطراف المتنازعة، والزمن، وترتيب القوى قد تكون هي العناصر الحاسمة، ويتم حسم الوضع بناءً عليها[3]. لكن كثيرًا من الحالات التي تنشأ قد لا تكون هذه العناصر فيها هي المسيطرة، وفي هذه الحالات الأخيرة، هناك أمران مهمّان جدًا يجب أن تعرفهما قبل أن تبدأ في تقدير المكانة الإستراتيجية لفروسينا العظمى.

أول هذين الأمرين هو وزن وجدوى وفعالية الوسائل غير العسكرية التي تستخدمها فروسينا العظمى في سياستها وإستراتيجيتها. أما الثاني، فهو ما يسميه الناس "القدرة الحربية" لفروسينا الكبرى. دعونا نتناول كل واحد منهما على حدة.

يُقصد بوسائل فروسينا العظمى غير العسكرية مجموعة الروافع التي تقع من دون الرافعة الكبرى المتمثلة في العمليات العسكرية، والتي تمتد من أمر بسيط مثل مذكرة رسمية مصاغة بعناية ومُقدّمة بشكل مناسب للاعتراض أو الدعوة، إلى أمر أكثر تعقيدًا

[3] على سبيل المثال، إذا شعرت حكومة ليبيريا بالغضب من حكومة باراغواي (أو العكس) لأي سبب من الأسباب، يمكن للمرء أن يفترض أن حالة الغضب هذه ستمر دون أن يتم اتخاذ الكثير من الإجراءات بشأنها. في السنوات التي لم تكن بعيدة جدًا، عندما كانت مكونات العالم السيادية أقل ترابطًا وكانت عملية إسقاط القوة، حتى من قبل أعظم الدول، أبطأ وأكثر تعقيدًا مما هي عليه اليوم، كانت مثل هذه الأوضاع التي تُحل من تلقاء نفسها أكثر شيوعًا.

وخطورة مثل الحظر، أو الحصار، أو أي نوع صارم آخر من العقوبات الاقتصادية. ويُقصد بها أيضًا أمور مثل إبلاغنا لكوبا بأننا لا نستطيع الاستمرار في شحن المواد المخدّرة العلاجية إليها طالما كانت توفر ملاذًا للسيد لاكي لوتشيانو – وهو رجل معروف لدينا بكونه تاجر مخدرات ومجرمًا سيئ السمعة، كانت إحدى ولاياتنا قد أنفقت الكثير للقبض عليه، واتهامه، وإدانته، وسجنه، ثم ترحيله لاحقًا إلى إيطاليا. لم نكن نرغب بوجود السيد لوتشيانو في فنائنا الخلفي، فاستخدمنا وسيلة غير عسكرية بسيطة لإبعاده.

استخدام السوفييت للأممية الشيوعية (الكومنترن) ولاحقًا لمكتب الإعلام الشيوعي (الكومنفورم)، وأدوات التسلل الحزبي والمنظمات الواجهة، والتجارة الدولية الحكومية، وحتى الاتحاد العالمي لنقابات العمال، يقدم أمثلة موازية. سيكون لدى فروسينا العظمى روافع مشابهة لتضغط عليها، وخيوط لتشدها، وإبر ومخارز لتستخدمها. إن معرفة هذه الأدوات، ووزنها، وقابليتها للتطبيق، وفعاليتها، يُشكل جزءًا من المعرفة الضرورية لتقدير مكانتها الإستراتيجية في وضع معين، تكون الحقائق الموضوعية المتعلقة به قد باتت واضحة بالفعل.

يُقصد "بالقدرة الحربية"، القوة المحتملة لخوض الحرب. ومن المفيد، ولو بشكل مصطنع بعض الشيء، عند الحديث عن القدرة الحربية، أن نميز بين القوة العسكرية الفعلية الموجودة لدى فروسينا العظمى، وبين القوة العسكرية التي يمكن تعبئتها. هذا التمييز مصطنع لأن جزءًا كبيرًا من القوة القائمة بالفعل ليس معبّأً بالكامل ولا على نحو متجانس؛ فهي ليست مستعدة تمامًا للتحرك الفوري عند أول إنذار[4].

[4] كانت قوات الحامية التابعة لنا في جزيرة أواهو تُعتبر قوة معبّأة صباح هجوم بيرل هاربور. ومع ذلك، وبينما كان الهجوم جاريًا، كان بعض هؤلاء الجنود لا يزالون بصدد استلام أسلحتهم من رقيب التموين، الذي، كونه رجلًا منظمًا، كان يُلزم كل جندي بالتوقيع على إيصال استلام لكل قطعة سلاح يأخذها. هذا مثال على ما أعنيه بـ"الاستكمال" أو "التكميل" في وضع متطرف—حين تكون القوة محسوبة كجاهزة، لكنها عمليًا لا تزال بحاجة إلى خطوات أخيرة أساسية لتكون فعّالة فعلًا.

يجب "استكمال" هذه القوة، إن صح التعبير، وهذا الاستكمال – أي إصدار معدات القتال، والانتقال إلى خطوط الهجوم، وترتيبات الإمداد والخدمات المساندة، وما إلى ذلك – بحد ذاته لا يمكن فصله عن الجوانب الأساسية والمميزة لعملية التعبئة. ولكن، على الرغم من أن جزءًا كبيرًا من القوة القائمة يحتاج إلى بعض اللمسات النهائية، فمن المرجح أن هناك وحدات تكون معبأة بالكامل وجاهزة لبدء القتال فورًا. ومن هنا جاءت فكرة التمييز بين القوتين.

والسؤال المطروح أمامنا الآن هو: ما الذي يجب أن تعرفه أجهزة الاستخبارات فيما يتعلق بالوضع، والوسائل غير العسكرية، والقوة العسكرية القائمة، والقدرة الحربية لفروسينا العظمى، من أجل إجراء تقييم دقيق لمكانتها الإستراتيجية في وضع قائم أو يمكن توقعه؟

فيما يخص الوضع، يجب أن ندرك أنه لم ينشأ بعد، وأن السؤال الكبير الأول أمام أجهزة الاستخبارات هو محاولة تصور كيف سيكون هذا الوضع عندما يظهر. ولشحذ هذا التصور، يجب أن تمتلك الاستخبارات قدرًا كبيرًا من المعرفة الوصفية والتقريرية التي نوقشت في الفصول السابقة. على سبيل المثال، يجب أن تكون لديها معرفة واسعة بالبنية السياسية والاقتصادية لفروسينا العظمى، وبالتوترات السياسية والاقتصادية الداخلية، وبعلاقاتها الخارجية، وكذلك بالخطة الإستراتيجية الكبرى الظاهرة التي تعمل في إطارها. يجب على أجهزة الاستخبارات أن تكون على دراية واسعة بالجغرافيا الإستراتيجية لجميع الأطراف المعنية بالوضع، وأن تمتلك أساسًا منطقيًا ما لحساب عامل الزمن. كما يجب أن يكون طاقمها التقريري قد أبقى المنظمة على اطلاع دائم بالتطورات، سواء من خلال المراقبة السرية أو العلنية، بحيث يكون الانطلاق التأملي من أقصى نقطة على المدرج، وتكون رحلة التخيل موجهة نحو الاتجاه الذي سيثبت أنه الأقرب إلى الحقيقة.

قد يكون من الجدير ذكره هنا أن الحسابات المتعلقة بالمكانة الإستراتيجية التي لا تعتمد على نوع من الوضع المتوقع أو المتصور أو المفترض عقلانيًا، من غير المرجح أن

تكون ذات مغزى. فالوضع نفسه هو الذي يعطي المعنى والدلالة للعناصر اللاحقة في التكهنات. الحديث عن الوسائل غير العسكرية والعسكرية من دون تحديد حدود الوضع الذي ستستخدم فيه، والتحدث عنها كما لو أنها ستكون هي نفسها في جميع الحالات، لا يبدو لي ذا معنى كبير. لا يمكن أن يكون هناك شيء يُسمى "القدرة الوطنية القابلة للحساب"، القدرة على تحقيق الأهداف بالوسائل السلمية أو الحربية، طالما أن الحساب سرّي. فقط عندما تحدد الخصم، والزمان، والمكان، والوسائل المحتملة التي ستُستخدم، يمكن أن يكون لهذا الحساب مغزى.

فيما يتعلق بالوسائل غير العسكرية: مرة أخرى، يعتمد معرفة هذه الوسائل على ما تمكنت الاستخبارات من اكتشافه حول الاستقرار الداخلي والقوة لفروسينا العظمى، والطُرُق التي كانت قد اتبعتها في إدارة شؤونها الدولية في الماضي. أي من هذه الوسائل ستستخدمها، ومع أي وزن وفعالية ستستخدمها؟ يمكن للاستخبارات أن تقوم بتخمين فقط عندما تكون معرفتها بفروسينا مماثلة لتلك التي يمتلكها وزير خارجيتها ورئيس دولتها. قد تأمل الاستخبارات في امتلاك مثل هذه المعرفة فقط عندما تكون قد درست بعمق ومنهجية نظام فروسينا الكبرى السياسي، والمجتمع، والاقتصاد، والنبض الأخلاقي لشعبها، وعندما تتمكن مؤقتًا من تحويل نفسها إلى وزير خارجيتها لرؤية الوضع من منظوره الخاص. وهذا هو نوع المعرفة الذي تم التطرق إليه في الفصلين السابقين. من الناحية المثالية، يجب أن تكون هذه المعرفة موضوعية وواقعية بشكل بارد، دقيقة وكاملة حتى اللحظة الراهنة.

غالبًا ما لا تكون الأمور كما يُفترض لها في الممارسة الفعلية، مهما بذل موظفو الاستخبارات من جهد، ومهما كانت مهاراتهم وبصيرتهم، لا يمكنهم أن يصفوا كل شيء بشكل موضوعي وواقعي كما يرغبون. بعض الظواهر تهرب من الوصف. ربما تكون سرية جدًا وتم إخفاؤها بنجاح عن الأنظار – مثل الطوربيد الياباني في المياه الضحلة. ربما تكون موجودة دائمًا، ويمكن لأي شخص رؤيتها، والتقاط صور لها، وقياسها، وتسجيلها، لكنها ظلت غير ملحوظة لعدة أسباب. على سبيل المثال، خذ مستعمرة

الإيطاليين المولودين في سردينيا التي كانت موجودة في تونس؛ أو شواطئ بعض جزر جنوب المحيط الهادئ؛ أو الحمولة المحورية والتفريغات على السكك الحديدية في البلقان. وربما كانت موجودة دائمًا وتم وصفها بدقة، ولكن لم تعد مفتوحة لإعادة الفحص وتم فقدان الأوصاف المنشورة. عند مواجهة الحاجة إلى تقديم أوصاف موضوعية وواقعية لمثل هذه الظواهر، لا تستطيع الاستخبارات ببساطة أن تقدم ذلك؛ فهي تتراجع حتمًا إلى نوع من الوصف الذي يعد تكهنًا صغيرًا بحد ذاته. قد يكون هذا التكهن إدخالًا بين ظاهرتين معروفتين ومرتبطتين، أو استقراءً من قاعدة ثابتة، أو استنتاجًا بحتًا، أو تمثيلًا بالاستعارة.

أولًا، فيما يتعلق بالقدرة الحربية، ستكون معرفتك بالقوة القائمة جزئيًا وكليًا والمعبّأة بالفعل قد تم تزويدك بها من قبل الأشخاص الذين يقدمون تقارير عن هذه المسائل. وحسب طبيعة الأمور، فإن الأشخاص المبلغين في منظمة الاستخبارات المعنية هم المُلحقون العسكريون، البحريون، والجويون، الذين يتم إرسالهم علنًا إلى فروسينا العظمى، والذين يُسمح لهم بمعرفة بعض الفئات الكبيرة من البيانات حول المنشأة العسكرية لفروسينا العظمى. تسمح فروسينا بذلك مقابل حصولها على معرفة مماثلة من الدول التي تُرسل إليها مُلحقيها العسكريين. الخصائص المتعلقة بقواتها المسلحة، مثل أحدث أسلحتها، وتقنيات استخدامها[5]، والعقيدة التكتيكية الجديدة التي تعتبرها فروسينا العظمى مصدرًا وطنيًا عظيمًا وقابلة للحفاظ عليها بسرية، تحاول فروسينا العظمى الحفاظ على سريتها. عندما يتم اكتشاف هذه الأمور وتقريرها، فإن اكتشافها غالبًا ما يكون مسألة لعمليات الاستخبارات السرية. كقاعدة عامة، كل دولة تعرف الكثير عن قوات الدول الأخرى وما تملكه من أسلحة. ما قد لا تعرفه تلك الدول هو

[5] لتوضيح الأمر أكثر، من المعروف أن الاتحاد السوفييتي يمتلك قدرة عالية في استخدام الصواريخ، لكن كيفية استخدامه لهذا السلاح غير معروفة بشكل دقيق. من المعروف عمومًا أن الولايات المتحدة تمتلك معدات قصف بالرادار، لكن الاستخدام الفني لتلك المعدات يُعتبر سرًا عسكريًا.

الأسلحة الفعالة جدًا التي احتفظت بها فروسينا بشكل سرّي لدرجة أن قواتها الخاصة لم يُسمح لهم بالتدرب عليها والتعرف إليها[6].

إن تحديد المنشأة العسكرية القابلة للتعبئة لفروسينا العظمى، أو ما يُسمى بالقدرة الحربية، هو مهمة كبيرة جدًا. لولا أنها العنصر الأكثر أهمية في المكانة الإستراتيجية لفروسينا وشرط أساسي لخصومها، لما حاول الخصوم أبدًا إجراء هذا الحساب. ولكن بما أن القوة العارية، أو تهديدها، غالبًا ما تكون هي القوة التي تقرر النزاعات الدولية أو تحل المواقف مثل تلك التي أتحدث عنها، فإنه من الضروري أن يكون لدينا تقدير معقول لكمية القوة العارية التي يمكن لفروسينا العظمى حشدها في ظل ظروف معينة.

أقول إن الحساب الذي يجب على الاستخبارات محاولة إجرائه هو مهمة ضخمة. أقول هذا لأنه ينطوي على السعي لإيجاد إجابة للسؤال العظيم التالي: ما مقدار القوة العسكرية الفعالة، أو بالأحرى، الطاقة القاتلة، التي يمكن لفروسينا استخراجها من نفسها؟ كم عدد الجنود وكم درجة تدريبهم للقتال في الوحدات البرية والجوية والبحرية المزودة بكل الأسلحة المعقدة في الحروب الحديثة يمكن لفروسينا إنتاجه وفي أي فترات زمنية؟ وكم من هذه القوة يمكنها أن تكون مستعدة لإرسالها إلى ساحة المعركة الأكثر إستراتيجية فائدة أو ضرورة، وكيف يمكنها أن تكون مستعدة للحفاظ عليها هناك؟

ما الذي يجب أن تعرفه الاستخبارات للإجابة على مثل هذا السؤال؟ يجب أن تعرف الكثير من الحقائق ويجب أن تعرف طريقة دمجها. يجب أن تكون على دراية كبيرة بموارد فروسينا العظمى الفعلية والكامنة[7]، ويجب أن تمتلك الإرادة والحكمة والمهارة

[6] القنبلة الذرية هي بالطبع المثال البارز في هذا السياق. سيكون من الصعب جدًا العثور حتى على أسماء الرجال الذين كانوا يعرفون عدد القنابل الموجودة، ومن الصعب بالمثل تسمية الرجال الذين يعرفون كيفية عمل القنبلة.

[7] في رأيي، فإن أكبر خطأ في حساب القدرة الحربية هو خطأ قصر الانتباه على الموارد وإهمال قدرة الدولة على دمجها للحصول على المنتج النهائي المناسب. بناءً على حساب عددي بسيط للموارد، من المحتمل أن تظهر الهند والصين كتهديد للولايات المتحدة أو الاتحاد السوفييتي. ولا يمكن أن يكون أي استنتاج أكثر عديمة الفائدة من هذا.

الفنية العالية لترتيب معرفتها بهذه الحقائق كما كان سيقوم بها الأركان العامة لفروسينا ومكتب إدارة الإنتاج[8] لديها قبل أن يتخذوا قرارهم المصيري. في أي مكان في عملية الاستخبارات، لا يكون التدريب المهني لمعد الاستخبارات أكثر أهمية. إن مهمة التحليل التي يبدأ فيها تتطلب منه أعلى مستويات الكفاءة في واحد أو أكثر من العلوم، مثل السياسة والاقتصاد والجغرافيا وفن الحرب. يجب ألا يتصدى لهذه المهمة إلا إذا كان لديه إلمام سهل بالأدبيات والتقنيات في التخصصات ذات الصلة.

ماذا عن موارد فروسينا العظمى؟ سأتعامل معها أولًا وسأكون مختصرًا بشأنها، ليس لأنها غير مهمة، ولكن لأن الأشخاص الذين يتعاملون مع التعبئة وأسس القوة الوطنية يتعاملون معها بلا نهاية. في الواقع، يتعاملون معها إلى درجة أن المرء أحيانًا يحصل على الانطباع بأن مسألة القدرة الحربية هي ببساطة مسألة تحديد عدد الرجال، والصلب، والكيلوواط/ساعة، وآلات الأدوات، وخطوط السكك الحديدية والشاحنات، وما إلى ذلك، ثم جمع الكميات، واستنتاج من المجموع الناتج رقم مؤشر له معنى. لا أستطيع أن أتفق مع هذه الطريقة في حساب القدرة الحربية. وبالتالي، من دون إعطاء الانطباع بأنك قد حصلت على كل شيء عندما يكون لديك ترتيب لموارد فروسينا الكبرى الفعلية، دعني أذكرها.

الأولى هي موقعها الجغرافي وجودة وامتداد تضاريسها. التالية هي سكانها، من حيث الكم، وخاصة الجزء الذي يقع ضمن الفئة العمرية من 17 إلى 45 عامًا، ومن حيث الجودة، صحتهم، وحيويتهم، ودرجة تعليمهم العام والفني. ثالثًا هي المواد الخام ومصادر الطاقة التي تمتلكها أو يمكنها الوصول إليها بشكل لا لبس فيه: المعادن (بما في ذلك اليورانيوم)، والموارد الحرجية والسمكية، والطاقة المائية، وما إلى ذلك. رابعًا هي المواد الغذائية والأعلاف؛ ثم، المنشآت الصناعية القائمة ووسائل توزيع المنتج النهائي. السادس هو شبكة النقل والمخزون من المركبات؛ السابع هو الهيكل السياسي

[8] انظر إلى مكتب ميزانية الولايات المتحدة، *الولايات المتحدة في الحرب* (واشنطن العاصمة، مطبعة الحكومة، 1947) للحصول على أكثر الحسابات شمولًا والرواية الرسمية الوحيدة حتى الآن لعملية تعبئتنا. هذا المستند يُعد قراءة أساسية لجميع طلاب القدرة الحربية.

للدولة واستقرارها؛ الثامن هو الهيكل الاجتماعي والمخزون من الفضائل التي يمتلكها السكان باعتبارهم كائنات اجتماعية؛ التاسع هو الجودة الأخلاقية للشعب ونوع القيم التي هم مستعدون للتضحية من أجلها. أحيانًا يتم تقليص هذه القائمة إلى العناصر الثلاثة الأساسية: القوة العاملة، المواد الخام، والمعدات الرأسمالية؛ وأحيانًا يتم توسيعها، كما يمكن للجميع أن يرى، لتملأ صفحات وصفحات.

إذا كانت الاستخبارات تعرف الحقائق أو التقريبات لها، والتي يتم الإشارة إليها في القائمة أعلاه، فإنها تمتلك جزءًا من المعرفة التي تنطوي عليها عملية حساب القدرة الحربية. ولكن يجب أن تكون أيضًا على دراية بماهية عملية التعبئة وما تتضمنه. يجب أن تعرف الاستخبارات هذا قبل أن تتمكن من تطبيق طريقة على البيانات للحصول على نتيجة مفيدة. لنقل إذًا أن التعبئة هي في جوهرها مسألة تعديل أو إعادة تعديل داخلي للدولة. دولة منظمة من أجل رفاهية مواطنيها وأمنها يجب عليها الآن أن تضع الأمن في المقدمة، ورفاهية المواطنين في المسافة المناسبة وراء ذلك. ودولة لم تضع أبدًا رفاهية مواطنيها في المقدمة ستدفع بهذا الاعتبار إلى أبعد من ذلك.

هذا يعني أن نسبة كبيرة من المجموعة الأكثر إنتاجية في السكان – الرجال والنساء بين 17 و 45 عامًا – يتم إخراجهم من الحياة المدنية ويتم وضعهم في الزي العسكري. قبل أن يتم الانتهاء من عملية التعبئة، قد تكون هذه المجموعة تشكل 10 في المئة من إجمالي السكان أو حتى أكثر. كما يعني ذلك أن هذه المجموعة (كجماعة) مدعومة من حيث الغذاء والمأوى والملابس والرعاية الطبية والنقل والاتصالات والتأمين بمستوى أعلى من ذلك الذي كان يتمتعون به في الحياة المدنية. وأخيرًا، يعني ذلك أن هذه المجموعة مزودة بالأدوات المعقدة والمكلفة للحرب ويتم تدريبهم على استخدامها بأكثر الطرق فعالية. يجب أن تكون هناك تعديلات لهذه الحالة. ما هي التعديلات؟ ما مدى نجاح "فروسينا العظمى" في إجراء هذه التعديلات؟ هذان السؤالان هما نقطة الانطلاق لتقييم فعالية التعبئة.

التعديلات المعنية يجب أن تحدث أولًا داخل هيكل السلطة في "فروسينا العظمى"، حتى وإن كانت حكومتها ديكتاتورية كما كانت في عهد هتلر في العام 1936، لا بد من وجود تقوية سياسية. كلما كان التركيز السياسي للسلطة في وقت السلم أقل، كلما كانت الحاجة أكبر إلى إجراء التعديلات، لأن التدابير التي يجب على "فروسينا العظمى" اتخاذها في أماكن أخرى في إعادة ترتيب حياتها الوطنية تتطلب أن يُمنح الجهاز التنفيذي للحكومة سلطات شبه كاملة.

لبدء تقدير قدرة "فروسينا العظمى" على التعبئة، يجب أن يكون لدى الاستخبارات فهرست كامل من المعرفة السياسية قدر الإمكان، ومع هذه المعرفة يجب أن تسعى الاستخبارات إلى التنبؤ بدرجة النجاح التي قد يحققها رجال الدولة في "فروسينا العظمى" في تعديل الهيكل السياسي في وقت السلم ليتناسب مع حالة الحرب.

التعديلات الثانية والأكثر أهمية التي يجب على الحكومة الجديدة البدء في تنفيذها والإشراف عليها هي التعديلات في اقتصاد "فروسينا العظمى". قبل أن تنظر الاستخبارات في القطاعات المحددة من الاقتصاد لمعرفة كيف تسير الأمور، هناك ثلاثة أمور يجب أن تعرفها الاستخبارات. هذه الأمور هي أمور عامة ستؤثر على كل قرار يتم اتخاذه فيما يتعلق بإنتاج الحرب ومستوى المعيشة المدني، والتي ستحدد بشكل فعال مقدار القوة المتحركة التي يمكن أن تجمعها الأمة. هذه الأمور الثلاثة هي:

1. مقدار الفائض في الاقتصاد.
2. مقدار الركود في الاقتصاد (يمكن اعتبار هذا نوعًا آخر من الفائض).
3. مقدار المرونة التي يجب أن يظهرها الاقتصاد.

وما أقصد "بالفائض"، أعني الأشياء مثل بعض الأمور التي كانت لدى بريطانيا في بداية الحرب العالمية الثانية: الأصول الخارجية الواسعة، أسطول تجاري كبير، الوصول إلى المواد الخام الضرورية والائتمانات لشرائها من دون التورط في الإنتاج الحالي، إمدادات كبيرة وحديثة من المعدات الرأسمالية، مخزون كبير من السلع الجاهزة، نظام غذائي وطني يحتوي على ثلاثة إلى أربعة آلاف سعرة حرارية يوميًا، إلخ. يمكن القول إن

العناصر الهامة من الفوائض التي كانت تمتلكها ألمانيا تتمثل في الطاقة الإنتاجية الزائدة للأدوات الآلية، والكثير من المنشآت الجديدة والمساكن الجديدة. أما الإيطاليون، فلم يكن لديهم دهون تقريبًا، بل كان لديهم قليل جدًا من الموارد الأساسية.

وما أقصد "بالركود"، أعني أشياء مثل أسبوع العمل الذي يمتد لـ40 ساعة، 12 إلى 16 سنة من التعليم للشباب، النسبة الصغيرة للنساء في قوة العمل، البطالة بين العمال ورؤوس الأموال، والاستخدام الجزئي للمعدات، وغيرها.

وما أقصد "بالمرونة"، أعني قدرة الاقتصاد على تحويل المحاريث والمجارف إلى سيوف، وذلك في وقت قياسي. أعني قدرة الفنيين على تحويل مصانع الآلات الكاتبة إلى مصانع للبنادق الآلية، وتحويل شركات تصنيع الطعام الجاف إلى مصانع للذخائر. أعني القدرة على تصنيع المواد الاصطناعية من الصفر عندما تنضب المصادر الطبيعية[9].

عندما تكون لديك الحقائق لحساب الفائض، والركود، ومرونة الاقتصاد، فإنك تكون مسلحًا بنوع من المعرفة الأساسية التي تجعل السعي وراء المزيد من المعرفة الاقتصادية ذا جدوى. يجب أن تحدث التعديلات داخل الاقتصاد على خطين رئيسيين. يجب على الاقتصاد أن يُنتِج كمية هائلة من السلع، الكثير منها ذخائر، وفي نفس الوقت يجب أن يوفر الاقتصاد مستوى معيشيًا مقبولًا للسكان المدنيين. لتحقيق هذه الأهداف، يجب أن يتعرض الاقتصاد لاهتزاز شديد. ما الذي يجب أن تعرفه الاستخبارات لقياس مدى هذا الاضطراب ونتائجه؟

[9] كما يمكن أن يُتَخَيَّل، فإنَّ الحواسيب ذات الإمكانات الحربية تتنوع إلى العديد من الأنواع، من بينها فئة دائمة السعي لإيجاد عنصر رئيسي في عملية التعبئة يمكن أن يكون بمثابة مؤشر للعملية المعقدة برمتها. بعض أفراد هذه المجموعة يأملون في العثور على إجابة لدعواتهم في الدخل القومي؛ أي أنهم يأملون في إيجاد طريقة لربط الدخل القومي بالإمكانات الحربية بحيث يُعرَف الأخير بمجرد معرفة الأول. آخرون يشعرون بنفس الطريقة حيال كيلوواط/ساعة. هناك مدارس فكرية أخرى أيضًا. لقد بدا لي أن إغفالهم للعوامل العامة الأخرى، وبشكل خاص عامل مرونة الاقتصاد، يجعل استنتاجاتهم عرضة بشكل خاص للضعف.

يجب أن تعرف كيف يتم توسيع المعدات الرأسمالية الثابتة، وموارد الطاقة، والقوى العاملة[10]؛ يجب أن تعرف كيف يتم تخزين المواد الخام الإستراتيجية الضرورية، وللمواد التي تعاني من نقص، ما هو النجاح الذي تحقق في تطوير البدائل[11]. يجب أن تعرف مدى سرعة وكفاءة تحويل الصناعة الثقيلة من تصنيع آلات السلام إلى محركات الحرب، وكيف يتم تحويل الصناعة الخفيفة بمهارة من السلع الاستهلاكية المعمرة إلى فتائل القذائف، وأجهزة قياس المدى، ومكونات الرادار، والأسلحة الصغيرة. يجب أن تعرف هذه الأمور، بقدر ما يمكن معرفتها أو تقديرها، ومئات مثلها. ويجب أن يكون قادرًا على تقييم مدى كفاءة الحكومة في إدارة مسؤوليتها من عملية التكيف: من حيث كيفية تخصيص المواد الخام، وإبرام العقود مع القطاع الخاص، وتمويل القطاعات الحيوية في الصناعة الحربية، وتنظيم التوزيع العادل للسلع الاستهلاكية النادرة، والحد من التضخم. كما ينبغي أن يعي مدى قدرة الحكومة على جعل حياة المدنيين، الذين يُطلب منهم إنتاج أدوات الحرب، وتحمل المشقات الاقتصادية، ومواجهة مآسيها – على الرغم من حرمانهم من محفزات المشاركة المباشرة – أكثر احتمالًا، في ظل ظروف كانت لتكون لا تُحتمل لولا تلك السياسات.

---

[10] فيما يتعلق بتعبئة ألمانيا للحرب العالمية الثانية، من المثير أن نلاحظ أنه حتى عام 1936 كان النازيون يعانون من البطالة وقد أصلحوا الأمور جزئيًا من خلال اختراع شعار "المطبخ، الأطفال، الكنيسة" للنساء. تحت هذا التحفيز الحزبي، عادت النساء الألمانيات إلى المطبخ وتركوا الوظائف مفتوحة للرجال. عندما بدأت التعبئة (لم تُسمَّ بذلك) في العام 1936 وكان الاقتصاد في حاجة إلى قوة عمل أكبر، لم يجرؤ الحزب، لأسباب سياسية، على التراجع عن الشعار واستدعاء النساء للعمل في المصانع. بعض أنواع الاقتصاديين الذين نادرًا ما ينحنون لأي شيء سوى الاعتبارات الاقتصادية البحتة قد يتأملون هذا الموضوع مع فائدة، فها هنا حالة حيث ساد التزام سياسي على الرغم من أن هناك عقوبة اقتصادية كبيرة مرتبطة به. انظر إلى "التحضير الاقتصادي وقيادة الحرب تحت النظام النازي" لفَرَانك د. غراهام و ج. ج. سكانلون (تقرير ميموغرافي من قسم التاريخ، هيئة الأركان الخاصة لوزارة الحرب، واشنطن العاصمة، 10 نيسان 1946). تم الاستشهاد به هنا وفي أماكن أخرى بإذن خطي من المصدر.

[11] عند التحضير للحرب العالمية الثانية، كان على الألمان إجراء تعديلات واسعة النطاق من هذا النوع. إذ توقعوا نقصًا في النفط الخام، والمطاط الطبيعي، وخام الحديد عالي الجودة، والكبريت، والنحاس، والألياف الطبيعية، وعدد من المواد الأخرى، فقاموا بتوفير احتياطات مسبقة. طوروا عمليات لإنتاج النفط الاصطناعي، والمطاط، والألياف؛ وطوروا طرقًا للاستفادة من رواسب الحديد منخفضة الجودة لديهم، ووجدوا بدائل مناسبة للمواد التي لم يتمكنوا من تصنيعها أو تخزينها. كان الاستخبارات الحليفة تستخف بقدرتهم على القيام بهذه الأمور. وكان يميل إلى الحديث عن النواقص نفسها كعناصر رئيسية في قائمة الضعف الألماني المحدد. لكن هذا لم يكن هو الحال فعلًا. كانت الضعف الحقيقي يكمن في حوض القوى العاملة، حيث كان يتم تخصيص جزء كبير منها لإنتاج بدائل للسلع النادرة بشكل أقل كفاءة.

لا يمكن معرفة أي من الأمور التي أشرت إليها أعلاه بنفس الطريقة التي يُمكن بها إحصاء عدد أميال الطرق المعبدة في المدينة (X)، أو عدد مصانع تكرير الشمندر السكري في المقاطعة (Y). لكي تملك أجهزة الاستخبارات القدرة على تقدير الإمكانات الاقتصادية للحرب، لا يكفي أن تعتمد على قائمة تفصيلية تضم السلع الرأسمالية، وحجم اليد العاملة، والمواد الخام؛ بل تحتاج إلى قدر واسع من الفهم العميق والبصيرة بشأن قدرة دولة "فروسينا العظمى" على حشد هذه الموارد، وقوة سلطتها السياسية، ووحدة صفها وعزمها، وكفاءتها الإدارية. ينبغي لرجل الاستخبارات أن يتحلى بالاستعداد الكامل لأن يتحول ذهنيًا إلى ذلك القائد في "فروسينا العظمى" يُشرف على إدارة التعبئة العامة. عليه أن يُدرك أن القضايا المطروحة أمامه تمس مصير الأمة ذاتها، وأن له أن يلجأ إلى أي وسيلة – مهما كانت قذرة، أو خارجة عن المألوف، أو "غير سليمة" وفق القواعد الكلاسيكية، بل لا قانونية أيضًا – إذا كانت ستوصله إلى النتيجة المنشودة.

الفئة الثالثة من التعديلات المصاحبة للتعبئة، والتي ينبغي لأجهزة الاستخبارات الإحاطة بها، هي التعديلات الاجتماعية. فلا يمكن لأي تقدير شامل للقدرة الحربية أن يكتمل من دون فهم عميق لهذا الجانب. يجب أن تعرف كيف سيتكيف الناس مع فقدان الكماليات ووسائل الراحة، بل وحتى بعض الضروريات؛ كيف سيتفاعلون مع طعام أقل جودة إن لم يكن أقل كمية، وملابس أقل، وظروف معيشية أكثر ازدحامًا، وحرية مدنية أقل. كما ينبغي أن تفهم كيف سيتعاملون مع رحيل الشباب إلى الجبهات، وتفكك الأسر والمصالح العائلية، ومع الواقع القاسي لاحتمال وقوع خسائر بشرية. وكما هو الحال في التعديلات الاقتصادية، فإن القليل من هذه الأمور يمكن معرفته على نحو قطعي. لذا، تضطر الاستخبارات إلى الاكتفاء بتقديرات تقريبية، غالبًا ما يتم التوصل إليها بطرق غير مباشرة ومعقدة. فعلى سبيل المثال، إن تعذّر قياس ردود فعل الناس تجاه نظام الحصص التموينية عبر استطلاعات الرأي، فقد يكون بالإمكان استشفافها من خلال التغييرات التي تُجريها الحكومة على تلك الأنظمة. قد تتوفر هذه المؤشرات في الصحف، وقد تُفصح بصراحة عن ازدهار السوق السوداء أو

عن مدى التزام المدنيين المرتفع. ولا يمكن التأكيد بما فيه الكفاية على أهمية الأساليب غير المباشرة حين يتعذر الوصول إلى المعلومة بشكل مباشر، كما لا يمكن التقليل من شأن حقيقة أن ابتكار هذا المنهج غير المباشر – أو ما يُسمى رسميًا "بصياغة المنهج" – يُعد في حد ذاته عملًا استخباراتيًا، وجزءًا جوهريًا من العملية الاستخباراتية برمتها.

الفئة الأخيرة من التعديلات التي يجب على "فروسينا العظمى" أن تُجريها، والتي يجب على الاستخبارات مراقبتها، تتعلق بالأطر الأخلاقية الوطنية، أي القيم الراسخة لديهم حول الخير والشر. وربما تكمن هنا بعض من أصعب المهام التي تواجه الاستخبارات، بل وبعض من أهمها أيضًا. إذا افترضنا أن الاستخبارات قادرة على تحديد القيم الأخلاقية المقبولة في فترة السلم، وإذا افترضنا أن هذه القيم لا تتوافق جميعها مع تحقيق النصر في الحرب، فإن التحدي الذي يواجه الحكومة يكمن في محاولة تغيير هذه القيم أو إعادة صياغتها. أما التحدي بالنسبة إلى الاستخبارات فهو معرفة كيف سيستجيب الناس لهذه المحاولات. على سبيل المثال، لنفترض أن "فروسينا العظمى" نشأوا على تعاليم يسوع، فكم سيكون من السهل عليهم التكيف مع أخلاقيات الحرب حيث يتم تبرير كل الشرور بطريقة براغماتية على الأقل؟ كم عدد الأشخاص الذين سيظلون مسالمين أو معترضين ضميريًا؟ وإذا كان هناك عدد كبير منهم، كيف سيؤثر موقفهم على نجاح التعبئة؟ أو لنفترض أن "فروسينا العظمى"، مثل بعض الشعوب الشرقية، ينظرون إلى مسألة البقاء على قيد الحياة من دون اكتراث ظاهري؛ بما أن الجنود لا يتوقعون البقاء على قيد الحياة في الحرب، بل في كثير من الأحيان يظهرون استسلامًا للموت، إن لم يكونوا يتقبلونه بشكل فعلي، فماذا يمكن للاستخبارات أن تستنتج من هذا الموقف لتعديل تقديراتها العامة لقدرة الحرب؟ على سبيل المثال، كان التقدير الصحيح في هذا السياق بالنسبة إلى اليابان سيكشف لنا الكثير عن قدرات سلاحها الجوي على المدى الطويل.

تمت معالجة السؤال الأول من الأسئلة التي تم طرحها بشأن التعبئة في الصفحات السابقة؛ وهو: ما هي التعديلات التي يجب على "فروسينا العظمى" إجراؤها للتحول

من الأنشطة السلمية إلى الاستعداد لاستخدام القوة المسلحة؟ أما السؤال الثاني، فلا يزال من دون إجابة. وهو: ما مدى نجاحها المحتمل؟ وبما أننا نتحدث بشكل أساسي عن المعرفة المتعلقة بالتعبئة وليس عن العملية نفسها، فإنه قد يكون من الأنسب طرح السؤال بالشكل التالي: ماذا يجب أن تعرف لتقدير نجاح جهود "فروسينا العظمى" في التعبئة؟

يجب أن تكون لديك معرفة يقينية قدر الإمكان حول تقييم "فروسينا العظمى" للوضع الذي ستستعد لمواجهته بالتعبئة. كيف تؤثر عوامل الزمن والمسافة (العلاقات الجغرافية) على حسابات "فروسينا" المحتملة؟ هل لديها الوقت الكافي للتحضير؟ ومتى تتم التعبئة، هل يمكنها أن تتوقع أن تنقل قوتها العسكرية إلى مكان على الأرض حيث ستكون لها فائدة حقيقية؟

ثانيًا، يجب أن تعرف الكثير من الأمور الأخرى التي تم ذكرها سابقًا، وبشكل خاص ما أسميه "الفائض"، و"الركود"، و"المرونة" في الاقتصاد.

ثالثًا، يجب أن تعرف إلى أي مدى تتمتع "فروسينا العظمى" بالمهارة والإرادة اللازمة للتخطيط والتنسيق وتنفيذ المهمة الضخمة المتمثلة في إدارة عملية التعبئة.

رابعًا، يجب أن تعرف شيئًا عن أداء الحكومة المحتمل فيما يتعلق بالاقتصاد المدني. هل ستؤدي الحكومة عملها بشكل جيد، وهل سيدرك المواطنون ذلك؟ هل سيكونون قادرين على رؤية نتائج تتناسب مع جهودهم وتضحياتهم، أم ستظل الأمور كما توقع المتشائمون، ويبدو كل شيء كما لو كان أسوأ مما كان متوقعًا؟

عندما يصبح العنصر التأملي في الاستخبارات الإستراتيجية على دراية بهذه الأمور – نتيجة الاعتماد الكبير على البيانات الأساسية المستمدة من العناصر الوصفية والتقريرية – فإنه سيكون في موقع جيد لفهم أبعاد المكانة الإستراتيجية "لفروسينا العظمى".

الثغرة المحددة

في التوقعات حول مستقبل "فروسينا العظمى"، لا يكفي فقط تحليل وجمع أصولها الإستراتيجية. هناك طروحات يجب إجراؤها قبل أن نتمكن من تقديم تقييم واقعي لثقلها المستقبلي في العالم وللدورات التي قد تختار اتخاذها أو الرد عليها استجابة للمؤثرات الخارجية. الكميات السلبية المعنية هي ما أطلق عليه "الثغرة المحددة".

بكلامي هذا، لا أعني الدفاع العام عن حدودها أو قابلية مدنها للتدمير، أو أي مسألة أخرى قد تكون مشتركة بين الكثير من الدول وتُعد ضعفًا إستراتيجيا عامًا يمكن لخصم قوي أن يستغله في حال أصبح الحرب أمرًا حتميًا. افتراضًا أن "فروسينا العظمى" هي واحدة من أقوى القوى في العالم، وأن الهجوم المباشر باستخدام أي من الأدوات العسكرية أو غير العسكرية في الإستراتيجية الكبرى سيكون مكلفًا بشكل يفوق التصور، فهل تمتلك نقاط ضعف يمكن استغلالها لتحقيق نتائج تفوق الجهد المبذول بكثير؟ إذا كانت تمتلك مثل هذه النقاط الضعيفة، فهي تمتلك ما أسميه "الثغرة المحددة". المشكلة هنا تكمن في: ماذا يجب أن تعرف لكي تحدد مكان وطبيعة هذه النقاط الضعيفة المحددة لدى "فروسينا العظمى"؟

الإجابة على هذا السؤال هي أنه يجب أن تمتلك أنواعًا من المعرفة الموسوعية التي تم وصفها في الفصلين الأخيرين[12]؛ ومن ثم، يجب أن تختار، من خلال عمليات تحليلية،

[12] يجب أن يُرفع تحذير صارخ في هذه النقطة لأولئك الذين يفرطون في القلق وغير المسؤولين في انغماسهم في مجال الاستخبارات. في السعي لاكتشاف نقاط الضعف المحددة، لا يمكن لأي عملية استخباراتية أن تتحمل من الناحية العملية استكشاف جميع مجالات ثقافة "فروسينا الكبرى". إن اكتشاف أن جميع كراسي الأسنان تُصنع في مصنع واحد ممّا يجعله هدفًا سهلا للتخريب أو لهجوم من الذّكاء الإصطناعيّ، أو أن بطاقات الحصص يمكن تزييفها بسهولة، أو أن هناك طائفة مسالمة متخفية في الجبال، لا يمكن بأي حال من الأحوال أن يبرر الوقت المطلوب لاكتشاف مثل هذه الحقائق. بافتراض أن هذه الأمور تمثل نقاط ضعف وأنها محددة بما يكفي لتناسب أي طرف، فإن استغلالها بنجاح من قبل قوة خارجية لن يتعدى أن يكون مجرد إزعاج طفيف للحكومة "الفروسينية العظمى". سيستخدم الناس كراسي هزازة عند طبيب الأسنان؛ قد تُصدر دفاتر حصص جديدة أو لا تُصدر؛ سيتم القضاء على طائفة السلام بتكلفة ضحية حكومية واحدة. يجب أن يتم البحث عن نقاط الضعف المحددة في مجالات تُحددها الفطرة السليمة ومعرفة حدود الأدوات المتاحة للاستغلال. يجب أن يُحدَّد هذا أيضًا بموجب مبدأ تكاليف المقارنة: إذا كنت تستطيع توصيل شحنة تزن 1,000 طن جويًا، هل ستحقق تأثيرًا أكبر باستخدام هذه الشحنة على شكل منشورات أو متفجرات شديدة القوة؟ إذا كانت الإجابة الأخيرة،

تلك الجوانب من حياة "فروسينا الكبرى" التي يمكن أن تكون عرضة للأسلحة التي تمتلكها. الأسلحة – كما تم الإشارة إليها سابقًا – هي من أنواع متعددة: نفسية، سياسية، اقتصادية، وعسكرية.

خلال الحرب العالمية الثانية، قمنا بتحديد بعض نقاط الضعف الخاصة لأعدائنا بشكل صحيح وغير صحيح. ولا شك أن التحديدات الصحيحة سرعت النصر. من بين الأمثلة البارزة على الاختيارات الناجحة في مجال القصف الجوي الإستراتيجي كانت الهجمات على إنتاج النفط الاصطناعي الألماني والطائرات، وعلى المدن اليابانية وعبّارات الفحم بين هوكايدو وهونشو. من ناحية أخرى، لا يمكن القول إن الهجمات على بعض مراحل النقل الألماني والأسطول الياباني في كوري كانت هجمات على أهداف ضعيفة بشكل خاص. كان من الممكن تحسين المعرفة التي استدعت هذه العمليات الأخيرة.

توفر فترة السلم الكثير من الأمثلة كما هي الحال في زمن الحرب حول نقاط الضعف المحددة وكيفية استغلالها بواسطة الأدوات غير العسكرية للإستراتيجية الكبرى. على سبيل المثال، كان الموقف المتردد للاتحاد السوفييتي تجاه الحدود الغربية لبولندا مثالًا على ذلك. بالنسبة إلى البولنديين، كان الاتحاد السوفييتي يقول: "نؤكد لكم التزامنا بخط أودر-نايسه"، وللألمان في المنطقة التي كان يحتلها السوفييت والذين كانوا يسعون جاهدًا للحصول على دعمهم، كان الاتحاد السوفييتي يقول: "كما تم الاتفاق في يالطا، فإنّ خط أودر-نايسه ليس مسألة مغلقة". في خطابه في شتوتغارت في أيلول 1946، استخدم السيد بيرنيس الأداة السياسية لاستغلال هذه النقطة الضعيفة إلى أقصى حد. عندما سأل الروس إذا كانوا قد قرروا كيف سيتم تحديد هذه الحدود، أجبرهم على اتخاذ قرار كانوا يرغبون في إبقائه مفتوحًا. ويُذكر أنه كان يتعين على الروس التخلي عن الموقف المزدوج المريح وطمأنة البولنديين، مما أدى إلى فقدان الدعم في ألمانيا. وكان هذا بالضبط هو مخطط السيد بيرنيس.

فعلى الأرجح يجب أن تبطئ من بحثك في ضعف المعنويات المدنية والمحتوى المناسب لمنشوراتك. لكن، وبالعكس، فإن حجم كومة الأنقاض ليس بالضرورة مؤشرًا على الفعالية.

أمثلة مشابهة أخرى تظهر في الصحف تقريبًا يوميًا.

مسارات العمل المحتملة: التقديرات

إذا كان لديك معرفة بالوضع الإستراتيجي لفروسينا العظمى، ومعرفة بنقاط ضعفها المحددة، وكيفية إدراكها لهذه النقاط، بالإضافة إلى فهم مكانة ونقاط ضعف الدول الأخرى المعنية بالموقف، فإنك في موقعٍ جيد يُتيح لك التنبؤ بمساراتها المحتملة للعمل. ينبغي عليك أن تمتلك مجموعتين إضافيتين من المعارف لتوثيق توقعك أكثر.

أولًا، ينبغي أن تكون على دراية بمسارات العمل التي اتبعتها "فروسينا العظمى" في الماضي. وهل يكشف تاريخ سياستها الخارجية عن نمط ثابت يُرجح أن تلتزم به؟ وهل اتبعَت سلوكيات دولية معينة لفترة طويلة إلى حد تحولها إلى تقاليد راسخة أثبتت فاعليتها في ضمان البقاء؟ أم أنها مجرد أساطير تقوم على اللاعقلانية؟ وهل ستؤثر هذه التقاليد أو الأساطير – حتى وإن كان تأثيرها غير منطقي – على مسار عملها المحتمل في الحاضر؟ هل لدى "فروسينا العظمى" حليف قديم لا يمكنها أن تقطع علاقتها به؟ هل احتاجت إلى "حليف شرقي" حقيقي على مدى سنوات؟ هل لديها "شريان حياة إمبراطوري" تقليدي تسعى للحفاظ عليه؟ أم أن لديها دافعًا دائمًا لامتلاك "موانئ خالية من الجليد"؟ إن هذا النوع من المعرفة مهم، لكنه يستدعي الحذر في التعامل، فبعلى الرغم من سطوة التقاليد، قد يكون هذا هو التوقيت بالذات الذي تُهيئ فيه فروسينا نفسها لقطع الصلة بالماضي.

ثانيًا، يجدر بك أن تدرك – بقدر ما تسمح به طبيعة هذه الأمور – كيف يرى الفروسينيون العظماء موقعهم في هذا الظرف. ففروسينا العظمى ليست بمنأى عن زَلَل التقدير؛ وكما شهدنا في حالتي ألمانيا واليابان خلال الحرب العالمية الثانية، فهي قادرة على إساءة فهم الواقع، والمبالغة في تقييم فرصها، والاستخفاف بقوة خصومها.

يمكن القول باختصار إن الاستخبارات، إذا كانت مسلحة بأنواع المعارف المختلفة التي تناولتها في هذا الفصل، وإذا كانت تملك السيطرة على كمّ الوقائع الذي يقف خلف

تلك المعارف، فإنها ينبغي أن تكون قادرة على تقديم تخمينات ذكية – أو تقديرات، كما يُطلق عليها عادة – بشأن ما يُحتمل أن تقدم عليه فروسينا العظمى، أو أي دولة أخرى، في أي ظرف من الظروف. ومن المهم التنويه إلى أن الاستخبارات لا تدعي العصمة في تنبؤاتها، بل تؤكد فقط أن الإجابة التي تقدمها هي تقديرها الأعمق، والأكثر موضوعية، ونتاج تفكير دقيق ومدروس.

بهذه الطريقة، ينبغي أن تكون لدى الاستخبارات وجهة نظر مدروسة بشأن السياسات التي يُحتمل أن تنتهجها دولة ما خلال العام المقبل بإرادتها الحرة. فإذا أراد المرء أن يعرف، ينبغي أن تكون الاستخبارات قادرة على تقدير احتمالات تأميم صناعة بريطانية معينة خلال الأشهر الستة القادمة، وتأثير مثل هذا الإجراء على ميزان المدفوعات البريطاني.

وبالمثل، ينبغي أن تكون الاستخبارات قادرة على تقدير رد فعل دولة ما تجاه محفزات خارجية، مثل سياسة تتبعها الولايات المتحدة، أو سياسة لدولة أخرى غيرها، أو حتى كارثة طبيعية أو حادث قدري. فما هي، مثلًا، ردود الفعل المتوقعة من الاتحاد السوفييتي إذا حصلت الولايات المتحدة على حقوق استخدام المنشآت البحرية والجوية في مرسى الكبير، وبنزرت، ومالطا، وقبرص، والإسكندرية؟ وما الذي يمكن توقعه في حال حدوث انحراف حاد لليسار في حزب العمال البريطاني، أو وصول الحزب الشيوعي إلى السلطة في فرنسا؟

وقبل أن نغادر هذا الموضوع، ينبغي طرح السؤال التالي: في ضوء الكمّ الهائل من التحفظات التي أُدخلت على امتداد الخط، ما مدى قيمة «المعرفة» التي تخرج من هذا الجانب من الاستخبارات الإستراتيجية؟ وهل تُعد ما يُعرف بـ"تقديرات" الاستخبارات ذات قيمة فعلية؟ إجابتي هي نعم، إنها ذات قيمة كبيرة، إذا استندت إلى بيانات وصفية موثوقة، وتقارير دقيقة، وانبثقت عن تحليل متأنٍّ. قد لا تكون هذه القيمة مطلقة أو نهائية؛ فالتقييمات التقديرية قد لا تكون دقيقة تمامًا، ولكن حين تكون حياة الأفراد وأمن الدولة على المحك، فإنني أفضّل مؤشرات المكانة

الإستراتيجية، ونقاط الضعف المحددة، والمسارات المحتملة للفعل – كما تستخلصها الاستخبارات الإستراتيجية – على المؤشرات التي توفرها الوسيلة الوحيدة البديلة: كرة الكريستال. في الواقع، فإن الكثير من التقديرات الاستقرائية التي أجراها الخبراء وفق هذه المنهجية جاءت، على نحو مدهش، قريبة جدًا مما حدث فعليًا. صحيح أن العلوم الاجتماعية لم تبلغ بعدُ دقةَ العلوم الطبيعية – وربما لن تبلغها أبدًا – غير أنها، وعلى الرغم من التحديات المنهجية العميقة التي تواجهها، قد أحرزت تقدمًا هائلًا خلال الخمسين سنة الماضية. وباعتبارها كتلة من الحكمة حول الطبيعة البشرية، فإن إنجازاتها كبيرة، ليس فقط في ميدان الوصف، بل في ميدان التنبؤ أيضًا. ولو لم يكن هذا هو سجلّها، لما احتوى هذا الكتاب، بكل تأكيد، فصلًا مخصصًا لهذا الجانب من عمل الاستخبارات بعيدة المدى.

ملاحظة حول القدرات

على الرغم من أن هذا النقاش قد تناول إمكانية الحرب وتعبئة القوة العسكرية، وعلى الرغم من أنني قد استعرضت الكثير من الأمثلة من فترات الحرب، إلا أنه تم تقديمه حتى الآن في سياقٍ من السلام. لقد كُتب كما لو أننا نوجه سياستنا في وقت السلم نحو الحفاظ على السلام والأمن الوطني، ولكن مع تذكّرنا في الوقت نفسه أننا قد نُدفع إلى حرب يجب أن ننتصر فيها. قد يُطرح السؤال: ماذا يحدث للعنصر التقييمي التأملي للاستخبارات الإستراتيجية عندما يكون السياق هو الحرب؟ كيف تتغير تكهناتنا بإدخال حالة الحرب؟ الإجابة هي: تتغير تكهناتنا في التركيز والاتجاه، ولكن ليس بمعنى أساسي.

على سبيل المثال، فإن مكونات المكانة الإستراتيجية قد تتغير إلى حد ما. في البداية، قد يكون الوضع أكثر وضوحًا عندما نواجهه مباشرة مقارنة بما كان عليه عندما كان في المستقبل البعيد[13]. من المحتمل أن نتمكن من منح درجة أكبر من اليقين لعامل

[13] ومع ذلك، فإن قدوم الحرب لا يمنحنا يقينًا مطلقًا بشأن الوضع. الأحداث غير المتوقعة أو التي لم يتم التنبؤ بها في الحرب السابقة تُظهر ذلك. أشك في أن أي متنبئ إستراتيجي في 1 أيلول 1939 كان قد تنبأ بتاريخ دخول إيطاليا الحرب،

الوقت: متى يمكننا توقع الجهد الرئيسي؟ ومن المحتمل أن نتمكن من تمييز العناصر الجغرافية والفضائية للموقف بشكل أوضح، وأن نتوقع بدقة المكان أو الأماكن التي ستشهد الهجوم الرئيسي وهجمات التمويه. ستكون تشكيلات الحلفاء والأعداء في الغالب أكثر وضوحًا، على الرغم من أننا قد لا نتمكن من التنبؤ بالتحولات بدقة.

بعد ذلك، على الرغم من أن العدو لا يزال يستخدم عناصره غير العسكرية في الإستراتيجية الكبرى، فإنها قد تحولت إلى أدوات شبه عسكرية. تُستخدم الضغوط السياسية والحوافز بكل صراحة لتصبح حربًا سياسية ونفسية. أما العصا الاقتصادية الكبرى والعصا السكرية، فتتحولان إلى أدوات في الحرب الاقتصادية.

القوة العسكرية القائمة الآن هي بالفعل الجزء الذي تم تجنيده مسبقًا بالإضافة إلى ما تم تجنيده خلال فترة الطوارئ. السؤال الكبير فيما يتعلق بالقوة العسكرية يُشار إليه الآن بقدرات الدولة[14]. عندما يستخدم العسكريون كلمة "القدرات"، فإنهم يقصدون قدرة الدولة على تحقيق هدف معين يتم التعبير عنه من حيث الزمن ومتطلبات القوة. وهم يطبقون هذه الكلمة على أنفسهم وعلى العدو. في حالة يكون فيها هدف العدو محددًا بدقة – مثل هدفه في احتواء عملية إنزال برمائي (نورماندي)، أو الاستيلاء على هدف إستراتيجي حيوي (ستالينغراد)، أو تدمير قدرة عدوه على الاستمرار في الحرب عبر القصف الجوي) الغارة الأولى على لندن أو الهجوم بأسلحة، أو تدمير أسطوله التجاري (حملة الأطلسي)، يمكن استخدام تعريف أوسع وأكثر تفسيرًا. في هذا السياق الأخير، قد نقول إن "القدرات" تعني مقدار القوة المسلحة (القوات البرية، البحرية، والجوية) التي يمكن للعدو نشرها على خط جبهة أو خطوط

أو تاريخ الهجوم الألماني على الاتحاد السوفييتي، أو تاريخ الهجوم الياباني على بيرل هاربر، أو تاريخ استسلام إيطاليا. في 1 أيلول 1939 كنا نعرف أكثر عن الوضع مما كنا نعرفه قبل عام، ولكننا لم نكن نملك صورة واضحة تمامًا عن كيفية تغيّر الوضع في بعض أبعاده الكبرى.

[14] هذه كلمة عسكرية قديمة العهد، وقد حرصت على الحفاظ عليها لتُستخدم في هذا الموضع تحديدًا. كانت هناك إغراءات لاستخدامها في سياق السلم كبديل لمفهوم "المكانة الإستراتيجية"، لكنني تجنبت ذلك. لو كنت قد فعلت ذلك، لكان ذلك قد قدم خدمة مؤقتة للقراء العسكريين، لكن النتيجة النهائية كانت ستتمثل في إفساد واحدة من الكلمات القليلة في مفردات الاستخبارات التي لا تزال نقية إلى حد ما.

جبهة، والحفاظ عليها هناك بأقصى درجات النشاط العملياتي، من دون أن يتسبب ذلك في ضرر مفرط للالتزامات الإستراتيجية العامة، ومن دون أن يؤدي إلى إرهاق أو تدمير الاقتصاد الحربي المحلي، ومن دون أن يحطم قدرة الدولة والمجتمع على الصمود.

مسألة التعبئة، من الناحية التقنية على الأقل، هي مسألة ميتة أو في طريقها إلى الموت، إذ تم نقل مشكلة القدرة الحربية في زمن السلم إلى مشكلة الحفاظ على القوة المسلحة بمستوى النشاط العملياتي الأقصى. تكاد جميع عوامل القدرة الحربية لا تزال ضمن الحسابات التي يجب أن تقوم بها الاستخبارات، ولكن بما أن الحرب قائمة الآن، وليست مجرد احتمال مستقبلي، فإن كلمة "القدرة" قد تكون غير ضرورية أو قد تحتاج إلى تعديل.

أما نقاط الضعف المحددة، فهي في الواقع أصبحت أكثر أهمية، وتحديدها يعدّ من المهام الرئيسية للاستخبارات. يتم استغلالها باستخدام جميع الأسلحة الفعالة والمتاحة، ويتم الدفاع عنها بكل المهارة والحيلة والقوة التي يمكن للعدو تجنيدها لهذه المهمة.

سيقوم جانبنا بحساب المسارات المتاحة للعدو استنادًا إلى تقديرنا لقدراته. تتجنب العقيدة العسكرية محاولة أن تكون دقيقة إلى درجة تحديد المسار الوحيد الذي من المرجح أن يسلكه العدو؛ كما تتجنب تحديد ما يُسمى غالبًا "نوايا العدو" أو "النوايا المحتملة". في تقدير المسارات البديلة التي يستطيع العدو اتخاذها، يُستخدم الصيغة العسكرية المعروفة بـ"تقدير الوضع". بشكل عام، تسير هذه الصيغة كما يلي: (1) معرفة البيئة، أي التضاريس، والطقس والمناخ، والهيدرولوجيا، واللوجستيات، وما إلى ذلك، (2) معرفة قوة العدو وتوزيع قواته، (3) معرفة قواتنا الخاصة، (4) المسارات المحتملة للعمل المتاحة للعدو[15]. ستتمحور المسارات الأساسية في مجال العمليات العسكرية، ولكن بشكل ثانوي وغير أقل أهمية في مجالات العلاقات السياسية والاقتصادية.

[15] سأناقش صيغة "تقدير الوضع" بشكل موسع في الفصل التالي.

لتقدير قدرة العدو في زمن الحرب، يجب أن تمتلك المعرفة الأساسية التي تتيح لك تقييم ما أسميته بالقوة الإستراتيجية والثغرات الخاصة في زمن السلم. وللتوصل إلى الاحتمالات المحتملة للتحركات، يجب أن تكون لديك نفس المعلومات التي كنت بحاجة إليها لتقدير تحركات العدو المحتملة في زمن السلم.

عند حساب هذه التشابهات، يجب ألا ننسى تباينًا كبيرًا جدًا. في زمن السلم، ليس من الصعب الحصول على نوع المعرفة الأساسية التي يجب أن تكون لديك لتقديم هذه الافتراضات (باستثناء الاتحاد السوفييتي). قبل الحرب العالمية الثانية، كان بإمكانك أن تعرف الكثير عن أي دولة في العالم، وبعد الحرب يمكنك أن تعرف نفس القدر من المعلومات من دون بذل جهد أكبر (باستثناء الاتحاد السوفييتي). لكن أثناء الحرب، عندما يكون العدو على دراية تامة بأهمية إبقائك في حالة جهل، فإن الحصول على المعرفة الأساسية يصبح أمرًا مختلفًا تمامًا. يمكن الحصول عليها، والكثير منها عبر قنوات علنية تمامًا، لكن الجهد المطلوب للحصول عليها قد تضاعف مرات عديدة.

طوال هذا الفصل، كان الموضوع يدور حول المعرفة التخمينية. وعند مناقشة هذا العنصر في محتوى الاستخبارات الإستراتيجية، قد أكون قد أعطيت الانطباع بأن المعرفة التخمينية هي سلعة شائعة يمكن الحصول عليها بسهولة. إذا كنت قد أعطيت هذا الانطباع، فإنني أرغب في تصحيحه. المعرفة التخمينية ليست شائعة ولا يمكن الحصول عليها بسهولة. إنها المكون الأكثر ندرة في مخرجات الاستخبارات، ولا يتم إنتاجها إلا من قبل أكفأ المتخصصين الذين يمتلكهم هذا البلد. يتطلب من منتجيها أن يكونوا على دراية تامة بجوهر الموضوع، نزيهين في مواجهة الأدلة الجديدة، مبدعين في تطوير تقنيات البحث، خياليين في افتراضاتهم، حادين في تحليل الميول أو تحيزاتهم الخاصة، وماهرين في عرض استنتاجاتهم. يتطلب من منتجيها أفضل تدريب مهني، أعلى درجات النزاهة الفكرية، وكمية كبيرة من الحكمة الدنيوية. في هذه الحالة، ما أتحدث عنه ليس المادة الهامة ولكن الجافة التي يمكن تسميتها بالحقائق المسجلة؛ بل هو

ذلك الشكل الدقيق من المعرفة الذي يأتي من مجموعة من الخلايا العصبية المملوءة والمنظمة جيدًا.

الفصل 5
الاستخبارات هي تنظيم

الاستخبارات مؤسسة؛ أي إنها منظمة ذات وجود مادي مكوّن من أشخاص أحياء، يكرسون أنفسهم لنوع خاص من المعرفة الذي هو موضع البحث هنا. يجب أن تكون هذه المنظمة مستعدَّة لوضع الدول الأجنبية تحت المراقبة، ويجب أن تكون قادرَة على استكشاف ماضي هذه الدول، وحاضرها، ومستقبلها المحتمل. ويجب عليها التأكد من أن ما تنتجه من معلومات عن هذه الدول مفيدٌ لأولئك الذين يتخذون القرارات؛ أي أن يكون مرتبطًا بمشكلاتهم، وأن يكون متكاملًا، دقيقًا، وفي وقته المناسب. ويترتب على ذلك أن تضم هذه المنظمة فريقًا من الخبراء المهرة الذين يعرفون – أو يمكن إعلامهم – بالمشكلات الحالية في السياسة الخارجية والإستراتيجية، والذين سيكرسون مهاراتهم المهنية لإنتاج معلومات مفيدة تتعلق بهذه المشكلات.

عند الحديث عن المنظمة في هذا الفصل، لا أود الخوض في الجوانب الإدارية التفصيلية. ومع ذلك، هناك بعض المشكلات المتعلقة بتنظيم العمل الاستخباراتي سأناقشها بشيء من التفصيل في فصل لاحق (الفصل الثامن). أما في هذا القسم، فأرغب في الاكتفاء ببعض التعليقات العامة حول المنظمة، ونوعية الأشخاص الذين يجب أن تضمهم.

يجب أن يكون بعض الموظفين خبراء بشكل خاص كمراقبين ميدانيين، وبالتالي سيشكلون الجزء الأكبر من قوة المراقبة الخارجية. هؤلاء هم الأشخاص الذين يتمركزون في العواصم الأجنبية وتتمثل مهامهم في المراقبة والإبلاغ. وهم المصدر

الأساسي لما أُطلق عليه "العنصر التقريري الآني" في الاستخبارات الإستراتيجية. فما هي الصفات التي يجب أن يتمتع بها المراقب الأجنبي العلني[1] المثالي، أو مسؤول المعلومات، أو الملحق؟ بداية، هناك بعض الصفات السطحية التي لا تقل أهمية. يجب ألا يكره الأجانب أو العيش معهم؛ يجب أن يكون قادرًا على التكيف مع ظروف الحياة في الخارج؛ يجب أن يكون منفتحًا إلى حد ما، ويجيد التعامل مع الناس. وفي كثير من الأحيان، يُختار رجالٌ يمتلكون هذه الصفات السطحية الواضحة، من دون أن يمتلكوا صفات أعمق، لتولي المهام في الخارج. وهذه سياسة سيئة، لأن مثل هذا الرجل قد لا يكون أكثر دقة في الملاحظة من أي سائح أميركي عادي أو مغترب. ما يجب أن يمتلكه قبل كل شيء هو قدرة عالية على اكتشاف الأمور المهمة، وحساسية عالية للتغيرات التي تطرأ في الأمور التي يراقبها. اكتسب هذه الحساسية بتخصصه في مجاله. وهذه الصفات التي اكتسبها من خلال الدراسة والخبرة تُشكل شاشة الحساسية التي يعرضها للمشهد الأجنبي.

لكن ليس كل ما تلتقطه هذه الشاشة سيكون ذا أهمية لجهاز الاستخبارات في الوطن، فقط بعض الأمور ستكون كذلك. ولاختيار هذه الأمور المحددة، يجب أن يمتلك شاشة ثانية صُنعت في الولايات المتحدة الأميركية. بمعنى آخر، يجب أن يكون على دراية تامة بمتطلبات المعلومات المتعلقة بالسياسة الخارجية والإستراتيجية لبلاده، تمامًا كما هو على دراية بالمشهد الخارجي الذي يراقبه. يجب أن يعرف ما المطلوب، وما هو مهم وما هو غير مهم.

وأخيرًا، يجب ألا يكون مجرد متلقٍ سلبي للانطباعات. بل يجب عليه أن يطرح على نفسه أسئلة محرجة باستمرار. يجب أن يكون خلاقًا في بحثه عن مصادر جديدة تؤكد أو تناقض المعلومات، ويجب أن يكون ناقدًا للأدلة الجديدة التي يحصل عليها، وصبورًا ودقيقًا في ترتيب الحقائق التي لا يمكن الطعن فيها، وموضوعيًا ومحايدًا في اختياره

[1] من البديهي أن أولى صفات المراقب السري هي التستر أو التنكر، وهو في الوقت نفسه لا يُقيّد أنشطته الرصدية بشكل مفرط. ينبغي أن تكون لديه وسائل أخرى إلى جانب التستر، وكثير منها مماثل لما يُوصف للمراقب العلني.

للفرضيات. باختصار، وعلى الرغم من أن عمله ليس في الأساس عملًا بحثيًا، إلا أنه يجب أن يمتلك صفات الباحث المدرب وأن يتقن تقنياته.

من الناحية التنظيمية، كل هذا يعني أن جهاز الاستخبارات يجب أن يُجند أشخاصًا مدربين وموهوبين، ويجب أن يُبقيهم بهم في المكتب الرئيسي حتى يصبحوا على دراية تامة بالأمور التي ترغب الحكومة في معرفتها، كما يجب التأكد من أنه، بمجرد إرسالهم إلى الميدان، يتم إطلاعهم باستمرار على أي تغييرات في متطلبات الحكومة المعلوماتية. وبالتالي، فإن موظفي المراقبة الأجانب العلنيين هم امتداد خارجي لموظفي المراقبة والبحث الذين لا يزالون في الداخل. أو على الأقل، ينبغي أن يكونوا كذلك. ويجب التأكيد على صلتهم الوثيقة بطاقم المكتب الرئيسي وتكريس هذه الصلة بشكل رسمي من خلال نظام التناوب في المهام.

بالإضافة إلى الأشخاص المكلّفين بمهام المراقبة في الخارج، تمتلك منظمة الاستخبارات بطبيعة الحال مقرًا رئيسيًا داخل البلاد. ويعمل طاقم هذا المقر على مهمة المراقبة الداخلية، بالإضافة إلى مهمة البحث والتحليل. وبما أن المراقبة الداخلية وظيفة علنية، فهناك تداخل كبير بين صفات رجال المراقبة والبحث. في الواقع، تتداخل الوظيفتان إلى حدّ أن شخصًا واحدًا يؤدي في كثير من الأحيان كلا المهمتين بشكل دائم. في عمله كمراقب، يتصفح ما جمعه خلال اليوم من إذاعات الراديو، والتقارير الصحفية الأجنبية، والصحف الرئيسية في الدولة التي يختص بها، والبرقيات والتقارير الواردة من المراقبين الميدانيين والملحقين المعنيين. أما في عمله كباحث الذي قد يؤديه في الوقت نفسه فإن البيانات التي يحصل عليها يوميًا من متابعته المتواصلة للأحداث الجارية، تشكل على الأرجح عناصر مهمة في دراسته. وفي حال لم يبقَ على اطلاع بما يحدث اليوم، فسيفقد بحثه حدّته وتوجهه ناهيك عن اكتماله.

الصفات المطلوبة في رجل المراقبة العلنية أثناء أدائه لواجبه في الميدان تنطبق بنفس القوة على فريق المراقبة والبحث في المقر الرئيسي. يجب على هؤلاء الأشخاص أيضًا أن يكونوا على دراية تامة بالمشكلات السائدة في السياسة الخارجية، وأن يكونوا طلابًا

مدربين تدريبًا عاليًا في المسائل التي تُشكل مشاكل تلك السياسة، ويجب أن يمتلكوا القدرة على إجراء بحوث دقيقة وتحليلات موضوعية ومحايدة. بعض أعمالهم ستكون في مجال العلوم الطبيعية؛ ومعظمها في مجال ما يُسمى بالعلوم الاجتماعية (والتي أدرج فيها أيضًا فن الحرب). الأسئلة التي يُطلب منهم الإجابة عليها غالبًا ما تكون غامضة، ولا يمكن الوصول إليها إلا من خلال معرفة لغات نادرة وتقنيات النقد العالي التي طورها العلماء؛ وغالبًا ما تكون هذه الأسئلة دقيقة ومعقدة بطريقة لا يفهمها إلا من عاشها ويفهم خفاياها وكأنه يستوعبها بالفطرة.

على سبيل التوضيح دعونا ننظر إلى مشكلتين صغيرتين تتعلقان بإنزالنا في شمال إفريقيا. قبل وقت طويل من وضع مخطط تلك العملية، كانت الولايات المتحدة، من خلال اتفاق مع حكومة فيشي الفرنسية، ترسل إلى المغرب الفرنسي، والجزائر، وتونس شحنات متقطعة من السلع الاستهلاكية، بما في ذلك المنتجات النفطية، وأقمشة القطن، والسكر، والشاي. طوال الوقت، وخاصة في صيف عام 1942، كانت القيمة الدعائية المحتملة لهذه السلع مفهومة جيدًا: إذا أمكن تغليفها بشكل صحيح، وإذا كانت تحمل رسالة ما تُعبر عن قضيتنا، كان ذلك أفضل بكثير. ما هي هذه الرسالة؟ وبأي لغات ينبغي كتابتها؟ وكيف يجب صياغتها؟ كانت المشكلة في جوهرها معروفة جيدًا لمُعلنينا، ولكنها في الوقت نفسه لم تكن كذلك. كان بإمكانهم ابتكار تسمية ذات فرصة نجاح معقولة عند تطبيقها على الأميركيين، لكن الجمهور المعني لم يكن أميركيًا، بل كان في الغالب فرنسيًا وعربيًا. كيف تصل إلى روح وضمير الفرنسي الاستعماري والعربي في شمال إفريقيا؟ عليك أن تعرف سيكولوجيتهم، وأيديولوجياتهم السائدة، وعادات تفكيرهم، وطريقة تعبيرهم عن أنفسهم بقدر ما تعرف عن شعبك.

من بين الكثير من المخاطر التي قد تعيق نجاح العملية، لنأخذ على سبيل المثال الصياغة الفعلية للرسالة باللغة العربية. فهذه اللغة قديمة، وهي اليوم تتكيف بسرعة مع العالم الجديد الذي يواجهه مستخدموها. لقد حدثت أمور كثيرة منذ أن أصبح القرآن نصًا مكتوبًا؛ فالمفاهيم الجديدة مثل الديمقراطية، والشمولية، والليبرالية،

وغيرها، تحتاج إلى مصطلحات تُعبر عنها قبل أن يمكن طرحها. وهذا بالضبط ما يقوم به الصحفيون والسياسيون والأساتذة العرب اليوم، ولذلك فإن خبراءنا الذين لا يعرفون سوى لغة الكلاسيكيات العربية لن يكون بإمكانهم ترجمة هذه الرسالة. الأميركي القادر على أداء هذه المهمة هو ذلك الذي يعرف العربية الحديثة الصحفية والمحكية، بالإضافة إلى "النوع الفرعي" من اللغة الخضراء المكتوبة والمحكية في المراكز الثقافية العربية المحلية في شمال غرب إفريقيا: فاس ومراكش، وهران والقسنطينة والقيروان. وإذا لم تتمكن منظمة الاستخبارات من توفير مثل هذا الشخص، سواء من موظفيها المقيمين أو من قائمة مستشاريها، فإنها ستفشل في أداء واجباتها.

مثال آخر على هذه المخاطر هو مشكلة تقدير القوة العاملة المحلية المتاحة التي يمكن لجيش ما الاعتماد عليها في المغرب الإسباني. إذا أُحيلت هذه المشكلة إلى شخص خبير في حسابات القوى العاملة لكنه يجهل الوضع الخاص في المغرب الإسباني، فإن النتيجة ستكون مضللة بدرجة كبيرة. سيبدأ هذا الخبير خطأه بأخذ أرقام التعداد السكاني في المغرب الإسباني على ظاهرها، ثم يزيد من خطئه بافتراض أن الأشخاص المدرجين في التعداد يمكن الوصول إليهم فعليًا، وبافتراض أنه يمكن وضع حوافز تدفعهم إلى العمل، وبافتراض أنه بمجرد توظيفهم سيكونون قادرين على أداء نوعية العمل المطلوبة منهم. من دون وجود خبير في شؤون المغرب الإسباني إلى جانب خبير القوى العاملة ليخبره أن التعداد مبالغ فيه، وأن السكان موزعون على مجتمعات صغيرة في مناطق وعرة تفتقر تقريبًا إلى وسائل الاتصال؛ وأن آخر ما يرغب فيه هؤلاء الناس هو العمل؛ وأنه حتى إن تم إقناعهم بالعمل فستكون هناك مشكلة إشراف ضخمة بمعنى آخر، من دون شخص يضيف "التصحيحات المحلية"، ستكون النتيجة بالتأكيد مضللة. ومثل هذا الشخص لا يمكن أن يطور كفاءته اللازمة إلا عبر الطريقة المقترحة. ويجب على منظمة الاستخبارات أن تمتلك عددًا كبيرًا من هؤلاء الخبراء الحقيقيين.

لا يُستشهد بهذه الأمثلة للإيحاء بأننا كنا سنُهزم على شواطئ شمال أفريقيا لو لم نكن على دراية بأسلوب كتابة اللغة العربية في المغرب الفرنسي، أو لو بالغنا في تقدير عدد الأيدي العاملة المحلية في المغرب الإسباني. بل ويمكن لأمثلة مختلفة أن تُثبت أنه، من دون قدر كبير من المعرفة المتخصصة المماثلة، لكانت تكاليف إنزالنا أعلى بكثير.

وجهة نظري هي أنه ليس بإمكان أي كان أن يشغل وظيفة مهنية في منظمة استخباراتية. ما أود قوله هو أن منظمة الاستخبارات هي مجموعة غريبة ورائعة من المتخصصين المتفانين، الذين صُنعوا في وحدة إنتاجية نشيطة.

يجب أن تُشبه منظمات الاستخبارات، إلى حد ما، هيئة تدريس كبيرة في جامعة. يجب أن تضم أشخاصًا يُعد البحث والتفكير الدقيق بمثابة شريان الحياة لهم، ويجب أن تتحلى بالتالي بدرجة من التسامح تجاه "الطيور الغريبة" وغريبي الأطوار الذين يمتلكون مواهب فريدة[2]. كما يجب أن تضمن نوعًا من حرية البحث الأكاديمية، وأن تُواجه مَن يُقلل من شأن هذه الحرية بالإشارة إلى نتائجها الغريبة أحيانًا. يجب أن تقوم هذه المنظمات على احترام الصعوبات الهائلة التي غالبًا ما ترافق البحث عن الحقيقة.

يجب أن تمتلك أجهزة الاستخبارات مرافق مناسبة، وعلى رأسها مكتبة ومكان عمل هادئ. يجب أن تحتوي المكتبة على كل المراجع المنشورة، وعلى الكم الهائل من الوثائق السرية التي تُعد أخبار اليوم والمواد الخام لتحليلات الغد. يجب أن تُدار المكتبة بكفاءة، أي أن تُدار وفقًا للنموذج الأميركي المُثلى للمكتبات. لن تكون مكتبة

[2] نادرًا ما كان هناك وقت مثل الوقت الحالي (أيلول 1950) حيث يمكن أن تكتسب رسالة هذه الفقرة أهمية أكبر. فبينما يتحول الخوف المبرر من الشيوعيين في الحكومة تدريجيًا وبشكل حتمي إلى خوف من جميع غير المتماشين، يجد الرجال الذين يمتلكون الخيال، والأصالة في الفكر، وطرق التفكير غير التقليدية صعوبة متزايدة في المرور عبر شبكة الاختبارات الأمنية المتزايدة الدقة. هذه الاختبارات، بدلًا من أن تكون اختبارات حقيقية لولاء الشخص وحكمته، أصبحت أكثر فأكثر اختبارات للأشخاص الذين يعتبرهم بعض الأمريكيين غير المسؤولين – داخل الحكومة وخارجها – عاديين وغير مميزين. والنتيجة المحتملة هي اعتماد أشخاص تكون مؤهلاتهم الأساسية للوظيفة هي أنهم غير معرضين لهجوم صحيفة شيكاغو تريبيون أو أعضاء الكونغرس الباحثين عن الدعاية. عندما يتم فرز طاقم الاستخبارات من خلال شبكة بهذه الدقة، سيكون أعضاؤه متشابهين مثل بلاط أرضية الحمام — وبقدر مماثل من القدرة على التفكير الأصلي والهادف.

عامة، بالطبع، بل ستكون مكتبة شاملة تُغطي الأحداث الجارية في الخارج. أما بالنسبة إلى مكان العمل الهادئ، فأعني شيئًا أكثر ملاءمة للعمل الفكري المُركّز من مساحة الأرضية التي كانت تُقارب الأربعين قدمًا مربعًا للشخص الواحد والتي سادت خلال الحرب.

لكن لا يكفي مجرد تشابه منظمات الاستخبارات مع هيئة تدريس جامعية بل يجب أن تكون هذه المنظمات مهيأة للعمل بوتيرة أسرع، ويجب أن تكون أكثر التزامًا بالمواعيد النهائية، حتى وإن تطلب ذلك أحيانًا – ومع الأسف – التضحية بشيء من الدقة. كما يجب أن تمتلك منظمات الاستخبارات الكثير من الصفات التي تتميز بها صحفنا الكبرى في المدن الكبرى. فالكثير من مهامها تشبه إلى حد بعيد مهام الصحف البارزة؛ فهي تراقب وتُبلغ وتلخّص وتُحلل. لديها مراسلوها الأجانب، وطاقمها العامل في الداخل. وكذلك هو الحال في الصحف، لديها مصادرها الخاصة والحصرية، ووسائل الاتصال السريعة والموثوقة. كما تقع على عاتقها مسؤولية الشمول والدقة مع عواقب أشد بكثير في حال الوقوع في الإغفال أو الخطأ ولديها مواعيد تسليم نهائية. وتواجه نفس المشكلة الضخمة المتمثلة في التعامل مع الأخبار التي تُقاس بملايين الكلمات يوميًا، وضمان أن تصل الرسائل المناسبة إلى الموظف المختص بمجالها. بل إنها تواجه مشكلة الرقابة التحريرية وصعوبات إعادة الإنتاج والنشر. ومن هذا المنطلق، من المناسب أن تُكثّف أجهزة الاستخبارات دراستها لتنظيم الصحف، وأن تستعير منه ما تحتاج إليه من مراحل.

إلى جانب الجوانب المتعلقة بالصحف والجامعات، يجب أن تمتلك منظمات الاستخبارات بعض خصائص التنظيم الإداري الجيد في الأعمال التجارية. وليس من قبيل المصادفة أن تكون لغة منظمات الاستخبارات مليئة بالمصطلحات المأخوذة من عالم الأعمال. يمكن اعتبار الاستخبارات – بل هي كذلك في كثير من الأحيان – منظمة تعمل على تصنيع منتج (معرفة) من مواد خام (جميع أنواع البيانات) وعمالة (مهارة عالية، ولكنها ليست عملية بالمعنى التجاري للكلمة) ولكي يكون المنتج جديرًا

بالتصنيف، يجب أن يكون مطابقًا للمعايير. كما يجب أن يتم تغليفه وتقديمه بطرق متعددة لتلبية تنوع الطلب من المستهلكين. فبعضهم يريده بشكل شبه مكتمل (ملاحظات ميدانية مرفقة بتعليقات)، وبعضهم يريده جاهزًا ولكن بكميات كبيرة (كالموسوعة)، والبعض الأكثر تطلبًا يريده بكميات صغيرة وبتغليف أنيق (مثل ملخص من صفحة واحدة عن الوضع العالمي مكتوب بكلمات من لفظيين أو أقل). ليس فقط في تغليفه، بل في تركيبته الداخلية، يجب أن يُوجه المنتج ويعكس تقلبات أذواق المستهلكين، أو بالأحرى، متطلباتهم. إذا هددت المجر بالتحول إلى الشيوعية، فيجب تعزيز المكون المجري؛ ولتستعد بنما لمواجهة الولايات المتحدة في مسألة القواعد، وسيتعين زيادة المكون البنمي. باستخدام خبرتها المتراكمة، يمكنها توقع – بل وخلق – طلب المستهلكين على منتج جديد، ولكن فقط من خلال الحفاظ على الجودة، يمكنها توقع القبول المستمر. ومثل الكثير من مُنتجي السلع الاستهلاكية، فإن أفضل نجاح تسويقي للاستخبارات سيكون عندما يحمل منتجها علامات واضحة على البحث المتفوق، والتطوير المتأني، والتصميم السليم، والإنتاج الدقيق.

تتنافس منظمات الاستخبارات مع بعضها البعض. ويجب عليها دراسة السوق واستكشاف الثغرات غير المستغلة فيه. عليها الاحتفاظ بفرق صغيرة من مندوبي المبيعات المهذبين ذوي الذكاء العالي، لا يقتصر دورهم على الترويج للمنتج وتقييم ردود فعل المستهلكين تجاهه، بل يمتد أيضًا إلى اكتشاف مشكلات جديدة لدى المستهلكين بهدف تطوير منتجات استخباراتية جديدة. كما يجب على هذه المنظمات أن تضع خططًا للمستقبل.

يجب أن تعكس بنية منظمات الاستخبارات هذه الخصائص المستمدة من عالم الأعمال. وعلى الرغم من أن الصحفيين والأساتذة يُعرفون بحساسيتهم تجاه المخططات التنظيمية، فإنه لا بد من إعداد الهيكل التنظيمي ورسمه بوضوح، والعمل وفقًا له مع احترام مناسب له. لكن في الوقت نفسه يجب السعي إلى تحقيق مرونة في البنية التنظيمية أي القدرة على تحويل الموارد والسلطة من وحدة قليلة الاستخدام إلى وحدة

مثقلة بالمهام عند ظهور أعباء غير متوقعة. ولا ينبغي السماح لأي وحدة بأن تترسخ في ممارسة مهمة فقدت أهميتها. ويجب أن يكون هناك استعداد للقيام بإعادة تنظيم مؤلمة إذا أشارت التقييمات إلى ضرورة ذلك. كما ينبغي أن تكون المنظمة قادرة ومستعدة لتنفيذ مهام مُرهقة وغير مُربحة ظاهريًا لإرضاء أفضل عملائهم والأهم من ذلك كله، يجب ألا يُبالغوا في تقدير أنفسهم.

ما ذكرته سابقًا عن تنظيم الاستخبارات ينطبق في أوقات السلم تمامًا كما في أوقات الحرب. فمجرد أن سوء الاستخبارات الناتج عن ضعف التنظيم أثناء الحرب يؤدي إلى عواقب وخيمة واضحة لا يعني منطقيًا أن مثل هذه العواقب لا تحدث في زمن السلم. فالأخطاء في الإستراتيجية الكبرى في زمن السلم قد لا تؤدي إلى مشهد ميدان معركة كارثي لا داعي له بل قد تؤدي أحيانًا إلى ما هو أسوأ.

الفصل 6
الاستخبارات المركزية

كما يتضح مما سبق فإن الاستخبارات المتعلقة بالإستراتيجية الكبرى والأمن القومي لا تُنتج تلقائيًا كنتيجة طبيعية لعمل الحكومة بل يتم إنتاجها من خلال آليات معقدة وجهد مكثف وهادف. في هذا الفصل وفي الفصلين التاليين سأناقش بعض الجوانب المتعلقة بجهاز الاستخبارات. وأبدأ هنا بجهازنا الخاص: الاستخبارات المركزية.

في 22 كانون الثاني 1946 وجّه الرئيس ترومان مذكرة إلى وزراء الخارجية والحرب والبحرية، أمرهم فيها بأن "تُخطط جميع الأنشطة الاستخباراتية الفيدرالية الخارجية وتُطور وتُنسق بما يضمن تحقيق المهمة الاستخباراتية المرتبطة بالأمن القومي بأقصى فعالية ممكنة". وتابعت المذكرة: "أقوم بموجب هذا بتسميتكم إلى جانب شخص آخر سأعيّنه كممثلي الشخصي[1] بوصفكم السلطة الوطنية للاستخبارات من أجل تحقيق هذا الهدف".

وجاء في المذكرة أيضًا: "2. في حدود المخصصات المالية المتاحة، يجب عليكم من حين لآخر تخصيص أفراد وموارد من وزاراتكم المختلفة، والذين سيشكلون مجتمعين مجموعة الاستخبارات المركزية، والتي ستعمل تحت إشراف مدير الاستخبارات المركزية لمساعدة السلطة الوطنية للاستخبارات. وسيُعين مدير الاستخبارات المركزية

[1] وقد تم لاحقًا تعيين الأدميرال الأسطولي ليهي في هذا المنصب.

من قبلي، وسيكون مسؤولًا أمام السلطة الوطنية للاستخبارات، كما سيشارك في جلساتها بصفته عضوًا غير مصوت".

وهكذا أنشأ الرئيس لأول مرة في تاريخنا هيئة مركزية رسمية للاستخبارات الإستراتيجية[2] وتجدر الإشارة إلى أن مجموعة الاستخبارات المركزية لم تكن من النوع المعتاد من اللجان أو المجالس الفيدرالية. فقد نشأت استجابة لقرار تنفيذي من الرئيس، لا قرار من الكونغرس؛ واعتمدت على ثلاث وزارات حكومية قائمة لتوفير الموظفين والتمويل.

وعلى الرغم من أن هذا الترتيب كان جديرًا بالثناء من حيث أنه سمح بإنشاء سريع لجهاز استخبارات مركزي، إلا أنه كان ينطوي على عيوب واضحة. وكانت أبرز هذه العيوب هي حالة عدم اليقين. فمن كان يستطيع التنبؤ بالوقت الذي قد تُقلص فيه "حدود الاعتمادات المتاحة" للوزارات المساهمة إلى الحد الذي قد تعجز فيه هذه الوزارات عن "تخصيص الأشخاص والإمكانات" بالكميات الكافية. ومن يستطع التنبؤ بموعد عدم قيام الكونغرس – الذي كان مؤيدًا لفكرة الاستخبارات المركزية – بتدميرها بتخفيض كبير في ميزانيات الوزارات الداعمة لها؟ في ظل هذه الظروف، من هم المدنيون الأكفاء الذين سيبحثون عن عمل، ومن هم الضباط الأكفاء الذين سيبحثون عن عمل هناك.

ركز الفريق هويت إس. فاندنبرغ (الجنرال الحالي)، المدير الثاني للمخابرات المركزية، اهتمامه على هذه المشكلة. وبفضل جهوده الكبيرة التي امتدت طوال فترة إدارته، اكتسبت الاستخبارات المركزية شرعيتها بموجب قانون صادر عن الكونغرس. فالباب

[2] خلال الحرب العالمية الثانية، تولت لجنة الاستخبارات المشتركة التابعة لهيئة الأركان المشتركة مهمة الاستخبارات الإستراتيجية في زمن الحرب. وتضمنت لجانها الفرعية ولجان عملها العديدة ممثلين ليس فقط من الجيش والبحرية والقوات الجوية، بل من العديد من الوكالات المدنية أيضًا، ولا سيما وزارة الخارجية، ومكتب الخدمات الإستراتيجية، والإدارة الاقتصادية الخارجية. وإلى هذا الحد، كانت لجنة الاستخبارات المشتركة بمثابة منظمة استخبارات مركزية، إلا أن نطاق أنشطتها كان محدودًا بطبيعة مهمتها في زمن الحرب. ولم يصدر أمر تنفيذي لمجموعتها الأم، هيئة الأركان المشتركة نفسها، يُعلن عن وجودها رسميًا.

الأول، القسم 102 من قانون الأمن القومي[3] للعام 1947 ينص على إنشاء وكالة الاستخبارات المركزية، ويجعل من مسألة ميزانيتها أمرًا يُناقش سنويًا من قبل الكونغرس. دعونا نُمعن النظر في هذا القانون.

ربما أول ما يُقال هو أن هذا القانون ادعى إنهاء – في الوقت الراهن على الأقل – جدلًا طويلًا حول الشكل الأساسي الذي ينبغي أن تتخذه الاستخبارات المركزية. في الأيام الأخيرة من الحرب كان هذا الجدل في أوجه وتمحور حول السؤال الأساسي: هل يجب أن تكون الاستخبارات المركزية منظمة تشغيلية ضخمة جدًا، أم ينبغي أن تكون نوعًا من منظمات الاحتفاظ والإدارة؟ أكد أشد مؤيدي فكرة المنظمة التشغيلية تطرفًا أن وكالة تتولى مسؤولية شبه حصرية عن استخبارات الإستراتيجية الكبرى والأمن القومي ستكون الوكالة الوحيدة القادرة على القيام بعملها على أكمل وجه. وعلى الرغم من أنهم لم يقترحوا إلغاء استخبارات الوزارات تمامًا، إلا أنهم دعوا إلى إنشاء منظمة مركزية تقوم بنفسها بأداء الوظائف التي تصفها العقيدة الحالية بالجمع والتقييم والنشر (أو كما عرّفتها — المراقبة، والبحث، والنشر). وبناءً عليه، كان لا بد من أن تغطي (أو تكرر) جزءًا كبيرًا من وظائف استخبارات الوزارات. كانت هذه المنظمة ستضم طاقمًا ذا حجم مناسب (كبير جدًا). ولن تكون جزءًا من أي وزارة أو وكالة سياسة أو تشغيل في الحكومة. بل ستكون موسوعة مرجعية ضخمة وحية، منفصلة عن جميع الإدارات والوكالات المماثلة، ومكرسة لخدمتها. وكان بعض مؤيديها سيرفعون تقاريرهم إلى هيئة الأركان المشتركة، والبعض الآخر إلى الرئيس.

دارت حول مناصرة مثل هذه المنظمة الحجج المعتادة المؤيدة والمعارضة للإدارة المركزية العالية. برأيي، كانت هذه الحجج هامشية بالنسبة إلى القضايا الحقيقية. وفي مسألة بالغة الأهمية كان لدى مؤيدي الشركة التشغيلية الكبيرة حجة قوية. وكانت هذه الحجة: إذا ما أُدخلت المنظمة الجديدة في مرحلة جمع المعلومات الاستخباراتية – وخاصة مرحلة الجمع العلني – فقد تُنجز عملًا أفضل مما هو مُنجز حاليًا.

[3] المؤتمر الثمانون، الدورة الأولى، القانون العام 253.

كان يُنفَذ الجزء الأكبر من عمليات جمع البيانات العلنية آنذاك، ولا يزال، من قِبَل ممثلين خارجيين للوزارات الحكومية المعنية بعلاقاتنا الخارجية. فوزارات الخدمات الثلاث بالإضافة إلى وزارات التجارة والزراعة والخزانة والعدل وغيرها ترسل ملحقين دبلوماسيين كما ترسل وزارة الخارجية التي تتصدر جميع هذه الوزارات ضباط الخدمة الخارجية وملحقيها. ولأسباب متجذرة بعمق في التقاليد والممارسات الإدارية، كانت جودة قوة المراقبة والجمع الخارجية أقل من المستوى المطلوب. فقد كان بعض أعضائها مشغولين بمهام أخرى كثيرة تمنعهم من القيام بعمل مراقبة وتقرير جيد وبعضهم كان لديه الوقت والرغبة لكنه يفتقر إلى الكفاءة الموضوعية وبعضهم كان لديه الوقت لكنه لا يملك لا الرغبة ولا الكفاءة. لكن لا ينبغي أن ننسى أولئك الذين اتسموا ببراعة فائقة.

يمكن القول الآن إن مؤسسة جديدة تُكلَف بمهمة المراقبة والإبلاغ ستكون في وضع قوي يُمكِنها من كسر سابقة الوزارات ووضع قوة خبراء متمرسة في الميدان. ولعل فرصة تحسين التقارير الخارجية تُشكِل أقوى حجة لصالح الاستخبارات المركزية الشديدة التنظيم.

وفي الوقت نفسه، فإن مثل هذا التركيز الشديد يخالف – من وجهة نظري – المبدأ الأهم لنجاح العمل الاستخباراتي، وهو قرب منتجي المعلومات الاستخباراتية من مستخدميها أو مستهلكيها. فحتى داخل الوزارة الواحدة، من الصعب بما فيه الكفاية بناء مستوى الثقة المطلوب بين المنتجين والمستهلكين، وهي الثقة التي تُعد شرطًا أساسيًا لتحقيق الاكتمال والدقة والملاءمة الزمنية للمنتَج الاستخباراتي. وهناك عوائق كبيرة أمام بناء هذه الثقة حتى عندما يكون أفراد الاستخبارات يرتدون الزي نفسه أو يعملون في المبنى نفسه أو في خط العمل ذاته. فكم هو أصعب إذًا بناء هذه الثقة عبر أرض الفراغ الحالية بين الوزارات. سيكون من السهل جدًا أن تنعزل مثل هذه الوكالة عن العلاقة الحقيقية والحميمة مع وزارات الخارجية والجيش والبحرية والقوات الجوية وأن تعيش في براءة نسبية من مخاوفها الخاصة ومن التغييرات

الصغيرة ولكن المهمة في أهدافها وسياساتها وخططها. ولن يكون من المستحيل لمثل هذه المنظمة أن تُخطئ في توجيه جهودها وأن تراقب تطورات غير ذات صلة وأن تقدم تقارير عن أمور ثانوية. وعلاوة على ذلك فإن بُعدها عن الأعمال اليومية للوزارات قد يؤثر بشكل سلبي وخطير على مدى ملاءمة نتائج أبحاثها. وقد لا يكون من المبالغة القول إن التوجيهات الصادرة عن الرئيس نفسه إلى تلك الوزارات لن تكون كافية لتغيير هذا الواقع. فهذه الوزارات التي تتحمل حتمًا المسؤوليات الأساسية في صياغة الإستراتيجية الكبرى ستواصل القيام بعملياتها الاستخباراتية الخاصة وستبقى على مسافة منها وربما لن تكون متحمسة تمامًا لنقل نتائج عملياتها الاستخباراتية إلى تلك الوكالة. بل قد تكون أقل حماسة بكثير في تمرير معلومات من حقها أن تصنفها على أنها معلومات عملياتية[4]. وفي القضايا ذات البُعد بين الوزارات مثل تلك التي كانت تُعالج من قبل لجنة التنسيق بين وزارات الخارجية والحرب والبحرية كان من الممكن الاعتماد على أن كل وزارة ستثق بالمعلومات التي أنتجها أفرادها ولن يكون هناك ميل كبير إلى تبجيل آراء وحقائق تقدمها الوكالة لمجرد أنها مركزية.

يحاول قانون الأمن القومي، فيما يتعلق بوكالة الاستخبارات المركزية، أن يواجه هذا الخطر بعدة وسائل. من بينها رفض فكرة المنظمة التشغيلية الكبيرة والمستقلة بذاتها وإنشاء وكالة يكون هدفها الأساسي هو تنسيق الاستخبارات الوزارية. وبهذا المعنى فإن الوكالة تأخذ طابع منظمة "احتفاظ" أو "إدارة"، كما أُشير إلى ذلك قبل عدة صفحات. دعونا نُمعن النظر في نص القانون؛ إذ تصف الفقرة (د) من القانون وظيفة

[4] تُفضل الممارسات الإدارية أن تميز بين ما يُسمى الاتصالات "المعلوماتية" (أو الاستخباراتية) والاتصالات "العملياتية". وفي كثير من الحالات يكون هذا التمييز صحيحًا. فعلى سبيل المثال، برقية تتعلق برواتب موظفي السفارة أو إجازاتهم أو تنقلاتهم، لنقل في ليما، تعتبر ذات طابع عملياتي بحت ولا تحمل أهمية استخباراتية. ومع ذلك، هناك برقيات أخرى تُعنى أساسًا بالعمليات، لكنها قد تتضمن في طياتها معلومات استخباراتية ذات أهمية. تخيل مثلًا برقية تطلب أموالًا إضافية للسفر —مثل هذا الطلب عادة ما يتطلب تفسيرًا، وقد يحتوي التفسير على معلومات بالغة الأهمية. ربما أصبحت وسائل النقل العامة في بيرو فجأة غير كافية أو غير آمنة أو غير موثوقة – وهي حقيقة تضع البعثة في موقف صعب، وتجعل من الضروري ترتيب ترتيبات خاصة لموظفيها. وإذا لم تكن المشاكل المستجدة في وسائل النقل العامة قد ذُكرت مسبقًا في تقرير معلوماتي، فقد تكون هذه البرقية "العملياتية" هي الكلمة الوحيدة التي تُرسل إلى الوطن بهذا الشأن. وإذا تم تقييد هذه البرقية بحجة أن محتواها ذو طابع عملياتي، فيمكن القول إن الجهة المستقبلة تحجب معلومات استخباراتية واردة من الميدان.

الوكالة الجديدة وتنص على ما يلي: لأغراض تنسيق الأنشطة الاستخباراتية للوزارات والوكالات الحكومية المختلفة بما يخدم الأمن القومي، تقع على عاتق الوكالة، تحت إشراف مجلس الأمن القومي[5]، المهام التالية:

1- تقديم المشورة لمجلس الأمن القومي في المسائل المتعلقة بمثل هذه الأنشطة الاستخباراتية للوزارات والوكالات الحكومية المرتبطة بالأمن القومي؛

2- تقديم التوصيات لمجلس الأمن القومي بشأن تنسيق مثل هذه الأنشطة الاستخباراتية للوزارات والوكالات الحكومية المرتبطة بالأمن القومي؛

3- الربط والتقييم للاستخبارات المتعلقة بالأمن القومي، وتأمين النشر المناسب لهذه المعلومات داخل الحكومة باستخدام الوكالات والإمكانيات القائمة حيثما يكون ذلك مناسبًا؛ على ألا تكون للوكالة صلاحيات شرطية أو صلاحيات استدعاء أو سلطات تنفيذ القانون أو وظائف أمن داخلي؛ وعلى أن تستمر الوزارات والوكالات الحكومية الأخرى في جمع وتقييم وربط ونشر المعلومات الاستخباراتية الخاصة بها؛ وعلى أن يتحمل مدير الاستخبارات المركزية مسؤولية حماية مصادر وطرق الاستخبارات من الكشف غير المصرح به؛

4- تقديم خدمات إضافية ذات اهتمام مشترك لصالح وكالات الاستخبارات القائمة، وذلك حسبما يقرره مجلس الأمن القومي ويُعتبر أكثر كفاءة عند تنفيذه مركزيًا؛

5- تنفيذ أي وظائف أو مهام أخرى تتعلق بالاستخبارات ذات الصلة بالأمن القومي، يُوجه بها مجلس الأمن القومي من حين لآخر".

---

[5] راجع القسم 101 من قانون الأمن القومي. يرأس المجلس الرئيس، أو من يعيّنه من بين أعضائه. ويتكوّن الأعضاء من: الرئيس ووزير الخارجية ووزير الدفاع (انظر القسم 202 من القانون) ووزير الجيش (انظر القسم 205) ووزير البحرية ووزير القوات الجوية (انظر القسم 207) ورئيس مجلس موارد الأمن القومي (انظر القسم 103). ويجوز للرئيس، بمشورة وموافقة مجلس الشيوخ، أن يُعيّن من حين لآخر وزراء آخرين من أعضاء الحكومة، بالإضافة إلى رئيس مجلس الذخائر (انظر القسم 213)، ورئيس مجلس البحث والتطوير (انظر القسم 214). وبهذا، يُصبح مجلس الأمن القومي الجديد هو الجهة الحكومية المشتركة التي تحل محل "الهيئة الوطنية للاستخبارات" السابقة، والتي تُعد وكالة الاستخبارات المركزية مسؤولة أمامها.

دعوني أتوقف هنا لحظة قصيرة. هناك أمور معينة واضحة تمامًا في هذه الفقرة. ولنبدأ بالحديث عن أوضحها: الوكالة لن يكون لها أي صلاحيات شرطية. فالجمهور الأميركي الذي كان محقًا في تخوفه من أي ارتباط بين الاستخبارات والسلطة الشرطية، والذي تم تضليله أحيانًا من قبل صحف غير مسؤولة يمكنه الآن أن يطوي صفحة شبح ظهور "غيستابو" أو "إم في دي" أميركي ناشئ. ومن الواضح أيضًا أن وكالة الاستخبارات المركزية لا تحل محل الاستخبارات التابعة للوزارات فمهمتها هي تعزيز فعاليتها من خلال التنسيق بينها ودعمها. ويبدو أن احتمال استيلاء الوكالة على وظائف ينبغي أن تُمارَس داخل الوزارات قد تم تفاديه بشكل كافٍ من خلال خضوعها لمجلس الأمن القومي، الذي يجلس فيه وزراء تلك الوزارات المعنية. وأخيرًا، من الواضح تمامًا أن لوكالة الاستخبارات المركزية وظائف تشغيلية معينة (وفق البندين الفرعيين 4 و5)، وهذه الوظائف ينبغي فهمها على أنها تخدم بشكل مباشر الاستخبارات الوزارية أو تُعد جزءًا لا يتجزأ من مهمتها العامة في التنسيق.

الأمر الأقل وضوحًا هو مسألة تقديم المشورة لمجلس الأمن القومي بشأن الاستخبارات الوزارية وتقديم التوصيات لتنسيقها. فمن الواضح أن وكالة الاستخبارات المركزية لا يمكنها تقديم المشورة أو التوصية إلا إذا كانت على علم شبه كامل بكل ما يتعلق بالاستخبارات الوزارية. ويُفهم منه أن على الوكالة أن تملك حقًا غير مقيد في التفتيش، لكن القانون لا يمنحها مثل هذا الحق. صحيح أن الفقرة التالية (هـ) تتناول مسألة التفتيش لكن التفتيش المقصود هنا يبدو أنه موجه نحو المعلومات الاستخباراتية (أي المعرفة أو المنتج الناتج عن النشاط الاستخباراتي)، وليس نحو النشاط الوزاري الذي أنتج تلك المعلومات. قد يُقال – وأتصور أنه قد قيل فعلًا – إن الحق في تفتيش المنتج يمنح القدرة على الحكم على العملية التي أنتجته، لكن هناك فرقًا كبيرًا بين حق الحكم على المنتج وحق التفتيش بصفته تفتيشًا مباشرًا. وأعتقد أن أي شخص تقع على عاتقه المهمة المهيبة لتنسيق استخبارات الأمن القومي سيكون أكثر اطمئنانًا لو أن حقوقه في التفتيش صيغت بشكل أوضح وأكثر شمولًا.

الأساس في كل ما ناقشناه حتى الآن هو معنى عبارة "الأمن القومي". وكما طرحت سابقًا فإن جميع أهداف السياسة الخارجية أو الإستراتيجية الكبرى تتشابك بشكل لا يمكن فصله. فهل تُعد سياسة الولايات المتحدة تجاه الأمم المتحدة سياسة نابعة من رغبتنا في تعزيز نظام عالمي أفضل، أم أنها تنبع من إصرارنا على حماية أمننا القومي؟ وهل تنبع سياستنا في مجال الطاقة الذرية من هذا الهدف أو ذاك؟ وهل تُتخذ سياستنا تجاه منظمة التجارة الدولية من أجل ازدهارنا الاقتصادي، أم من أجل نظام عالمي أفضل، أم من أجل أمننا القومي؟ شخصيًا لا أجرؤ على تقديم إجابة قاطعة على أي من هذه الأسئلة ولا أشعر بالخوف من ذلك. بل أجد صعوبة في تصور أن وكالة الاستخبارات المركزية ستكون أكثر جرأة مني وأفترض بالتالي أن الوظائف الاستخباراتية للوكالة ستكون في الواقع أوسع بكثير مما يسمح به التفسير الضيق لعبارة "الأمن القومي" الواردة في القانون. وفي الواقع لا يمكنني إلا أن أستنتج أن الوكالة تحت مظلة استخبارات الأمن القومي، ستجد نفسها منخرطة في جميع مجالات الاستخبارات المتعلقة بالسياسة العليا والإستراتيجية الكبرى. هذا الأمر لم يحدده القانون بوضوح وربما لا تكون هناك حاجة إلى أن يفعل.

الفقرة التالية (هـ) مخصصة لضمان تمتع وكالة الاستخبارات المركزية بالقدرة على "ربط وتقييم المعلومات الاستخباراتية المتعلقة بالأمن القومي..."[6]. وتنص على ما يلي: "بالقدر الذي يوصي به مجلس الأمن القومي ويوافق عليه الرئيس يجب أن تكون المعلومات الاستخباراتية الخاصة بالوزارات والوكالات الحكومية، باستثناء ما يُذكر لاحقًا والتي تتعلق بالأمن القومي متاحة للتفتيش من قبل مدير الاستخبارات المركزية، كما يجب أن تُتاح المعلومات الاستخباراتية التي تتعلق بالأمن القومي والموجودة لدى تلك الوزارات والوكالات الأخرى، باستثناء ما يُذكر لاحقًا لمدير الاستخبارات المركزية لأغراض الربط والتقييم والنشر. ومع ذلك، فإنه بناءً على طلب خطي من مدير

[6] انظر المادة 3 الفقرة (د).

الاستخبارات المركزية، يجب على مدير مكتب التحقيقات الفيدرالي أن يزوده بتلك المعلومات التي تُعد ضرورية للأمن القومي، وذلك لأغراض الربط والتقييم والنشر".

معنى هذه الفقرة واضح تمامًا: فإذا كانت وكالة الاستخبارات المركزية مكلفة بربط وتقييم ونشر نوع معين من المعرفة، وإذا لم يكن من المفترض أن تنتج هذه المعرفة من الصفر، فإن ذلك يقتضي بالضرورة أن يكون لديها حق الوصول إلى ملفات الجهات التي تنتج هذه المعرفة من الأساس. يجب أن يكون لوكالة الاستخبارات المركزية حق التفتيش (أي حق الاطلاع على الملفات) لأنه من غير المعقول أن يُطلب منها أن تسأل عن معلومة ما باستخدام عنوان المستند الذي قد تكون مضمنة فيه. فمن دون حق التفتيش، ستكون الوكالة في وضع ميؤوس منه؛ إذ سيكون عليها أن تطلب من الوزارات معلومات لا تعرف أصلًا ما إذا كانت موجودة لديها. وفي حال جاءها رد سلبي من الوزارة لن يكون في وسعها أبدًا أن تعرف ما إذا كانت الوزارة لا تعلم أصلًا بامتلاكها للمعلومة، أو فقدتها، أو تعمدت حجبها.

بالإضافة إلى حق التفتيش، يجب أن يكون لوكالة الاستخبارات المركزية الحق في استخدام المعلومات التي تنتجها الوزارات من الصفر. ومن هنا جاءت عبارة ... "يجب أن تُتاح هذه المعلومات لوكالة الاستخبارات المركزية".

المكانة الخاصة التي يتمتع بها مكتب التحقيقات الفيدرالي بين باقي منظمات الاستخبارات التابعة للوزارات لافتة للنظر. وإذا قرأت النصوص بشكل صحيح، فإن وكالة الاستخبارات المركزية لا تملك حق التفتيش داخل مكتب التحقيقات الفيدرالي، فعندما تحتاج إلى معلومات تعتقد أن المكتب قد يمتلكها، يتعين عليها أن تطلبها خطيًا. وحتى في أفضل الظروف، يُشكل هذا الإجراء حاجزًا بين المؤسستين، وفي غير أفضل الظروف يمكن أن يتحول إلى جدار لا يمكن اختراقه.

من المؤكد أن الوظيفة الرئيسية لمكتب التحقيقات الفيدرالي تقع في الهامش بالنسبة إلى وظيفة وكالة الاستخبارات المركزية، وأن غالبية المعلومات التي يُنتجها المكتب من البداية لن تكون موضع اهتمام للوكالة. فعلى سبيل المثال من غير المرجح أن تهتم

وكالة الاستخبارات المركزية بالمعلومات الاستخباراتية الداخلية للمكتب المتعلقة بمهامه في إنفاذ القانون. ومن ناحية أخرى هناك مجالات يعمل فيها مكتب التحقيقات الفيدرالي قد تكون ذات أهمية بالغة للوكالة. ومن خلال صياغة القانون يبدو أن اطلاع وكالة الاستخبارات المركزية على ما لدى مكتب التحقيقات من معرفة في هذه المجالات يعتمد بدرجة مفرطة على عوامل غير ملموسة مثل حسن العلاقات بين الوكالات والصداقات الشخصية.

تضع الفقرات السابقة من القانون وكالة الاستخبارات المركزية في بيئة حكومية مشتركة مناسبة بين الوزارات، وتنص على منصب مديرها، وتُخصص أحكامًا خاصة فيما يتعلق بموظفيها.

تُنشئ الفقرتان (أ) و(ب) وكالة الاستخبارات المركزية تحت إشراف مجلس الأمن القومي، وتتناولان إلى حد ما مسألة المدير. ووفقًا لنص القانون يمكن أن يكون المدير ضابطًا مفوضًا في القوات المسلحة أو شخصًا من الحياة المدنية. ويُحدد راتبه بمبلغ 14,000 دولار بصرف النظر عن وضعه السابق. وهذا يعني أنه إذا كان من أفراد القوات المسلحة فسيتقاضى راتبه العسكري مضافًا إليه مبلغ يكمل له المجموع إلى 14,000 دولار. علاوة على ذلك وبصفته ضابطًا يُستبعد من سلسلة القيادة العسكرية حيث ينص القانون على أنه "لا يخضع لأي إشراف أو سيطرة أو قيود أو محظورات (عسكرية أو غيرها) سوى تلك التي كانت ستنطبق عليه لو كان مدنيًا... ولا يجوز له أن يمارس أي إشراف أو سلطة أو صلاحيات أو وظائف (باستثناء ما يمتلكه... بصفته مديرًا) على القوات المسلحة أو أي فرع منها...". وبعد أن يُكمل فترته كمدير لوكالة الاستخبارات المركزية لا يجوز لجهة خدمته أن تفرض عليه أي عقوبة أو حرمان بسبب غيابه عن مهام الخدمة النظامية خلال تلك الفترة.

في وضع هذه الأحكام المتعلقة بالمدير حاول الكونغرس التغلب على بعض الاعتراضات المتعلقة بتكليف ضابط من القوات المسلحة بهذه المهمة. ويمكن تلخيص هذه الاعتراضات كما يلي: (1) من المرجح أن تكون فترة تولي ضابط الخدمة قصيرة وقد

تنتهي في اللحظة التي يكون فيها التغيير في القيادة العليا أكثر ضررًا على المنظمة. ويرجع ذلك إلى طلب القوات المسلحة لضباطها الأكفاء، وحرص أي ضابط على عدم الابتعاد لفترة طويلة عن خدمته حتى لا يؤثر ذلك سلبًا على مسيرته المهنية العسكرية. وبوضع راتب مرتفع (أعلى من جميع الرواتب باستثناء رتبة الخمس نجوم) بالإضافة إلى ضمانات بعدم تحميله أي ضرر بسبب غيابه عن الخدمة النظامية، كان الكونغرس يقدم حافزًا لفترة خدمة مستمرة وطويلة وحماية للضابط الذي يستفيد من ذلك. (2) ضابط منقول لوكالة الاستخبارات المركزية من إحدى القوات المسلحة، ولم يُفصل عن سلسلة قيادته قد لا يكون قادرًا على التصرف بحيادية كاملة تجاه القوات الأخرى الممثلة في الوكالة، وقد تكون لديه واجبات ضمن خدمته الخاصة تُعيق تفانيه الكامل في عمل الوكالة. ومن خلال رفعه صراحة خارج سلسلة القيادة حاول الكونغرس معالجة هذه الاعتراضات.

لكن مع ذلك لم يتعامل الكونغرس مع جميع الاعتراضات... سأناقش الاعتراضات المتبقية في النصف الثاني من هذا الفصل.

تنص الفقرة (ج) من القانون على أن للمدير سلطة "إنهاء خدمة" أي شخص في الوكالة "في أي وقت يرى فيه أن هذا الإنهاء ضروري أو مستحسن لمصلحة الولايات المتحدة". وهذه السلطة للمدير تتجاوز ضمانات الاستمرارية الواردة في قوانين الخدمة المدنية. وفي الوقت نفسه ينص القانون الحالي على أن الأشخاص الذين تم إنهاء خدمتهم بهذه الطريقة لن يتعرضوا لأي عقوبة تمنعهم من البحث عن عمل أو قبوله في أماكن أخرى داخل الحكومة.

تتناول هذه الفقرة نتيجة لمشكلة الموظفين التي تواجه جميع الإدارات والوكالات الفيدرالية – الاستخباراتية وغيرها – المكلفة بالأمن القومي. فمن المسلم به أن الموظفين في مثل هذه المنظمات وداخل الحكومة بشكل عام يجب أن يكونوا مخلصين ومتحفظين. ولكن في ما يُعرف بوكالات الأمن (وخاصة وزارة الخارجية، والجيش، والبحرية، والقوات الجوية، ولجنة الطاقة الذرية، ومكتب التحقيقات الفيدرالي،

ووكالة الاستخبارات المركزية) هذا وحده لا يكفي. فمن الممكن أن يُقال إن الشخص الذي لديه عادات غير منتظمة أو سمات شخصية شاذة قد يكون عرضة لضغوط كالابتزاز وإن كان لديه أقارب مقربون يعيشون تحت سيطرة دولة أجنبية فقد يكون عرضة لضغوط مماثلة. الأشخاص من هذه الفئات لا يتمتعون بنفس درجة الاعتمادية – أو، كما يُقال، ليسوا بالمخاطر الأمنية الجيدة – كغيرهم وقد يكون من الحكمة لوكالة الأمن ألا توظفهم. ومتى تم توظيفهم ينبغي أن يُسمح للوكالة بإنهاء خدمتهم من دون الإضرار بحقوقهم وتوقعاتهم في التوظيف في أماكن أخرى داخل الحكومة[7]. ما يصح لوكالات الأمن بشكل عام هو صحيح أيضًا لأقسام الاستخبارات التابعة لها، وأكثر من ذلك بالنسبة إلى وكالة الاستخبارات المركزية. لأنه ما لم تكن وكالة الاستخبارات المركزية معروفة أو يُعتقد بأنها المكان الأكثر أمانًا داخل الحكومة فلن تنال الثقة الكاملة من الوكالات التي يفترض أن تكون مركزية لها. وإذا لم تنل هذه الثقة فلن يكون لها وظيفة ولذلك فإن الفقرة (ج) من القانون ذات أهمية حيوية لبقاء جهاز الاستخبارات المركزي.

لقد أدرك واضعو الفقرات السابقة من قانون الأمن القومي ثلاثة أمور أساسية من أجل تحقيق استخبارات تتعلق بالأمن القومي. فقد أدركوا الأهمية الجوهرية للاستخبارات الوزارية ولم يضعفوها لصالح الاستخبارات المركزية. كما أدركوا أن الاستخبارات الوزارية يجب أن تُعاد معالجتها (فكلمة "تنسيق" هي مصطلحهم) بواسطة سلطة عليا لضمان توافقها مع متطلبات الأمن القومي. وأدركوا أخيرًا أن بعض المهام التشغيلية الجوهرية التي تدعم الجهد الاستخباراتي الشامل قد يكون من الأفضل القيام بها مركزيًا. إن عدم شرح واضعي القانون كيفية تنسيق الاستخبارات الوزارية وكيفية تدعيمها بشكل مفصل هو أمر مفهوم ومشجع بلا شك. ومع ذلك

[7] من البديهي أن الشخص الذي يحمل ارتباطًا أساسيًا وواضحًا بقوة أجنبية، أو بأيديولوجية تتعارض مع أيديولوجية الولايات المتحدة، لا يوجد لديه سبب أقل للتوظيف في وكالة أمنية أو، لأي شأن، في أي مكان داخل الحكومة. ولكن وبسبب أن مشكلة الولاء أوسع بكثير من مسألة الأمن في منظمة استخباراتية، فإن من غير المناسب مناقشتها بشكل كامل في كتاب من هذا النوع.

فإن السؤال هو: هل يمنح القانون وكالة الاستخبارات المركزية ومديرها الحرية الكافية لأداء مهمة التنسيق والتدعيم بشكل جيد؟ للإجابة على هذا السؤال من الضروري توضيح ما تعنيه مهمة الأداء الجيد. في بقية هذا الفصل سأحاول الإجابة عن هذا السؤال بناءً على تصوري لما تتطلبه هذه المهمة بداية فيما يتعلق بوظيفة التنسيق أو الإدارة.

مهمة تنسيق أنشطة الاستخبارات الخاصة بالوزارات أمر مهم جدًا. وهي أهم بكثير من مجرد تنسيق المعرفة التي تنتجها هذه الأنشطة. لأنه ما لم تستطع وكالة التنسيق أن تمارس بعض التأثير على ما يجب إنتاجه وما لا يجب فمن الصعب أن ترى كيف سيكون تنسيق ما يُنتج اسميًا عملية مجدية دائمًا. لذلك أعتقد أن المهمة الأساسية لوكالة الاستخبارات المركزية تكمن في نوع من الرقابة على أنشطة الوزارات والوكالات المعنية. سأكون واضحًا بشأن الوزارات والوكالات المعنية.

في المقام الأول، فإن الدوائر المعنية هي الأربعة التي تتحمل المسؤولية الأساسية عن الأمن القومي وهي: وزارة الخارجية، والجيش، والبحرية، والقوات الجوية. في زمن السلم تدعي وزارة الخارجية وغالبًا ما تتمتع بالأولوية في مجال السياسة الخارجية التي كما أشرت سابقًا تشمل الحفاظ على الأمن القومي كأحد أهدافها. وبالتالي تُعتبر أو ينبغي أن تُعتبر في الوقت الحالي أنشطة الاستخبارات في وزارة الخارجية ذات أهمية عالية تحت مظلة وكالة الاستخبارات المركزية.

في الحالة الثانية، تكون الدوائر والوكالات المعنية مثل وزارة الخزانة، والتجارة، والزراعة، والعدل، ولجنة التعريفات الجمركية، وغيرها التي تكمن مسؤولياتها الأساسية في المجال الداخلي لكن مشاركتها في الشؤون الخارجية ليست بالشيء الضئيل. ومع ازدياد صعوبة الفصل بين السياسة الداخلية والخارجية تجد حتى وزارة الداخلية نفسها معنية بالأمور الخارجية. ففعليًا تقوم إدارة المناجم في وزارة الداخلية بالكثير من الرصد والبحث حول الموارد المعدنية في البلدان الأجنبية. النقطة الأساسية هنا هي أنه بعد الأربعة الكبار توجد مجموعة أصغر تتجاوز عشرين منظمة تساهم بشكل

كبير في مجموع المعرفة الفيدرالية، وبالتالي تقع تحت سلطة التنسيق لوكالة الاستخبارات المركزية. والمهمة التنسيقية التي أفكر فيها تتطلب من وكالة الاستخبارات المركزية متابعة ستة خطوط من الأنشطة الإدارية.

أولًا، يجب عليها أن تحدد اختصاصات واضحة لمنظمات الاستخبارات التابعة للدوائر المختلفة. أي يجب أن تحدد المواضيع التي سيتابعها كل منها والمواضيع التي لن يتابعها. على سبيل المثال، قد تأمر وزارة الزراعة بأن تقوم بعمل أفضل في مجال الاستخبارات الزراعية الخارجية، وتأمر وزارة الخارجية بالتوقف عن العمل في هذا المجال. كما قد تأمر قسم الاستخبارات في وزارة الجيش بالتوقف عن بعض جوانب الاستخبارات الاقتصادية، وتكليف وزارة التجارة بتحمل هذه المسؤولية.

ثانيًا، بعد تحديد اختصاصات الدوائر يجب عليها مراقبتها. ويجب أن تكون هذه المراقبة عملية مستمرة تُنفذ بأقصى درجات التسامح والحكمة. وتتألف هذه العملية من ثلاث نشاطات فرعية. أولًا، ستتعامل مع التوسع الحتمي لاختصاص واحد ليشمل اختصاص آخر. وفي هذا السياق ستلاحق وكالة الاستخبارات المركزية التكرار غير الضروري للمهام. أود أن أؤكد على عبارة "غير الضروري"، وأؤكد أن جميع التكرارات الظاهرة ليست بالضرورة تكرارًا فعليًا. فالأشخاص الذين يصرخون بالتكرار عند أول علامة تشابه بين وظيفتين ويحاولون إقصاء إحداهما بحجة الإسراف غالبًا ما يكلفون الحكومة الكثير على المدى الطويل. ثانيًا، ستتأكد وكالة الاستخبارات المركزية من أن كل دائرة تستغل كامل نطاق اختصاصها. أعني بذلك أن الدائرة لن يُسمح لها باختيار المواضيع التي تعالجها داخل اختصاصها وتجاهل تلك التي تجدها غير محببة أو ذات قيمة نسبية منخفضة لأغراض داخلية بحتة. لا يمكن لأي دائرة التهرب من مسؤوليتها المخصصة مما يسمح بوجود فجوة في الصورة الكلية. ثالثًا، يجب عليها توسيع بعض الاختصاصات القائمة بإضافة موضوعات جديدة كلما ظهرت وأصبحت ذات أهمية للأمن القومي. على سبيل المثال قد يتعين يومًا ما أن تُسند مسؤولية معرفة المركبات الفضائية إلى اختصاص إحدى الدوائر.

ثالثًا، للعودة إلى خطوط التنسيق الرئيسية التي أشرت إليها، يجب على وكالة الاستخبارات المركزية أن تجري مسحًا مستمرًا لاستخبارات الدوائر المختلفة للتأكد من أن نتائجها تفي بمعايير الجودة، وأن المساهمة التي تقدمها كل جهة إدارية في مشروع مشترك بين الإدارات تتسم بالتوجه المشترك بين الإدارات. وهذا الأمر ربما يكون بنفس أهمية جودة العمل ذاته، لأنه بدون ما أسميته "التوجه بين الإدارات" لن تتجمع المساهمات الفردية بشكل فعال، ولن يمكن تحقيق ذلك. سيجد مدير المشروع في الاستخبارات المركزية نفسه مضطرًا لإعادة جزء كبير من العمل الأصلي من جديد ومن الصفر. وكما سأشير لاحقًا يجب تجنب ذلك بأي ثمن.

رابعًا، إذا قصرت منظمة استخبارات دائرة معينة في أداء واجباتها، يجب على الاستخبارات المركزية أن تكون مستعدة لتشخيص المشكلة والمساعدة في تصحيحها. على سبيل المثال، بناءً على النظرية التي تقول إن متطلبات الاستخبارات للسياسة العليا ستكون أكبر من مجموع متطلبات سياسة كل دائرة، وبناءً على النظرية التي تقول إن مجموع المساهمات الطبيعية للدوائر في مشروع معين للسياسة العليا يكون أقل من المطلوب فقد يُحكم على إحدى الدوائر بالتقصير في واجبها. قد يكون هذا المشروع العالي المستوى يتطلب شيئًا مثل جدول لأطنان قاطرات السحب العالمية، ولم تشعر وزارة البحرية من قبل بأنها ملزمة بتسجيل إحصائيات عن القاطرات. وبالتالي فإن مكتب الاستخبارات البحرية لا يستطيع توفير هذه المعلومات. وإذا كانت هذه المعلومات ضرورية للمشروع يجب على الاستخبارات المركزية أن تكون مستعدة لضمان حصول مكتب الاستخبارات البحرية على التمويل والكوادر اللازمة للقيام باستخبارات القاطرات.

خامسًا، يجب على الاستخبارات المركزية أن تدير بشكل مباشر أو غير مباشر جميع المشاريع المشتركة بين الدوائر. وأعني بهذه المشاريع الدراسات التي تتطلب كل من الرصد والبحث على نطاق واسع جدًا، والتي ستكون موجهة إلى البيت الأبيض، ومجلس الوزراء، ومجلس الأمن القومي، والهيئة المشتركة للأركان. ستتطلب مشاريع من هذا

النوع موارد ومهارات جميع أجهزة الاستخبارات الفيدرالية، ويجب أن تُنفذ تحت مسؤولية وكالة الاستخبارات المركزية. وأفكر هنا في طلبات كبيرة مثل دراسة دور الفاتيكان في الشؤون العالمية منحنى النمو المحتمل للشيوعية الدولية وتأثير الحركات الجديدة في ما يُسمى بالمناطق التابعة على تحالفات القوى العالمية. قد يكون لدى الاستخبارات المركزية أحد موظفيها ليشرف على المشروع، أو قد يُستعير مشرف المشروع مؤقتًا من إحدى وحدات دائرة الاستخبارات. في كلتا الحالتين يجب أن يكون المشرف مسؤولًا في المقام الأول أمام مدير وكالة الاستخبارات المركزية أو من ينوب عنه.

سادسًا، يجب على وكالة الاستخبارات المركزية أن تأخذ علمًا بسياسات الموارد البشرية في وحدات دائرة الاستخبارات. ينبغي أن تكون على دراية كاملة بالصعوبات التي يسببها نظام الخدمة المدنية والدوائر نفسها في عمل الاستخبارات. كما يجب أن تشارك بنشاط في التأكد من توظيف وتدريب الأشخاص المناسبين للعمل في دائرة الاستخبارات.

في أداء هذه الأنواع الستة من أنشطة التنسيق يجب أن تُسترشد وكالة الاستخبارات المركزية بمبدأٍ عالي وأسمى وهو أن تبقى بعيدًا عن العمل الموضوعي الأساسي. ستحتاج وكالة الاستخبارات المركزية إلى توظيف عدد قليل من الرجال ذوي الكفاءة المهنية العالية في مجالات الدراسة المناسبة. يجب أن تضم بعض الاقتصاديين والعلماء السياسيين البارزين، وبعض المتخصصين في العلاقات الدولية، وبعض الخبراء في الفن العسكري. كما يجب أن تضم عددًا أكبر قليلًا من الشباب الذين بدأوا يشقون طريقهم المهني. لكن يجب أن يكون هذا الطاقم أقل ما يمكن مشاركته في العمل الإبداعي الموضوعي. ينبغي أن يقتصر نشاطه على إدارة المشاريع المشتركة بين الدوائر، وانتقاد مساهمات الدوائر في مثل هذه المشاريع، والتحقيق في أسباب عدم كفاية أو تقصير هذه المساهمات الدائرية. يمكن وصف وظيفته بمراقبة الكفاءة المهنية للدوائر المختلفة ودفع نقاط الضعف الدائرية باستمرار إلى مسؤولياتها الخاصة.

بمجرد أن تبتعد وكالة الاستخبارات المركزية عن هذا المبدأ وبمجرد أن تنخرط في العمل الموضوعي وتقوم هي نفسها بإعداد دراسات وصفية أو تقييمية فإنها تقع في مشكلة. لأنه عندما تفعل ذلك تصبح مجرد منظمة بحث ورصد خامسة كبيرة إلى حد ما. تدخل في منافسة مباشرة مع وحداتها الفرعية وبعجز كبير. تنافسهم على الكوادر المهنية في سوق ضيق بالفعل حتى نقطة الاختناق. تنافسهم في بناء مكتبة من الوثائق الأساسية (انظر الصفحة 133 وما بعدها)، وتأخرها في دخول هذا المجال يضعها في عائق هائل. لديها عدد قليل من المستهلكين الذين لا تخدمهم أيضًا وحدات دائرة الاستخبارات أو التوليفات المؤقتة منها، وبالتالي تتنافس على المستهلكين وتوجيهات المستهلك. وهذا التوجيه سيُعطى على مضض لمنظمة منفصلة إداريًا عن المستهلك وليس لديها مسؤولية تشغيلية.

هذا النوع من المنافسة سيُثير الاستياء والغضب. ستقسم دائرة الاستخبارات على الانتقام، ومن خلال بعض الحيل البيروقراطية القذرة والمعروفة قد تُلغى برامج وكالة الاستخبارات المركزية بالكامل. ليس أنني أعتقد أن العلاقات المتوترة لن تتكون في خطوط الإدارة الستة التي اقترحتها. فأنا أرى الكثير منها بالفعل. لكنني لا أظن أنها ستدوم إلى الأبد. لأن الدور الذي كلفت به وكالة الاستخبارات المركزية هو دور غير تنافسي، ودور يجب أن تحترمه الدوائر بمجرد تعافيها من الصدمة الأولية.

قد يجادل البعض بأن وكالة الاستخبارات المركزية لا يمكنها مراقبة الكفاءة الموضوعية في الدوائر إلا إذا كان لديها فريق قادر على التفوق على استخبارات الدوائر في مجاله. بمعنى آخر، يفترضون أن وكالة الاستخبارات المركزية لا تستطيع مواكبة معايير الدوائر إلا إذا كانت منظمة بحث قوية إلى حد يجعلها توازي القوة المجمعة لكل وحدات الدوائر. هذا الرأي لا أتفق معه إطلاقًا. لا أعتقد أن الناقد لكي يكون بنّاءً يجب أن يعرف كل ما يعرفه الشخص الذي ينتقده. بل أعتقد أن الناقد الحكيم وذو الخبرة يمكنه العثور على ثغرات في حجة ما أو الإشارة إلى نقاط ضعف في عمل الآخر من دون أن يكون معادلًا تقنيًا أو متفوقًا عليه. الناقد الذي أتحدث عنه هو رجل دولة

مخضرم في مجاله شخص مرّ بتجارب العمل التفصيلية أو الأعمال الأصلية، ولذلك يمتلك قدرة عالية على التمييز بين الجيد والسيئ في عمل الآخرين. هو شخص يواكب مجاله بل ويقوده ليس بأداء المهام البسيطة في مراحل بداية أو منتصف المسيرة المهنية، بل بالقيام بالأعمال الناضجة والمتأملة في كامل حياته المهنية. أتوقع أن يكونوا – حوالى عشرة إلى اثني عشر شخصًا، مدعومين ربما بعشرين مساعدًا حاد الذكاء – من المدنيين. فليس فقط المدنيون المناسبون لهذه المهمة سيكونون أكثر توافرًا بل إن الأشخاص المناسبين منهم يمكنهم التنقل بسلاسة عالية بين مختلف الخدمات ربما أكثر مما يستطيع ضابط في إحدى الخدمات. وإذا دعت الحاجة إلى أكثر من اثني عشر منهم فلا سبب لمنع ذلك طالما أنهم يفهمون جيدًا أن واجبهم هو النقد والتوجيه لا الرصد والبحث.

مشكلة تجنيد عشرة إلى اثني عشر من هؤلاء الرجال هي ربما المشكلة الأساسية في البرنامج كله الذي وضعته. لن يتحرك البرنامج بدونهم. ومع ذلك أعتقد أنه يمكن تجنيدهم ولكن فقط تحت الشروط التالية:

1-يجب أن يكون البرنامج الذي سيبدؤون فيه قد تم التفكير فيه بشكل كامل. أكثر من ذلك يجب أن تكون وكالة الاستخبارات المركزية قد أجرت مشاورات مع مجلس الأمن القومي وتأكدت من دعمه. لن يقبل أي رجل من الطراز الذي أتحدث عنه مهمة من هذا النوع حتى تكون لديه فكرة واضحة عن فرص النجاح.

2-إذا كانوا مدنيين فيجب أن تكون قيادة وكالة الاستخبارات المركزية مدنية. لقد ألغى قانون الأمن القومي بعض سلبيات القيادة العسكرية لكنه لم يلغِ السلبيات الرئيسية. وهي أنه طالما كان ضابط في القوات المسلحة هو مدير وكالة الاستخبارات المركزية، فمن شبه المستحيل أن يكون فريق عمله المباشر أيضًا مدنيًا بل سيكون عسكريًا. ومن شبه المستحيل أيضًا ألا ينشئ منظمته على النمط العسكري المعروف، وغالبًا ما يملأ الصف الأعلى – وهذا حدث كثيرًا – بضباط من الجيش، والبحرية، والقوات الجوية، والقوات البحرية. عادة ما يعتمد تعيين هؤلاء الضباط في الفريق الأعلى على معايير

مثل الرتبة المناسبة التوفر وفرع الخدمة. بعض هؤلاء الضباط سيكونون موجودين لأنهم عقيد أو نقيب بلا مهمة أخرى، والبعض الآخر فقط للحفاظ على التوازن بين فروع الخدمة في هيكل المنظمة. بعض هؤلاء لديهم كفاءة مهنية قليلة في المهمة المتخصصة للاستخبارات عالية المستوى، والبعض الآخر قد لا يكون لديه اهتمام كبير بالأمر. باختصار الأشخاص الذين سيرفع إليهم الخبراء المدنيون تقاريرهم والذين يجب أن يعملوا معهم سيتم اختيارهم بناءً على معايير تختلف كثيرًا عن المعايير التي استندت إليها تعيينات المدنيين أنفسهم. لن يروا أن هذا الوضع يعزز عملهم وسيكون من الصعب تجنيدهم بصرف النظر عن مدى جودة أو عظمة المدير.

بالطبع هناك بديل وهو تعيين مدير عسكري وتشكيل الطاقم التنسيقي الأعلى من أقدر رجال الخدمات العسكرية أنفسهم. لست من الذين يؤكدون أن الخدمات العسكرية تفتقر إلى ضباط ذوي تدريب مهني كافٍ لأداء هذه المهمة فأنا أعلم أنهم موجودون. ومع ذلك أعلم أيضًا أن الخدمات ستكون بطيئة في تعيين هؤلاء الضباط للعمل في مجال الاستخبارات، وأن الضباط أنفسهم لن يكونوا متحمسين لهذا التكليف. فالعمل لفترة طويلة في مجال الاستخبارات ليس أفضل طريق للترقية في المسيرة العسكرية. كما يجب أن تدرك أن الامتيازات والحصانات التي منحها الكونغرس للمدير (إذا كان ضابطًا) لا تنطبق على بقية الضباط العسكريين المعينين في وكالة الاستخبارات المركزية. ولكن لنفترض أن الخدمات عيّنت هؤلاء الضباط وقبلوا المهمة بسرور وبدأوا العمل. أرى أن مثل هذا الطاقم التنسيقي سيواجه مشاكل أكبر في التعامل مع الدوائر العسكرية مقارنة بمجموعة مدنية، وبالتأكيد سيكون لديه صعوبات أكبر مع الدوائر المدنية. على سبيل المثال إذا كان من المفترض أن يحقق أحدهم في أوجه القصور في نشاطات الاستخبارات التابعة للجيش، فينبغي أن يكون ضابطًا في الجيش وليس في البحرية أو القوات الجوية. لكن قد يحدث أن يكون الشخص المناسب لهذه المهمة يرتدي الزي الأزرق (الخاص بالبحرية أو القوات الجوية). وإذا كان على أحدهم تقديم نصائح غير سارة لوزارتي الخارجية أو التجارة فمن الأفضل ألا يكون شخصًا يرتدي أي زي عسكري. إن إنشاء طاقم تنسيقي مكون كليًا من العسكريين يعني حرمانه من

مرونة الحركة فيما يتعلق بالخدمات العسكرية ويعرّض نجاحه مع الدوائر المدنية للخطر.

لنفترض أن وكالة الاستخبارات المركزية قد تم تعيين قيادتها من المدنيين وقامت بتجنيد طاقمها المهني التنسيقي الرئيسي، فماذا عن بقية المشكلات؟ إنها مشكلات ضخمة. على سبيل المثال مسألة تحديد اختصاصات منظمة استخبارات دائرة معينة... لنقل قسم الاستخبارات في وزارة الجيش.

يتفق الجميع على أن استخبارات وزارة الجيش يجب أن تنتج معرفة حول القوات البرية للدول الأجنبية، وهذا تقريبًا هو الحد الأقصى للاتفاق. اسأل السؤال التالي – "ما المقصود بالقوات البرية؟ هل هي القوة القائمة حاليًا أم القوة التي يمكن تعبئتها؟" – وانظر ماذا يحدث. ستؤكد وزارة الجيش أن معرفة القوة البرية القائمة هي مجرد جزء صغير مما يجب أن تعرفه؛ وستجادل بأن القوة القائمة هي رمز غير دقيق ومضلل للقوة البرية الكاملة التي قد تُعبأ للحرب فجيشنا يجب أن يستعد ضد القوة المحتملة وليس ضد الجزء القائم فقط. وهذه القوة القابلة للتعبئة ليست أمرًا بسيطًا وحساب حجمها وقوتها الضاربة ليس مجرد مسألة استخبارات عسكرية بالمعنى الضيق. كما أوضحت في الفصل الرابع، فإن حسابات القوة القابلة للتعبئة تستند في الغالب إلى معرفة الظواهر السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والمعنوية ولكي تقدر وزارة الجيش القوة القابلة للتعبئة أو القدرة الحربية يجب أن تمتد استخباراتها إلى خارج اختصاصات الدوائر الأخرى بشكل واسع.

لنفترض الآن أن وكالة الاستخبارات المركزية تحاول تقييد اختصاص وزارة الجيش وتجعل وزارات أخرى – في هذه الحالة وزارة الخارجية ووزارة التجارة بشكل خاص – تزودها بالمعرفة السياسية والاقتصادية اللازمة لإكمال حساباتها. ستعلو صرختان: الأولى ستصدر من وزارة الجيش لتُشير إلى عدم رضاها عما تتلقاه من معلومات، وستقول إن ما تقدمه وزارات الخارجية والتجارة غير كافٍ أو لا يمكن دمجه في نوع تقديراتها. أما الصرخة الثانية فستأتي من وزارات الخارجية والتجارة لتُشير إلى أن

منظمات الاستخبارات التابعة لها مثقلة بواجباتها الداخلية وأنها لا ترغب في تحمل أعباء إضافية لصالح وزارة الجيش.

أو قد تعبر وزارات الخارجية والتجارة عن رغبتها في التعاون مع وزارة الجيش إذا كانت الأخيرة أكثر تحديدًا في مطالبها. فهم يدعون في الوضع الحالي أن وزارة الجيش تتوخى الحذر المفرط بشأن المشروع الكبير الذي من المفترض أن يساهموا فيه. وطالما أنهم لا يعرفون الاستخدام النهائي للمنتج الذي يقدمونه فلا يستطيعون تقديم عمل مرضٍ. بل قد يذهبون أبعد من ذلك ويقولون إن هذه هي المرة الأخيرة التي يساعدون فيها وزارة الجيش إذا لم تأخذهم في ثقتها وتوفر لهم نوع التوجيه الذي يحتاجون إليه.

مثل هذه الجدالات ذهابًا وإيابًا ستجبر وكالة الاستخبارات المركزية على التعمق أكثر فأكثر في إشرافها على عمليات الاستخبارات في الدوائر الحكومية. وإذا كانت وكالة الاستخبارات تمتلك الكفاءات المناسبة ضمن موظفيها فسيكون ذلك أمرًا جيدًا للبلاد. لكن الأطراف الأخرى لن تقبل الأمر بسهولة، وسيأخذونه بمرارة، ولهذا يجب أن تكون الوكالة قوية وكفء لتتمكن من تحمل هذه العاصفة التي قد تستمر لخمس سنوات.

المشاكل التي ستخلقها وكالة الاستخبارات المركزية لنفسها بسبب هذه النزاعات المتعلقة بالاختصاص ستزداد تعقيدًا عندما تشدد مثلًا على وزارة الخارجية بسبب مساهمة غير مرضية في أحد مشاريعها المشتركة بين الدوائر الحكومية. تحقيقها اللاحق في منظمة الاستخبارات التابعة لوزارة الخارجية سيثير مشاعر سلبية لفترة من الوقت. فوزارة الخارجية ستواجه مثلها مثل باقي الدوائر صعوبات في التكيف مع ما ستعتبره انتهاكًا لسيادتها.

لكن وكالة الاستخبارات المركزية قد تحسن من موقفها مع فروعها عندما تقاتل القضايا العادلة نيابة عنهم. فإذا كان ضعف أداء وزارة الخارجية ناجمًا عن نقص في الكادر، وهذا النقص بسبب تخفيضات ميزانية غير معقولة فإن دفاع وكالة الاستخبارات عن زيادة التمويل سيكسبها أصدقاء. هذا بالإضافة إلى حقيقة أن استخبارات الدوائر

الحكومية تتوق إلى إدارة عليا جيدة قد يقلل من حدة الأنشطة غير المريحة لوكالة الاستخبارات. إذا استطاعت جمع استخبارات الدوائر المختلفة كفريق واحد لمعالجة مشاكل استخباراتية واسعة النطاق يُنظر إليها جميعًا على أنها ذات أهمية وطنية، وإذا استطاعت توفير مشرفين ممتازين لمشاريع بين الإدارات وعمل مكتبي جيد فيمكنها التدخل في شؤون الدوائر وتحمل قدرًا كبيرًا من سخطها. وكونها لا تتنافس مع الدوائر سيكون من أقوى نقاط قوتها.

ستكون المهمة في أفضل الظروف التي حددتُها لوكالة الاستخبارات المركزية التي أتصورها صعبة جدًا. ولكن صياغة القانون لا تصف لي أفضل الظروف. بداية، لا يُحوّل الوكالة إلى مدنية من خلال تحديد أن يكون المدير من المدنيين. بالسماح لضابط من القوات المسلحة بتولي المنصب يمنح القانون الوكالة هالة عسكرية. وقد يتحول هذا إلى عائق سلبي، لأنه بتمكين تراكم العسكريين في المستويات العليا سيُثبط توظيف المدنيين ذوي الكفاءة المهنية في ما أسميته المستوى التنسيقي. ولا ننسى أن موضوع الاستخبارات الخاص بوكالة الاستخبارات أقرب بكثير إلى التخصصات المدنية المزعومة منه إلى العسكرية.

ولكن كما أشرت فإن عدم وجود مدنيين من طراز رفيع في فريق التنسيق ليس بالضرورة كارثة. فالخدمات العسكرية تمتلك أشخاصًا قادرين على أداء المهمة إذا كانت (الخدمات) مستعدة لتعيينهم وإبقائهم هناك لفترات طويلة. لنفترض أنهم يفعلون ذلك تمامًا. في ظل هذه الظروف هل تمتلك وكالة الاستخبارات المركزية كل الصلاحيات القانونية التي تحتاج إليها للقيام بالمهمة التي وصفتها؟

لا أعتقد ذلك. فقد كان واضعو القانون منشغلين جدًا باتجاه خاطئ. لقد منحوا وكالة الاستخبارات المركزية حق الاطلاع على نتائج أنشطة الاستخبارات في الدوائر الحكومية لكنهم لم يمنحوها حق الاطلاع المباشر على هذه الأنشطة نفسها. في الحقيقة أعطوا الوكالة الحق في تقديم التوصيات بشأن هذه الأنشطة لكنها لم تُخول حق التحقيق المباشر فيها. وبموجب القانون إذا كانت الوكالة ستقدم مثل هذه التوصيات فسيكون

عليها أن تبنيها ليس على معرفة مباشرة وميدانية بما هي عليه هذه الأنشطة بل على معرفة مستنتجة من دراسة نتائجها النهائية. وهذه العملية تبدو لي معقدة بلا داعٍ كترك مفتاح تشغيل السيارة مطفئ وتحريكها فقط بواسطة البطارية والبداية.

افترض أن مدير وكالة الاستخبارات المركزية يشعر بوجود خلل في استخبارات الدوائر الحكومية ويفترض أنه بسبب قيود القانون لا يستطيع تقديم توصيات قوية وحاسمة إلى مجلس الأمن القومي. وافترض أن المجلس لم يتأثر بالتوصيات التي يقدمها. مع ذلك يكون مدير الوكالة مسؤولًا بشكل مرعب بموجب القانون. إذا لم يتمكن من الحصول على ما يحتاج إليه من استخبارات الدوائر ولم يكن لديه السلطة لإجبارها على توفيره فإن طريقه واضح جدًا. يجب عليه أن يبدأ في إنتاج استخباراته الخاصة من الصفر. يجب أن يبدأ في نشاطات مراقبة وبحث شاملة خاصة به. وكما أشرت بذلك سيدخل في منافسة مع الدوائر الحكومية. وفي ظل هذه الظروف لا يمكنه أن يتوقع الانتصار فدائرة الاستخبارات مهما كانت غير كافية تمتلك مزايا مهمة ومستدامة. أفضل ما يمكن أن يأمله هو الوصول إلى حالة جمود.

حتى الآن، اقتصرت على الحديث عن الوظيفة الأولى لوكالة الاستخبارات المركزية، وهي التنسيق. فماذا عن الوظيفة الثانية، وهي الوظيفة التنفيذية؟ طبيعة هذه الوظيفة موضحة في القسمين 4 و5 من الفقرة (د) في القانون. وتتعلق بأداء المهام التي يمكن إنجازها بشكل أفضل مركزيًا لصالح استخبارات الدوائر بالإضافة إلى أي مهام أخرى يكلفها بها مجلس الأمن القومي. النية واضحة وفرصة تحقيقها عالية. في عملياتها ستعمل الوكالة لصالح الدوائر الحكومية. وإذا رغبَت الوكالة في الانفراد بالعمل، يجب أن تحصل أولًا على موافقة مجلس الأمن القومي، الذي يضم وزراء الدوائر المعنية. ومن المتوقع أن يظهر هؤلاء وزراء الدوائر اهتمامًا خاصًا بعمليات دوائرهم وهذا الأمر طبيعي ومناسب.

تماشيًا مع ما ذكرته عن وكالة الاستخبارات المركزية ووظيفتها التنسيقية، أكرر هنا أن الوظائف التشغيلية للوكالة يجب ألا تتنافس مع الدوائر الحكومية. مهما كان المنتج

الموضوعي لهذه العمليات يجب أن يكون منتجًا مصممًا لتلبية متطلبات استخبارات دائرة معينة، أو منتجًا يلبي متطلبات مشروع بيني بين الدوائر. يجب ألا يكون شيئًا تعتبره الوكالة بنفسها أكثر أهمية من استخدام الدوائر، أو بعيدًا جدًا عن صلاحيات الدوائر. لأنه بمجرد أن تبدأ الوكالة في العمل وإنتاج معرفة موضوعية جديدة لحسابها الخاص، وأن تنقل هذه المعرفة إلى المستهلك النهائي من دون إشراك الدوائر في هذه العملية تكون الوكالة قد دخلت في العمل الموضوعي. كل المشاكل التي ستصادفها إذا دفعتها مهامها التنسيقية إلى البحث الأصلي والإبداعي ستصادفها أيضًا في هذه الحالة الثانية.

يبدو لي أن أسوأ شيء يمكن لوكالة الاستخبارات المركزية أن تفعله هو أن تؤسس عمليات لدعم فريق بحث داخلي وتحاول إنتاج معرفة تفوق حدود الدوائر الحكومية من دون شراكة حقيقية مع هذه الدوائر. فإذا وصلت استخبارات الدوائر إلى حالة متدهورة تجعلها غير جديرة بثقة الوكالة فإن مهمة الوكالة ستكون بناء هذه دائرة الاستخبارات وليس محاولة استبدالها. لأنه إذا أصرت وكالة الاستخبارات المركزية على محاولة أداء كامل مهمة الاستخبارات بنفسها، وسعت في ذلك إلى تقليص منظمات الدوائر إلى العجز، فلن تنجح في ذلك. فقد تخرج من المعركة ربما كوكالة لكنها لن تكون مركزية، وقد لا تستحق حتى اسم "الاستخبارات".

الفصل 7
الاستخبارات الإدارية

بمصطلح "الاستخبارات الإدارية" أعني المنظمات داخل بعض الوزارات والوكالات الفدرالية المكرّسة لإنتاج المعلومات الاستخباراتية (المعرفة) حول ما يجري في الخارج. هناك الكثير من هذه المنظمات – ربما عشرين أو أكثر – لكن المنظمات ذات الأهمية الأساسية كما أشرت سابقًا تتواجد داخل وزارة الخارجية والجيش والبحرية والقوات الجوية. هذه المنظمات – مكتب أبحاث الاستخبارات ومكتب الجمع والنشر في وزارة الخارجية وقسم الاستخبارات في وزارة الجيش وقسم الاستخبارات البحرية في وزارة البحرية وقسم الاستخبارات في القوات الجوية – ينبغي بطبيعة الحال أن تنتج أو تمتلك القدرة على إنتاج معظم المعرفة الأساسية التي تُستخدم في صياغة السياسة الخارجية العليا والإستراتيجية الكبرى. أما الباقي فهو من إنتاج وكالة الاستخبارات المركزية (في وظيفتها التشغيلية التي ذكرتها توًا) ومن وزارات أخرى على هامش قضايا العلاقات الخارجية.

من السهل نظريًا وصف مهمة أي من الوحدات الأربع الكبرى، على الرغم من أنني أشرت في الفصل السابق إلى صعوبة وصفها عمليًا. ينبغي نظريًا أن تتألف المهمة من وصف ومراقبة والإبلاغ عن الظواهر في البلدان الأجنبية، بالإضافة إلى التكهن بمستقبلها ضمن نطاق اختصاص الوزارة المعنية. فينبغي مثلًا على وحدة الاستخبارات في القوات الجوية أن تكرّس جهودها للاستخبارات العسكرية الجوية الأجنبية، بينما تتولى وحدة الاستخبارات في وزارة الخارجية متابعة النشاطات السياسية وربما الاقتصادية الأجنبية. وغالبًا ما تكون مهمة أي من الوحدات الأربع مزدوجة، فمن

الناحية المثالية تنتج المعرفة اللازمة للسياسة الداخلية للوزارة، بالإضافة إلى المزيد من المعرفة ذات النوع ذاته لتلبية متطلبات السياسة الوطنية. بمعنى آخر، فإن الاستخبارات الوزارية تتحمل مسؤوليات تجاه الوزارة التي تؤويها وتدعمها، وأيضًا تجاه مجالس السياسة الوطنية العليا. وقد يفرض هذا الالتزام الأخير على وحدة الاستخبارات إنتاج معرفة ضمن نطاق اهتمام الوزارة ولكن بمستوى من الشمول والبعد لا يكون ضروريًا للاستهلاك الوزاري المباشر. وهذا النوع من المعرفة الإضافية هو ما يجب أن تمتلكه وكالة الاستخبارات المركزية لتنفيذ برنامجها للدراسات المشتركة طويلة المدى بين الوزارات.

يجب على الاستخبارات الإدارية أن تمتلك تنظيمًا وأفرادًا لملء وأداء المهمة المزدوجة. دعوني أتحدث أولًا عن الأفراد، فهم يجب أن يكونوا في المقام الأول لأن الأشخاص المناسبين يشكلون العنصر الأساسي الوحيد ولا يوجد لهم بديل.

ينتمي الأفراد في أي منظمة استخبارات إدارية إلى فئات رئيسية عدة:

أولًا، وكما هو الحال في جميع المنظمات، يجب أن يكون هناك العاملون الإداريون وهم الأشخاص الذين يضمنون وصول البريد وصادره وتوفير مقرات العمل والإمدادات للموظفين وضمان حصول الموظفين على رواتبهم، كما ويحرصون على الالتزام بالتنظيمات المتنوعة المتعلقة بالإجازات والسفر وتقييمات الكفاءة وساعات العمل وأن تصنيف الوظائف يتماشى مع تنظيمات لجنة الخدمة المدنية، وأن يتم إعداد الميزانية وعرضها بشكل مرتب وفي الوقت المناسب[1].

[1] لن أناقش هذه الفئة من الأشخاص أكثر من ذلك لأن المشاكل المحيطة بهم ليست مشاكل خاصة بمنظمة استخباراتية فقط. ومع ذلك، فإنني متردد في مغادرة مجال القوة الإدارية في العمل الحكومي دون بعض التعليقات التي تنطبق على تجربتي الخاصة في مجال الاستخبارات، وأعتقد أنها تنطبق أيضًا على العديد من الموظفين المدنيين في قطاعات حكومية أخرى.
من حيث المبدأ، سأكون دائمًا في جانب المؤيدين لامركزية الإدارة. أدرك تمامًا العقوبات التي تفرضها المنظمة الإدارية الفضفاضة، لكن قناعتي أنها أقل بكثير من عقوبات النقيض الآخر — خاصة في الحكومة، حيث تعود المشاكل الإدارية الرئيسية إلى عصور قديمة وغموض في قانون الخدمة المدنية. الوحدة الأصغر، أو كما يُقال بالعامية، وحدة المستوى الأدنى

بعد ذلك هناك الكاتبون. تتألف هذه من الأشخاص الذين يقومون بالأعمال الورقية للإداريين، ولكن الأهم من ذلك أنها تشمل أيضًا الأشخاص الذين يقومون بإخراج وتوزيع المنتج النهائي للعملية: الدراسات والتقارير والمذكرات. وقد أذهب أبعد من ذلك وأشمل جميع الفئات المختلفة من المُستنسخين: الناسخين والمصورين وطابعي الخرائط والجامعين والمُلّفين للمخطوطات، وعلى الرغم من أنه قد لا يكون من دواعي سرورهم أن يُدرجوا الأشخاص الذين يسعون إلى تقديم لغة الحروف والأرقام بلغة الصورة هنا[2].

التالي هو فريق المكتبة وسأتحدث عنه أكثر في الفصل القادم. كما هو الحال في أي مؤسسة يجرى فيها بحث وتتجه إلى إنتاج معرفة جديدة، فإن هؤلاء يشكلون حراس تراكم المعرفة المادي. فهم يتلقون بيانات الأمس بجهودهم وجهود الآخرين ثم يقومون بفهرستها وتنظيمها ويحافظون عليها ويوزعونها على الأشخاص الذين يجمعون هذه البيانات في أنماط جديدة ويستخلصون منها تقريبًا جديدًا للحقيقة.

التالي هو الطاقم المهني الذي يشكل مع المجموعة السابقة الجزء الحاسم من المنظمة. فبدون الخبراء المهنيين لا وجود للاستخبارات. هؤلاء هم الذين يدرسون الجوانب المتعددة للحياة في الخارج كما وصفت سابقًا. هم علماء الاجتماع والطبيعة والخبراء

في أي مكتب حكومي لا يملك ممثلًا إداريًا للدفاع عن قضيته (ويمثلها بحماسة ودهاء منخفض في المكتب الإداري الأعلى) فهي تعاني من سوء الحظ.

يجب أن يظهر نظام الخدمة المدنية تحت هذه الغابة الحالية من القواعد واللوائح على أنه لا يعدو كونه مؤامرة ضد الكفاءة. الطريقة الوحيدة التي يمكن لوحدة المستوى الأدنى أن تستمر بها في العمل هي أن تحافظ على مدافع إداري مدفوع الأجر خاص بها ليكافح طريقه إلى السطح. بدون قدر كبير من هذه اللامركزية والقتال الناتج عنها، سيكون هناك هدوء يسود كأنه مدن مدفونة: يتم إخضاع المكتب الأمامي للانضباط بواسطة اللجنة ويصبح بقاء غير الأكفاء عبر المنظمة هو القاعدة اليومية.

[2] فيما يتعلق بهؤلاء الأخيرين — خبراء العرض البصري — أجد نفسي مترددًا بين عدة آراء. لا شك أن المخططات والرسوم البيانية الجيدة تحسن من فهم أنواع معينة من النصوص. وليس هناك شك — على الأقل بالنسبة لي — أن هناك أنواعًا أخرى من النصوص لا يمكن توضيحها، ناهيك عن تحسين فهمها، بهذه المخططات. أما مقدمو العرض أنفسهم فلا يكونون دائمًا من هذه الرؤية الأخيرة. مثل أعضاء أي مهنة جديدة وطموحة، غالبًا ما يبدو أنهم غير مدركين لحدود وسيلتهم ومتحفظون جدًا عن أداء دور منظمة خدمة سلبية. وإذا تُركوا يتبعون ميولهم الخاصة، فمن المعروف أنهم لا يحاولون فقط القيام بالمستحيل بلغة الصورة، بل يبدأون أيضًا في الضغط على المختصين الذين يجب أن يوضحوا عملهم لتغيير الصياغة وحتى المعنى لجعله أكثر توافقًا مع وسائل تعبيرهم.

العسكريون الذين يمتلكون إحساسًا دقيقًا بأساليب البحث والتحليل، وهم أساتذة (أو مبتدئون مكرسون) لأدوات وتقنيات مجال تخصصهم الذين يعتبر اكتشاف الحقائق الجديدة أو العلاقات الجديدة بين الحقائق جزءًا من مسيرتهم المهنية. هم الأشخاص ذوو الحساسية المهنية الواسعة التي تستقبل وتنقل أدق التغيرات في المجالات التي يراقبونها، تغييرات قد لا تُكتشف على شاشات أقل تخصصًا. وهم الذين عند تحفيزهم بتغير طفيف يباشرون تلقائيًا بالتحقق من أهميته أو عدم أهميته وصحته أو عدم صحتها. علاوة على ذلك هم الذين ينطلقون مجهزين بالمعرفة الأساسية لإجراء البحوث في مجال تخصصهم. كما أنهم الذين يقومون بإجراء الأبحاث بناءً على اقتراح من مسؤول سياسة أو مخطط مثل من يحققون في وضع الغذاء في الصين للسيد كلايتون أو الخطوط العريضة للبرنامج الذي يريد المستمع الروسي إلى صوت أميركا سماعه. هم الذين يزودون المعرفة لاختبار جدوى الأهداف ولصياغة السياسات والخطط. باختصار، هم العنصر البشري وراء كل ما هو مكتوب في هذا الكتاب، وإذا لم يرقوا في الممارسة العملية داخل الأقسام إلى المواصفات التي حددتها في هذا الفقرة أو لم يؤدوا الوظائف التي عينتها لهم فإنه ينبغي عليهم ذلك.

مجموعة مديري المحتوى هي المجموعة الأخيرة لدي، وهم من حيث الروح والتدريب يمثلون جزءًا من الطاقم المهني المخصص لمهام أخرى. المهمة التي يجب عليهم القيام بها هي التأكد من أن مخرجات الطاقم المهني موجهة تحديدًا إلى المشكلات الحالية للقسم وإلى تلك المتعلقة بالسياسات العليا وأن القطع المكونة لهذه المخرجات، أي الدراسات أو الخرائط أو التقارير أو المذكرات، تُنتج حسب الطلب، وأن المشاريع النهائية تكون كاملة ومتوازنة ويتم تسليمها في الوقت المحدد، وأن تُسلم بشكل مادي يناسب المستخدم. (لا ترسل دراسة مكونة من 200 صفحة إلى البيت الأبيض عندما يُطلب منك مذكرة، ولا ترسل مذكرة إلى الضابط التنفيذي الذي يطلب موسوعة).

يجب أن يكون مديرو المحتوى استثنائيين حقًا لأداء هذه المهمة. إذ يجب عليهم الجمع بين مستوى عالٍ من القدرة المهنية ودرجة عالية من النضج العملي والموهبة

الإدارية. ويجب أن يحظوا بمكانة مهنية تمكنهم من كسب احترام الطاقم المهني. عادة ما يصاحبه حصولهم على هذا الاحترام وحسن النية أمر بالغ الأهمية. سيكون من الصعب عليهم جدًا الحصول على الاحترام أو حسن النية من دون أن يمتلكوا هم أنفسهم سمعة وقدرة مثبتة في مجال مناسب للدراسة المنهجية. هذه الخبرة بدورها ستدعم أداءهم بطريقة أخرى لا تقل أهمية: إذ ستتيح لهم فهمًا شخصيًا لقدرات الطاقم ونظرة مستقبلية للوقت اللازم لإتمام مشروع معين.

لا تقل الصفة الأخرى التي يجب أن يمتلكوها أهمية. إنها الصفة أو الصفات التي تتيح لهم التنقل بسهولة وبشكل غير رسمي بين العاملين في مجال السياسة والمخططين في وزارتهم ووزارات أخرى، وتحديد متطلبات الاستخبارات للمشكلات الرئيسية المطروحة، إنها الصفة التي تمنحهم حكمًا جيدًا في ترتيب أولوية المشكلات الرئيسية، وتمكنهم من رؤية المكان المحدد الذي يمكن أن يُستغل فيه وزن وقوة منظمتهم بأكثر الطرق فاعلية. ما أصفه هنا ليس شيئًا يحصل عليه كل محترف من خلال تدريبه العالي، بل من غير المحتمل في الواقع أن يكتسبه في أي مكان. عمومًا"، يجب أن يولدوا به. إنه الحس السليم والحكمة واللباقة والقدرة على التعامل مع الناس والقدرة على قيادتهم وتوجيههم ومعرفة ما يحرك العالم وفهم حاد لما يحدث في العالم الآن.

لا شك في أهمية المختصين المحترفين الأكفاء وموظفي الرقابة الإدارية هؤلاء. ومع ذلك كثيرًا ما يتصرف جهاز الاستخبارات الإداري بطريقة مختلفة. يتصرف كما لو أن سر النجاح يكمن في التنظيم البارع، كما لو أنه يمكن إنتاج منتج دقيق ومعقد بواسطة أشخاص غير محترفين يستخدمون أدوات وقوالب مضمونة. أرى أن هذا اعتقاد خاطئ تمامًا وأرى أنه لا يمكن إنتاج معرفة بدرجة عالية من الدقة والفائدة بنفس الطريقة التي تُنتج بها سيارات فورد. إذا اتبعت مبدأ خط التجميع وضاعفت خطوات ومراحل المشروع الاستخباراتي إلى درجة تُبسط فيها كل مرحلة إلى حد يمكن للعامل غير المحترف أداؤها، فلن تحصل على المعرفة في نهاية الخط بل ستحصل على شيء لا قيمة له فعليًا. وستستمر في الحصول على لا شيء تقريبًا حتى يعرف الأشخاص الذين

يعملون في المهام الأساسية الكثير عن العملية ككل، ويكونوا قادرين أيضًا على العمل بفعالية في الكثير من المحطات المتقدمة على الخط.

أبسط مثال على ما أتحدث عنه هو التقسيم المعتاد للعمل بين خدمة الترجمة للغات الأجنبية وتحليل النصوص المترجمة. قد توجد ترجمة مضمونة ودقيقة، لكنني نادرًا ما رأيتها. فاللغة أداة غير دقيقة قادرة على إخفاء الرسالة التي تهدف إلى إيصالها للجميع باستثناء الشخص الذي يفهم معناها مسبقًا. تمامًا كما أن بعض الحكماء لا يستطيعون قراءة جدول مواعيد بلغتهم الأم، هناك حكماء آخرون قضوا حياتهم في تعلم وتعليم لغة أجنبية سيجدون الكثير من الأمور المكتوبة بهذه اللغة غير قابلة للترجمة لديهم. يمكنهم فقط ترجمة المقاطع التي يكون معناها في كل من اللغة الأجنبية والأميركية مألوفًا لهم من خلال التجربة. الشخص الذي يستطيع نقل كل درجات المعنى في رواية أجنبية إلى لغتنا لن يكون بالضرورة هو نفسه القادر على ترجمة مقالة تقنية. علاوة على ذلك، لن تساعده كل القواميس في العالم على تجاوز صعوباته إذا حاول. لا يمكنه ترجمة المقالة حتى يتقن مفرداتها المعقدة، وهذا بدوره يعني أنه قد أتقن الموضوع بدرجة ما. النقطة هنا هي أن ضابط الاستخبارات الذي يعتمد على ترجمة شخص آخر للمواد التي يجب عليه تحليلها يكون تحت رحمة المترجم، وفي تجربتي قلة هم من يرضون بالعمل الروتيني الممل للترجمة وأثق بهم.

لكن تقسيم العمل في خدمة الترجمة هو مجرد مثال واحد جاهز من بين الكثير. ففصل مرحلة الجمع عن مرحلة التقييم، ومرحلة التقييم عن ما يُسمى "البحث" في مخططات التنظيم، هي أجزاء أخرى من نفس الصورة وأكثر عرضة للتشكيك على نفس الأساس.

غالبًا ما بدا أن أساتذة ودكاترة الإدارة العامة الذين يرسمون مخططات التنظيم غافلون عن هذا الأمر، وكذلك كبار المسؤولين في الإدارات التي يجب أن تؤدي مهمة استخباراتية حاسمة. أجد صعوبة خاصة في فهم الفكر الإداري الذي يقوم على هذا المنطق. فهو يبدأ من فرضية أن ضابط الخط لا يجب أن يصبح متخصصًا في نوع واحد

من الجهود، وأن المراتب العليا في المسيرة المهنية. سواء في الأدوار التنفيذية أو الإدارية، ستُشغل بضباط لديهم خبرة في القيادة. وعلى الرغم من أن الخدمات تعترف ضمنيًا بأهمية التخصص في مسائل واضحة مثل الطب أو الاتصالات أو اللوجستيات، إلا أنها لا تعطي هؤلاء المتخصصين مكانة متساوية مع ضباط الخط بضمان فرص مهنية متطابقة لهم. ومن المفارقات أنه على الرغم من أن الخدمات هي من أكثر المؤسسات وعيًا بقيمة العمل الإداري ويُعطى لهذا العمل أهمية كبيرة، فإن الضابط الذي لديه خبرة كبيرة في العمل الإداري أو الذي يختار العمل الإداري فقط يعاني من إعاقة مشابهة لإعاقة المتخصص الفني أو المهني. والنتيجة المترتبة على هذا الفكر في وظيفة الاستخبارات هي أمر يثير الأسف.

الضابط العام أو الضابط رفيع الشأن المسؤول عن الاستخبارات على مستوى هيئة الأركان في الجيش والبحرية والقوات الجوية – هو في الغالب الأعم – رجل ذو خبرة متميزة في القيادة. وبالمثل، نادرًا ما يكون شخصًا كرس حياته كلها للاستخبارات الإستراتيجية. الأشخاص في منظمته الذين يضع عليهم أكبر قدر من الاعتماد والذين يمارسون أكبر سلطة - نوابه ورؤساء فروع العمليات ومستشاروه، وحتى أحيانًا بعض "خبرائه" – من المؤكد أنهم يأتون من نفس طبقة خبرة القيادة. أولئك الذين لديهم مستقبل في الخدمة لا يستطيعون أن يقضوا وقتًا طويلًا في أي مهمة متخصصة – بما في ذلك الاستخبارات – وأفضلهم، الذين من خلال بضع سنوات من الدراسة والممارسة في مجال استخباراتي معين سيصبحون خبراء بكل معنى الكلمة، هم أنفسهم الذين يجب أن ينتقلوا إلى مهام أخرى. قد يتركون خلفهم في إقامة دائمة أو شبه دائمة الرجال الذين تقبلوا عدم الوصول إلى القمة. هذا لا يعني بالضرورة أن هؤلاء هم دائمًا أقل الناس حكمة وخيالًا ونشاطًا في الخدمة، لكنه بالتأكيد يشير إلى أنهم ليسوا دائمًا الأشخاص الأكثر حكمة وخيالًا ونشاطًا.

بالنظر إلى هذا الوضع – وهو وضع تتطلب فيه الكوادر ذات أعلى درجات الكفاءة التقنية ولكنها غير متوفرة – قد يكون من المعقول أن يحاول التفكير العسكري إيجاد

علاج من خلال مخطط التنظيم. على مبدأ أن طاقمًا من × رجال يمكنه توجيه برج مدفع عيار 16 بوصة نحو هدف غير مرئي وضربه باستخدام أدوات دقيقة ومعقدة بطريقة ماهرة ولكن غير مفهومة، يطرح هذا التفكير حالة مماثلة لتقسيم العمل في مشكلة، مثل التحليل الاقتصادي. فكِّك المهمة إلى أبسط مكوناتها واستخدم عدد الرجال مساويًا لعدد هذه المكونات. أما في القتال المدفعي فإن هذا الحل يعمل أفضل مما هو عليه في الاقتصاد.

تواجه الخدمات العسكرية مشكلة صعبة جدًا. لا مفر من حقيقة أن واجبها الأساسي هو الفوز في المعارك والحروب. قبل مئة وخمسين عامًا كان فن الحرب بمستوى أنه حتى الرجال المثقفون والمطلعون قادرون على استخدام آلات الحرب البسيطة نسبيًا في ذلك الوقت. في ذلك الحين كان بإمكان نسبة كبيرة من القوات المسلحة أن تأخذ مكانها في الخطوط الأمامية، بينما كان يجب تخصيص نسبة صغيرة جدًا لإعداد وصيانة وتحسين هذه الآلات. كان بإمكان الخدمات العسكرية أن ترفض التخصص في ظل هذه الظروف وفعلت ذلك بالفعل. لكن لم يمر عقد من الزمن من دون أن يتغير مستوى فن الحرب، ويتغير بالتوازي مع نمو العلم والتكنولوجيا. أما اليوم فيجب على الجيش أو البحرية أو القوات الجوية أن يكونوا قادرين على نشر قوة منتصرة في الميدان، وفي الوقت نفسه استخدام الأدوات الجديدة المعقدة بشكل لا يصدق. هذه الأدوات معقدة جدًا إلى درجة أن الخدمة قد تستنفد كل قدراتها في تعلم تفاصيلها الدقيقة وأساليب استخدامها الأكثر فاعلية. هناك خشية طبيعية في وجهات نظر الخدمات من أنه إذا لم يكن المرء حذرًا، فإن القوات المسلحة ستكون تحت سيطرة هذه الأدوات الجديدة بدلًا من العكس. هناك تأخر ثقافي معروف يؤثر سلبًا على المتخصصين المحترفين في الخدمات العسكرية. تدرك هذه الخدمات أنها بحاجة إليهم لكنها لم تصل بعد إلى مرحلة تقدير مواهبهم بشكل صحيح. وحتى تحصل هذه المواهب الخاصة على نفس الفرص للإنجاز والترقية والاعتراف التي يحصل عليها من يؤدي واجب الخطوط الأمامية، فإن وظيفة المختص ستظل تعاني.

الاستخبارات الإستراتيجية هي واحدة من ظواهر الحرب والسلم التي تقدمت في التعقيد إلى جانب جميع الآلات والتقنيات الأخرى. لم تعد شيئًا يمكن للضابط الكفء أن يقوم به بين مهمتين قياديتين. إنها تخصص من أعلى الدرجات، وحتى تعترف بها الخدمات على هذا النحو وتقوم بتجنيد وتدريب ومكافأة الأفراد الذين يجعلونها مسيرتهم المهنية بشكل صحيح، فمن المؤكد أنها ستؤدي عملًا غير كافٍ.

لكن الخدمات ليست هي الدوائر الوحيدة التي يمكن لومها. فعلى سبيل المثال لم يكن لدى وزارة الخارجية جهاز استخبارات بهذا الاسم حتى خريف عام 1945. (كان لديها بعض وحدات البحث في السنوات الأخيرة لكنها لم تستمر طويلًا). وتم تنفيذ مهمة الاستخبارات وطالما تم تنفيذها، بواسطة أشخاص غير متخصصين كانوا مشغولين بألف مهمة أخرى أيضًا. كان هناك لدى العنصر المحافظ في الوزارة – وهو أيضًا العنصر المسيطر- فهم قليل أو منعدم لما تعنيه الاستخبارات ولا ميل لدعم طاقم استخباراتي. وفي الواقع عندما نقل فرع البحث والتحليل التابع لمكتب الخدمات الإستراتيجية إلى الوزارة بقرار تنفيذي (20 أيلول 1945, ليصبح ساري المفعول في 1 تشرين الأول 1945)، قوبل ذلك بمعارضة شديدة من الحرس القديم. لم يرغبوا في وجود جهاز استخبارات بحد ذاته، على الرغم من أنهم أبدوا اهتمامًا ببعض الأفراد والمكتبة. وأوصوا بتفكيك المنظمة الموروثة وتوزيع خبرائها الإقليميين على مكاتب العمليات المناسبة في ما يُسمى المكاتب الجغرافية. وعلى الرغم من أن هذا يعني ضررًا بالغًا للمنظمة، فقد تم إقناع السيد بيرنز باتخاذ هذه الخطوة.

استند كبار مسؤولي وزارة الخارجية في حججهم إلى مسألة أساسية واحدة طوال النقاش الذي سبق قرار السيد بيرنز. فكانوا يرون وفقًا لتصورهم أنهم يمتلكون بالفعل جهاز استخبارات لأنهم أنفسهم كانوا ضباط استخبارات. ولذلك لم يكونوا بحاجة – بل لم يرغبوا أصلًا – في وجود جهاز يمكن أن يتوصّل إلى استنتاجات تختلف عن استنتاجاتهم. وبالقدر الذي يعرف فيه الكائن الواعي ويفكر قبل أن يتصرف، فكان هؤلاء المسؤولون في وزارة الخارجية – وبعضهم كان من الأفراد الأكفاء جدًا – محقين

في تأكيدهم أنهم ضباط استخبارات. لكن بقدر ما كان ينبغي عليهم أن يعرفوا كل ما يجب وما يمكن معرفته قبل التصرف، فإنهم لم يكونوا كذلك. ففي جانبين أساسيين من جوانب العمل الاستخباراتي لم يكن لديهم من الوقت ما يكفي للقيام بعمل جيد في المراقبة، ولم يكن لديهم وقت على الإطلاق للقيام بأبحاث. ولو أن جيشًا ما تبنّى منطقًا مشابهًا وبنى عليه أفعاله، لكان قد حاول إنزال النورماندي بفرسانٍ مدرَّعين من العصور الوسطى، أو إخضاع الوطن الياباني باستخدام النار الإغريقية؛ أي بالاعتماد على أدوات وأساليب قديمة عفا عليها الزمن بدلًا من الوسائل الحديثة المناسبة.

منذ قرار السيد بيرنز، تغيّرت الأوضاع في وزارة الخارجية بشكل كبير. فقد كان قرار العدول عن قرار بيرنز وإعادة تنظيم الجهاز الاستخباراتي في الوزارة إلى هيئته الأصلية من أوائل قرارات الجنرال مارشال عند توليه منصب وزير الخارجية. ولو تُرك هذا التنظيم على حاله ومُنح الوسائل اللازمة لإعادة بناء طاقمه، لكان من المؤكد أنه سيكتسب قيمة متزايدة. لكن ما إن تمت عملية إعادة التشكيل، حتى بدأ الجهاز يعاني من التجويع التدريجي. فقد خُفِّضت ميزانياته داخل الوزارة، وتعرّض لمعاملة قاسية في الكونغرس. وكانت التخفيضات شديدة إلى درجة أنها سببت له أذى يكاد يكون قاتلًا.

هناك وكالات مدنية أخرى تؤدي دورًا ثانويًا في السياسة الخارجية وقد أعطت الاستخبارات حقها بشكل أو بآخر وباستمرار. وعلى الرغم من أنها لم تكن دائمًا تُطلق عليها هذا الاسم، ولم تتمكن من الحفاظ على مستواها العالي في كل عام مالي، إلا أنها أظهرت فهمًا عميقًا للمشكلات المرتبطة بها. لقد أدركت أهمية هذه المهمة وأبدت احترامًا معقولًا للمعرفة الكاملة والدقيقة وقامت بتوظيف النوع المناسب من المتخصصين لإنتاج هذه المعرفة، كما أن هؤلاء الأشخاص نالوا قيادة مستنيرة. ويمكن العثور على العنصر المشجع في مجال الاستخبارات داخل الأقسام الحكومية، في بعض أقسام الوزارات مثل العمل والتجارة والزراعة.

دعونا نفترض أن الاستخبارات التابعة للوزارات قد تجاوزت العقبات التي تعمل في ظلها، ثم دعونا نفترض أنها قامت بتوظيف الأشخاص المناسبين ووجّهت جهودهم بالشكل الصحيح، وأن كل وحدة استخباراتية داخل الوزارة قد تعمّقت في مجال اختصاص وزارتها. السؤال هو: هل يمكننا أن نتوقع أن مجموع الاستخبارات الوزارية سيلبّي متطلبات الإستراتيجية الكبرى والأمن القومي؟ يبدو لي أن بإمكاننا توقع ذلك فقط إذا كان العمل التنسيقي والإداري الذي تقوم به وكالة الاستخبارات المركزية يتم بنفس درجة الكفاءة التي يتمتع بها موظفو الرقابة والتحكم في الاستخبارات الوزارية. بعبارة أخرى، فإن وكالة الاستخبارات المركزية تمثّل بالنسبة إلى صورة الاستخبارات الكاملة ما تمثله إدارة الرقابة (أو ما يُطلق عليها "فريق التحكم") لأي وحدة استخبارات وزارية بالنسبة إلى الطاقم المهني فيها. لا بد من أن تقوم بنفس نوع المهمة وإن كان ذلك على نطاق أوسع ويجب أن تضم نفس نوعية الأشخاص ولكن من مستوى أعلى.

الفصل 8
تنظيم الاستخبارات في الأقسام:
عشر دروس من الخبرة

فصل العناصر الجوهرية لموضوع كبير مثل الاستخبارات عن أساليب بناء وتشغيل منظمة استخباراتية أمر شبه مستحيل. في الصفحات السابقة، وعلى الرغم من أنني لم أتناول المشكلات الإدارية إلا عندما ظهرت في سياقات أخرى، فقد تطرقت إلى الكثير منها. وفي هذا الفصل، سأحاول تركيز كل ما يمكن قوله عن الإدارة ضمن سياقها الخاص. إن اختياري للمشكلات وطريقتي في تفسيرها نابعان من خبرتي التي امتدت لخمس سنوات في مجال الاستخبارات خلال الحرب وبعدها. وكما سيتضح، لن أحاول رسم المخطط التنظيمي المثالي كما ولن أتناول جميع مجالات الإدارة. سأقتصر في المقام الأول على المشكلات التنظيمية التي تميز مجال الاستخبارات وفي المقام الثاني من عشرة من هذه المشكلات فقط. وقد يعذرني القارئ العام على هذا الغوص في حديث المتخصصين ولكن يمكنه إن شاء الانتقال مباشرة إلى الفصل التاسع ومتابعة القراءة من هناك.

المشكلة رقم 1: هل ينبغي أن يكون النموذج الأساسي لتنظيم الاستخبارات إقليميًا أم وظيفيًا؟

تتعلق مهمة الاستخبارات الإستراتيجية بالدول الأجنبية وبتعقيدات حياة شعوب تلك الدول. أي شعب كان، وخاصة الشعوب التي تهم استخباراتنا الإستراتيجية بشكل خاص ولديها أنماط عديدة من السلوك. فهم يتصرفون ككائنات عسكرية منظمة في تشكيلات

مسلحة وككائنات سياسية تشارك في تنظيم علاقاتها الرسمية مع بعضها البعض بشكل منتظم. كما يتصرفون ككائنات اقتصادية تلبي حاجاتهم المادية، وككائنات اجتماعية وأخلاقية وفكرية تُظهِر ميولهم الجماعية وضمائرهم وعقولهم. تتعامل الاستخبارات الإستراتيجية – التي تراقب الشعوب وتحقق فيها – مع هذه الشعوب في صورها الوطنية وسلوكياتها المختلفة. فهي تتعامل معهم كفرنسيين، وسويديين، وروس، وبلجيكيين، وفي الوقت نفسه تتعامل معهم ككائنات عسكرية أو سياسية أو اقتصادية. علاوة على ذلك تتعامل مع مجموعات من هذه الصور، مثلًا عندما يتصرفون بصفتهم العسكرية أو الاقتصادية كالسويديين والروس في صفقة تجارية والبريطانيين والفرنسيين بصفتهم سياسيين يسعون إلى أمنهم المشترك. السؤال العملي هو: كيف تنظم هيكليتك التنظيمية بحيث تتعامل بأفضل طريقة مع كل من الأبعاد الوطنية والوظيفية للوجود الأجنبي؟

تبدأ المشكلة مع عادات التعليم الأميركي. فبعض المجموعات من الناس الذين يصبحون خبراء متخصصين في مجال دراسي معين يتخصصون في منطقة جغرافية أو إقليم أو دولة وطنية واحدة. فالمؤرخون والجغرافيون وبعض علماء السياسة المعاصرين على سبيل المثال يميلون إلى التخصص إقليميًا ويهدفون إلى معرفة كل شيء عن اليونان أو شبه الجزيرة الإيبيرية أو أميركا اللاتينية على سبيل المثال. يتعلمون اللغات الضرورية للأدب الأساسي، ويعرفون أماكن الأدب ومضامينه، ويسافرون إلى المنطقة متى ما استطاعوا، ويكتبون كتبًا عنها. وفي هذه الكتب، كثيرًا ما ينتقلون من تخصصات يتقنونها إلى أخرى لا يتقنونها. على سبيل المثال فالمؤرخ التحليلي الحديث يجد نفسه حتمًا يعمل في مجال الفيلسوف السياسي، أو الاقتصادي، أو عالم الاجتماع.

تكرس مجموعات أخرى من الناس وقتها للدراسة الوظيفية. فالكثير من الاقتصاديين وعلماء الاجتماع يسعون لاكتشاف قوانين اقتصادية أو اجتماعية تنطبق على الصيني كما تنطبق على المصري أو الهولندي على سبيل المثال. هم يتخصصون في موضوع "الاقتصاد" أو "علم الاجتماع"، وغالبًا ما يقومون بذلك من دون ربط تحقيقاتهم بأي

بلد أو عرق معين. وفي هذه الأوقات يعملون بمصطلحات نظرية بحتة من دون أي إطار مرجعي عملي. وفي أوقات أخرى عندما يحتاجون إلى إطار مرجعي عملي يختارون الأنسب لهم أي الولايات المتحدة الأميركية. هؤلاء غير المختصين إقليميًا يتعلمون فقط اللغات التي تُكتب بها الأدبيات النظرية الخاصة بهم قد يتعلمون الفرنسية أو الألمانية للوصول إلى المعاهدات الاقتصادية والاجتماعية التي لم تُترجم والتي يجب عليهم متابعتها. ونادرًا ما يتعبون أنفسهم لتعلم أي لغات أخرى.

في هذا السياق، افترض أن قرضًا مرتقبًا لإيران يجب أن يعتمد على فرص نجاح التعافي الاقتصادي الإيراني. وافترض أن جهاز استخبارات إستراتيجي كُلف بتقدير هذه الفرص. ما هو نوع المنظمة التي ستتعامل مع المهمة بأفضل شكل: منظمة لديها قسم إيراني مسؤول عن المشروع أم منظمة لديها قسم اقتصادي مسؤول؟ الجدل في هذا الأمر يكاد لا ينتهي. يقول الإقليميون إنه ما لم تفهم طبيعة الإيراني، وسلوكه التقليدي، والأساطير الوطنية التي يعتنقها، وطبيعة السياسة والمجتمع الإيراني، فلن توفر أي كمية من التحليل الاقتصادي النظري الإجابة. أما الوظيفيون، أو الاقتصاديون في هذه الحالة فيقولون إن الاعتبارات الاقتصادية تتجاوز كل هذه الأمور وأن المشكلة الاقتصادية الإيرانية ليست مختلفة جوهريًا عن أي مشكلة اقتصادية أخرى، وأن عملهم (الاقتصاديين) هو تحليل هذا السلوك الاقتصادي العالمي، وإذا وافق الإقليميون على إقراضهم بعض الموظفين ليعملوا كمترجمين ومندوبين ميدانيين فسيتولون إنجاز المهمة.

من هذا المأزق يتضح أمر واحد: يجب أن يكون لديك أشخاص يعرفون الكثير جدًا عن إيران بشكل عام (وأصر على أن يكونوا قادرين على قراءة اللغة الإيرانية) وأشخاص يعرفون مجال الاقتصاد. أما أي من المجموعتين يجب أن يتولى قيادة المشروع فليس أمرًا واضحًا على الإطلاق كما أنه لا يوجد جواب واضح للسؤال الأكبر حول ما إذا كان ينبغي أن تُبنى المنظمة كلها على خطوط إقليمية أم وظيفية.

يميل التفكير الإداري غير المتطور إلى التوصل إلى حلول تسوية على أسس غير متطورة أيضًا. فعندما يواجه المشكلة التنظيمية الأساسية يقوم بتقسيم العالم إلى سلسلة من الوحدات الإقليمية مثل القسم الأوروبي، والقسم اللاتيني الأميركي، وهكذا ويقسم الموضوعات الوظيفية إلى مجموعة أخرى من الوحدات المعروفة باسم القسم الاقتصادي، والقسم النفسي، وغيرها. والنتيجة من مثل هذه التسوية تكون فوضى إدارية فورية وشاملة. إنها دعوة ويُقبل عليها بسهولة لحرب أهلية كبرى. وعلى سبيل المثال، في الأمور التي لها جانب اقتصادي أو نفسي وتخص أيضًا مجموعة من الناس (أي في جميع الأمور باستثناء تلك التي تهم المنظر الوظيفي بشكل فريد) سيقف الإقليميون والوظيفيون للدفاع عن كفاءتهم الخاصة، وسيتشاجرون ويتبادلون الانتقادات، وغالبًا ما ينتهون بإنتاج تحليلين منفصلين قد يتناقضان مع بعضهما البعض.

من المؤكد أن هناك تسويات أكثر دقة وتعقيدًا من التسوية البسيطة والمحزنة التي تم ذكرها أعلاه، ولكن حسب خبرتي كانت هذه التسويات معقدة جدًا لدرجة أنها تغري الطبيعة البشرية بتجاهلها واختصار الطريق، وعندما تنجح هذه التسويات يكون ذلك بفضل عبقرية خارقة في موقع رئيسي.

التسوية التي أجد نفسي أدعمها هي تلك التي تستخدم التقسيم الإقليمي قدر الإمكان. يعني أن الخطوة الأولى هي تقسيم العالم إلى أربع أو خمس مناطق جغرافية رئيسية، والخطوة الثانية هي تقسيم كل واحدة منها إلى مكونات جغرافية أصغر. على سبيل المثال، قد يكون هناك قسم الشرق الأقصى يتكون من أربعة أقسام أحدها يتعامل مع جنوب شرق آسيا وداخل قسم جنوب شرق آسيا يمكن أن يكون هناك وحدة بورما ووحدات أخرى بعدد دول جنوب شرق آسيا. هذا سيتولى مهمة المتخصصين الإقليميين. لكن من المرجح أنك لا تستطيع تنظيم الوظيفيين إقليميًا حتى مستوى دولة واحدة. نظام التعليم لدينا لا ينتج اقتصاديين تكون كفاءتهم الرئيسية في مجال اقتصاد بورما، لذا يجب أن يكون هناك تسوية.

يجب أن يشكل الاقتصاديون مجموعة على مستوى قسم جنوب شرق آسيا إذا أمكن. وإذا تعذر العثور على اقتصاديين أكفاء لهذا التخصص الإقليمي الدقيق فيجب تدريبهم وفي هذه الأثناء يتم تجميعهم على مستوى قسم الشرق الأقصى. ولكن برأيي كلما تأخرنا في معالجة أوجه القصور في التدريب الأميركي وكلما اتسعت المنطقة الجغرافية التي تُجمّع فيها الكوادر الوظيفية، كلما زادت المشاكل الإدارية. ومن الناحية المثالية يجب أن يكون الخبير الإقليمي والوظيفي هو نفس الشخص في الكثير من أهم مراحل الاستخبارات الإستراتيجية. يجب أن تتألف الوحدة البورمية المثالية من أشخاص يستطيع كل واحد منهم على التعامل مع كل مشكلة معقدة وتقنية في وجود بورما سواء كانت تلك المشكلة سياسية أو اجتماعية أو اقتصادية أو قانونية أو عسكرية أو غيرها.

التسوية التي دافعت عنها قد لا تبدو كتسوية على الإطلاق للوظيفيين. فسيرونها كانتصار واضح للإقليميين. لكنني أعتقد أن النمط الإقليمي يجب أن يسود لأسباب ثلاثة. وهي:

أولًا: الأعمال التي يجب على منظمة الاستخبارات القيام بها هي في الغالب أعمال وطنية أو إقليمية. السياسة الخارجية والإستراتيجية الكبرى تبدو في البداية أنها تتعامل مع دول أخرى ومجموعات من دول أخرى.

ثانيًا: الجزء الأكبر من البيانات الأولية التي تصل أو المتوفرة بالفعل في الملفات أو المكتبات مصدرها وطني وتتعلق بمشاكل وطنية أو إقليمية. الإحصاءات، والتقارير الرسمية والمنشورات، والملاحظات، والمراجعات النقدية، والصحافة، والبرامج الإذاعية المراقبة، وغيرها إلى حد كبير تتبع حدود العالم السياسية وتظهر باللغة الرسمية للدولة المعنية. كما أن وحدات القيمة والكمية التي تُقاس بها الأشياء تميل أيضًا إلى اتباع الاستخدام الوطني المحلي.

ثالثًا: الرؤى التي تُتوصل إليها بشكل مشترك حول أهمية الاتجاهات في منطقة معينة غالبًا ما تكون أكثر قيمة مما يمكن تسميته بالرؤى الانتقائية التي تُستخلص من دمج

عمل اقتصادي يفكر في "الاقتصاد" ومتخصص سياسي يفكر في "المنطقة". للتوضيح: إذا عمل اقتصادي يفكر في مشكلة الفحم الفرنسية مع متخصص سياسي يفكر في السياسة الفرنسية، فمن المرجح أن تكون النتيجة أفضل مما لو عملا بشكل منفصل.

فلهذه الأسباب وجدت منظمات الاستخبارات التي جربت التنظيم غير الإقليمي أو التنظيم الوظيفي أنه غير قابل للتطبيق عمليًا. إحدى المنظمات المهمة جدًا التي فرض عليها التنظيم الوظيفي كانت عاجزة حتى استطاعت أن تنقل كل الأعمال المتعلقة بأميركا اللاتينية إلى قسم علم الاجتماع لديها (الذي لم يقم بعد ذلك إلا بالكثير من أعمال الاستخبارات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والعسكرية لأميركا اللاتينية)، وكل أعمال الشرق الأقصى إلى قسمها السياسي على سبيل المثال وهكذا. كانت التسميات الوظيفية على وحداتها المختلفة مجرد غطاء للتنظيم الإقليمي الكامن تحتها.

مع توجه مؤسساتنا التعليمية العليا نحو ما يُسمى ببرامج المناطق التي تهدف إلى إنتاج النوع الدقيق من الخبراء الذين وضعتهم في الوحدة المثالية الخاصة بي في بورما، من المتوقع أن تصبح المشاكل الإدارية في منظمات الاستخبارات أسهل. يمكننا أن نتطلع إلى اليوم الذي يرضى فيه الموظفون بمكانتهم في الهيكل التنظيمي ويتوقفون عن الحديث السخيف حول تفوق تخصصهم الخاص. وفي أثناء انتظار ظهور هؤلاء النماذج المثالية، فإن أفضل صيغة للحل المؤقت هي إنشاء منظمة إقليمية واضحة، ودمج الإقليميين والوظيفيين (وخلطهم على أدنى مستوى إداري ممكن)، وجعلهم يجلسون ويعملون جنبًا إلى جنب، وأخيرًا تقديم كل دعاء وحافز لهم لاحترام وامتصاص كفاءة الآخر المهنية.

هذا الحل يُزيل، على الأقل من الناحية النظرية جزءًا كبيرًا من النزاع الكلاسيكي بين الإقليميين والوظيفيين لكنه لا يقضي عليه بالكامل. وما يبقى هو:

المشكلة رقم 2: كيف يتم التعامل مع الأمور التي تتحدى التنظيم الإقليمي؟

في أي عملية استخبارات إستراتيجية (كما هو الحال في إدارة العلاقات الخارجية نفسها) هناك مشكلات يستحيل التعامل معها على أساس إقليمي أو وطني. أشير هنا إلى أمور مثل التطورات في القانون الدولي، والأمم المتحدة، وغيرها من المنظمات الدولية المباشرة. هناك نطاق ثانٍ من المشكلات التي تتميز بطابع دولي على الرغم من أنها ليست دولية بحتة كما في السابق. هذه المشكلات لا تزال لها نوى وطنية مميزة. فهي تدور حول مؤسسات مثل الاتحاد العالمي لنقابات العمال (وهي منظمة دولية مُركبة على الكثير من المكونات الوطنية)، والكنيسة الكاثوليكية، والكومنفورم. وهناك مجموعة ثالثة من المشكلات التي تُعتبر دولية فقط بمعنى أنها متعددة الجنسيات مثل مسائل التجارة العالمية والمالية والنقل والغذاء وعدد من السلع الإستراتيجية الرئيسية كالمطاط والنفط.

يجب على منظمة الاستخبارات التعامل مع الأنواع الثلاثة من المشكلات هذه. عليها أن تقوم بمهمة مراقبة لما يحدث في هذه المجالات، ويجب أن تكون مستعدة لتشكيل فريق بحثي للعمل عليها. المنظمة الإقليمية البحتة لن تكون قادرة على القيام بأي من هذين الأمرين. لذلك يجب أن يكون هناك نوع من التنظيم الوظيفي المساعد الذي يكون ملحقًا بالتنظيم الإقليمي الرئيسي.

هناك مبدأ بسيط يجب أن يحكم تشكيل هذا الطاقم الوظيفي. الوحدات التي تتعامل مع المشكلات التي لها أقل ارتباط بالدول الوطنية (الفئة الأولى لدي) يمكن بناؤها بالحجم المناسب للتعامل مع المهمة بنفسها مع الاستعانة بالأقسام الإقليمية عند الحاجة. الوحدات التي تتعامل مع مشكلات ليست دولية بحتة مثل الفئة الأولى (الفئة الثانية لدي) يجب أن تُحافظ على أقل قوة ممكنة وتعتمد بشكل أكبر على الكوادر الإقليمية المناسبة. الوحدات التي تتعامل مع مشكلات متعددة الجنسيات أكثر منها دولية بالمعنى الحرفي (الفئة الثالثة لدي) يجب أن تتألف من متخصص أو اثنين فقط ذوي مستوى عالي، والذين تكمن مهمتهم الرئيسية في تحفيز الوحدات

الإقليمية وتنسيق الجهود الإقليمية. علاوة على ذلك يجب أن تقتصر هذه الوحدات من الفئة الثالثة بشكل صارم على المواضيع التي تتحمل فيها منظمة الاستخبارات مسؤولية مهمة ورئيسية.

مما سبق المبدأ الذي أؤكد عليه في تأسيس الجزء الوظيفي من المنظمة هو مبدأ الحذر. احذر من أن تنمو الوحدات الوظيفية – التي يجب تشكيلها – إلى درجة تصبح فيها تهديدًا لسير العمل السلس للطاقم الإقليمي.

إذا تم اتباع هذا المبدأ وظلت الوحدات الوظيفية في موقع ثانوي لكنه متخصص جدًا، فستجد المنظمة نفسها أمام فئة أخرى من المهام التي لا توفر لها تنظيمًا رسميًا. والتعامل مع هذه الفئة الأخيرة هو مشكلتي التالية.

المشكلة رقم 3: كيف يتم التعامل مع تلك المشكلات متعددة الجنسيات التي لا توفر لها المنظمة مشرفًا أو منسقًا وظيفيًا بدوام كامل؟

نوع المشكلة التي نناقشها هنا شائع جدًا في مجال الاستخبارات، فهي تنشأ من ظواهر مثل معاهدة الدفاع الفرنسية البريطانية، والتمرد في شمال اليونان، وظهور جمهورية فيتنام، أو القضية العرقية في جنوب أفريقيا. في كل حالة تتطلب الوضعية خبرة أكثر من وحدة إقليمية واحدة[1]. على سبيل المثال، يجب دراسة المشكلة اليونانية بشكل صحيح من قِبل الخبراء اليونانيين، واليوغوسلافيين، والألبان، والبلغار، والسوفييت، والبريطانيين، وربما الأتراك. وستتطلب قدرًا كبيرًا من الخبرة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والعسكرية على كل هذه الجبهات الوطنية. كما ستتطلب بالتأكيد معرفة الشخص أو الأشخاص المتخصصين وظيفيًا في الحركات الشيوعية الدولية. كيف يُنَفذ مثل هذا المشروع؟

[1] أفترض أنه لا توجد وحدة واحدة تتحمل المسؤولية الحصرية عن كل من بريطانيا وفرنسا، كما لن تتحمل أي وحدة واحدة مسؤولية الدول المتعددة المشاركة بشكل مباشر أو غير مباشر في الوضع اليوناني، أو عن فرنسا الأم ومستعمراتها في الشرق الأقصى، أو عن بريطانيا وجميع ممتلكاتها.

يتم تنفيذ هذا الأمر على أساس مؤقت خاص. لنفترض أن مستهلكًا مهمًا طلب هذه الدراسة. بمجرد قبولها رسميًا من قِبل الإدارة العليا أو فريق الرقابة الذي يزنها مقابل الالتزامات الأخرى ويحدد أولويتها تُسند إلى مشرف المشروع. يجب أن يكون هذا الشخص هو الأكثر معرفة جوهرية بالموضوع، وأفضل مدير ومنسق ومحرر أيضًا. لنقل إنه رئيس الوحدة اليونانية أو إذا كانت مشاكل الأفراد حادة، مساعد خاص متعدد الاستخدامات لرئيس القسم لهذه المهام. يجتمع مع أشخاص من وحدات أخرى، يحدد ويقسم المهمة الكاملة، ويوزع الأجزاء، ويضع الخطوط العريضة للطول والبنية الرسمية، ويحدد الموعد النهائي. عندما تُنجز الأجزاء ويبدأ تجميع الورقة النهائية، يشرف على العمل مباشرة إذا لم يقم به بنفسه فعليًا. هو بطل العمل المنجز يحرص على موافقة الإدارة العليا أو فريق الرقابة، ويشرف على نسخها وتوزيعها على المستهلك المهم وعلى الأشخاص الآخرين الذين يعلم أنهم سيجدونها مفيدة جدًا[2]. في الأسبوع التالي، قد يعود للتركيز حصريًا على منطقته أو بلده مرة أخرى، أو قد يكون عضوًا صغيرًا في فريق مؤقت آخر.

تتمثل مهمة الإدارة العليا طوال هذه العملية في أهمية قصوى. في البداية، يجب عليهم تحديد الأهمية النسبية للمشروع، ويجب أن يضمنوا توظيف كامل كفاءة المنظمة ذات الصلة بالموضوع، وعليهم دعم مشرف المشروع في حل الخلافات حول الآراء، ويجب عليهم فحص العمل النهائي نقديًا من حيث طريقة عرضه (الطول، اللغة، الشمولية، وما إلى ذلك)، ويجب عليهم محاولة الكشف وتحديد نقاط الضعف الموضوعية حتى وإن لم يكونوا هم أنفسهم متخصصين في الأمور اليونانية.

غالبًا ما يكون الطاقم العامل محتقرًا لخدماتهم، ويرى أنهم لا يفعلون سوى عرقلة المتخصصين المكافحين بعجزهم. لكن الحقيقة هي أن جميع المتخصصين ليسوا دائمًا واقعيين بشأن نوع العمل الذي يقومون به. فهم يدفعون "عقوبة" الخبرة الأكاديمية المعروفة: غالبًا ما يكونون متهاونين بشأن المواعيد النهائية، وأحيانًا يكونون مفرطين

[2] سأتناول مشكلة النشر الواسعة بمزيد من التفصيل لاحقًا.

في الحساسية تجاه أمور صغيرة عملية، وأحيانًا قادرين على تشويش النقطة الحاسمة أو النقاط المطروحة أو دفنها في أمور غير ذات صلة. ومهمة الطاقم الإداري أو الرقابي هي إدخال التصحيح اللازم من حيث النفعية والتطبيقية للمشكلة المطروحة. وهذا يؤدي إلى:

المشكلة رقم 4: كيف يتم ممارسة الرقابة الفعالة من دون تعريض إنجاز المهمة للخطر؟

أولًا، دعني أقول إن الرقابة هي جوهر العملية الناجحة، وأن الرقابة الناجحة تتطلب نوعًا من الصرامة التي غالبًا ما يجدها فريق الخبراء المتخصصين ليست مجرد غير مستساغة، بل شبه غير محتملة. ولهذا السبب، تُعتبر الرقابة عن جدارة واحدة من أهم المشكلات الإدارية الأساسية.

كما ذُكر في مواضع أخرى، يجب على الرقابة أن تتولى المهام التالية:

1- من خلال معرفة ما يجري في عالم السياسة والخطط والعمليات، يجب أن تضمن أن يكون برنامج الاستخبارات متسقًا. ويشمل ذلك:

أ. التأكد من أن الأنشطة الخارجية المناسبة تُراقب بشكل خاص وأن الأدلة المهمة تُتابع بشكل منهجي.

ب. التأكد من إجراء بحوث حول المشكلات التي تحتاج إلى توضيح، وأن تُستخدم جميع الموارد ذات الصلة لدى المنظمة في هذه المشاريع. وهذا يعني أن الرقابة ستعرف، بقدر ما يمكن معرفته، جدول أعمال شؤون الدولة وستعمل على إعداد المعرفة المفيدة قبل اتخاذ الإجراءات الرسمية.

ت. التأكد من برمجة عمليات المراقبة والبحث العادية والخاصة حسب أولوية أهميتها.

ث. القيام ببعض التوقعات المدروسة للمشكلات التي قد تظهر في المستقبل.

2- التحكيم في النزاعات بين الطاقم المتخصص أثناء سير العمل.

3- مراجعة ونقد المنتج النهائي من حيث الشكل وفحصه بحثًا عن أي أخطاء أو نقص في التوازن.
4- المحافظة على معايير التميز في جميع الأعمال.
5- التأكد من إعادة إنتاج المنتج النهائي بالشكل المناسب.
6- التأكد من توزيعه بشكل صحيح والاحتفاظ بسجل للمستلمين.

الآن قد تتطور أحيانًا احتكاكات بين الرقابة والطاقم المتخصص في كل واحدة من هذه المهام تقريبًا. فعلى سبيل المثال، هناك مجال واسع للنزاع حول من هو الأقدر على معرفة الموقف ومن هو الأكثر كفاءة لتحديد الأولويات. قد يشعر الطاقم المتخصص – الذي يكون على اتصال دائم بتطورات العالم – بأن معرفته المباشرة بالأحداث توفر أساسًا أفضل للحكم من ذلك الذي تمتلكه الرقابة.

أو فكر في الحالة التي تقوم فيها الرقابة برفض تنفيذ مشروع بحجة أن الموضوع غير مهم. قد تكون الوحدة التي ترغب في تنفيذ المشروع تعمل في منطقة هادئة من العالم، حيث تكون كل المشاريع ذات أهمية نسبية منخفضة. إذا كان المتخصصون أكفاء ومخلصين، فهناك حقيقة واحدة بالتأكيد ستغيب عن انتباههم: عملهم بالنسبة إليهم يجب أن يكون بالضرورة أهم شيء في الحياة. حسنًا قد ترد الرقابة قائلة: دعهم يعملون على مهامهم ذات الأولوية المنخفضة – ليس لديهم ما هو أفضل للقيام به – لكن يجب عليهم أيضًا توقع أولوية منخفضة في الموافقة، وإعادة إنتاج منتجهم، وتوزيعه.

أو مرة أخرى، دع الرقابة ترفع حاجبها عند ما تعتبره لغة غير حكيمة أو تشكك في صحة استنتاج موضوعي، ولنرَ ماذا سيحدث. المتخصصون يُساءلون في المجال الذي يعتبرون أنفسهم فيه، على الأقل رسميًا فوق النقد. سيكونون دائمًا غاضبين مما يسمونه التلاعب أو العبث من قبل خبير أقل منهم منزلة.

ولكن الحقيقة هي أن المتخصصين يبعدون كثيرًا عن حرية المؤسسات التعليمية التي خرجوا منها ويُكنون لها التقدير، وعلى الرغم من أن ما يقدمونه للاستخبارات هو

المكون الوحيد الذي لا يُقدر بثمن، إلا أنهم لا يمكن أن يتوقعوا التمتع بنفس نوع أو درجة الحرية في ظل الالتزامات العملية الملحة للخدمة الحكومية. ومن هنا ينشأ صراع هائل جوهري بين مصطلحي "الطاقم المهني" و"الرقابة". كيف يمكن تسويته؟

أشك في إمكانية تسوية هذا الصراع تمامًا طالما بقيت الرقابة مقررة في قمة الهرم الإداري. الحل المثالي في رأيي هو دفع وظيفة الرقابة إلى أسفل التسلسل الهرمي قدر الإمكان. فإذا تم ذلك فإن لكل وحدة مهنية ضابط رقابة خاص بها. وبالتأكيد سيكون عضوًا موثوقًا من الطاقم المهني يتمتع بحس رقابي جيد. وعلى الأرجح سيكون هو رئيس الوحدة. إذا كان هذا هو الحال على أدنى مستوى إداري فإن رئيس الوحدة سيكرس نصف جهوده للمشاكل المحلية ونصفها الآخر لمشاكل الرقابة في المنظمة الكبيرة بأكملها. أما الرئيس في المستوى الأعلى فسيقضي طاقة أقل في مشاكله المحلية والمزيد منها في المشكلات العامة. رؤساء المستويات العليا سيكونون بمثابة المجلس الإداري لجميع ضباط الرقابة، ويكون مدير المنظمة هو رئيس المجلس بحكم منصبه. الأشخاص الأقرب إلى واقع العمل الموضوعي هم من يضعون معايير التميز والإجراءات والأساليب بهذه الطريقة وغيرها. ولكن هناك صعوبات عملية كبيرة تواجه هذا الحل، وفي ما يلي أعددها:

1- سيلاحظ خبراء الميزانية على الفور تكرارًا مؤسفًا للعمل وسيصرون على مركزية الوظيفة وتقليص عدد الموظفين اللازمين لأدائها.
2- وإذا سمح خبير الميزانية بذلك بمعجزة فسيظل هناك مشكلة العلاقة بين رئيس الوحدة الصغيرة وضابط الرقابة التابع له (إذا لم يتم دمج الوظيفتين في شخص الرئيس). وظيفة الرقابة هي الأهم بعد كل شيء ورئيس الوحدة لا يمكنه التفويض بها بسهولة.
3- وإذا لم يفوضها فسيضطر لأدائها إلى جانب واجباته الأخرى. وهذا يعني أن عليه القيام بأكثر مما يمكن لرجل واحد تحمله. وفي الواقع ربما لا يوجد عدد كافٍ من الرجال الأكفاء لشغل هذه الوظيفة.

4- وإذا وُجد رجال أكفاء فمن غير المرجح أن يقبلوا الراتب الذي تحدده الخدمة المدنية لرئيس وحدة منخفض المستوى.

على الرغم من هذه الصعوبات العملية يبدو لي أن لامركزية وظيفة الرقابة تستحق الجهد تمامًا. لا شيء يمكنني التفكير فيه أفضل من أن يدفع المسؤولية إلى أولئك الذين يجب أن يتحملوها.

ولكن إذا تخلينا عن فكرة اللامركزية في الوقت الحالي وتعاملنا مع الوضع كما هو في واقعه العملي، وإذا اتفقنا على أن الرقابة يجب أن تكون، ولو مؤقتًا، مركزية في القمة، فهناك بعض المبادئ التي من الحكمة اتباعها.

أولًا، كما لوحظ سابقًا، يجب أن يمتلك أفراد الرقابة أكبر قدر ممكن من المواهب المهنية التي يمتلكها الطاقم المهني. إذا تكونت الرقابة من أشخاص مروا ببعض التجارب المهنية، ويتمتعون بمكانة مستقلة، ويحترمون الإنجازات المهنية للآخرين – وإذا أضيف إلى ذلك خبرتهم في مجال الاستخبارات على المستوى التنفيذي – فإن القيود التي يفرضونها على حرية الطاقم ستُقبل بشكل أفضل. وعلى العكس من ذلك، وفي حالات نادرة لا شيء سيجعل أنشطتهم الضرورية أكثر إزعاجًا للطاقم من كون خبراتهم السابقة أو تخصصهم الميداني بعيدًا عن السعي وراء المعرفة. وإذا لم يكونوا مؤهلين لعضوية فخرية في هذا النادي فإن المعارضة والاستقالات (أو طلبات النقل) ستتبع خطواتهم.

ثانيًا، يجب على الرقابة أن تراقب باستمرار كمية الأعمال الورقية التي تطلبها من الطاقم وأن تضمن أن تُبقى هذه الكمية في الحد الأدنى. إذا لم يُجبر الطاقم المهني بشكل دائم على ملء النماذج، وكتابة مذكرات الدفاع، والحفاظ على سجلات محاسبية مفرطة التعقيد لجهوده، والمشاركة في إجراءات ورقية معقدة، وغيرها، فإنه سيقبل التنظيمات الأكثر أهمية من قبل الرقابة بقدر أقل من الاستياء.

ثالثًا، يجب على الرقابة أن تكون قادرة على إثبات فائدتها من خلال سرعة أداء عملها. يجب أن تتصرف بسرعة في الموافقة على المشاريع، وإقرار المشاريع، إنتاج وتوزيع المنتج النهائي. علاوة على ذلك، وفي مصلحة السرعة يجب أن تكون مستعدة لكسر قواعدها الخاصة.

إذا تم توفير كوادر مناسبة للرقابة وإذا بذلت جزءًا من جهودها في كبح ميلها الطبيعي للبيروقراطية، فقد تتطلع إلى علاقات أكثر فاعلية مع الموظفين وعلاقات أكثر ودية.

كانت المشكلات الأربع السابقة متصلة بخيط من الاستمرارية يربط بينها، أما المشكلات الست التالية فليست مرتبطة ببعضها البعض بنفس الدرجة.

المشكلة رقم 5: ما هو الترتيب الإداري الأكثر فاعلية لإدارة أداء قوة ميدانية؟

لا حاجة إلى القول إن الإدارة السليمة لعمل الاستخبارات تتطلب قوة ميدانية في الخارج. لا يمكن للاستخبارات أن تحقق نتائج جيدة سواء في وظيفة المراقبة أو البحث إلا إذا استطاعت أن ترسل جزءًا من نفسها إلى الأماكن التي تجري فيها الأحداث وحيث تُنتج المواد الخام للفهم. بدون قوة ميدانية خاصة بها، ستفقد أي منظمة استخبارات إدارية شعورًا ضروريًا بالواقعية واللحظة الراهنة. من الناحية المثالية، يجب أن تنخرط هذه القوة في أي نوع من النشاطات المطلوبة لتحقيق النتائج سواء كانت علنية أو سرية أو كلاهما. وإذا كانت القوة المعنية تنخرط في كلا النوعين من النشاطات يجب بالطبع أن تكون تحت إدارة واحدة. إذا تحقق ذلك، يمكن للطاقم العلني تزويد الطاقم السري بمواصفات الأجزاء المفقودة، ومن ناحية أخرى يمكن للطاقم السري أن يزود العلني بهذه الأجزاء، والأهم من ذلك أن ينقل فرضيات جديدة حصل عليها من تحركاته السرية. ربما من أجل تحقيق هذه المزايا، قامت بعض الدول بإنشاء قوات ميدانية إدارية تنخرط في نشاطات علنية وسرية معًا. ففي سفارة الاتحاد السوفييتي في أوتاوا، كان هناك ممثلون عن خمسة دوائر وطنية (وسادس كان على وشك الانضمام) يشاركون، من بين أمور أخرى في أعمال استخبارات مفتوحة وسرية

على حد سواء[3]. لكن ربما تكون هذه الدول قد أنشأت هذه النشاطات المشتركة لأنها تجهل الصعوبات وغير مدركة للمخاطر مرة أخرى.

الواقع بعيد عن المثالية. كما تُظهر التجربة السوفييتية كانت مخاطر الكشف عن الأنشطة السرية كبيرة، وعندما حدث الاختراق فقد تم تشويه سمعة البعثة بأكملها في أوتاوا. وليس هذا فقط بل والأهم من ذلك أن جميع الدول وراء الستار شعرت الآن بأنها مبررة في فرض قيود على البعثات السوفييتية على أراضيها، والتي ربما لم تكن لتفرضها لولا ذلك. من دون شك، تؤثر هذه القيود سلبًا على الأنشطة الاستخباراتية العلنية المسموح بها. لذلك يبدو من الضروري الاعتراف بمخاطر هذه الأنشطة المشتركة، ومطالبة بفصل الأنشطة السرية في الميدان بشكل واضح عن الأنشطة العلنية. وبما أن الأمر كذلك، فسأقوم في الفقرات التالية بفصل الأمرين، وأقتصر على مناقشة مشاكل القوة الميدانية الإدارية العلنية فقط.

تنشأ المشكلة الإدارية المتعلقة بهذه القوة الميدانية من الظروف التالية:

أولًا، يجب أن يكون الشخص الذي يُرسل، مثلًا إلى "فروسينا العظمى"، عضوًا في الطاقم المهني الرئيسي الذي يتولى شؤون فروسينا[4]. ولكي يكون فعالًا في الميدان يجب أن يحافظ على أقرب علاقات ممكنة مع الوحدة الرئيسية التي ينتمي إليها.

---

[3]" تقرير اللجنة الملكية ... 27 حزيران 1946 (أوتاوا، 1946) الصفحات 12-17 وخاصة 19-29. الوزارات الأم الممثلة كانت: الشرطة الأمن (NKVD)، اللجنة المركزية للحزب الشيوعي ومفوضية التجارة الخارجية والجيش الأحمر وبالطبع مفوضية الشؤون الخارجية. وكان من المحتمل أن البحرية على وشك تعيين ممثل خاص بها".

[4] في هذه النقطة لن أتراجع قيد أنملة. أسوأ إهانة يمكن أن تُلحق بعملية استخباراتية هي إرسال أفراد إلى الميدان تم تجنيدهم خصيصًا للقيام بالمهام الميدانية وإرسالهم قبل أن يندمجوا تمامًا في كنف الطاقم الرئيسي. يجب أن يكون رجال الميدان من أعضاء الطاقم الرئيسي الذين يمتلكون أيضًا الصفات المنطلقة والمغامرة والعالمية التي يتطلبها العمل في الخارج. يجب أن يعرفوا دون تفكير ما هي المشاكل الرئيسية للطاقم الرئيسي، وما الذي لا يعرفه، وما الذي يجب عليهم اكتشافه، وما الذي يحتاجون إليه من مواد مادية لا يمكن الحصول عليها إلا في " فروسينيا"، إلخ. يجب أن يعرفوا أعضاء الطاقم الذين يتركونهم شخصيًا، وإذا أمكن، يجب أن يحبوا ويعجبوا بهم. وحتى في ظل هذه الظروف، لا تُستهان بمشاكل الفهم التام.

ثانيًا، إن المؤسسة الكبيرة (التي تُعد وحدة "فروسينا" جزءًا صغيرًا منها) والتي ترسل الرجل إلى "فروسينا العظمى"، سترسل رجالًا آخرين إلى مناطق مختلفة من العالم. ولإدارة الجوانب الإدارية لمثل هذا النشاط ستُجبر على إنشاء وحدة إدارية مركزية في مكتب رئيس المؤسسة. علاوة على ذلك، وبما أن الرجل الموجود في "فروسينا العظمى" قد يكتشف معلومات عن باكستان يجب إبلاغ وحدة باكستان الرئيسية بها، وأن الرجل في لندن قد يلتقط بيانات تهم قسم الشرق الأقصى، فسيكون هناك سبب إداري يستدعي إدخال وحدة اختصاصية إلى جانب الوحدة الإدارية. هذه الوحدة الاختصاصية ستتولى التأكد من أن جميع المستفيدين المعنيين بالمنتَج النهائي للعمل الميداني يحصلون على حصتهم منه. وهكذا يصبح للمكتب التنفيذي في المؤسسة الكبرى مصلحة إدارية مزدوجة في العملية الميدانية.

ثالثًا، عندما يصل الرجل الميداني إلى "فروسينا العظمى"، يكتسب رئيسًا ثالثًا. وهو رئيس البعثة الرسمية الأميركية هناك، والذي يرفع تقاريره بدوره إلى وزير الخارجية ورئيس الولايات المتحدة.

المشكلة هي كيفية الحفاظ على الاتصال الشخصي الوثيق بين الرجل الميداني ورئيس وحدته الصغيرة المعنية بشؤون "فروسينا" في الوطن – وهو أمر بالغ الأهمية – وفي الوقت نفسه إرضاء الأطراف الأخرى المشاركة في هذا "الثالوث الإداري". ولا أزعم أن لدي إجابة مؤكدة على هذه المشكلة. في الواقع، لا أعتقد أن هناك إجابة حاسمة. الأمل هو أن يُسهم الفهم الإنساني والخبرة التراكمية في التكيف في تجاوز الصعوبات المتأصلة. وسيتحقق ذلك على نحوٍ أفضل إذا أدرك كل من يشارك في هذا الترتيب الأهمية القصوى للإبقاء على طاقم "فروسينا" المهني في الوطن على صلة وثيقة وغير رسمية بممثلهم الميداني، وبذل كل جهد معقول لدعم تلك العلاقة وتعزيزها.

المشكلة رقم 6: هل هناك وظيفة مكتبة في منظمة استخبارات إستراتيجية؟

الإجابة هي: نعم.

تتعامل عملية الاستخبارات التي تمتلك صفات كل من صحيفة يومية كبرى في مدينة كبرى ومؤسسة بحثية كبيرة مع كمية هائلة من المواد الفيزيائية الواردة. ففي صفتها الصحفية، تستقبل تدفقًا مستمرًا من التقارير المنتظمة وغير المنتظمة من موظفيها الميدانيين بعضها يأتي عبر البرقيات وبعضها الآخر عبر الحقيبة الدبلوماسية. ومن المرجح أيضًا أن تتلقى تقارير مماثلة من جهات استخباراتية أخرى تعمل في نفس الخط تقريبًا. وهي تشترك في ما يعادل خدمات الأخبار في مجال الاستخبارات وأفضل مثال على ذلك هو خدمة المراقبة التي تديرها الحكومة والتي تتعامل مع البرامج الإذاعية الشعبية الأجنبية. وكأمر روتيني تقريبًا، تتلقى هذه المنظمة على أساس التبادل المنتجات النهائية للمنظمات الحكومية الأخرى التي تتابع وتدرس الأوضاع في الخارج. وهناك الكثير من العناصر الأخرى التي تندرج تحت هذه الفئة العامة والتي تغطي أطنانًا من الوثائق المصنفة وغير المصنفة التي تتدفق إلى واشنطن من جميع أنحاء العالم.

في صفتها كمؤسسة بحثية، تقوم المنظمة عمدًا وبشكل منتظم بالحصول على مواد أخرى تُعد ضرورية لبرنامجها البحثي. فهي تشترك في مجموعة واسعة من الدوريات المتخصصة، والصحف الأجنبية، والمنشورات الرسمية للحكومات الأجنبية، والسلاسل الإحصائية الرسمية وغير الرسمية، وما إلى ذلك. كما أنها تحافظ على مجموعة من كتب المراجع الأساسية، وأهم الكتب الجديدة في المواضيع ذات الأهمية الخاصة. ولديها إمكانية الاستفادة من مكتبة الكونغرس، وكذلك ترتيبات للإعارة بين المكتبات مع أهم المكتبات في البلاد.

المشكلة تكمن في ما إذا كان ينبغي التعامل مع جميع هذه الوظائف وغيرها في مكان مركزي واحد، وما إذا كان ينبغي لذلك المكان المركزي أن يكون أيضًا المستودع الرئيسي للمواد الفيزيائية الواردة. وأنا على قناعة بأن وحدة واحدة يجب أن تتولى هذه الوظائف ويجب أن تكون أمينة على ما يَرِد من مواد. وباختصار، أنا من المؤيدين

لإنشاء مكتبة مركزية تضم جميع المواد (باستثناء الخرائط) التي تحتاج إليها منظمة الاستخبارات.

مكتبة مركزية من النوع الذي أدعو إليه قد تتكون من عدة أجزاء منفصلة: جزء واحد يتألف من الكتب والمجلات المطبوعة غير المصنفة هذا التجميع متخصص جدًا فهو يشمل المراجع القياسية والإصدارات التقنية الجديدة التي لا تتوفر بسهولة في أماكن أخرى. الجزء الثاني قد يتكون من الصور الفوتوغرافية، والجزء الثالث والأهم يتألف من المواد الوثائقية المصنفة بجميع أنواعها. المكتبة، بصرف النظر عن عدد أجزائها، لديها المهام التالية:

1- تقتني المكتبة المواد نتيجة لأنشطتها الخاصة. وهذا يعني أنها تشتري أحدث الكتب السنوية الأجنبية والجرائد الرسمية والسنويات الإحصائية والدلائل، كما تقتني سجلات المناقشات البرلمانية الأجنبية وغيرها من المنشورات الرسمية للحكومات الأجنبية التي تتعلق بمهمة الاستخبارات الإستراتيجية، وتقتني الصحف الأجنبية والمجلات التقنية. في هذا النوع من الاقتناء، تستند المكتبة إلى نصائح الطاقم المهني في الوطن والميدان.

كما تجمع المكتبة الوثائق المصنفة. فهي تعلم على سبيل المثال أن جميع الرسائل (غير التشغيلية) الخاصة بوزارة الخارجية مهمة تقريبًا، وتعلم أن معظم تقارير ودراسات المرفقين حول الأوضاع الأجنبية من قبل وزارات وهيئات اتحادية أخرى مثل وزارة الزراعة ولجنة التعريفات مهمة كذلك. كما تعلم أن كل ما تصدره هذه أو تلك الجهات الاستخباراتية الأخرى هو مهم. لذا تسعى المكتبة، من تلقاء نفسها إلى اقتناء كل هذه المواد. وتقوم بوضع طلبات شاملة حيثما تستطيع لتحصل على الإنتاج الرسمي الكامل لعدد كبير من المنظمات التي تعمل في نفس المجال. بالإضافة إلى ذلك عندما يطلب أحد أعضاء الطاقم المهني الحصول على وثيقة معينة – مذكورًا المصدر والموضوع، إن لم يكن العنوان – تبدأ المكتبة في العمل على توفيرها.

2- تقوم بتسجيل هذه المواد الوثائقية ومن خلال توزيع نشرة يومية مصورة (ميموغرافية) تبلغ الطاقم المهني بما وصل حديثًا.

3- من خلال قواعد تنظيم صارمة، ورقابة، وإغراء، وكل وسيلة ممكنة تحاول المكتبة اعتراض المواد المماثلة التي يحصل عليها الطاقم المهني بنفسه، وتسجلها مثل أي وثيقة أخرى. يحصل الطاقم المهني على مثل هذه المواد عبر اتصالاته الشخصية مع نظرائه في منظمات أخرى. غالبًا ما تكون هذه أوراق عمل أو ملاحظات أو مذكرات لا تُعتبر مناسبة للتوزيع الروتيني. وغالبًا ما تكون ما يمكن تصنيفه كوثائق تشغيلية وليس معلوماتية، وبالتالي غير مناسبة للفحص الخارجي. هناك كمية كبيرة من هذا النوع من المواد التي يحصل عليها الموظف الكبير في الطاقم، وهي غالبًا ما تكون أهم محتوياته.

يجب السماح للمكتبة بتسجيلها وفهرستها وإعادة إصدارها لعضو الطاقم الذي حصل عليها كنوع من الإعارة الدائمة[5].

4- تقوم بفهرسة جميع المواد، مهما كانت طريقة الحصول عليها، على بطاقات مكتبية قياسية (53 بوصة) حسب مكان المنشأ والموضوع. تعطي كل وثيقة رقم ملف ومكانًا في الأرشيف المركزي. تُعتبر عملية الفهرسة ذات مغزى الجزء الأكثر قيمة وتكلفة في عمل المكتبة بالكامل. وبدونها لا توجد مكتبة بالمعنى الحقيقي للكلمة بل مجرد تراكم عشوائي للأوراق.

5- تقوم المكتبة بتسليم الطاقم المهني المواد التي يحتاجون إليها لأداء عملهم عند الطلب وتحافظ على سجل يبين مكان وجود هذه المواد. وإذا طلب موظف آخر الوثيقة لاحقًا تسترجعها المكتبة أو تنسق له طريقة الاطلاع عليها.

لن تتبنى مكتبة تعمل وفق هذه المبادئ لنفسها وظائف لا تنتمي إليها بشكل صحيح (انظر المشكلة التالية، رقم 7)، وستقوم بخدمة واضحة وبسيطة، وبمرور الوقت ستبني مجموعة كبيرة من المواد المفهرسة. مثل هذه المجموعة تُعتبر من أثمن أصول المنظمة.

[5] راجع الصفحة 137، المشكلة رقم 7.

المشكلة رقم 7: هل يجب أن تكون هناك وحدة إدارية منفصلة لجمع المعلومات ونشرها؟

من الأفضل تعريف المصطلحات قبل المجازفة بالإجابة على هذا السؤال.

يعني الجمع الحق الحصري في الحصول على جميع المواد الخام التي يحتاج إليها الطاقم المهني لاستخدامها. ولا يقتصر هذا فقط على جمع المواد التي أشرت إليها فيما يخص أنشطة الجمع في المكتبة بل يشمل جميع العناصر الأخرى. على سبيل المثال، عند إبلاغ وحدة الجمع بأن الطاقم المهني سيقوم بدراسة حول آراء حزب توده الإيراني بشأن جامعة الدول العربية سيكون من واجبها جمع المعلومات حول هذا الموضوع بحيث تجيب على كل سؤال يمكن أن يطرحه اختصاصي الشأن الإيراني. وهكذا يشمل الجمع في هذا المعنى الجمع كما يؤديه أمين مكتبة جيد (للكتب)، وأيضًا الجمع كما يقوم به الباحث المهني بعد أن يستنفد الموارد الثابتة في مكتبته.

أما النشر فيعني الحق الحصري في توزيع المستهلكين على: (أ) المواد الخام التي يجمعها فريق المراقبة في الميدان أو في الوطن[6]، (ب) والمنتج النهائي الذي يُنتَج من قبل الطاقم المهني.

إن إنشاء وحدة لجمع وتوزيع المواد بهذه الصلاحيات في رأيي يعد أمرًا شبه مستحيل. فتكليف وظيفة الجمع الحصرية يختلف تمامًا عما أؤيده. فالأمر مختلف تمامًا عندما تقوم المكتبة بعمل جيد في الحصول على المواد الأساسية ذات الفائدة العامة (مثل برقيات وزارة الخارجية وتقارير السفارات) مقارنة بمنح أمين المكتبة الحق الحصري في جمع جميع المواد التي قد يحتاج إليها السيد جونز – وهو متخصص في الشؤون الإيرانية – لإجراء دراسته حول حزب توده وجامعة الدول العربية. ومن شأن ذلك أن يفرض على السيد جونز أن يخبر جامع المواد بما يعتقد أنه سيحتاج إليه لإجراء دراسته. والأمر مختلف تمامًا أيضًا فقد يصبح من الصعب، إن لم يكن من المستحيل، إداريًا،

[6] وقد تكون هذه الملاحظات المُبلَّغ عنها من الملحقين، أو الصور الفوتوغرافية، أو الخرائط، أو الصحف، أو الكتب، أو المجلات، وما إلى ذلك.

على السيد جونز نفسه أن يزور بنفسه أشخاصًا في وكالات حكومية أخرى ويتصفح ملفاتهم المتعلقة بإيران.

لا يمكن إنجاز مرحلة جمع المعلومات في البحث مرة واحدة فقط في بداية المشروع، إذ تمتد لتشمل جميع المراحل الأخرى، وهي في الحقيقة مرحلة لا تنتهي أبدًا، والشخص الوحيد القادر على جمع البيانات (بخلاف المواد الواضحة) التي لا يستطيع تسميتها بالعناوين هو الشخص الذي يعرف بالضبط ما الذي يبحث عنه. إذا كان هناك شخص في وحدة المكتبة خبير عظيم بالشؤون الإيرانية بحيث يمكن للأخصائي جونز أن يشرح له احتياجاته من دون الحاجة إلى إلقاء محاضرة عن الحياة والسياسة الإيرانية، فإن هذا الشخص لا ينبغي أن يكون ضمن طاقم المكتبة، بل يجب أن يكون ضمن فريق السيد جونز.

سيُقال إن عدم مركزية الجمع سيؤدي إلى كارثتين: الأولى، أن يقوم الطاقم المهني بجمع المعلومات من مصادر خارجية بطريقة غير منظمة، مما يؤدي إلى تكرار طلبات نفس المواد بشكل غير منسق ويثير استياء هذه المصادر. الثانية، أن الطاقم المهني عند حصوله على مواد من جهوده الخاصة في الجمع، قد يميل إلى إنشاء مكتبة صغيرة خاصة به ويحتكر المواد التي ينبغي أن تكون متاحة لأجزاء أخرى من المنظمة.

هناك إجابات على النقطتين.

أولًا، يجب بالطبع أن يتم اقتناء أي شيء يمكن للطاقم المهني طلبه بتحديد دقيق عن طريق طرق الاقتناء الاعتيادية للمكتبة بشرط أن تكون المكتبة قادرة على التصرف بسرعة. أما المواد التي لا يستطيع الطاقم المهني تحديدها تحديدًا دقيقًا، فيجب على المكتبة أن تحصل عليها بنفسها. في هذه الظروف ومن المحتمل أن يحدث بعض التكرار في الطلبات، وهذا أمر لا مفر منه. لكن هذا ليس بالضرورة خطًا فادحًا وخاصة إذا أسفر ذلك عن مستوى أعلى من الإنجاز. لطالما شعرت أن الشخص الذي يثير الغضب والاحتجاج في كل مرة يطلب فيه شخصان من نفس الوكالة نفس المادة، سيكون من الأفضل له أن يعمل في مكان آخر.

ثانيًا، من الطبيعي أن يقوم الطاقم المهني ببناء مكتبته الخاصة، وهذا أمر يجب أن يكون كذلك. من ناحية أخرى، يكون الطاقم المهني هو أول من يدرك فوائد تسجيل ونهج مقتنياته الخاصة بواسطة المكتبة المركزية، بحيث يمكنه استعادتها وفي معظم الحالات الاحتفاظ بها للأبد. وبالتأكيد، لن يتم تسجيل كل مقتنيات الطاقم الخاصة، وسيعاني التنظيم من ذلك إلى حد ما، لكن الجزء الذي لا يُحول إلى ملف مركزي سيكون نسبيًا غير مهم. ستساعد الجهود المستمرة من جانب الإدارة، بالإضافة إلى تسجيل هذه المواد بسرعة وإرجاعها في إبقاء هذه الكمية صغيرة.

ماذا عن وظيفة النشر؟ أولًا، ماذا عن نشر ما يُسمى بالمادة الخام التي يُبنى منها المنتج النهائي؟ هل يجب نشرها بشكلها الخام؟ لا أرى أي سبب على الإطلاق لنشر هذه المواد خارجيًا في شكلها الخام. دعوني أوضح المعاني المقصودة بكلمتي "خارجي" و"شكل خام".

أعني بـ"خارجي" خارج المنظمة الأم للاستخبارات. وبالطبع يجب تداولها داخل المنظمة بسرعة ونظام. التوجيه السريع والفعال للبيانات الواردة إلى فرق المراقبة والبحث الداخليين هو من الوظائف الأساسية للمكتبة. لكنني لا أعتقد أن توجيه هذه المواد بشكلها الخام إلى الخارج يصب في مصلحة أي أحد.

أعني بـ"الشكل الخام" المادة كما تأتي أي كما تصل تمامًا. يجب أن يُرسل جزء معين منها – الذي يعتبره الطاقم المهني مناسبًا للتوزيع الخارجي – بعد أن يمر بالمراجعة النقدية من قبل الخبراء المختصين. أما الباقي فيجب أن يُوصف في نشرة يومية أو أسبوعية حسب المصدر أو الموضوع أو كليهما، وعلى الأشخاص الخارجيين المهتمين به أن يطلعوا عليه أولًا في هذه النشرة. وإذا رغبوا في الاطلاع على مادة معينة، فليأتوا ويسحبوها من المكتبة بأنفسهم[7].

[7] هذا في الحقيقة نظام متبع على نطاق واسع بين المنظمات الاستخباراتية الراسخة. ومع ذلك، هناك داخل معظم هذه المنظمات ضغط مستمر من جانب موظفي المكتبة لإرسال المواد الخام قبل أن يتم تدقيقها من قبل المختصين. هذا الضغط هو جزء من نفس الظاهرة التي تدفع وحدة المكتبة النشيطة إلى الانخراط في ما يسمى بـ"اسأل السيد فوستر"

لا شك أن هناك عيوبًا يفرضها هذا الإجراء على المستخدمين الخارجيين، لكن هذه العيوب ضئيلة مقارنة بالسلبيات الناجمة عن تداول غير منضبط لكل ما يصل، بصيغته الأصلية. يبدو من المنطقي في الوضع الحالي حيث تُنجز الأعمال الميدانية على يد عدد كبير من الأشخاص غير الخبراء، وغالبًا ما يُقاس أداؤهم بحجم الأوراق التي يرسلونها، إقامة نوع من الفلتر المهني عالي المستوى الذي يجب أن يمر من خلاله المواد الخام قبل خروجها. في الفصل العاشر، سأعود إلى مناقشة هذه المشكلة مرة أخرى.

ثانيًا، ماذا عن توزيع المنتج النهائي لمنظمة الاستخبارات؟

يجب أن يكون تسليم الملخصات اليومية أو الأسبوعية، والتقارير، والدراسات، والخرائط، إلى الأشخاص الذين يتحملون مسؤوليات السياسة، والتخطيط، والعمليات، أمرًا في غاية الأهمية، ويجب أن يكون كذلك في كل منظمة. هذه وظيفة ذات أهمية قصوى .وهناك سببان يمنعان وضع هذه المهمة في يد وحدة خاصة لجمع وتوزيع المعلومات، ولماذا ينبغي وضعها في ما أسميتُه سابقًا وحدة "التحكم".

إداريًا، يجب على وحدة التحكم أن تعرف إلى أين تُرسل موادها وكيف يتم استقبالها. فهي بلا شك تملك الأولوية في الاطلاع على سجلات التوزيع والاستلام. وإذا تم حفظ هذه السجلات في مكان آخر، فلا بد من أن يكون لدى وحدة التحكم نسخة مكررة منها. بناءً عليه، يبدو من المنطقي أن تُناط مهمة حفظ السجلات كاملة لوحدة التحكم .ثانيًا، وحدة التحكم أقرب إلى الطاقم المهني من أي وحدة أخرى، ووحدة التحكم والطاقم المهني معًا يعرفان أكثر عن الجانب الموضوعي للعمل من أي جهة أخرى. معًا يعرفون أكثر عن المشكلات التي صُمم العمل لمواجهتها، وبالتالي يعرفون أكثر عن الأشخاص المعنيين بهذه المشكلات. يضعهم سعيهم المستمر لتطبيق معرفتهم تلقائيًا على اتصال وثيق بالمستخدمين المحتملين. لذلك، هناك سبب موضوعي قوي يجعلهم يؤدون مهمة توزيع المنتج النهائي.

(انظر أعلاه، ص. 28). الأشخاص الذين يتعاملون بشكل مباشر مع المواد الواردة، وتسجيلها، وفهرستها، وأرشفتها، لديهم رغبة مبررة في الظهور وإظهار نشاطهم قليلًا.

استنادًا إلى المنطق الوارد في الفقرات السابقة، أجد من المستحيل قبول فكرة وجود وحدة إدارية تتولى بشكل حصري وظائف الجمع والتوزيع. يمكن ويجب أن تجمع المكتبة المواد التي يمكن تحديدها بالاسم أو مكان المنشأ، أما المواد الأخرى فلا بد من أن يجمعها الطاقم المهني. أما توزيع كل من المواد الخام والمنتج النهائي فهو أمر يرتبط ارتباطًا وثيقًا بالطاقم المهني بحيث لا يمكن استبعاده منه. إجابتي الشخصية على هذه المشكلة هي وجود مكتبة ماهرة ونشطة ووحدة توزيع صغيرة تابعة لمكتب رئيس المنظمة، بحيث يكون لديها اتصال وثيق بوحدة التحكم والطاقم المهني.

المشكلة رقم 8: كيف ينبغي أداء وظيفة جمع المعلومات البيوغرافية؟

اكتساب المعرفة عن الشخصيات هو واحد من أهم مهام منظمة الاستخبارات، وهو أيضًا عمل ضخم جدًا. الملف البيوغرافي المثالي سيكون فيه عشرات الآلاف من الأسماء[8]، وبجانب كل اسم مجموعة واسعة جدًا من البيانات. يجب أن تكون هناك مجموعة واسعة من البيانات لأن هناك الكثير من الأسئلة ذات الصلة التي تُطرح دائمًا عن الأشخاص. ما نوع هذا الرجل؟ ما هي آراؤه السياسية والاقتصادية؟ ما هي كل أسمائه ومتى وُلد؟ هل يتكلم الإنجليزية؟ من هم المقربون منه؟ ما هي نقاط ضعفه؟ إلى متى يرجح أن يحتفظ بمنصبه الحالي؟ أين كان في العام 1937؟ وهكذا.

تُظهر هذه الأسئلة ومئات الأسئلة الأخرى أن الملاحظة البيوغرافية المثالية يجب أن تتضمن كمية كبيرة من المعلومات الواقعية الباردة وكمية كبيرة من التقييم النقدي. تستخدم هذه الملاحظة نوعين من المستخدمين بناءً على هذا التقسيم الثنائي للاهتمام. فمجموعة كبيرة منهم تريد معرفة شيء لا يتعدى العنوان الدقيق لوظيفة الشخص الحالية أو رتبته أو عنوانه البريدي. أما المجموعة الأخرى من المستخدمين فتلزمها معرفة فرصه المحتملة في أن يصبح الرجل الأول في حزبه أو جيشه أو شركته أو كنيسته، ومواقفه المحتملة بشأن وضع السكر المحلي، أو عن السيد بيفين، أو عن الإيمان

[8] مشكلة ضخمة بحد ذاتها هي تحديد أي من عشرات الآلاف من الأسماء الممكنة من بين مليارات الأسماء في العالم يجب أن تُدرج في الملف. ومع ذلك، فهي ليست مشكلة إدارية ولن أتطرق إليها هنا.

المسيحي. تعتمد المجموعة الأولى بشكل كبير على الهاتف لإتمام عملها، أما الثانية فتعتمد على الطلبات الرسمية أو شبه الرسمية. وبهذه المصطلحات تبدأ المشكلة الإدارية في التبلور:

أولًا، يجب تجميع كمية كبيرة من البيانات الواقعية عن عدد كبير من الأشخاص. وبما أن الكثير من هذا العمل يعتمد على القص واللصق، فيمكن أن يتم بواسطة أشخاص ذوي مستوى وظيفي إداري مكتبي زائد.

ثانيًا، يجب أن تكون هذه البيانات الواقعية في ملف مركزي حيث يمكن أن تخدم مستخدمي الهاتف. ولكن بما أنه من المستحيل تحديد حدود البيانات الواقعية بدقة، ومن المستحيل ضمان أن جميع مستخدمي الهاتف سيطلبون فقط البيانات الواقعية، فإنه ينبغي حفظ جميع المعلومات البيوغرافية في نفس الملف المركزي.

ثالثًا، الجزء التقييمي النقدي من المذكرة البيوغرافية يتجاوز كفاءة مجموعة الموظفين ذوي المهارات الإدارية العالية المشاركين في اقتطاف المعلومات من القواميس البيوغرافية والصحف الحالية.

المشكلة هي: هل تحتفظ بالملف المركزي وتقوم ببناء فريق بيوغرافي من محترفين عاليي المستوى، أم تقوم بتقسيم الملف المركزي إلى مكوناته الإقليمية وتجعل وحدات المراقبة والبحث الإقليمية تُحدث أقسامها، أم تحاول التوصل إلى حل وسط؟

يبدو لي أنه إذا تم اعتماد الخيار الأول – أي بناء فريق بيوغرافي كبير ومتكامل أو وحدة الشخصيات – فإن ذلك يؤدي إلى نتيجتين سلبيتين: أولًا، وبما أنه من العبث محاولة فصل الأشخاص عن الأمور التي يقومون بها، فمن المرجح أن تصبح وحدة الشخصيات عبارة عن تجمع لوحدات بحث إقليمية صغيرة تكرر جزءًا كبيرًا من عمل الوحدة الإقليمية الرئيسية. ثانيًا، من الممارسات السيئة جدًا محاولة وقف هذا التكرار من خلال إبلاغ الوحدات الإقليمية في الوحدة الرئيسية بعدم السماح لهم بالحصول على معرفة مهنية بشخصيات مناطقهم.

إذا تم اعتماد الخيار الثاني وتم تفويض العملية بالكامل للوحدات الإقليمية الرئيسية، فهناك نتيجتان سلبيتان بنفس القدر من الأهمية: أولًا، فقدان ميزة وجود ملف مركزي وخدمة هاتف مركزية. ثانيًا، العقلية المهنية والنظرة التي تميز الوحدات الإقليمية الرئيسية لن تولي الحماس الكافي للجزء الخاص بقص ولصق المعلومات من المصادر المختلفة، ولن تمنحه الاهتمام المناسب.

نوع من الحل الوسط هو الطريق الوحيد للخروج من المشكلة. يجب أن يُحتفظ بالملف كله، ويجب أن توفر وحدة الشخصيات الدعم الإداري والفني اللازم، كما يجب على الوحدات الإقليمية توظيف محترفين عاليي المستوى لتحمل نصيبهم من العبء. لا يوجد سبب وجيه لأن يكون هؤلاء الأشخاص الذين تم توظيفهم خصيصًا هم الوحيدون في الوحدات الإقليمية الذين يعملون على السير الذاتية، ولا أن يعملوا حصريًا على السير الذاتية، ولكن هناك سبب قوي للإصرار على أنه مهما كانت الظروف، يجب عليهم أو على من يعادلهم من المهنيين تخصيص الوقت اللازم للعمل على الملفات البيوغرافية. وفي مواجهة مواعيد نهائية ضيقة لمشروع أكثر إلحاحًا، سيكون هناك دائمًا ميل مؤقت لتقليل العمل البيوغرافي بدمج العاملين على السير الذاتية مع باقي الطاقم. ويجب ألا يحدث هذا.

المشكلة رقم 9: ما هو أفضل ترتيب لمشكلة الخرائط؟

تُعتبر الخريطة واحدة من أكثر الأدوات والوسائل فائدة في مجال الاستخبارات. فهي ذات أهمية قصوى لعمل الطاقم المهني، كما أنها الطريقة الأكثر دراماتيكية ومباشرة لعرض جزء كبير من نتائجهم. لذلك، هناك جانبان على الأقل لمشكلة الخرائط التي يجب على منظمة الاستخبارات مواجهتها. الجانب الأول هو مشكلة جمع الخرائط، والجانب الثاني هو مشكلة إعداد الخرائط أو علم رسم الخرائط (الكارتوغرافيا).

لنبدأ بجمع الخرائط. يجب أن تتضمن كل الخرائط التي تم إنتاجها في أي مكان في العالم والتي تحتوي على أحدث البيانات التي يمكن تقديمها على الخريطة. هذا مطلب كبير جدًا. القليل من منظمات الاستخبارات تقترب من تحقيق هذا الهدف، لكنها

تسعى لتحقيقه بالموارد التي تستطيع حشدها. فالهدف المثالي لمجموعة الخرائط هو أن تكون واحدة من أقوى المراجع التي يمكن تصورها. فهي تخبر المختص السياسي كيف تم توزيع الأصوات الشيوعية في الانتخابات الأخيرة بالبرازيل جغرافيًا، وما هي التقسيمات الإدارية الجديدة في الاتحاد السوفييتي. كما تخبر الاقتصادي أين يتركز سكان الصين ولماذا التنمية الصناعية الجديدة في تركيا غير محتملة. وتخبر الإستراتيجي عن التضاريس وعن مسؤول الإمداد بقنوات التوريد.

المشكلة الإدارية هي: من يقوم بجمع الخرائط ومن يعتني بها؟ هل هي وظيفة المكتبة العامة أم وظيفة مكتبة خرائط خاصة؟

يبدو أن الإجابة واضحة فيما يتعلق بالوظيفة الثانية للخرائط، وهي وظيفة الرسم الخرائطي أو صناعة الخرائط. يجب على منظمة الاستخبارات التي تستحق هذا الاسم أن تقوم بإعداد الخرائط. يجب أن تصنعها كوسائل توضيحية لدراساتها وأنواع أخرى من العروض، ويجب أن تصنعها لمصلحتها الخاصة أيضًا. بوجه عام، نوع الخريطة التي سيتم إنتاجها يُعرف بالخريطة التخصصية ذات المقياس الصغير، أي أنها ليست من النوع المناسب لتخطيط عملية عسكرية، أو مسار سكة حديد، أو ميناء صناعي، أو مشروع ري. هي تصوير للبيانات أو للوضع الذي له أهمية جغرافية وفي نفس الوقت يمكن تقديمه بدقة وبشكل ملفت على نسخة مصغرة ومجردة من جزء من سطح الكرة الأرضية. لصناعة هذه الخرائط، يجب أن يمتلك رسامو الخرائط خرائط جهة أخرى للاسترشاد بها لما تحتويه من بيانات مرجعية، بالإضافة إلى معلومات أخرى يستخرجونها هم أو فريق الإقليم من الدلائل الجغرافية، والكتب، والوثائق. بعبارة أخرى، الرسم الخرائطي هو واحد من أكبر مستخدمي مجموعة الخرائط: بدون هذه المجموعة، لا يمكن للرسم الخرائطي أن يعمل.

تبدأ الإجابة على المشكلة الإدارية في الظهور: يجب أن تبقى وظيفة جمع الخرائط ووظيفة الرسم الخرائطي معًا. هل ينبغي وضعهما تحت إدارة المكتبة؟ لا أرى سببًا لذلك، بل أرى الكثير من الأسباب التي تمنع ذلك. أهمها أن بعض مراحل الرسم

الخرائطي تتطلب مهارات مهنية عالية تنطوي على قدْر كبير من نوع البحث الذي يقوم به باقي الطاقم المهني. لا فائدة من وضع عملية بحث ذات مستوى عالٍ تحت إدارة خدمية. ثانيًا، وربما بنفس الأهمية، يحتاج إلى جمع الخرائط، وفهرستها، والاعتناء بها إلى معرفة مهنية كبيرة، ومن المرجح أن يكون أفضل جامعي الخرائط هم جغرافيون ورسامو خرائط محترفون لهم مكانتهم. إذا اعتُبرت مهمتهم مجرد وظيفة مكتبية بسيطة، فلن يرغب هؤلاء في القيام بها، وبدونهم ستكون مجموعة الخرائط شيئًا بائسًا حقًا. لذا فإن الاستنتاج الوحيد الذي أتوصل إليه هو أن تُجمع كل مهام الخرائط معًا وتُمنح استقلالية إدارية مساوية لأكبر الوحدات الإقليمية. ليس هذا حلًا مثاليًا لأن هناك لا محالة بعض التداخل وربما خلافات بين الوحدات الإقليمية والتزامات البحث في قسم الرسم الخرائطي، لكن لا يمكن تجنب ذلك. الحلول البديلة تبدو أكثر تعقيدًا بكثير.

مشكلة رقم 10: كيف تحافظ على طاقم مهني كفء بموجب قانون الخدمة المدنية وتحت ظروف التقشف المالي.

وكالات الاستخبارات في الدوائر الحكومية الرسمية تعمل تحت سلطة لجنة الخدمة المدنية وتخضع لأنظمتها. يهدف قانون الخدمة المدنية إلى توفير اختيار محايد للأشخاص الأكفأ لشغل الوظائف الحكومية، ولا أحد يعترض على صحة هذا الهدف. ولكن، هذا مثال لم يتحقق بعد مع الأسف.

خلال الحرب، كان نقص اليد العاملة شديدًا، وكانت الاحتياجات كبيرة، وكانت الضرورة تقتضي أن تُمنح الوكالات الفردية حرية كبيرة في اختيار موظفيها. إذا كان لديك وظيفة شاغرة في عملية استخباراتية ووجدت شخصًا يبدو مناسبًا لمتطلباتك، فغالبًا ما كنت تستطيع أن تعرض عليه الوظيفة. كان من غير المحتمل أن يكون لديه وضع الخدمة المدنية، أو أن يكون مهتمًا به، لكن هذا لم يكن مهمًا.

في هذه الظروف، ومع توفر الأموال لتوسيع المنظمة، كان من الممكن الحفاظ على طاقم عمل جيد. كان الأشخاص الحريصون والطموحون والكفء على استعداد بل

ومتحمسون للانضمام. وبمجرد انضمامهم، كانوا يجذبون زملاءهم، وتراكمت مكانة المنظمة الاستخباراتية وثقلها. أصبح يُطلق عليها اسم "فريق جيد"، وكانت الطلبات السنوية للتمويل تجد قبولًا أكبر لدى مسؤولي الميزانية والكونغرس.

حتى في تلك الأيام، كان من الصعب جدًا فصل واستبدال الأشخاص الذين كانوا غير مرضيين لأسباب مختلفة. كانت المنظمة بحاجة إلى التوسع، ليس فقط لتحمل وظائف إضافية، ولكن أيضًا لإفساح المجال لأشخاص جدد وأفضل للقيام بالمهام التي أهملها غير الأكفاء. بعد انتهاء الحرب، أصبح الاقتصاد في الميزانية الفيدرالية قضية سياسية، وكان القليل مستعدين للاعتراف بأن العمل الاستخباراتي يحتاج إلى عدد موظفين يقارب عددهم في زمن الحرب حتى في أوقات السلم. بالإضافة إلى ذلك، بدأت لوائح الخدمة المدنية تُطبق مرة أخرى بقوة كاملة.

تم اتباع إجراءات تقليص القوة العاملة القياسية كلما دعت الحاجة إلى تقليل الموظفين في جميع أنحاء الحكومة، بما في ذلك الأجهزة الاستخبارية المتخصصة جدًا، بسبب تخفيض الميزانيات. تنص هذه الإجراءات على أن الموظفين الذين لديهم أقل حقوق في البقاء هم أول من يُفصل بشكل عام. وحدثت مرات عديدة أن تم فصل موظفين ذوي قيمة وبقي أشخاص أقل كفاءة. كان الأشخاص الأقل قيمة – الذين يكادون يكونون غير قابلين للتوظيف خارج الحكومة – يعملون بنشاط على ترسيخ قبضتهم على حقوق البقاء واستغلال كل الحقوق التي اكتسبوها بموجب النظام.

عندما تحدث شواغر، كان لا بد من شغلها بأشخاص ذوي أعلى المؤهلات وفقًا لقواعد الخدمة المدنية، وقد يكون هؤلاء من الأشخاص الذين تم إطلاق سراحهم للتو من وكالات أخرى، وغالبًا ما كانوا غير مناسبين تمامًا للوظائف التي تم نقلهم إليها. وكان من الممكن فقط في المناصب العليا وتلك التي تتطلب تخصصًا كبيرًا تعيين رجال ذوي مؤهلات مهنية بارزة حتى وإن لم يخضعوا لاختبار الخدمة المدنية أو لم يعملوا سابقًا في الحكومة.

كان الأشخاص الأكفاء في مجال الاستخبارات يشعرون بالإحباط طبيعيًا بسبب هذا الوضع. فالكثير منهم كانوا يشعرون بعدم الأمان في وظائفهم، بصرف النظر عن جودة أدائهم، وكان الآخرون قلقين من فقدان الموظفين الجيدين فعليًا أو مستقبلًا. وعندما تم توصيل هذا القلق إلى الخارج، أصبح سببًا في جذب العروض الخارجية لخدماتهم. بدأت الشركات والصناعات وأرباب العمل السابقون وزملاؤهم في مختلف مجالات الخدمة غير الحكومية ينظرون إليهم كموظفين متاحين وبدأوا بتقديم عروض جذابة لهم. وهكذا، كانت قوتان تعملان معًا لتفكيك الفريق الأكثر قيمة، إذ كانوا يُدفَعون من الداخل ويُغَرون من الخارج.

كان فقدانهم كارثة كبيرة لعمل الاستخبارات الفيدرالية. كان من شبه المستحيل العثور على بدائل لهم في أي مكان في البلاد. وكان العلاج الوحيد لذلك هو إجراء بطولي حيث كان يجب أن يكون للأفراد ذوي التخصصات العالية، مثل المحترفين في منظمات الاستخبارات، حصانة من اللوائح العادية للخدمة المدنية. أنا أدرك تمامًا أن هذا التفكير قد يُعتبر خروجًا عن المألوف، ولكن ما لم يتم وضع ترتيبات خاصة للاستخبارات، فقد يصبح حفظ النظام الديمقراطي ذاته يومًا ما أمرًا نظريًا فقط.

ليست المشاكل الإدارية السابقة هي الوحيدة في مجال الاستخبارات، لكنها تمثل تحديات تراكمت حولها خبرات كثيرة خلال السنوات الأخيرة بتكلفة باهظة من حيث المعاناة وأموال دافعي الضرائب.

الفصل 9
الاستخبارات هي نشاط

باللغة المتداولة في هذا المجال، لا تُستخدم كلمة "الاستخبارات" للدلالة فقط على أنواع المعرفة التي ذكرتها سابقًا ولا على المنظمة التي تنتج هذه المعرفة، بل تُستخدم أيضًا كمرادف للنشاط الذي الذي تقوم به تلك المنظمة. في هذا الفصل والفصلين التاليين، سأناقش الاستخبارات كنشاط أو ربما بشكل أدق، كعملية. سيكون تركيزي الأساسي منصبًا على العدد الكبير من المشكلات المنهجية وغيرها من المشكلات التي تميز عملية الاستخبارات. لكن قبل الحديث عن هذه المشكلات، يجب أن أتناول، ولو باختصار، العملية ذاتها.

المعرفة التي كنت أسميها الاستخبارات الإستراتيجية تقدم غرضين: تقدم وظيفة الحماية أو الدفاع من خلال تحذيرنا مسبقًا من المخططات التي قد تحيكها قوى أخرى والإضرار بمصالحنا الوطنية. وتقدم وظيفة إيجابية أو منفتحة لتمهد الطريق لسياستنا الخارجية النشطة والخاصة أو الإستراتيجية الكبيرة. لكن الشيء المهم إدراكه هو أنه، بصرف النظر عن التنوع الوظيفي المقدم، المعرفة في هذه المسألة ناتجة عن عملية البحث.

في بعض الأحيان، يكون البحث ممنهجًا وعالي التقنية وعميقًا؛ وأحيانًا يكون غير ممنهج وغير تقني ويتوصل إليه بسرعة. أحيانًا يتطلب مشروع البحث الآلاف من أيام العمل، وتارة أخرى ينجز في دقيقة أو أقل.

إن العملية البحثية وخاصة الاستخبارات الإستراتيجية تبدأ من طريقين أساسيين. عندما يقوم الناس أو المخططين من حكومتنا ببناء شيء جديد في سياستنا الخارجية فإنهم يلجأون إلى الاستخبارات للسؤال عن خلفية. (يجب عليهم فعل هذا أكثر مما يفعلون فعليًا). في طلبهم لهذا أو ذاك من عناصر المعرفة، إنهم يحفزون جهاز الاستخبارات الإستراتيجية على المباشرة في بحث معين ومسار مراقبة موجه بشكل خاص. ومع ذلك، هناك طريقة ثانية يباشر به عملية البحث. وهذا من خلال منهجيته الخاصة ومراقبته المستمرة لما يحدث في الخارج.

إن المراقبة بشكل عام مهمة، حتى إنه غالبًا ما ينظر إليها بشكل منفصل عن البحث. لكن لا أعتقد أنه يجب أن تكون منفصلة كثيرًا. دعوني أشرح بمزيد من التفاصيل.

المراقبة، في المعنى الذي أستعمله هنا، هي ملاحظة ما يجري في الخارج والمحاولة المتعمدة لفهمه. تتم عملية المراقبة الفعلية ميدانيًا في الأراضي الأجنبية وفي الوطن؛ ويمكن أن تتم بشكل علني أو سري، أو بكلا الطريقتين.

في الدول الأجنبية نقوم بها من خلال عدد كبير من المسؤولين العلنيين والرسميين – بعضهم مدنيون وبعضهم عسكريون– ومهمتهم البقاء متيقظين والإبلاغ عما يتعلمونه. هؤلاء الموظفون هم أعضاء السلك الديبلوماسي والملحقون الذين ذكرتهم سابقًا. لكل منهم مجال اهتمام وتخصص معين، سواء في الشؤون السياسية أو العسكرية أو التجارية أو الثقافية وغير ذلك، وعليهم أن يبقوا أنفسهم ورؤسائهم في الوطن على اطلاع دائم ضمن مجال تخصصاتهم.

بعض الحكومات الأجنبية تستكمل عمل مسؤوليها العلنيين من هذا النوع بالنشاطات التجسسية؛ وهي، أنهم يبعثون عملاء سريين أو مجندين سريين للعملاء، للاكتشاف والإبلاغ عن أمور يصعب اكتشافها بشكل علني. إذا كنت تحب نموذجًا عن كيفية تأسيس هذه الأنشطة وكيف تعمل، اقرأ جواسيس السوفييت (*The Soviet Spies*)،

كتاب لريتشارد هيرش[1] أو تقرير اللجنة الكندية الملكية...[2] التي يعتمد عليها إلى حد كبير.

لا تأخذ كل أنشطة المراقبة مكانًا في الخارج، بل البعض المهم جدًا منها يأخذ مكانًا في الوطن في مركز الاستخبارات الرئيسي. قد تبدو مراقبة بلد أجنبي من مركز مراقبة وطني غريبًا، لكن توجد أسباب عدة لهذا التناقض الظاهري.

أولًا، يجب أن تكون هناك مراقبة في الوطن وذلك ببساطة لضمان الراحة والملاءمة. على سبيل المثال، ما تنقله إذاعة فرنسا الرسمية لبقية العالم هو أمر مثير للاهتمام، ويجب الاهتمام بمعرفة خلفية المحتوى السياسي الإخباري والتعليقات. ومع ذلك، هذا لا يعني أن علينا إنشاء عملية مراقبة كاملة للإذاعات في كل مدينة من مدن العالم. العملية التكنولوجية ستكون ضخمة، الطاقم الكبير المطلوب لإدارة هذا النوع من العمليات سيكون صعب جدًا في بعض الدول، والتكلفة ستكون هائلة. إذًا، منظمة المراقبة المهمة جدًا المعروفة بفرع معلومات البث الخارجي تأسست في الوطن. تنتقي محطة تحكمها البرامج المهمة؛ يقوم المكتب الوطني بنسخها وترجمتها (وأحيانًا تلخيصها)، وإعادة إنتاجها ثم إرسالها إلى مسؤولي الحكومة. منظمات الاستخبارات الإدارية هم بالتأكيد المستفيدون الرئيسيون.

ينطبق الأمر ذاته على الاستخدام الرسمي للكمية الكبيرة من الأخبار الأجنبية التي يجمعها مراسلو صحافتنا المحلية ويرسلونها برقيًا إلى صحفهم في الوطن. يُعد الصحفيون البارعون، على الرغم من عدم ارتباطهم بعمل الاستخبارات في حكومتنا الفيدرالية، مراقبين مهمين للشؤون الخارجية ومساهمين مهمين، ولو غير معتمدين، في نشاط المراقبة قيد المناقشة. من الحكمة أن تمتنع الحكومة عن محاولة اعتراض برقياتهم في مصدرها، بل أن تتركها تصل إلى غرفة الاتصالات في صحفنا المحلية

[1] نيويورك، 1947

[2] Report of the Royal Commission . . . to Investigate the Facts relating to . . . the Communication . . . of Secret and Confidential Information to Agents of a Foreign Power ،. 27 حزيران، 1946 (أوتاوا، 1946).

وتستخدم محتواها لأغراض رسمية. القيام بالعمل بهذه الطريقة يعني أن عملية استخباراتية تُجري مراقبة علنية ستحتاج إلى قوة صغيرة في الوطن لمتابعة أفضل الأخبار الأجنبية.

هناك سبب ثانٍ لنشاط المراقبة الوطني الداخلي. إنه قائم على فرضية أن أي شيء يدبر في الخارج ضد مصلحتنا يحمل طابع التآمر: إذ يُدبر في سرية ويشارك فيه عدة أشخاص أو مجموعات. في عالم العلاقات الدولية، قد يكون أطراف هذه المؤامرة من المقيمين في ست دول تقريبًا، وإن كُتب يومًا أن تُجمَع قصة ما يخططون له، فلا بد من أن يتم جمعها من شذرات معلومات مقدمة من مصادر وطنية مختلفة في تلك الدول الست. على سبيل المثال، ما كان يفكر فيه فرانكو في لحظة معينة قد يكون من الصعب الحصول عليه من مصادر مدريد مقارنة بمصادر مكسيكو سيتي وبوينس آيرس ولشبونة وبايون وروما. ليس المقصود من ذلك القول إن واشنطن هي المكان الوحيد الذي يجب أن تُجرى فيه المراقبة، بل المقصود أنه وبالنظر إلى طبيعة العالم الحديث المعقدة، لا بد من وجود موقع مركزي للرصد والمراقبة وتبادل المعلومات.

بصرف النظر عن كيفية تنفيذها – سواء كانت علنية أو سرية، في الخارج أو في الوطن– تؤدي المراقبة وظيفتين أساسيتين: فهي تُعلِمُنا عند تفكير دولة أخرى في سياسة أو إجراء يلحق الضرر بمصلحتنا الوطنية. في هذا الدور، فإنها تحفز إنتاج المعرفة الدفاعية والوقائية الضرورية لأمننا. كما أنها تخبرنا ما يجب نعلمه عن الشؤون الخارجية إذا كنا عازمين على تنفيذ سياستنا الخارجية النشطة. في هذه الوظيفة الثانية، تكون قوة المراقبة قد جمعت ورصدت ورفعت تقارير عن مجموعة واسعة من الظواهر التي وصفتها في الفصلين السابقين 2 و3، ومن دونها سيكون للاستخبارات الإستراتيجية محتوى ضئيل من الأهمية الحالية. في الحديث عن المراقبة، هناك دائمًا خطر في تصويرها على أنها شيء سلبي تمامًا. المراقبة هي بمثابة الجلوس في الخلف وانتظار الانطباع. لكن المراقبة التي تستحق هذا الاسم يجب أن تكون نشطة ومبادرة. يجب أن تكون مبادرة حيث يسعى المراقب إلى تغطية أوسع نطاق ممكن، معرضًا نفسه

لأكبر عدد من الظواهر؛ والأهم من ذلك أن يكثف جهوده في متابعة وتحليل انطباعاته عن هذه الظواهر.

ما دمتُ أستخدم المصطلح غير الدقيق "المتابعة"، فأنا في موقف آمن لدى القارئ العام وأوساط مجتمع الاستخبارات. إن هذا المصطلح يوحي بالتحقق من دقة المصادر ومقارنة الروايات المتباينة وتوسيع نطاق البحث لاكتساب منظور أشمل واكتشاف خيوط جديدة – وكل ذلك يؤدي إلى صياغة اقتراح يبدو الأصدق من بين جميع الاقتراحات الممكنة. والآن أود أن أُطلق على عملية "المتابعة" هذه مصطلحًا أكثر دقة، وهو "البحث"، وأقول إن نوعًا معينًا من البحث يجب أن يواكب نشاط المراقبة. هذا البحث هو جهد منهجي يهدف إلى استخلاص معنى راسخ من الانطباعات الأولية. أما المراقبة من دون مواكبة بحثية، فستنتهي إلى معلومات متفرقة وسطحية.

للبحث أهمية تتجاوز مجرد كونه أداة تعزز فعالية المراقبة. فللبحث دور مستقل تمامًا، يتمثل في خدمة الجوانب الإيجابية والفاعلة من السياسة الخارجية. في زمن الحرب، ينتج البحث المعرفة للقدرات الإستراتيجية للعدو ونقاط الضعف المحددة؛ وينتج معرفة جوانب القوة والضعف السياسي والاقتصادي لدى العدو؛ كما ينتج معرفة البنية المادية المستخدمة من قِبَل العدو أثناء الحرب. وبناءً على هذه المعرفة أُعتدت خططنا العسكرية الهجومية. في وقت السلم، يُنتج البحث نوع المعرفة الذي تود امتلاكه عن الدول الأجنبية إذا كنت مضطرًا إلى اتخاذ قرار لدعم برنامج الانتعاش الاقتصادي الأوروبي، والدفاع عنه أمام الكونغرس ومواطنيك.

البحث هو العملية الوحيدة التي نحن، أبناء التقليد الليبرالي، نقرّ بأنها قادرة على أن تمنحنا الحقيقة، أو على الأقل تقرّبنا منها أكثر مما نحن عليه الآن. كان الفيلسوف في العصور الوسطى يرضى بأن يستخلص حقيقته من خلال الاستنباط من النصوص المقدسة، وزعيم قبيلة أفريقي ربما يلجأ إلى مشاورة الساحر أو الكاهن، أما الصوفي، مثل أدولف هتلر، فكان يستمد "حقيقته" من تواصله الباطني مع ذاته الحدسية.

لكننا نصر، وكنا قد أصرينا عبر أجيال، على أن الحقيقة لا تُنال، وإن لم تُدرك بالكامل، إلا عبر البحث الموجه بمنهجية منتظمة.

في العلوم الاجتماعية، التي تُشكل إلى حد كبير المادة الأساسية للاستخبارات الإستراتيجية، يوجد مثل هذا المنهج[3]. وهو يشبه إلى حد بعيد منهج العلوم الطبيعية، وإن لم يكن مطابقًا له، إلا أنه يظل منهجًا قائمًا بذاته[4]. من الممكن شرحه بأكثر من طريقة. مثلًا، يمكن بسهولة إعادة صياغة ما جاء في مناقشة العلوم الفيزيائية (كما عرضها كونانت رئيس جامعة هارفرد) والقول إن منهج العلوم الاجتماعية يقوم على تطوير مفاهيم جديدة انطلاقًا من الملاحظات، وهذه المفاهيم الجديدة بدورها توجه وتؤدي إلى ملاحظات جديدة. لكن لتوسيع هذه الصياغة البسيطة والرائعة لتتناسب

[3] أُدرج علم الإستراتيجية العسكرية ضمن العلوم الاجتماعية، إلى جانب كلٍ من علم النفس الاجتماعي، والاقتصاد، والسياسة، وعلم الاجتماع، والجغرافيا، والأنثروبولوجيا، والتاريخ، وغيرها. ومن الجدير بالملاحظة أن الاستخبارات المتعلقة بالعلوم الفيزيائية والتكنولوجيا تحمل طابعًا اجتماعيًا كثيفًا مستمدًا من العلوم الاجتماعية. على سبيل المثال، من المهم جدًا معرفة الوضع الدقيق للدولة "ص" في ما يتعلق بتطويرها لمصادر الوقود الجديدة أو اللقاحات أو الأسلحة، ومن المفترض أن الشخص المؤهل للتعامل مع التفاصيل الفنية لهذه المسألة الاستخباراتية هو من يمتلك معرفة عميقة في العلم الدقيق المناسب. لكن كما هو مهم، وممكن أكثر أهمية، هي التأثيرات المتوقعة لمثل هذه التطورات على الدولة التي تقوم بإنتاجها. إذا كانت الدولة "ص" قد اكتشفت مصدرًا جديدًا للوقود من شأنه أن يُحدث ثورة في صناعتها الجوية، فهل تمتلك الدولة "ص" الرغبة والقدرة المالية لخوض هذه الثورة؟ وإذا خاضت الدولة "ص" هذه الثورة، ماذا ستكون النتائج على سياة طيرانها التجاري، وموقفها في العلاقات الخارجية، إلخ.؟ هذه الأسئلة الأخيرة تُعد على قدر بالغ من الأهمية، ولا تقتصر الإجابة عنها فقط ضمن اختصاص العالِم الفيزيائي أو الهندسي. الإجابات عن هذه الأسئلة تُعد من صميم اختصاص علماء الاجتماع. ينبغي لأي دولة أجنبية تُجري تحليلًا حول الولايات المتحدة في العصر الذري أن تُعير نفس القدر من الاهتمام لتأثير امتلاكنا للقنبلة الذرية وأسرار الطاقة الذرية الأخرى على سياساتنا الداخلية والخارجية، تمامًا كما تهتم بمحاولة كشف أسرارنا التقنية الدقيقة. لذلك، ينبغي أن أتوقع أن يضم القسم الأميركي في جهاز الاستخبارات المركزي للدولة "ص" عددًا من العلماء المتخصصين الذين يحاولون اكتشاف كيفية قيامنا بالأمور، وعددًا أكبر من علماء الاجتماع لوضع تلك النتائج في سياقاتها السياسية والاجتماعية والاقتصادية المناسبة.

[4] يُشار كثيرًا إلى أن منهج العلوم الاجتماعية يختلف بشكل كبير عن منهج العلوم الدقيقة، وذلك بسبب الصعوبات الهائلة التي تواجهها العلوم الاجتماعية في إجراء تجارب مضبوطة ومتكررة، وفي الوصول إلى أسس يقينية للتنبؤ. على الرغم من هذه السلبيات الكبيرة، يسعى علماء الإجتماع للتطوير في منهجيتهم لتوفير الدقة في الفيزياء والكيمياء. بعض من علماء الطبيعة، مثل الرئيس كونانت من جامعة هارفرد، وعلى الرغم من احترامهم "للتحليلات المحايدة والموضوعية" المنجزة من قِبَل علماء الإجتماع، فإنهم يفضلون فصل المنهجين عن بعضهم البعض. إنهم يشعرون أن منهجية علماء الأجتماع مختلفة كثيرًا عن منهجية علماء الطبيعة (لأسباب ذكرتها سابقًا وأسباب أخرى) وأن محاولة اعتبار المنهجين متقاربين أو متشابهين لا تؤدي إلا إلى المزيد من الالتباس. واقتباسًا من السيد كونانت: "القول بأن جميع التحليلات المحايدة والدقيقة للوقائع تُعد أمثلة على المنهج العلمي، إنما هو إضافة قدر لا يُقاس من الالتباس إلى مشكلات فهم العلم [الفيزيائي]". (جيمس ب. كونانت، *في فهم العلم*، نيو هافن، 1947، ص. 10). غير أن السيد كونانت، بصفته كيميائيًا، يهتم خصوصًا بتجنّب الالتباس في ميدان العلم البحت. أما عالم الاجتماع، فله اهتمام مختلف تمامًا.

مع الحالة الخاصة للعلوم الاجتماعية قد يكون أقل فائدة من وضع صياغة أخرى مصممة خصيصًا لتلبية المتطلبات الراهنة.

دوَّنت الصياغة الأخرى سبع خطوات أو مراحل:

1- ظهور مشكلة تتطلب اهتمام طاقم الاستخبارات الإستراتيجية.
2- تحليل هذه المشكلة لكشف الأوجه التي لها أهمية فعلية بالنسبة إلى الولايات المتحدة، وتحديد أي من السبل المتعددة لمعالجتها يُرجح أن يكون أكثر فائدة للمستفيدين الحكوميين.
3- جمع البيانات المتعلقة بالمشكلة كما هو مصاغ في المراحل الثانية. وهذا يتطلب مسحًا للبيانات المتوفرة بالفعل والمحفوظة في مكتبات المواد الوثائقية، بالإضافة إلى سعي للحصول على بيانات جديدة لسد الثغرات الموجودة.
4- تقييم نقدي للبيانات التي تم جمعها على هذا النحو.
5- دراسة للبيانات المقيمة بهدف الكشف عن نوع من المعنى الكامن فيها. لحظة اكتشاف هذا المعنى يمكن أن نسميها لحظة الفرضية. في الحقيقة، نادرًا ما يوجد ما يمكن تسميته بلحظة واحدة لطرح الفرضية، على الرغم من أن بعض دارسي المناهج يتحدثون كما لو كانت هذه اللحظة موجودة بالفعل، وغالبًا ما يكون ذلك تسهيلًا للأمر. ولا يمكننا القول بشكل قاطع في أي مرحلة من هذه العملية تظهر الفرضية. قد يُسعد المرء لظنه أن الفرضيات تظهر في هذا المرحلة الخامسة، لكن في الواقع العملي، فإنها تبدأ في الظهور منذ لحظة جمع أول معلومة. من المعروف أنها قد تظهر قبل ذلك، ومن الممكن أن تستمر في الظهور إلى نهاية المشروع أو حتى بعد ذلك.
6- جمع المزيد من البيانات وفقًا للمسارات التي تشير إليها الفرضيات الواعدة، وذلك بهدف تأكيدها أو نفيها.

7- إثبات فرضية أو أكثر على أنها أكثر صحة من غيرها، وتقديم هذه الفرضيات على أنها أقرب التقديرات الحالية للحقيقة. هذه هي المرحلة الأخيرة وغالبًا ما يُشار إليها بحالة *العرض*.

في كل مرحلة من هذه المراحل، يظهر نوعان من المشاكل المنهجية. النوع الأول هو سمة مميزة لجميع الأبحاث المنهجية في العلوم الاجتماعية، أما النوع الآخر فينبع من خصوصيات أنشطة البحث الاستخباراتي. بعبارة أخرى: لدى الاستخبارات الإستراتيجية مجموعة من المشاكل المنهجية الخاصة بها التي هي غير معروفة نسبيًا لعالِم الاجتماع أثناء عمله في الجامعة. سيكون اهتمامي الرئيسي في الفصل التالي مع هذه الفئة من المشاكل المنهجية الخاصة.

الفصل 10
المشاكل المنهجية الخاصة في العمل الاستخباراتي

الاستخبارات الإستراتيجية تواجه صعوبات في كل مرحلة من النهجية المذكورة في الفصل السابق. وكما قلت، هذه الصعوبات ليست متشعبة لكل الأبحاث في العلوم الاجتماعية؛ بل خاصة للعمل الاستخباراتي. في الصفحات التالية سأناقش كل مرحلة على حدا.

يمكن أن تسبب كلمة "مشكلة" بعض الالتباس. لقد استعملت الكلمة مرارًا وفي وجهين مختلفين. سأشير إلى هذه المشاكل طوال الوقت بـ"المشكلة المنهجية"، والتي أعني بها مشكلة مميزة لمنهج محاولة إقامة تقدير جديد للحقيقة، و"المشكلة الموضوعية"، والتي أعني بها مشكلة في الموضوع الفعلي للاستخبارات الإستراتيجية. كمثال على "المشكلة الموضوعية"، يمكن اعتبار المكانة الإستراتيجية للشيوعيين الصينيين؛ أما كمثال على "المشكلة المنهجية"، فيمكن اعتبار الوسائل التي ستستخدمها للحصول على البيانات الأساسية حول المنشآت العسكرية للشيوعيين الصينيين.

1. المرحلة الأولى، ظهور المشكلة الموضوعية

يمكن أن تتجلى المشكلة الموضوعية في الاستخبارات الإستراتيجية بثلاث طرق أساسية.

أ- من الممكن أن تظهر المشكلة الموضوعية كنتيجة لتأملات شخصٍ مكلف حصريًا بتنبؤ المشكلات. في الواقع، فإن ميدان الاستخبارات يوظف عددًا قليلًا جدًا من مثل هؤلاء الأشخاص. لكن لنفترض وجود مثل هؤلاء الأشخاص؛ فإن مهمتهم هي أن يطرحوا على أنفسهم الأسئلة الصعبة، والعميقة، والجوهرية، وأن يستمروا

في نقلها إلى الطاقم المهني المتخصص. ينبغي أن تكون العملية الاستخباراتية مثقلة بمثل هذه الأسئلة، وينبغي أن يتركز جزء كبير من برنامج عملها على السعي للحصول على إجابات لها. يمكن نسب كارثة بيرل هاربر، إلى حد كبير، إلى غياب شخص مزعج ومُلِح، كان من المفترض أن يكون على دراية بتصاعد العداء من جانب اليابان، ويواصل طرح الأسئلة: متى سيقع الهجوم؟ ومن أين سيأتي؟ وكيف سيُنفذ؟[1]

المشكلة المنهجية المتضمنة هنا تبدو بسيطة جدًا، على الأقل من حيث الظاهر. وهي تتمثل في ابتكار الوسائل التي تُمكن أولئك الخبراء في التوقع الإستراتيجي من صياغة مشكلات موضوعية جيدة بشكل موثوق. يكمن الجواب الوحيد في اختيار شخص يمتلك معرفة واسعة في المجال الموضوعي بحيث يجب عليه أن يطرح أسئلة، ويتمتع بعقلية استقصائية؛ ثم التأكد من أن لديه وصولًا مباشرًا إلى كل جزء من الأدلة الجديدة الواردة بشأن ذلك المجال، وإلى كل من يملك معرفة فيه، بالإضافة إلى إعفائه من المهام الأخرى المرهقة. ولكن إذا تعمقت في الأمر وطرحت السؤال: كيف للمرء أن يصل إلى طرح أسئلة جيدة على نفسه؟ فإنك تبدأ في سلوك أحد الطرق الرئيسة في نظرية المعرفة (الابستمولوجيا). وليس هدفي الخوض في ذلك.

ب- قد تظهر المشكلة الموضوعية عندما تُفضي المراقبة إلى إدراك أمر غير مألوف. على سبيل المثال، لنفترض أن الأشخاص الذين يراقبون "غريت فروزينا" (Great Frusina) قد علموا بأن تلك الدولة بصدد توسيع برنامجها التبشيري المسيحي في الكونغو البلجيكية، وأنها قد عينت شخصًا يُدعى "الأخ نيبوماك" مساعدًا للمدير الجديد. إذا كانت المراقبة دقيقة بما فيه الكفاية لتدرك مدى غرابة هذا التحول في جزء ثانوي من سياسة "غريت فروزينا"، فإنها تكون قد أثارت مشكلة موضوعية قد تكون على قدر كبير من الأهمية إذا ما تم تتبعها، وقد تكون عديمة الأهمية تمامًا.

[1] اطّلع على سيث دبليو. ريتشاردسون (المستشار القانوني العام للجنة التحقيق المشتركة التابعة للكونغرس في قضية بيرل هاربر)، "لماذا تمّت مباغتتنا في بيرل هاربر؟"، *مجلة Saturday Evening Post* (المجلد 219، العدد 47، 24 أيار 1947). يُوثق السيد ريتشاردسون في هذا المقال الفرضية التي يُجمع على قبولها بشكل عام.

المشاكل المنهجية هنا شبيهة جدًا للذي تعرضنا له توًا: كيف يمكن للمراقبة أن تضمن قدرتها على رصد ما هو غير مألوف، ما هو غير مألوف حقًا؟ كيف لها أن تتيقن من قدرتها على تحديد ثلاث حالات فقط في الأسبوع من بين آلاف الأمور التي تراقبها وملايين الأحداث التي تقع، والتي تُعد فعلًا ذات أهمية محتملة؟ الجواب هو نفس الذي ذكرناه في الأول: حيازة خدمات رجال حكماء – وذوي حكمة في المجال المعني تحديدًا – ثم الدعاء بأن تكون ذواتهم الباطنية الغامضة من النوع القادر على إنتاج فرضيات ذات أهمية وطنية.

ت- الطريقة الثالثة والأخيرة بحيث يمكن أن تظهر المشكلة الموضوعية هي بناءً على طلب مباشر من الجهة المستفيدة. على سبيل المثال، لنفترض أن صانعي السياسات، وهم الفاعلون الرئيسون ضمن جمهور مستهلكي الاستخبارات، يواجهون استحقاقًا لمراجعة السياسة المعتمدة تجاه الصين. ولنُفترض أنهم استدعوا عددًا من عناصر الكادر التحكمي والمهني في جهاز الاستخبارات إلى اجتماع تُعرض فيه الإشكالية على نحو مباشر. وخلال مجريات هذا الاجتماع، قد تبرز أوجه من المسألة الصينية لم يكن من الضروري لصناع السياسات الإلمام بها سابقًا. ولنُفترض أن تلك الأوجه ترتبط بالمسألة السكانية. في هذه الحالة، يكون التوجه المرتقب نحو تغيير السياسات قد أسفر عن بروز مشكلة موضوعية.

كما طُرِحَ لا يوجد مشكلة منهجية حقيقية في هذه الحالة. من وجهة نظر الاستخبارات الإستراتيجية، سارت الأمور تمًاما كم ينبغي. لا شك في أن طبيعة المهمة واسعة وعامة جدًا وتطرح صعوبات جدية، لكن بما أن جهاز الاستخبارات قد دُعي إلى الاجتماع، يمكن للاستخبارات أن تفترض تلقي مزيد من التوجيه من الجهات المستفيدة، بما يتيح لها صوغ المشكلة الموضوعية على نحو أدق يتوافق مع احتياجاتهم. (هذه هي المرحلة الثانية وستُناقش على الفور). لكن ما يحدث في كثير من الأحيان هو أن قرار مراجعة السياسة يُتخذ، وتُستهل المناقشات، من دون إشراك جهاز الاستخبارات فيها. بعد أسابيع، وعندما يجد صانعو السياسات أنفسهم على مشارف موعد نهائي لا يمكن

تأجيله، يكتشفون أنهم بحاجة إلى تقدير جديد للسكان من جهاز الاستخبارات، وعلى الفور. هم بالفعل يطرحون مشكلة موضوعية، لكنهم يطرحونها على نحو يثير الارتباك ويبعث على الإحباط داخل جهاز الاستخبارات، إذ يُطلب منه إنجاز عمل يستغرق شهرًا خلال ليلة واحدة.

2. المرحلة الثانية، تحليل للمشكلة الموضوعية

ظهرت المشكلة الموضوعية في أقسى صورها. قبل أن يمضي المراقبين والباحثين فيها يجب أن يحللوا ويقوموا ببحث دقيق. الغرض من هذا التحليل ليس فقط اكتشاف ونفي هذه العناصر التي لا علاقة لها أو غير ضروري، لكن والأهم من ذلك، لصياغة المشكلة بطريقة تجعل الحل (عندما يظهر) قابلًا للتطبيق المباشر على المهمة التي يضطلع بها المستفيدون.

على سبيل المثال، فإن اكتشاف فريق المراقبة للزيادة في النشاط التبشيري لدى دولة "فروزينا العظمى" يفتح أمامهم الكثير من المسارات المحتملة للمراقبة اللاحقة. يمكنهم البدء في مراقبة العلاقة بين الكنيسة والدولة بحثًا عن زوايا جديدة؛ يمكنهم بدء مراقبة العلاقة بين "فروزينا العظمى" وبلجيكا؛ أو يمكنهم تخطي "فروزينا العظمى" وبلجيكا والكونغو، والبدء في تتبع التطورات في المجال العام للبعثات بحثًا عن سياسات كنسية جديدة فيها. من شبه المؤكد أنهم سيكتشفون دلائل مثيرة للاهتمام بصرف النظر عن المسار الذي يتبعونه من هذه الخطوط أو غيرها. لكن السؤال هنا ليس ذلك. السؤال هو: أي خط من خطوط المراقبة المستقبلية من المرجح أن يكون له أكبر تأثير على أمن الولايات المتحدة؟

قد يواجه الباحثون الذين يعودون من اجتماع السياسة بشأن الصين نفس نوع الاختيار. طُلب منهم تقديم بعض البيانات السكانية؛ لنفترض أن الطلب الأصلي لم يكن أكثر تحديدًا من ذلك. من الواضح أن هناك العشرات من أنواع البيانات السكانية، ولن

يكون لبعضها أي تأثير على الإطلاق على مهمة صانعي السياسات. فما هي هذه البيانات، وإلى أي درجة من التفاصيل يجب تطويرها؟

أثناء تفكير المراقبين والباحثين مليًا في مشكلاتهم الموضوعية لإيجاد المسار التحليلي الأكثر جدوى فإنهم يحتاجون إلى إرشاد. يجب أن يصدر هذا الإرشاد من مصدرين، من اجتهادهم الذاتي مع تعمق فهمهم للمشكلات الموضوعية الخاصة ومن الجهات المسؤولة بوضع السياسات أو التخطيط أو تنفيذ العمليات، التي يسعون إلى خدمتها من خلال عملهم الاستخباراتي. دعني أتناول مشكلة الإرشاد كما تتضح للمراقب.

اكتشفَ أن فروزينا العظمى هي توسيع لبرنامج المهمات المسيحية في الكونغو، هو يعلم أن الكونغو تملك مكامن كبيرة لليورانيوم؛ "هل هناك رابط؟" يسأل نفسه. عندما تكشُف محاولته البحثية أن الأخ نيبوماك ربح جائزة نوبل مقابل أبحاثه الجيولوجية، يُدرك وجود ارتباط ما ويتضح له إحدى زوايا المسار التحليلي الأكثر جدوى. أنه الآن يتبنى فرضية أن فروزينا العظمى هي محاولة لأخذ يورانيوم من الكونغو، وأن الأخ نيبوماك هو عميل لدولة فروزينا العظمى. في هذه النقطة يجب عليه الحصول على إرشادات خارجية. ما هي المسارات الأخرى التي سيحددها الأشخاص الذين يخدمهم على أنها الأكثر جدوى؟ ماذا يقترحون أن يفعلوا حيال دولة فروزينا العظمى إذا أشار أحد هذه المسارات إلى نشاط خبيث من جانبها؟

مع بدء الباحثون في العمل على موضوع السكان في الصين، قد يكون التسلسل معكوسًا تمامًا. في سعيهم للحصول على الإرشاد سيعودون بسرعة إلى صانعي السياسات لطلب نصيحتهم بشأن مسارات الهجوم. سيسألون أيضًا كيف يرى صانعو السياسات تطور مهمتهم، وما هو هدفهم في تعديل السياسة القديمة. إذا حصلوا على إجابات لأسئلتهم، سيكون بإمكانهم صياغة المشكلة الموضوعية بطريقة تجعل الإجابة عنها ذات فائدة عملية للجهات التي يخدمونها. وعلاوة على ذلك، فإن تقدمهم في البحث سيقودهم إلى فرضيات مفيدة تنبع من معرفتهم المتعمقة بموضوع البحث، وهي فرضيات قد لا يتمكن صانعو السياسات من التوصل إليها بأنفسهم.

لكن المشكلة المنهجية المطروحة هنا لا تتعلق بالإرشاد الداخلي. بل تتمثل في الإرشاد الخارجي، أي الإرشاد الصادر عن مستخدمي المعرفة التي يسعى العاملون في مجال الاستخبارات إلى إنتاجها. وهي واحدة من المشكلات الحرجة في مجمل العمل الاستخباراتي، وقد خصصتُ له جزءًا كبيرًا في الفصل التالي. يكفي أن أقول هنا أن العلاقة بين الجهات المنتجة للمعلومات الاستخباراتية والجهات المستفيدة من المعلومات الاستخباراتية غير متساوية؛ غالبًا ما تعجز أجهزة الاستخبارات عن الحصول على الإرشاد الضروري الذي يتيح لها إنتاج معلومات ذات جدوى فعلية؛ وأحد المواضع التي يُفضي فيها غياب هذا الإرشاد إلى أشد النتائج كارثية هو المرحلة الثانية ذاتها من عملية الاستخبارات. ما لم تكن المنظمة الاستخباراتية على دراية بسبب انخراطها في العمل، وبالغرض الذي يُفترض أن يخدمه منتَجها، وبأنواع الإجراءات المزمع اتخاذها والأدوات التي ستُستخدم فيها، فإن تحليل المشكلة الموضوعية وصياغتها على النحو الملائم سيتضرر.

3. المرحلة الثالثة، جمع البيانات

جمع البيانات هو النشاط الأكثر ميزة لكمل العمل الإستراتيجي. لا يمكن أن يكون هناك مراقبة أو أبحاث من دون جمع البيانات. وفقًا لذلك، لا يمكن أن توجد منظمة استخباراتية حتى تفعل عمل شامل ومنظم من الجمع. لكن هذه المهمة تنطوي على مشكلات منهجية شديدة التعقيد إلى حد يجعل حلها شبه مستحيل، وفي حال بقائها من دون حل، تمثل مصدرًا لعدم الكفاءة.

أ- سأبدأ بالأسهل. هذه هي المشكلة المنهجية التي تواجه أحد الموظفين المحترفين عند المباشرة ببحثٍ ما. بعد تجاوزه للمشكلة الموضوعية، الخطوة التالية هي أن يتحقق من البيانات المتوفرة بشأن الموضوع سواء في منظمته الاستخباراتية أو في منظمات استخباراتية أخرى. لنفترض أن ملفاته الخاصة منظمة بشكل جيد، وأن جهازه يضم مكتبة مركزية تحتوي على وثائق مفهرسة بطريقة سليمة. في وقتٍ

قصير، يمكنه جمع المواد التي هي بحوزته، إذا جاز التعبير. تشير هذه المواد، وكما يُحتمل أن يشير حسه الفطري أيضًا، إلى وجود مواد مماثلة لدى منظمات استخباراتية مجاورة أخرى. يجب عليه التوصل إليهم. كنت قد ذكرت سابقًا الصعوبات التي تواجهها مهمة الوصول إليهم (1) إذا كان عليه أن يبلغ رغباته إلى شخص آخر ضمن منظمته نفسها يملك تفويضًا حصريًا بجمع البيانات، و (2) إذا لم تكن لدى المنظمات الأخرى مكتبة مركزية تحتوي على وثائق مفهرسة. إن حقيقة أن المنظمات الاستخباراتية تميل إلى مركزة وظيفة الجمع، وفي الوقت نفسه لا تميل إلى إنشاء فهرس مركزي لوثائقها، تُشكل عائقًا كبيرًا أمام الباحث.

ب- للانتقال إلى الخطوة الثانية من هذه العملية، لنفترض أن أحد أعضاء فريق العمل اكتشف حتى بعد استقصاء كل المصادر في مدينة مقره أنه لا يزال عدد من الأسئلة الموضوعية الغير مجاوب عليها وتحتاج إلى اكتشاف. يجب عليه أن يتواصل مع العناصر الميدانية؛ يتعين عليه أن يشرح لأحد في عاصمة أجنبية ما يريد التوصل إليه. الآن، إذا كان الشخص على الطرف الآخر من الخط قد كان سابقًا موظفًا في المكتب الرئيسي، وإذا كان لديه إحساس بكيفية عمل المكتب الرئيسي ويعرف الموظفين شخصيًا، وإذا كان في حالة استعداد عالية، فسيكون أكثر قدرة على فهم ما يُطلب منه وسيقوم بذلك بكفاءة ومرونة. سيستوعب التعليمات (التي يمكن أن تُعطى بلغة مختصرة تستخدم في المكتب) وسيتصرف إلى حد كبير كامتداد خارجي للفريق الرئيسي في المكتب. ولكن إذا لم يكن قد عمل في المكتب الرئيسي، وبدلًا من ذلك تم إرساله إلى منصبه في الخارج من دون أن يكون قد تم تدريبه بشكل مناسب على مشاكل المكتب الرئيسي، فقد تحدث صعوبات.

تبدأ المشكلة عند المحاول لشرح المطلوب بدقة في رسالة أو برقية، وعند محاولة شرحه لشخص يبدأ من الصفر. يجب أن تكون الطلبات للحصول على بيانات من هذا النوع مفصلة جدًا، ولتحقيق النتائج، يجب أن تنقل في مضمونها إحساسًا بالعجلة والأهمية. إنها تستغرق وقتًا طويلًا. إذا كانت لا تتعدى الأوامر القصيرة والمباشرة، فمن المحتمل أن يتم التعامل معها بشكل روتيني.

تتفاقم المشكلة عندما تتعلق الطلبات بموضوع غريب عن المتلقي. قد يرغب المكتب الرئيس في إجراء مقابلة مع مسؤول أجنبي حول مسألة ديموغرافية فنية أو في تكليف شخص بمراجعة وتقديم تقرير عن مؤتمر علمي، ولكن قد يكون الأشخاص في الميدان قد حصلوا على تدريب مهني غير مناسب أو لم يتدربوا على الإطلاق، وبالتالي يكونون غير قادرين تمامًا على التعامل مع موضوع الطلب. أو، على الأرجح، يكون موظفو الميدان غارقين تمامًا في تنفيذ طلب سابق يبدو لهم أنه في غاية الأهمية.

المشكلة السابقة صنفتها الأسهل من بين مشكلات الجمع، لأن على الأرجح بعض القواعد البسيطة المنطقية يمكن أن تتفوق عليها. لكن يوجد مشكلات أخرى لا يمكن تجاوزها. إنها متأصلة في مرحلة المراقبة في الاستخبارات.

من المفترض أن تكون قوة المراقبة في عملية الاستخبارات الإستراتيجية في المقام الأول مسؤولة عن مراقبة الأعداء الفعليين أو المتصورين أو المحتملين للولايات المتحدة وتقديم تقارير عن أنشطتهم. في المرحلة الثانية، من المفترض أن تقوم قوة المراقبة بجمع نوع أقل دراماتيكية من المعلومات التي تهدف إلى تعزيز نجاح سياساتنا الخاصة. في بعض جوانب كلا الخطين من العمل، يجب على قوة المراقبة أن تعمل سرًا. أو بعبارة أخرى: فإن قوة المراقبة التي لا تكون مجهزة للعمل سرًا لن تتمكن من إنجاز جزء صغير ولكنه بالغ الأهمية من مهمتها. بشكل عام، لن تتمكن من تقديم معلومات تعتبرها دولة أخرى سرًا من أسرار الدولة. الكثير من هذه الأسرار لا يمكن فهمها إلا بواسطة طرق متقنة تعتبر هي نفسها أسرار دولة. وبذلك، فإن جزءًا مهمًا من المعرفة التي يجب على الاستخبارات إنتاجها يتم جمعه من خلال تقنيات سرية متطورة جدًا. هنا يمكن أن تبدأ المشكلة المنهجية الأساسية لمرحلة الجمع في العملية الاستخباراتية.

يبدأ ذلك بفصل القوة السرية. يتم فرض هذا الفصل بسبب الحاجة إلى السرية. يجب أن يعرف الحد الأدنى المطلق من الأشخاص أي شيء عن العملية، ويجب أن ترافق كل خطوة منها أقصى درجات الحذر والتخفي. لكن ما لم تراقب هذه القوة السرية بشكل دقيق، فقد تصبح أسوأ عدو لها. لأنه إن سمح لآليات الأمن بأن تقطعه عن بعضٍ من

أكثر مسارات التوجيه أهمية، فهو بذلك يدمر مبرر وجوده. ينبغي لهذا التوجيه، بحكم طبيعته، أن يصدر عن مصدرين: ينبغي أن يصدر مباشرة عن المستفيد النهائي، أو أن يصدر عنه بشكل غير مباشر من خلال الجزء العلني من العملية الاستخباراتية الذي لجأ إليه (المستفيد) طلبًا للمساعدة. كلما ضاقت العلاقة بين العاملين في المجال السري والمستفيدين المباشرين وغير المباشرين من منتجهم (كما قد تقتضي الضرورة أحيانًا لفترات طويلة)، وكلما أصبحت هذه العلاقة رسمية إلى حد أن يقتصر التواصل على المراسلات فقط، وكلما فقدت طابع النقاش المباشر بين الأفراد، أصبحت بعض المهام الأكثر أهمية شبه مستحيلة التنفيذ.

تُصبح الطلبات المقدمة إلى هذه القوة السرية للحصول على معلومات أوامر جامدة تفتقر إلى الروح، وهي أوامر، بسبب جهل المستفيد (المستهلك) بطبيعة الأمر، لا تأخذ في الحسبان قدرات المنظمة الاستخباراتية وإمكاناتها الفعلية. قد يطلب المستفيد (المستهلك) معلومة لا تملك المنظمة الاستخباراتية البنية اللازمة للحصول عليها، أو قد يطلب نطاقًا واسعًا من المعلومات يستلزم تعبئة جميع موارد المنظمة على مدى أشهر، أو قد يطلب معلومة يمكن الحصول عليها من الناحية العملية، ولكن لا تستحق الجهد المبذول للحصول عليها. في ظل جدار عالٍ من السرية غير القابلة للاختراق، يجد المستفيد صعوبة كبيرة في تجنب إساءة استخدام قدرات المنظمة، كما تجد المنظمة صعوبة مماثلة في إعادة تشكيل نفسها بما يتوافق مع المسارات الأكثر فائدة للمستفيد. إنها دائمًا في خطر جمع معلومات خاطئة وليس معلومات صحيحة. هذا الخطر يتكثف في طريقة عمل السري للاستخبارات. تنطوي مهامها على تقنيات شديدة التعقيد، مثل: اختيار الأسلوب المناسب للوصول إلى المصدر، و"تجنيد"[2] المصدر، وحمايته بعد تجنيده، وضمان أمن وسرية اتصالاتها الداخلية، وغير ذلك من الإجراءات ذات الصلة.

[2] لإيجاد معنى "تجنيد" المستخدمة في هذا السياق، اقرأ ريتشارد هيرسش، *جواسيس السوفييت* (نيويورك، 1947) خصوصًا الفصل 16. الناس الذين دفعهم الروس في أوتاوا للخيانة لم يخونوا بلادهم من أجل المال. بل خانوا بلادهم لأنهم، من خلال التلقين الدقيق والمستمر، أصبحوا متأكدين من أنهم من خلال ذلك يخدمون الإنسانية. هناك العديد من الطرق الأخرى لـ"تجنيد" المصدر من دون استخدام المكافأة المالية الصريحة.

عندما تكون هذه القوة معزولة بفعل حاجز الأمن، فإن العمل على تطوير تلك التقنيات يهدد أحيانًا بأن يتحول إلى غاية في حد ذاته. من السهل تفهم انشغال الفني بأساليب حرفته وخفاياها، لكن من الصعب أن يُغتفر له حينما يخلط بين الوسائل والغايات. ثمة حالات موثقة استغلت فيها الاستخبارات السرية مصدرًا صعبًا وأقل جدوى، في حين أهملت استغلال مصدرٍ سهل وأكثر جدوى. كان من غير المحتمل أن يحدث هذا النوع من جمع المعلومات الخاطئ إذا لم تكن العملية قادرة على توجيه مسارها الخاص وراء ضباب لوائح الأمان الخاصة بها.

4. المرحلة الرابعة، تقييم البيانات

إذا كانت لغة الاستخبارات أكثر دقة، لكان من الممكن استخدام كلمة "انتقاد" بدلًا من كلمة "تقييم" إذا كان "انتقاد البيانات" مسموحًا به، ربما كان بإمكاننا التقدم بثقة وسرعة أكبر. كلمة انتقاد تعني مقارنة شيء جديد وغير مؤكد بشيء قديم ومؤكد. كيف يقارن المقياس الجديد بالقديم؟ أفضل ناقد، من هذا المنظور، هو الشخص الذي يمتلك أكبر عدد من العناصر في جانب حسابه الثابت من السجل العقلي وله نوع العقل المناسب، لأنه سيكون قادرًا من خلال المقارنة المباشرة أو غير المباشرة على تقييم صحة العناصر الجديدة عند ورودها. عندما يقوم بتقييم المعلومات بالطريقة المباشرة، أي عندما يرفض تقريرًا يذكر أن قدرة فروزينا العظمى على إنتاج الصلب تبلغ 45 مليون طن لأنه يعرف من أدلة أخرى ذات موثوقية لا شك فيها أن قدرتها هي 36 مليون طن، يمكن القول إنه يمتلك معلومات صحيحة. عندما يقوم بالتقييم بالطريقة غير المباشرة، أي عندما يرفض تقريرًا يضع إنتاج الحاصدات في فروسينا العظمى عند 30,000 سنويًا لأنه لا يستطيع أن يرى ما الذي يمكنها فعله بهذا العدد، فإنه يمارس ما يأمل أن يكون حُكمًا سليمًا. في جانب البحث في عمل الاستخبارات، يجب بالطبع نقد البيانات المجمعة التي تتعلق بالمشكلة الموضوعية قبل أن تصبح المادة التي تنبثق منها الفرضية. إذا لم تُرفض البيانات الخاطئة، تلقائيًا ستكون الفرضية المنبثقة غير صحيحة، كما الصورة النهائية. المشكلة المنهجية المطروحة تتلخص في سؤال يتعلق

بخبرة الناقد، ووسع فهمه، والحرية الممنوحة له في الوصول إلى تقديره للبيانات. ربما، كما في حالة المشكلة السابقة، تكون هذه المشكلة بمقدار ما هي مشكلة إدارية هي مشكلة منهجية. لكن النقطة هي أن الأعمال الاستخباراتية، في محاولتها لإدارة نفسها على أساس خط التجميع وفي محاولتها استبدال التقنيات الإدارية بالأفراد المهنيين ذوي المستوى الرفيع، من المرجح جدًا أن تفشل في القضية الأهم المتعلقة بانتقاد البيانات. هذه هي فقط طريقة ثانية للقول بأننا خسرنا الكثير من علماء المعرفة والحكمة من السعي وراء ما لا يتماشى معهم.

ومع ذلك، هناك مشكلة في مجال التقييم يمكن أن تُعتبر مشكلة منهجية، وهي مشكلة تميز الأعمال الاستخباراتية. تظهر هذه المشكلة بسبب الطريقتين اللتين يُوزع بهما منتج عملية المراقبة على المستهلكين. الطريقة الأولى لتوزيع المنتج هي من خلال التقرير أو الملخص النهائي أو الملخص اليومي أو الأسبوعي. يتم وضع المعلومات الجديدة على مكتب الخبير؛ يقوم بانتقادها، ويحكم على أهميتها، ويخلطها مع بيانات أخرى تلقاها بالأمس ومنذ أسبوع، ويعطيها سياقًا ووجهة نظر، ثم يرسلها إلى المستهلك. يمكن أن يُطلق على هذا النشاط "التقارير"، ولكن كما يُلاحظ، فإنه يحتوي على جميع عناصر البحث. الطريقة الثانية التي يُوزع بها ناتج عملية الرصد الاستخباراتي تكون في شكل أقل اكتمالًا بكثير؛ إذ يُسلم الجامعون ما التقطوه إلى نوع من الوسطاء. يقوم الوسيط بتقييم البيانات من حيث موثوقية المصدر، ودقة ومصداقية المحتوى، وقد يُحيلها بعد ذلك مباشرة إلى المستفيد النهائي، أو إلى فريق البحث في منظمته، أو إلى منظمات استخباراتية أخرى. السبب الظاهر الوحيد لوجود هذا الوسيط هو أنه يتعامل مع بيانات جُمعت بأساليب سرية. يجب على منظمته حماية المصادر. لكن الوسيط – بصرف النظر عن كيفية وجوده – يقوم في الواقع بأكثر بكثير من مجرد طمس هوية المصدر. إنه يحاول تصنيف موثوقية البيانات، ويسترشد في ذلك بأنماط تفكير غريبة نوعًا ما. وفقًا للممارسة المعيارية، يُقيد الوسيط باستخدام لغة محدودة عند إجرائه لتقييماته. يُسمح له بتقييم موثوقية المصدر وفقًا للرموز: أ، ب، ج، د، ومحتوى البيانات وفقًا للأرقام: 1، 2، 3، 4. وعليه، فإن الرمز أ-1 يُشير إلى

تقرير يعكس الحقيقة الصافية غير المُحرفة، صادر مباشرة من مصدر موثوق من الدرجة الأولى. البيانات من مصادر أقل دقة ممكن أن تكون ب-2، ج-4، إلخ. إذا كانت البيانات مجمعة من وثائق، أو جرائد، أو نشرة صحفية، أو شيء من هذا القبيل، إحدى المدارس التقييمية تكتفي بتحديد قيمة التقرير بكلمة واحدة فقط، هي: "موثق". لقد أصر الوسطاء على عدم تجاوز هذا الرمز الأولي في تعليقاتهم، وبذلوا ما بوسعهم لضمان منع الآخرين ممن قد يكونون قادرين فعلًا على الإضافة والتوسيع من القيام بذلك. وهم يتمسكون بهذا الإجراء انطلاقًا من حجة مفادها أنهم مجرد مروجين لسلعة أولية، وأن واجبهم يقتضي توزيع هذه السلعة بأكثر أشكالها الطبيعية.

إذا كان لهذا الحجة أي قوة، فإن الوسطاء أنفسهم يفعلون الكثير لإبطالها. إذ إنهم لا يوزعون السلعة في حالة قريبة حتى من حالتها الخام. بل إنهم يحررونها، ويختصرونها، ويترجمونها، ويُخفون مصدرها إذا اقتضى الأمر. والأسوأ من ذلك، أنهم كثيرًا ما يُضيعون زاوية الرصد – أو ما يمكن تسميته بزاوية التحيز في المعلومة: هل كان المصدر الذي أفاد بعدد الرشاشات في مقر صحيفة الحزب الشيوعي *L'Humanité* شيوعيًا فرنسيًا، أم اشتراكيًا، أم يمينيًا؟ وهل كان المصدر الذي أبلغ بالتعليمات السياسية الجديدة الصادرة عن الفاتيكان كذلك؟ فعندما تصل هذه المعلومة إلى مكتب المستفيد، تكون قد تحولت إلى سلعة شبه مُصنعة.

قد تكون عملية تقييم المصدر خدمة مشروعة وذات قيمة يقدمها الوسيط. إذا كان المصدر معروفًا بموثوقيته العالية، وإذا كان لا بد من حمايته بأي ثمن، فإن تصنيفه ضمن الفئة (أ) يُعد أمرًا مفيدًا. لكن هذا التصنيف لا يكون مفيدًا أو ذا مصداقية إلا بقدر ما يكون الوسيط مُلمًا فعليًا بما يتحدث عنه، أو بقدر ما تكون موثوقية المصدر ذات صلة بمضمون المادة المبلغ عنها. وغالبًا ما لا يمتلك الوسطاء خطًا مستقلًا للحكم على موثوقية المصدر، وبدلًا من الإقرار بذلك، يُقدِمون على تصنيف المصدر بناءً على ما يبدو لهم من موثوقية المحتوى نفسه. وهذه حركة الحلقة المفرغة لا تُعد مفيدة ولا ذات مصداقية.

بعيدًا عن قيمة التقييم الموثوق للمصدر، فإن في هذا الإجراء من العناصر المثيرة للتساؤل ما يجعل المرء بالكاد يعرف من أين يبدأ. في الواقع، لما شعر المرء بالحاجة إلى البدء أصلًا، لولا أن هؤلاء الوسطاء يبثون منتجهم بين أشخاص يُعدون من المستهلكين النهائيين للمعلومات الاستخباراتية، والذين يميلون إلى استخدام هذه البيانات من دون إخضاعها لنقد منهجي إضافي. لكن البيانات المُقيمة تصل فعلًا إلى هذه الفئة من المستهلكين، وهم غالبًا ما يقبلون التقييم كما هو، مما يؤدي إلى تضليلهم تبعًا لذلك[3].

العنصر الأول المميز يتألف من الوسطاء أنفسهم. من هم هؤلاء الأشخاص الذين لا يُشرفون بأنفسهم على العمليات السرية، ولا يشغلون موقعًا يُلزمهم بالاطلاع على جميع المواد الواردة؟ أقصد بالمواد الواردة هذه التي يتم جمعها علنًا من مصادر مفتوحة (جرائد، وتقارير الحكومة، ونسخ برامج الإذاعات الأجنبية، إلخ.) كما يتم جمعهم بسرية من مصادر سرية أخرى. بحكم مواقعهم، يبدو أن الوسطاء معزولون عن الخبرة الميدانية للعامل الميداني، وكذلك عن خبرة محلل المكتب الذي يعمل باستمرار وبإلحاح في مجال تخصصي دقيق. يمكنني فهم كيف لشخص يعيش في روما ويقضي جل وقته بجمع معلومات عن سياسة إيطاليا أن يطور حسهُ النقدي العالي. ويمكنني فهم كيف أن الباحث في واشنطن، الذي يغمر نفسه في بيانات تخصصه ويقضي كل لحظة من حياته المهنية وكأنه يركض في سباق حواجز ضد فرضياته وفرضيات الآخرين، لا بد من أن يتحلى بحس نقدي عالٍ وقدر كبير من القدرة التحليلية النقدية. لكن لا يمكنني فهم كيف يمكن لرجل يراجع بشكل سلبي طيفًا واسعًا من المواد من دون أن يفعل شيئًا حيالها سوى تصنيفها، أن يمتلك الحس النقدي اللازم.

[3] ولا ينبغي أن يُغفل خطر مماثل. فقد لا يكون لدى المستهلك المنشغل الوقت أو الرغبة في قراءة المواد المُقدَّمة بهذه الصيغة، وفي هذه الحالة، يظلّ جاهلًا بما هو نافع كما بما هو مضلِّل.

عنصر مميز ثانٍ للعمل التقييمي يشبه إلى حدٍ كبير هذا الأخير. ويكمن ذلك في الافتراض الضمني بأن معطيات العلوم الاجتماعية تحمل قيمًا أحادية غير نسبية – أي أن المعطى "سيحاول السيد ترومان الترشح لنيل ترشيح الحزب الديمقراطي في العام 1948" ينتمي إلى نفس فئة المعطى "جميع الأجسام الفيزيائية تسقط مسافة ستة عشر قدمًا في الفراغ التام خلال الثانية الأولى من سقوطها" – وأن تقديم السيد هانيغان للمعطى الأول يعادل تقديم الدكتور ميليكان للمعطى الثاني. للتوضيح أكثر: خلال الحرب، تم تداول وثيقة مُصنفة بدرجة أ-3، كانت تتحدث عن فشل الأميركيين في رعاية سكان مدينة وهران بالجزائر في شتاء عام 1943. وقد مُنح المصدر تصنيف "أ" لأنه بدا شخصًا مطلعًا على الوضع، في حين صُنف المحتوى بأنه غير موثوق لأن المُقيِّم كان على علم بأن الأوضاع في وهران لم تكن بالسوء الذي صُورت به في التقرير.

قام أحد مستلمي هذه الوثيقة، وكان مجهزًا تجهيزًا جيدًا لإجراء نقد منهجي، بالتحري حتى تمكن من تحديد هوية المصدر، فتبين أنه ليس سوى مسؤول فرنسي بارز، وأن الوثيقة لم تكن سوى نص إحدى خطاباته غير الرسمية. كان هذا المسؤول بلا شك مصدرًا من الدرجة "أ" في ما يتعلق بهذه المسألة؛ إذ يُفترض أن يكون على دراية دقيقة بالوضع، إما من خلال مُخبِرين مباشرين أو حتى من واقع خبرته الشخصية. ولكن ما قاله عن أوران تحت الاحتلال الأميركي كان ذا أهمية نسبية ضئيلة حتى وإن كان قد حدث وكان صحيحًا. الجانب المهم في هذه الوثيقة هو أن الانتقاد العنيف والسلبي للأميركيين جاء من رجل مهم يُزعم أنه صديق وحليف مقرب لهم. كانت أهميته كمصدر عن أوران لا تذكر مقارنة بأهميته كمصدر عن العداء أو الطبيعة السيئة، أو حتى الخيانة الخفيفة من قبل المسؤول نفسه.

في الواقع، تم إخفاء الاستخدام الحقيقي لهذه الوثيقة، وهو قيمتها الحقيقية، بسبب التقييم المشفر. لكي يخدم الاستخدام الأهم، كان ينبغي للتقييم أن يلفت الانتباه إلى مؤلف الوثيقة. إذا كانت الوثيقة قد وقعت في يد الاستخبارات الأميركية من خلال عمل عميل سري يجب حماية هويته، كان يجب أن يتضمن التقييم أربع أو خمس

جمل بدلًا من جملة واحدة. لكن افترض أن هذه الجمل لا يمكن كتابتها من دون تعريض العميل للخطر، هل يعد هذا سببًا كافيًا لإيهام المستهلك من خلال التقييم أ-3؟ أقول لا. أقول إنه إذا لم يتمكن الوسطاء من ابتكار طريقة أخرى للتعامل مع هذه المشكلة، فيجب عليهم مغادرة هذا المجال. الخصوصية الكبرى هي تقييم مقتطف من جريدة باستخدام كلمة "وثائقي". ما الغرض الذي يمكن أن يخدمه هذا لم أتمكن من فهمه أبدًا. علاوة على ذلك، فإن إزالة اسم الجريدة من نسخة المقتطف يعد تصرفًا غير مفيد للمستلم. بدون ذلك، يتم حرمانه من ربما أهم جزء من المعلومات في إجراء تقييمه الخاص. على سبيل المثال، ألن ترغب في معرفة ما إذا كانت "نيويورك تايمز" أو "ديلي ووركر" هي التي نسبت تقديرًا بأن هنري والاس سيحصل على عشرة ملايين صوت في انتخابات الرئاسة للعام 1948؟ أم أنك ستكتفي بالتصنيف "وثائقي"؟[4]

5. المرحلة الخامسة، لحظة الفرضية

ما المرجو من الفرضيات، متى ما ظهرت، هو الكمية والنوعية معًا. المرجو هو عدد كبير من التفسيرات المحتملة للبيانات، وعدد كبير من الاستنتاجات أو المفاهيم، تكون ذات أساس واسع وقادرة على إنتاج مفاهيم أخرى جديدة.

هناك شيئان يجب على منظمة الاستخبارات أن تكون لديها لتنتج فرضية جيدة: (1) طاقم مهني محترف ذو درجة عالية من الكفاءة والإخلاص للمهمة، و (2) إمكانية الوصول لكل البيانات الموثوقة التي لها صلة بالموضوع.

هناك الكثير من الأشخاص الذين عاشوا بزمن واحد مع ماهان وميتشل، ومع داروين وفرويد، ومع كينز وباريتو، وكن بإمكانهم ان يحققوا الاكتشافات التي حققها أولئك، لكن لم يكن لديهم التدريب المناسب أو نوع العقل المطلوب. لكن أولئك الكثيرين

[4] الاعتذار الرسمي عن هذه الممارسة هو أن الأخبار قد تكون معلومات مضللة مزروعة عمدًا، وأن المُقيِّم لا يرغب في تعزيز المؤامرة. لذا، يستخدم كلمة "وثائقي" كإشارة تحذيرية وكدليل على أنه يلتزم الحياد التام من حيث التفسير. غير أنني لستُ متأثرًا بهذا المنطق.

الذين لم يسبقوا العظماء إلى اكتشافاتهم لم يُحرموا من الحقائق اللازمة لتحقيقها. إلى حد كبير، كانت الحقائق متاحة لأي كان. إن الاكتشافات الكبرى للبشرية هي ثمرة تفكير صارم، مرن، وعميق؛ أما المكتشفون العظام، فهم أصحاب عقول قادرة على هذا النمط من التفكير، ولديهم من القدرة ما يؤهلهم لتحمل المسؤولية الفكرية. لا تُنجز الاكتشافات الكبرى على يد مجموعة من العقول من الدرجة الثانية، مهما حَسُنَ تنظيمها من الناحية المؤسسية. إذا وضعنا عشرين رجلًا تقييمهم العقلي 5 مع بعضهم البعض في غرفة واحدة لا يستطيعون إنتاج أفكار يمكن أن ينتجها رجل واحد بتقييم عقلي 100.

لا يمكنك جمع العقول كما لو كانت أجزاء جزئية من العبقرية. طالما يتصرف العمل الاستخباراتي بأنه يمكنه فعل هذا، لا يمكنه إنتاج النوع من الفرضيات الضرورية لمهمته. لكن مجال الاستخبارات الذي يوظف الكادر المهني المحترف المختار من بين الأشخاص الأكثر موهبة في الشعوب، لا يمكنهم إنتاج فرضية جيدة إلا إذا استطاع هؤلاء الأشخاص الوصول إلى البيانات الأكثر صلة. هذا ليس بالأمر السهل ترتيبه على الإطلاق. شيئان يعترضان الطريق والأوْلى هي الحماية.

على الرغم من أن معظم موضوعات الاستخبارات الإستراتيجية تقع ضمن مجال العلوم الاجتماعية، إلا أنه لا يتبع بالضرورة أن يواجه رجل الاستخبارات نفس المشاكل التي تواجه الباحث الجامعي أو الصحفي. إنه يتعامل مع أسرار الدولة التي قد يعتمد عليها أمن أو رفاهية الأمة. وفقًا للنظرية القائلة بأن درجة سرية السر هي دالة لعدد الأشخاص الذين يعرفون عنه، فإن السر شديد الأهمية لا يمكن أن يكون معروفًا على نطاق واسع. لكن الشخص لا يمكنه إنتاج فرضية جيدة في حالة السر المهم ذا لم يكن يعرف كل ما يمكن معرفته عنه. من المثير التأمل في مدى التقدم الذي كان سيحققه اللورد كينز لو أن المكتبات حجبت كميات كبيرة من البيانات الاقتصادية بحجة أنها تشغيلية، أو إلى أي مدى كان الدكتور فرويد سيحرز تقدمًا لو أن العيادات النفسية أغلقت سجلاتها في وجهه بحجة أنها شديدة السرية. ومع ذلك، كثيرًا ما يواجه

الاستخباراتيون هذا النوع من الحجج بعينه. فالأمن، وإن كان ضروريًا، يأتي على حساب النتائج، ويجب ألا يُسمح له بالتدخل إلا في الحدود القصوى التي تفرضها الضرورة الحقيقية. ولا يجوز استخدامه كستار يُخفي وراءه مشاعر الغيرة أو التنافس بين المكاتب أو الإدارات المختلفة.

حالة الغيرة هذه هي من الشيئين اللذين يعترضان الطريق. سأحكي عنها مطولًا في الفصل التالي. هنا أكتفي بالقول إنه، مهما يكن السبب، فإن من نتائج ذلك حرمان العمل الاستخباراتي من أحد المكونين الرئيسين اللازمين لبناء فرضيات جيدة.

6. المرحلة الأخيرة، العرض

أتجاوز هنا المرحلة قبل الأخيرة (أي: المزيد من الجمع والمزيد من اختبار الفرضيات) في عملية الاستخبارات، لأنها لا تنطوي على مشكلات تختلف إن وُجدت عن تلك التي سبق تناولها في المرحلتين الثانية والثالثة. المرحلة الأخيرة، المرحلة التي تعرض الفرضية الثابتة كجديدة والتقريب الأفضل للحقيقة، والتي تشمل على الأقل مشكلتين مهمتين. تظهر هذه من الشكل الذي يجب أن يتخذه المنتج النهائي. أبرز سمات هذا الشكل هو الإيجاز الخالص والوضوح.

بالتأكيد، تنتج الاستخبارات تقارير طويلة – يصل بعضها إلى مئات الصفحات – لكن هناك القليل من الدراسات أو التقارير أو المذكرات التي لا تقدم أيضًا للقارئ ملخصًا من صفحة أو صفحتين. بمعنى ما، هذا كما ينبغي أن يكون. إن فرض حد للكلمات يُجبر منتجي الاستخبارات على أن يكونوا واضحين في تفكيرهم وموجزين في عرضهم، كما يتيح للمستهلك المستعجل أن يستهلك المعلومات بينما هو في عجلة من أمره. لكن النتيجة، على الرغم من أنها ضرورية، ليست خيرًا خالصًا على الإطلاق. هناك شيء يسمى الفكرة المعقدة؛ وهناك شيء يسمى الفكرة المعقدة إلى درجة أنه لا يمكن شرحها في 250 كلمة، أو في رسمين بيانيين، أو في مجموعة من الأشخاص الصغار، والمحركات الصغيرة.

المستهلك الذي يصر على أن لا فكرة معقدة جدًا بحيث لا يمكن تلخيصها في 300 كلمة لا يفعل لنفسه معروفًا. إنه يطلب المستحيل ويدفع ثمنًا باهظًا لذلك. إنه يدفع بطريقتين: إنه يخدع نفسه بأنه يعلم شيئًا فعلًا وهو يساهم في إحباط جهاز الاستخبارات الخاص به. الأشخاص العاملون في مجال الاستخبارات الذين يقضون أسابيع من العمل الشاق على مشكلة موضوعية ويصلون إلى إجابة تكمن معناها في تنقيحاتها يتعرضون للإصابة من التشويه الذي قد يحدث في ملخص سطحي تم عصر كل المعاني الحقيقية منه. في المرة القادمة التي يتعاملون فيها مع مثل هذه المشكلة، سيكون لديهم حماس أقل للعمل الشامل، وسيقدمون دراسة أقل جودة مع ملخص أسوأ مضاف إلى الأمام. هذه ليست نداءً للمستهلك المجهد أو رجل العمل لقراءة المئات من صفحات المعرفة التي تصل إليه، ولكنها نداء له ليدرك أن هناك موقفًا وسطًا، وأنه عندما يعلن أنه لن يقرأ شيئًا أطول من صفحة واحدة مفردة المسافة، فإن الكثير من أكثر موظفيه ولاءً وأصعبهم عملًا سيفقدون بعضًا من حماستهم في خدمته.

المشكلة الثانية في مرحلة العرض هي مشكلة مراجع الهوامش. المستهلكون في مجال الاستخبارات، على عكس معظم القراء الجادين والناقدين، لم يطالبوا بالهوامش، بل في الواقع، غالبًا ما ازدروا الإشارة إلى الهوامش كدليل آخر على عدم عملية المنتج الأكاديمي للاستخبارات. المنتج نفسه لديه صعوبات في فهرسة المصادر. في تلك المنظمات الاستخباراتية حيث تُوضع قواعد الأسلوب من قبل رجال لا يفهمون منهجية البحث، يوجد القدر المعتاد من المعارضة غير المتخصصة للملاحظة المرجعية. مرة أخرى، حتى في المنظمات التي يتم فيها فهم قيمة فهرسة المصادر بشكل كامل، يجب إخفاء الكثير من المصادر بسبب اعتبارات أمنية. لذلك، من كلا الجانبين، هناك أسباب جيدة وأخرى سيئة للتقليل من الاستشهادات، ويتم التقليل من الاستشهادات[5].

[5] بعض المنظمات طورت ممارسة للاقتباس من المصادر المفتوحة بقدر ما يتطلب النص، والاستشهاد بالمصادر السرية أو الحساسة باستخدام نظام رمزي. في هذه الظروف، يحصل المستهلك على استفادة أفضل حتى وإن كانت بعض الاستشهادات لا معنى لها بالنسبة إليه. وإذا كان بحاجة إلى معرفة المصدر لبيان معين، فإنه يظل حرًا في طلب التوضيح

لا أعرف صيغة للشر تكون أكثر يقينًا من البحث المتسرع الذي لا يحتوي على مراجع. البحث المتسرع مع المراجع ليس جيدًا، لكن البحث المتسرع بدون مراجع يزيد الخطر بطريقة يصعب على الشخص غير المختص تخيلها. المثال التالي هو حالة توضح ذلك. أجرت الهيئات العسكرية في بلدين، X وY، بعض المحادثات قبيل الحرب حول المطارات التي كانت تملكها الدولة Y في إحدى مستعمراتها. أبلغت الدولة Y نظيرتها X بأن لديها مجموعة من المطارات قد تم إنشاؤها بالفعل، ومجموعة أخرى على وشك الإنشاء على أراضٍ تم شراؤها مسبقًا، ومجموعة ثالثة ستُنشأ فور الانتهاء من شراء الأراضي اللازمة. أدى اندلاع الحرب إلى تحويل محتوى تلك المحادثات إلى مادة استخباراتية بالغة الأهمية، فقامت إحدى الجهات الاستخباراتية في الدولة X بتوزيع تقرير يورد أسماء المطارات ومواقعها بدقة، مشيرًا إلى أن بعضها كان جاهزًا، وبعضها لم يُنشأ بعد، وأخرى لا تزال في طور التخطيط. وقد أشار التقرير إلى مصدره وذكر تواريخ تلك المحادثات. وحتى هذه المرحلة، كان كل شيء يسير على ما يرام.

وبعد بضعة أشهر، اضطرت جهة استخباراتية أخرى في دولة Z إلى إصدار تقرير عن المستعمرة، وتضمن التقرير قسمًا عن المطارات. وقد استُقيت المعلومات الواردة فيه من الدراسة السابقة، لكنها خضعت لتعديلين: أولًا، جرى التخفيف من شأن مسألة الأراضي التي لم تكن قد اشتُريت بعد لبناء بعض المطارات، *وثانيًا، أُهمل ذكر المصدر*. وهكذا أصبح لدينا تقرير غير موثق يشير إلى وجود مطارات عاملة وأخرى على وشك الاكتمال.

بعد فترة وجيزة، قامت جهة استخباراتية ثانية في الدولة Z بأخذ التقرير الثاني وأدرجت بيانات المطارات في بطاقات. كانت هذه البطاقات نماذج مطبوعة لا تحتوي على خانة مخصصة لتحديد ما إذا كان المطار قيد التشغيل أو قيد الإنشاء. ولم تتضمن البطاقات أية إحالات مرجعية. وبهذا، جرى تصنيف الفئات الثلاث من المطارات ضمن

من المنتج. ومع ذلك، يبدو أن المنتج هو المستفيد الرئيسي. فهو لديه سجله أمامه تحسبًا لوقت قد يتحدى فيه أحد تصريحاته، أو قد يضطر لتعديل أو توسيع دراسته.

الفئة الأولى. ولو اعتمد المرء على المعلومات الواردة في تلك البطاقات، لظن أن المنطقة المعنية تحتوي على أكثر من خمسين مطارًا إضافيًا مما هي عليه في الواقع.

في تلك الأثناء تقريبًا، تأسست جهة استخباراتية ثالثة في الدولة Z، وورثت ملف البطاقات من الجهة الثانية. وقد طورت هذه الجهة تقنية لعرض بيانات المطارات على خرائط، مستخدمة رموزًا تُشير إلى طول المدرج ونوعه. وعند العودة إلى الوثيقة الأصلية، لم يُذكر فيها أي طول للمدارج غير الموجودة في المطارات التي كانت لا تزال في طور التخطيط، ولكن أشير إلى أن المساحات المقرر شراؤها لأغراض إنشاء المطارات كانت تبلغ واحد ميلًا مربعًا. وقد تكرر هذا المُعطى في جميع التقارير اللاحقة. لكن عندما وصل صانعو الخرائط إليه، وجدوه غير ملائم. فلم يرغبوا في فعل ما لا يصدق، أي رسم مدرج طوله ميل وعرضه ميل، فاختاروا حلًا وسطًا. استنتجوا أن المدرجات ستكون بأقصى طول ممكن، وبالتالي لا بد من أن تتبع القطر، ومن ثم سيكون طولها يزيد قليلًا عن الميل، أي حوالى 7,000 قدم. وبعد اتخاذ هذا القرار، أعدوا خرائطهم وأرفقوا بها رمزًا يدل على أن المدرج يتراوح طوله بين 7,000 و8,000 قدم. لكن الواقع، كما تبين لاحقًا، أن واحدًا أو اثنين فقط من المطارات الخمسين المذكورة قد أُنجز فعليًا.

لا يمكن نسب هذا النوع من الأخطاء إلى غياب الحاشية المرجعية وحده، ولكن يمكن القول إن غياب الحاشية زاد بدرجة كبيرة من احتمالية وقوعه. علاوة على ذلك، جعل غياب الحاشية المرجعية تصحيح الخطأ الأصلي أكثر صعوبة مع مرور البيانات عبر سلسلة المنتج-المستهلك ومن ثم العودة إلى المنتج مرة أخرى. بحلول الوقت الذي تم فيه إعداد الخريطة، تطلب اكتشاف الخطأ ساعات من وقت أكثر الأشخاص اجتهادًا وكفاءة مهنية، والذين كانوا يمتلكون الوقت الكافي لقضائه. وعلى الرغم من ذلك، كان الضرر لا يُعَوض، إذ لم يكن من الممكن لتقييمه الأكثر دقة وتحفظًا للوضع الخاص بالمطارات في مستعمرة Y أن يصل إلى جميع مستهلكي التقارير الخاطئة، أو أن يقنع جميع من وصل إليهم أن صورته كانت الأكثر صحة. تبدو المشكلات المنهجية التي ناقشتها أعلاه هي الأكثر إزعاجًا. لكن قائمتي ليست شاملة. هناك مشاكل أخرى وهناك

جوانب أخرى للمشاكل التي تم تناولها بالفعل. معًا، تجعل هذه العوامل مهنة الاستخبارات مهنة صعبة، وتتسبب في أن تكون نتائج عملية الاستخبارات غالبًا من دون المعايير اللازمة للجودة.

الفصل 11
المنتجون والمستهلكون للاستخبارات

لا توجد مرحلة في العمل الاستخباراتي تُعد أكثر أهمية من العلاقة السليمة بين الاستخبارات ومستهلكي منتجها. ومن اللافت أن هذه العلاقة، التي قد يُتوقع لها أن تنشأ تلقائيًّا، لا تفعل ذلك. فهي لا تُبنى إلا نتيجة جهد واعٍ ومثابر، وهي عرضة للانهيار ما إن يتراخى ذلك الجهد.

العلاقة السليمة بين منتجي الاستخبارات ومستهلكيها تُعد من الأمور البالغة الدقة. إذ ينبغي أن تكون الاستخبارات على مقربة كافية من السياسات والخطط والعمليات لتتلقى أعلى قدر ممكن من التوجيه، ولكن من دون أن تقترب إلى حد يُفقدها موضوعيتها وسلامة حكمها. وتوضيح دلالة هذه الجملة هو ما ستتناوله الصفحات التالية.

إشكالية التوجيه

يمكن تلخيص إحدى الأطروحات الرئيسة لهذا الكتاب على النحو الآتي: ما لم تكن المعرفة قيد البحث كاملة ودقيقة وفي الوقت المناسب، وما لم تكن قابلة للتطبيق على مسألة مطروحة أو وشيكة الطرح، فإنها عديمة الجدوى. تنطوي هذه الأطروحة على إقرار بأن الاستخبارات ليست معرفة من أجل المعرفة ذاتها، بل هي معرفة تُوظف في خدمة الفعل العملي. ولتحقيق هذه الوظيفة، يجب أن يكون طاقم الاستخبارات على دراية واسعة بالقضية المطروحة للنقاش في الوحدات الأخرى – مثل تلك المكلفة بوضع السياسات والخطط وتنفيذ العمليات – وأن يحظى بأقصى ما يمكن من التوجيه

والتعاون من هذه الوحدات. وتتضح الحاجة إلى التوجيه من حقيقة أن الطاقم الاستخباراتي إذا ما عُزل عن العالم الذي تُخطط وتُنَفذ فيه الإجراءات، فلن تكون المعرفة التي يُنتجها مؤهلة للقيام بالمهمة.

دعني أكون دقيقًا في تحديد معنى "التوجيه". لكي يُوجه العمل الاستخباراتي بشكل صحيح في مهمة معينة، يجب أن يكون على دراية شبه تامة بتفاصيلها. فإذا أردت أن تسأل مقاول طرق عن مدى صعوبة تنفيذ جزء معين من الطريق، فلن تذهب إليه لتسأله: "ما مدى صعوبة بناء طريق؟" إذ قبل أن تتوقع منه أي إجابة ذات معنى سيكون عليك أن توضح عددًا من الأمور، مثل: ما النقطتان اللتان يجب أن يربط بينهما الطريق؟ ما حجم الحركة المرورية المتوقع عليه؟ ما الحمولة المحورية لأثقل مركبة ستسير عليه؟ وما إلى ذلك. وبعد أن تُبين له هذه المواصفات بوضوح ستظل بحاجة إلى الانتظار للحصول على الجواب النهائي. فقد يعطيك المقاول تقديرًا أوليًا تقريبيًّا لكنه قد يمتنع عن إعطاء التزام قاطع قبل أن يدرس طبيعة الأرض التي سيُبنى عليها الطريق، والظروف المناخية التي ستصاحب تنفيذ المشروع، والقوة العاملة المحلية المتوفرة، وغيرها من العوامل. وحين ينتهي من هذه الدراسات، قد يُقدم لك تقديرًا للتكلفة يراعي جميع المواصفات الأولية، لكنه يكون مرتفعًا إلى درجة تُخرج المشروع من نطاق المعقول. في هذه المرحلة، يعود إليك لبدء نقاش حول الحلول التوفيقية: هل ستقبل بطريق ذي مسارين بدلًا من ثلاثة أو أربعة؟ هل ستقبل مسارًا أكثر تَعَرُّجًا يقلل من الحاجة إلى الحفر والردم والممرات الصعبة؟ هل ستقبل بطبقة سطحية أقل تكلفة؟ وأثناء مناقشتكم لهذه المسائل، تجد نفسك على الرغم من أنك لست خبيرًا في بناء الطرق تقترح حلولًا لتفادي هذه الصعوبة الفنية أو تلك، بينما هو على الرغم من أنه ليس متخصصًا في شؤون النقل يبدأ بطرح أسئلة تتعلق بطبيعة مشكلاتك. وإذا سارت الأمور على نحو جيد، تستدعي أنت طاقمك الفني إلى النقاش، وكذلك يفعل هو. وقبل أن تُنهي النقاش، تكون المؤسستان مؤسستك ومؤسسته قد تواصلتا على جميع المستويات، وتكوّنت بينهما مصلحة مشتركة وفهم متبادل، ما يؤدي

إلى خطة قابلة للتنفيذ وعملية تنفيذية سلسة. لقد قدمت له، بشكل طبيعي ومن دون وعي منك، التوجيه الذي كان ضروريًّا لنجاحه (ونجاحك) أيضًا.

إن هذا النوع من التوجيه ضروري بالقدر نفسه في العمل الاستخباراتي الإستراتيجي. فالاستخبارات ليست هي من يصوغ الأهداف، ولا من يضع السياسات، ولا من يضع الخطط، ولا من ينفذ العمليات. إنها عامل مساعد لتلك المهام؛ وكما تقول الكليشيهات المبتذلة، فإنها تؤدي وظيفة خدمية. وتتمثل مهمتها في أن تضمن أن يكون الفاعلون على دراية عامة كافية، وأن تقف خلفهم والكتاب مفتوح على الصفحة المناسبة، تُنبههم إلى الحقيقة العنيدة التي قد يغفلونها، وأن تحلل – بناء على طلبهم – المسارات البديلة من دون أن توصي بأي منها. ولا يمكن للاستخبارات أن تؤدي دورها إذا لم تكن على دراية بعقول الفاعلين، ولا يمكنها أن تخدم إذا لم تحظَ بثقتهم، ولا يمكنها أن تنجح ما لم تتلقّ نوع التوجيه الذي يحتاج إليه أي محترف من عميله. وقد يُفاجَأ غير المتمرس حين يعلم أن عنصر التوجيه، المتوفر بالكامل في أدنى مستويات التشغيل، يزداد ندرة كلما ارتفعت رتبة المهمة الاستخباراتية وازدادت عظمتها[1].

من دون التوجيه المناسب والثقة الملازمة له، لا يمكن للاستخبارات أن تُنتج النوع المناسب من المعرفة. فقد تظل عملياتها الرصدية، على الرغم من أنها ستُبقي على الأرجح أعينها مركزة على مناطق المشكلات الأجنبية الظاهرة، تُهمل المناطق الأقل وضوحًا على الرغم من ما تنطوي عليه من أهمية. وسيحل التكهن محل التخطيط: "راقبوا بوليفيا، سيطلبون تقارير عنها بإلحاح خلال شهر"، أو "أليس من المناسب أن نبدأ بمراقبة بوادر الاضطراب في مدغشقر أو الأنشطة السوفييتية في الهند؟" أو "ما رأيكم في المقاومة السرية في إسبانيا؟ أو في القومية الصاعدة في غرب إفريقيا؟" ستكون هناك تخمينات صريحة وأخرى معقدة بشأن ما الذي يجب مراقبته وما يمكن تركه

[1] لرؤية العلاقة بين الاستخبارات والعمليات في أفضل صورها وأكثرها فاعلية، لا بد من النزول إلى أسفل سلّم الإدارة أو القيادة. فهناك، في أصغر الوحدات، يتبادل ضابط الاستخبارات وضابط العمليات الأدوار في كثير من الأحيان – وأحيانًا يكون الشخص نفسه مسؤولًا عن الوظيفتين معًا. وفي مثل هذه الظروف، لا تبرز مشكلة التوجيه، ويمكن الاعتماد على الاستخبارات لأداء مهمتها بأقل قدر ممكن من الجهد المهدور.

ليهدأ. ستكون هناك اختلافات في الرأي حول ما هو مهم وما ليس كذلك، واختلافات في الرأي بشأن مكانة هذه المسألة أو تلك على قائمة الأولويات. وعلى الرغم من أن هذا السعي لاستباق نقاط التوتر لا ينبغي تثبيطه، فإنه يجب، بلا شك، أن يُستكمل على نحو مستمر بأفضل المشورة التي يمكن أن يقدمها المنفذون ومستهلكو المعلومات الاستخباراتية.

يعاني الجانب البحثي في الاستخبارات من مشكلات أكبر حتى من تلك التي تواجهها أعمال الرصد عندما تفتقر إلى التوجيه السليم. فعلى سبيل المثال، قد تكون المعرفة التي يقدمها غير قابلة للتطبيق في السياق الذي يُفترض أن تخدمه، أو قد تكون ناقصة، أو غير دقيقة، أو متأخرة. وليس من المعقول توقع خلاف ذلك، إذ إن المهام التي يُطلب من الاستخبارات إنجازها في غضون أسبوع، أو حتى في يوم واحد، قد تتجاوز حدود القدرة البشرية. ولكي تتمكن الاستخبارات من الإنجاز بالشكل المطلوب وبالجودة المتوقعة، فإن الأمر سيتطلب طاقمًا بحثيًّا ضخمًا قادرًا على تصنيف مجموع المعارف الكونية تقريبًا، والمحافظة على تحديثها المستمر. ومع ذلك، من المشكوك فيه أن تكون النتيجة ملائمة من دون أن تحصل الاستخبارات على إنذار مبكر بشأن المهمة المقبلة.

الاستخبارات الفعالة

أين: ضد أي أهداف	ماذا: نطاق الاهتمام المطلوب خدمته	الوظيفة التي تؤديها	الوزارات الوكالات والمعنية	الفئات الرئيسة للموضوعات (إذ لا تهتم جميع الجهات بجميع الموضوعات)
الخارجية (كافة البلدان والشعوب الأجنبية)	بعيد المدى	استخبارات السياسات العليا (تشمل: الشؤون الخارجية والأمن الوطني والإستراتيجية الكبرى)	وكالة الاستخبارات المركزية (CIA) لجان استخباراتية مشتركة مخصصة (Ad Hoc) تعمل تحت إشراف وكالة الاستخبارات المركزية اللجنة الاستخباراتية المشتركة لرؤساء هيئة الأركان المشتركة.	الشخصيات عسكرية سياسية اقتصادية اجتماعية أخلاقية علمية وتقنية تعليمية وفنية
	متوسط المدى	استخبارات السياسات القطاعية - وخاصة الخاصة بالوزارات التي تضطلع بدور محوري في الشؤون الخارجية للولايات المتحدة: وزارة الخارجية ووزارة الجيش ووزارة البحرية ووزارة القوات الجوية وزارات أخرى تضطلع بمسؤوليات ثانوية في الشؤون الخارجية، مثل: وزارة التجارة ووزارة الزراعة ووزارة الخزانة ووزارة العدل (وبشكل خاص) الهيئات الفدرالية مثل "هيئة التعرفة الجمركية. في زمن الحرب، قد يشمل هذا النطاق: استخبارات الجبهات وربما استخبارات مجموعات الجيش	الهيئات الاستخباراتية القطاعية 1. مكاتب البحوث الاستخباراتية وجمع المعلومات ونشرها في وزارة الخارجية. 2. فروع الاستخبارات الإيجابية في: 1. شعبة الاستخبارات – وزارة الجيش 2. شعبة الاستخبارات البحرية – وزارة البحرية 3. شعبة الاستخبارات – وزارة القوات الجوية 3. فروع "الاستخبارات" (وإن لم تُسمَّ كذلك) في وزارات أخرى مثل: - مكتب الاقتصاد الزراعي في وزارة الزراعة - مكتب التجارة الخارجية والداخلية في وزارة التجارة 4. قوى قطاعية ميدانية: ملحقون عسكريون مكلّفون بمهام فى الخارج	
	قصير المدى	استخبارات العمليات القطاعية في زمن الحرب، يشمل ذلك الاستخبارات العملياتية والقتالية التابعة للقوات المسلحة.	1. البعثات الخارجية لوزارة الخارجية، والضباط التنفيذيون في المكتب المركزي (داخل الوطن) 2. لملحقون :العسكريون، والبحريون، والجويون، والتجاريون، وملحقو العمل، والنفط، والثقافة، وغيرهم، ممّن يمثلون وزارات ذات مسؤولية رئيسة أو ثانوية في الشؤون الخارجية. 3. المكاتب التنفيذية المركزية لهذه الوزارات داخل الوطن. 4. وحدات الاستخبارات العسكرية أو البحرية أو الجوية التابعة للقوات الاستطلاعة أو قوات الاحتلال.	
الداخلية (قارة الولايات المتحدة والأراضي التابعة والممتلكات)	بعيد المدى	**الاستخبارات المتعلقة بالعافية الوطنية** (التحقيقات التمهيدية للتشريعات التصحيحية أو التنظيمية)	1. قسم الإحالات التشريعية، مكتبة الكونغرس. 2. لجان التحقيق التابعة للكونغرس. 3. اللجان التي يُشكّلها الرئيس، مثل مجلس تخطيط الموارد الوطنية. 4. منظمات مثل مكتب إحصاءات العمل، ومكتب التجارة الداخلية.	*أنواع الاستخبارات المعالجة في هذا الكتاب تقع ضمن المنطقة المحاطة بالخط المنقط.*
	متوسط المدى	**استخبارات العمليات الحكومية،** أي تلك الكامنة وراء الأوامر والتعليمات الدورية للوكالات الإدارية، إلخ.	الفروع التحقيقية والبحثية في الوكالات الإدارية الرئيسة، كهيئة التجارة بين الولايات وهيئة التجارة الفيدرالية وهيئة الأوراق المالية والبورصات...	
	قصير المدى	**الاستخبارات وراء برنامج الحكومة للمعلومات المفيدة،** كتنبؤات الطقس ومؤشرات تكلفة المعيشة والتعدادات إلخ.	مكتب الأرصاد الجوية، مكتب إحصاءات العمل، مكتب الإحصاء. الكثير من الأقسام في وزارتي التجارة والزراعة، وغيرها.	

الاستخبارات الأمنية

ثانيًا، يُعد نقص التوجيه الدقيق والوقتي المساهم الرئيس في أسوأ مرض يمكن أن يصيب الاستخبارات، وهو مرض اللامسؤولية. حينها، تفقد الاستخبارات رغبتها في المشاركة في المهمة التي يُفترض أن تُنجز؛ كما تفقد الحافز لتقديم الإسهام الصحيح في الجهد المشترك. تصبح الاستخبارات راضية عن تقديم المعلومات من دون السعي لمعرفة ما يكمن وراء الطلب الذي يتلقاه، من دون محاولة فهم ما يبدو غير منطقي. وعندما يصل الرجال الذكيون والحساسون إلى هذه المرحلة، فإنهم لا يعودون لا أذكياء ولا حساسين؛ بل يبدأ هؤلاء بالتصرف كأشخاص آليين أغبياء وغير سعيدين، يشغلهم، إن كانوا قلقين على شيء، أمور خاطئة.

ما يُقدمونه من معرفة يكون غير تراكمي؛ يجب أن يعاد العمل عليه من قبل شخص آخر في التسلسل الإداري، وهو أقل اطلاعًا منهم، قبل أن يصبح ذا قيمة للمشروع. علاوة على ذلك، ما يُقدمونه ليس فقط غير تراكمي، بل قد يكون أيضًا قديمًا أو غير كافٍ، لأنهم منذ وقت طويل توقفوا عن الاكتراث.

ثمة عدد من العوامل التي تُعقد تحقيق العلاقة المثلى بين منتجي الاستخبارات ومستهلكيها. أول هذه العوامل ذو طابع رسمي، ويبدو – على الأقل في ظاهره – أكثر شيوعًا في الأوساط العسكرية منه في الدوائر المدنية.

تُنظم القوات المسلحة وفق النموذج المعروف للتنظيمات القيادية. فعلى سبيل المثال، كان رئيس الأركان في وزارة الحرب القديمة يندرج تحت منصبه نائب رئيس الأركان، وهيئة الأركان العامة، وهيئة الأركان الخاصة. وتتكون هيئة الأركان العامة حتى اليوم من ست إدارات، يشرف على كل منها ضابط برتبة جنرال، وتتولى على التوالي المسؤولية عن شؤون الأفراد، والاستخبارات، والتنظيم والتدريب، والخدمات والإمداد والتوريد، والخطط والعمليات، والبحث والتطوير. وببعض التعديلات، يمكن التعرف بسهولة على هذا النموذج في المستويات العليا للقوات الأخرى، وهو نموذج يُعد نموذجيًا (مع وجود تعديلات) على مختلف مستويات التشكيلات العسكرية الأدنى. فعلى سبيل المثال، يكون لدى قائد فرقة مشاة، أو جناح من الطائرات القتالية، أو سفينة حربية،

هيئة أركان تتكون من نحو ستة ضباط، يُعهد إلى كل منهم بمهام تُقابل إلى حد بعيد مهام مديري الإدارات في هيئة الأركان العامة[2].

تتمثل المهمة الرئيسة لجميع هيئات الأركان في إبقاء القائد مطلعًا ومساعدته في اتخاذ "القرار العسكري السليم". ولكل ضابط أركان، باعتباره مختصًا في مجاله الوظيفي المحدد، واجب أساسي يتمثل في الإسهام في تعزيز فهم قائده لذلك المجال، وواجب ثانوي تجاه زملائه من أعضاء هيئة الأركان الآخرين. من المتوقع، كما هو الحال في أي مؤسسة بشرية، أن تتبلور الولاءات أولًا وقبل كل شيء على طول الخط الإداري العمودي. أي أن الأفراد العاملين تحت إشراف مدير التخطيط والعمليات، مثلًا، سيشعرون بأقوى درجات الولاء تجاه زملائهم في الوحدة الإدارية الصغيرة ذاتها، ثم نحو السلم الإداري الذي ينتمون إليه، تليها درجة من الولاء للمستوى الإداري الأعلى، وهكذا وصولًا إلى المدير نفسه. وما لم تمر ولاءات أفراد منظمة التخطيط والعمليات بكاملها عبر هذا المسار العمودي، فعادة لا تبدأ بالانتشار أفقيًا ضمن المنظمة. ولن تبدأ هذه الولاءات بالامتداد إلى منظمات أخرى موازية (كالاستخبارات أو شؤون الأفراد، على سبيل المثال) تحت إشراف القائد العام، إلا بعد أن تكون قد استقرت وانتشرت داخل التنظيم نفسه.

في ظل هذه الظروف، هناك سبب شكلي كامن في بنية هيئة الأركان قد يفسر الصعوبات التي تواجه مدير الاستخبارات في الحصول من المديرين الآخرين على نوع الإرشاد الذي ينبغي أن يتوافر لديه بشأن الخطط والعمليات المزمع تنفيذها، والقوة التشغيلية، وما إلى ذلك. وينطبق السبب نفسه على ما قد يفسر صعوبة تواصل المستويات الدنيا في مختلف المنظمات مع بعضها البعض. غير أن التعميم في هذا السياق قد يكون محفوفًا بالمخاطر؛ ولعل التعميم الوحيد الذي يحمل قدرًا من الصحة هو أن البنية الصارمة لهيئة الأركان تُسهم في زيادة الجمود داخل أي منظمة كبرى.

[2] من البديهي أن وظيفة البحث والتطوير لا تكون ممثلة عادة في هذا المستوى من التنظيم.

وما يبدو صحيحًا على مستوى القيادات العليا في القوات المسلحة ينطبق كذلك على أي مشروع تجاري أو صناعي ضخم.

يرى بعضهم، استنادًا إلى مبدأ معروف من مبادئ العقيدة العسكرية، أن الجمود في العلاقات الأفقية عبر الخطوط الإدارية الرئيسة يُعد بطبيعته أكثر خطورة في القوات المسلحة منه في قطاع الأعمال. ويُشير هؤلاء إلى مبدأ مغروس بعمق في واحدة من الصيغ العسكرية الأساسية المعروفة باسم "تقدير الموقف"[3] ويؤكدون أن هذا المبدأ يتضمن عنصرًا يسهم إسهامًا غير ضئيل في تعكير العلاقة بين منتجي الاستخبارات ومستهلكيها.

"*تقدير الموقف*" هو ما يتعين على القائد العسكري القيام به قبل أن يقرر مسار العمل الذي سيتبعه.[4] وباختصار شديد، تشمل خطوات هذا التقدير ما يلي: أولًا، فهم البيئة التي سيُنفذ فيها مسار العمل (مثل تضاريس الأرض، والخصائص الهيدروغرافية، والطقس، إلخ – وفي سياق إستراتيجي كبير، تشمل هذه العوامل طبيعة النظام السياسي، والاقتصاد، والمجتمع بشكل عام). ثانيًا، معرفة حجم القوات المعادية وقوتها القتالية وتوزيعها (وفي السياق الإستراتيجي الأشمل، يُقصد بذلك ما يُمكن تسميته "القدرة الإستراتيجية الكلية" ناقصًا نقاط الضعف المحددة) .ثالثًا، المعرفة المشابهة بقوات القائد نفسه. استنادًا إلى هذه المعارف، يستنتج القائد مسارات العمل المتاحة أمام العدو، والمسارات التي يمكنه هو اتخاذها لتحقيق مهمته أو دفعها نحو التحقيق.

[3] صُمّمت هذه الصيغة في الأساس لتلائم وضعًا عسكريًا بطبيعته. وعلى الرغم من أن الكتب المتخصصة لا تقتصر في تطبيقها على المواقف التكتيكية البحتة، فإن العنصر التكتيكي فيها يطغى بدرجة ملحوظة على العنصر الإستراتيجي. علاوة على ذلك، فإن الإستراتيجية المقصودة هنا تبدو أقرب إلى الإستراتيجية العسكرية الخالصة. ومع ذلك، فإن هذه الصيغة قابلة للتطبيق على ما أُطلق عليه "الإستراتيجية الكبرى" (Grand Strategy)، وليس من المستبعد أن يفكّر كبار القادة العسكريين المنخرطين في هذه الإستراتيجية الكبرى من خلال هذا الإطار المفاهيمي.

[4] سواء أكان القائد هو من يُعِدّ تقدير الموقف فعليًا، أم رئيس أركانه، أم ضابط العمليات لديه، فإن ذلك يعتمد غالبًا على طبيعة الظرف والسياق. ونادرًا، إن لم يكن مستحيلًا، أن يكون ضابط الاستخبارات هو من يُجري هذا التقدير. ففي ظروف القتال، يكون رئيس الأركان أو ضابط العمليات هو الأرجح للقيام بهذه المهمة.

وبعد أن يُوازن بين قدرات العدو ومساراته المحتملة مقابل قدراته الذاتية، يتخذ قراره بشأن مسار العمل الذي ينبغي عليه اعتماده.

في العملية الموجزة الموصوفة أعلاه، يستفيد القائد بطبيعة الحال من خدمات هيئة أركانه. إذ يؤدي كل ضابط أركان دورًا محددًا بدقة ضمن هذا الإطار: فيُزوده ضباط شؤون الأفراد والعمليات واللوجستيات بالمعلومات الدقيقة عن قواته الخاصة، بينما يقدم له ضابط الاستخبارات المعلومات عن البيئة الفيزيائية وعن قوات العدو. أما مدى سماح القيادة لضابط الاستخبارات بالاطلاع على أوضاع القوات الصديقة، والمسارات المحتملة التي قد يكون القائد بصدد دراستها، فهو أمر لا تنص عليه الصيغة الرسمية لتقدير الموقف. فبما أن جميع النقاشات المتعلقة بهذه الصيغة تتركز على مسؤوليات القائد، فإن الطبيعة الدقيقة لما ينبغي لضابط الاستخبارات أن يعرفه أو لا يعرفه عن قوات قائده لا تحظى بتناول صريح في تلك المناقشات. كما لا يبدو أن هناك دراسة رسمية معمقة أُفردت لهذا الموضوع في أدبيات الخدمة العسكرية الأخرى. وربما لا حاجة إلى القول إن القائد الكفء، في وضع إستراتيجي أو تكتيكي حرج، سيرغب عادة في أن يحيط ضابط استخباراته بكل ما من شأنه أن يسهم في نجاح مهمته. وإذا كان يرى في ذلك الضابط عقلًا إضافيًّا راجحًا ضمن هيئة الأركان، فعلى الأرجح أنه سيحرص على تزويده بالمعلومات، بصرف النظر عما قد توحي به العقيدة الرسمية.

ومع ذلك، ثمة سبب قد يدفع القائد إلى حجب المعلومات عن ضابط الاستخبارات (G-2) بشأن قواته الخاصة. إذ يمكن، بل وقد تم بالفعل، طرح حجة مفادها أن على ضابط الاستخبارات أن يباشر مهمته في تقدير العدو من منظور موضوعي تمامًا، وأن اطلاعه الكامل على قوة قواته وكيفية استخدامها قد يدفع تفكيره إلى تجاوز التحليل الموضوعي ليقفز مباشرة إلى توقع نتيجة المواجهة. فإذا حدث ذلك، فقد يرى ضابط الاستخبارات أن جانبهم على وشك الانتصار أو الهزيمة، وسيؤثر ما يشعر به من زهو أو خوف في تقديره لقوة العدو. فإن رأى أن النصر مضمون، فسينزع -بحسب هذا الرأي- إلى التقليل من شأن العدو؛ وإن رأى أن الهزيمة محققة، فسيبالغ في تقديره

لقوة العدو. وقد لا يرغب القائد، وهو الذي يواجه أصلًا صعوبة في مقاومة تحيزاته الذاتية، في تعقيد مهمته أكثر بإضافة تحيزات ضابط استخباراته إلى المعادلة. وفي مثل هذه الظروف، قد يرى القائد أنه مبرر في إبقاء جهاز الاستخبارات في حالة من الجهل بما يتعلق بخططه وقوته العملياتية. لكن، في رأيي، ثمة خلل في هذا المنطق، فإذا كان القائد يعوّل على قدرته الشخصية على الحفاظ على الموضوعية، فليس من الواضح لماذا يحتفظ في هيئة أركانه بعضو لا يعتقد أنه قادر على التحلي بها. وعلى الرغم من هذه الملاحظة، يبدو أن العقيدة العسكرية تتيح على الأقل للقائد خيار إبقاء جهاز الاستخبارات في الظلام الكامل، إن شاء ذلك.

إن قرار القائد بشأن ما إذا كان سيلجأ إلى هذا الخيار من عدمه يبدو مرهونًا بصفاته الشخصية، وحجم القيادة التي يتولاها، ومدى توتر الوضع القائم، وضرورة الحفاظ على سرية مُحكمة. ويمكن تصور طيف واسع من السيناريوهات، يبدأ من موقفٍ ميداني لوحدة صغيرة، حيث لن يكون بمقدور القائد إخفاء شيء عن ضابط الاستخبارات حتى لو رغب في ذلك، وينتهي بمواقف يُتخذ فيها قرار إستراتيجي كبير على مستوى هيئة الأركان العامة أو رئاسة العمليات البحرية، حيث قد تبرر اعتبارات الزمن أو السرية أو غيرها أن يُبقي القائد ضابط استخباراته في الظلام. وفي هذا المستوى الرفيع أيضًا، قد يُفصح القائد عن كل شيء لضابط الاستخبارات (G-2)، ولكن يُلزمه بكتمان تلك المعلومات عن فريقه هو، للعلل ذاتها. ومع ذلك، لا بد من القول إن هذه الأسباب، مهما بدت وجيهة أو مُلحة في نظر القائد، فلن تبدو كذلك أبدًا في نظر ضابط الاستخبارات[5]. ذلك أن ضابط الاستخبارات سيتملكه دومًا شعورٌ بالضيق من فكرة أن قائده يشك في قدرته على ضبط ميوله الذاتية، أو يرى فيه، وفي جهازه، خطرًا

[5] الحالة الكلاسيكية التي يُستشهد بها عند الحديث عن حجب المعلومات العملياتية عن أجهزة الاستخبارات هي حالة القنبلة الذرية. فطوال أشهرٍ بعد استخدامها، طُلب من أجهزة الاستخبارات الوطنية، في أعلى مستوياتها، أن تواصل عملها في مجال التحليل والتكهن (راجع الفصل الرابع) دون أن يتوافر لديها من المعلومات عن القنبلة أكثر مما كان متاحًا لعامة الناس. وإنه لمن الصعب جدًّا، في رأيي، تقبّل أن يكون لتحليل "فروزينا العظمى" من حيث مكانتها الإستراتيجية أي قيمة حقيقية، في حين أُجري ذلك التحليل دون أخذ هشاشتها الخاصة تجاه القنبلة في الحسبان.

أمنيًا محتملًا. بل سيتجاوز الأمر مجرّد الضيق عندما يُدرك أنّه مهما بذل من جهد، فسيظل مهدّدًا بإنتاج معلومات غير ذات نفع.

أولئك الذين يُجادلون بأن مبدأ "تقدير الموقف" الكامن في تلك الصيغة العقائدية ينطوي في جوهره على ما يكفي لإحباط عملية التبادل الحرّ والفعال بين منتجي المعلومات الاستخباراتية ومستهلكيها لديهم وجْهٌ من الحق. غير أنني كنتُ سأُعجب بحجتهم أكثر لو كان هذا المبدأ هو السبب الوحيد القابل للتحديد، ولو لم تكن هناك صعوبات مماثلة في العلاقة بين المنتج والمستهلك لدى الوزارات المدنية التي لم ترث مثل هذه العقيدة أصلًا. فثمة أسباب أخرى، وهذه الوزارات المدنية التي لا تعتمد أي عقيدة رسمية مشابهة لا تسلم بدورها من الوقوع ضحية لها جنبًا إلى جنب مع المؤسسة العسكرية.

أول هذه الأسباب يمكن وصفه بأنه نفسي. فمن أسرع السبل إلى تنفير زميلٍ في العمل أن تُشكك في قدرته على جمع عمود من الأرقام، أو على تقييم موقف ما، أو على فهم ما يراه أو يقرؤه. ولعل مفردات الإهانة والازدراء التي تتعلق بالقدرة العقلية توازي في وقعها الملاحظات غير المتعاطفة بشأن الأصل والنسب، بل قد تفوقها في إثارة الغضب. وإذا افترضنا أن العقل هو ما يميز الإنسان عن سائر الكائنات، فربما يكون هذا التفسير مفهومًا. والآن، حين يُفصل "الذكاء" (بمعناه المحدد في هذا الكتاب) عن بقية الخطوات اللازمة لتحقيق هدف ما، ويُمنح لمجموعة محددة من الأشخاص من دون غيرهم وبشكل رسمي، فذلك لا ينطوي على أي مديح أو إطراء لمن جرى استثناؤهم. فربما يكن هؤلاء المستثنون، في أعماق أنفسهم، شعورًا بأن هناك من قال لهم ضمنًا إنهم ليسوا أذكياء تمامًا؛ بل إن هناك من قال لهم فعليًا: "لا داعي للقلق، فقد تولينا التفكير نيابة عنكم. لقد رتبنا الأمر بحيث لا تضطرون إلى التفكير إطلاقًا، إذ زودناكم بعقل خارجي نطلق عليه اسم "الاستخبارات". وكل ما عليكم فعله إن أردتم معرفة شيء هو أن تذهبوا وتسألوا الاستخبارات". ولا شك أن كثيرًا من الأشخاص يرون في وجود ذراع استخباراتية مستقلة نوعًا من المقارنة المُزرية الموجعة.

لو كانت أجهزة الاستخبارات تضم أفرادًا فائقين في قدراتهم أو عباقرة يقدمون دائمًا وبشكل فوري الإجابة الصحيحة والمفيدة، لربما تلاشى أثر هذه الحساسية، بل قد تُصبح الاستخبارات موضع تبجيل من جانب مستخدميها بوصفها "العقل المتفوق." ولكن ما دامت أجهزة الاستخبارات لا تضم مثل هؤلاء الأشخاص، بل في الواقع يعمل فيها أفراد في القوات المسلحة على الأقل لا يملكون غالبًا لا الميول ولا المؤهلات الخاصة لأداء هذا العمل، ولا ينوون اتخاذه مسارًا مهنيًا طويل الأمد، فإن العلاقة بين منتجي الاستخبارات ومستهلكيها ستظل علاقة مضطربة.

السبب الثاني وراء هذا الوضع والذي يرتبط في بعض الأحيان بشكل مؤسف بالسبب الأول هو ما يُطلق عليه في لغة الاستخبارات "السبب الأمني". ويقصد بـ"الأمن" في هذا السياق، بطبيعة الحال، *السرية* التي ينبغي أن تُدار بها بعض شؤون الدولة.

ما دام التوقيت والمفاجأة عنصرين أساسيين في رسم السياسات والإستراتيجيات، فلا بد من السرية. فالملاكم الذي يُظهر لكماته مسبقًا، أو قائد الفريق الذي يكشف خطته من دون قصد، أو الرامي الذي لا يستطيع إخفاء نوع الرمية، غالبًا ما يكون الخاسر. وبالمثل، فإن الإستراتيجي الكبير – سواء كان عسكريًا أو مدنيًا – الذي تُعرف نواياه الدقيقة وقدراته لدى الطرف الآخر، يجد نفسه بلا إستراتيجية فعالة.

من الطبيعي أن يتعامل صانعو السياسات والمخططون مع أسرار دولة، قد يؤدي كشفها إلى كارثة وطنية. (وعلى الرغم من أن زمن السلم يقدم أمثلة على ما أعنيه، فإن زمن الحرب يوفر أوضح النماذج: ماذا لو علم العدو، قبل شهر من الهجوم الحليف على نورماندي أو الإنزال الأميركي في ليتي، بالموعد والموقع وحجم الهجوم المرتقب؟). وكذلك، لا بد من أن تحتفظ الأجهزة الاستخباراتية بأسرارها. إذ يمكن لجهاز استخبارات قوي أن يطور مصادر معلومات ذات قيمة لا تُقدر بثمن؛ بل قد تكون هذه المصادر هي المنطلق الرئيس، والضامن الفعلي لنجاح سياسة أو خطة أو عملية. إن كشف هذه المصادر، أو حتى التلميح إلى هويتها، قد يؤدي إلى القضاء عليها، وبالتالي إلى

فشل العملية المرتكزة عليها. ويمكن تشبيه خسارة هذه المصادر بخسارة جيش، أو كل الأموال المرصودة لمشروع مارشال، أو – في بعض الحالات – بخسارة الدولة نفسها.

نظرًا لضخامة الرهانات، تُعد السرية، ومعها القواعد الرسمية التي تنظمها ضرورة مطلقة لا غنى عنها. وتنص القاعدة الأولى في مجال السرية على أن يُقتصر الاطلاع على السر على أقل عدد ممكن من الأفراد، شرط أن يكونوا ممن ثبت تحليهم بالحكمة والتكتم، وأن يكون اطلاعهم على السر ضروريًا للقيام بجزئهم من المهمة المشتركة. ما أثر هذه القاعدة على العلاقة بين منتجي الاستخبارات ومستهلكيها؟

عندما يُطبق هذا المبدأ بصرامة من طرف منتجي الاستخبارات، فإن المستهلكين يصبح لهم كامل الحق في التشكيك في صحة ما توصل إليه أولئك المنتجون. تصور نفسك، بوصفك مخططًا، وقد قُدمت إليك معلومة تناقض كل ما لديك من معارف سابقة، وتتعارض مع المنطق السليم والقوانين العامة للفهم. هل كنت لتقبل بها كما هي وتُقيم سياسة أو خطة استنادًا إليها؟ وما الذي ستكون عليه مشاعرك، وحكمك المتأني، وقرارك النهائي، إذا ما عدت إلى منتج المعلومة طالبًا تفاصيل مؤكدة، فقوبلت برد مفاده: "عذرًا، لا يمكنني قول أكثر مما ورد في المذكرة"؟

وبالمثل، عندما يطبق المستهلكون – وهم صانعو السياسات والمخططون – قاعدة السرية بصرامة، فإنهم يمنحون منتجي المعلومات الاستخباراتية مبررًا مشروعًا لعدم الامتثال، أو لإنتاج معرفة عديمة الجدوى. تخيل أنك منتج استخبارات، وجاءك أحد المستهلكين بطلب يطلب فيه كل ما يمكنك معرفته عن جافا. وتخيل أن الطلب صيغ على هذا النحو فقط، من دون تفاصيل إضافية. وتخيل أن كامل طاقمك منشغل بأعمال ذات أولوية قصوى، ولا يمكنك تكليف أحد منهم بهذا الطلب ما لم يقدم مبررًا واضحًا. ثم أخبرته بذلك، لكنه شعر أن الإفصاح عن المبرر قد يخل بمتطلبات السرية. عندئذ، ستكونان في موقف متعارض. في بعض الحالات، قد يتخلى المستهلك عن المسألة عند هذا الحد. لكن في حالات أخرى، قد يعود إلى مكتبه، ويمرر طلبه عبر مستويين

إداريين في مؤسسته، ليعود إليك عبر مستويين إداريين في مؤسستك، وستتلقى أوامر مباشرة بالشروع في العمل على موضوع جافًا.

الاحتمال الأكبر أن يكون الطلب الذي يرد بهذه الطريقة طلبًا تحكمه اعتبارات أمنية في المقام الأول. فالمستهلك لا يرغب حقًا في معرفة كل شيء عن جافا، بل إن ما يهمه هو مجرد جزء صغير جدًا من الموضوع. لكنه لا يجرؤ على تحديد هذا الجزء، خوفًا من كشف نواياه. لذلك يطلب منك كل شيء، على أمل أن يجد ضالته في فقرة أو فصل واحد من "الموسوعة" التي ستعدها. وهو لا يملك ضمانًا بأن هذه الفقرة أو ذلك الفصل لن تكون بالضبط من الأجزاء التي تعتبرها أنت غير ذات أهمية، فتستبعدها. وأنت من جانبك لا تملك ضمانًا بأنك، إن كتبت تلك الفقرة أو ذلك الفصل، ستكتبهما بالشكل الذي يخدم مصالحه على النحو الأمثل.

ما قلته أعلاه يمثل الحالة القصوى. فعندما تكون القضايا على قدر عالٍ من الأهمية، يبذل كل من منتجي المعلومات ومستهلكيها أقصى ما تسمح به الضوابط لمساعدة بعضهم بعضًا على إنجاح المهمة المشتركة. غير أن هذا التوجه نحو "المبالغة في الحرص على التعاون" لا يفعل سوى تأكيد وجود المشكلة الأساسية التي تُلقي بها اعتبارات الأمن في طريق العلاقة المثلى. وفوق ذلك، عندما تكون القضية ذات أهمية أدنى، قد لا يبذل أحد هذا الجهد الإضافي، مما يجعل من السهل نشوء حالة تشبه الطريق المسدود الذي وصفتُه[6].

[6] تُحدث مشكلة الأمن داخل وزارة عسكرية واحدة بعض الصعوبات التي ذكرتها في مثالي المتطرف، لكنها تُحدث صعوبات أشد في العلاقة بين الوزارات العسكرية والمدنية. فلأسباب وجيهة، تحظى بعض الوزارات المدنية، إن لم يكن كلها، بسمعة سيئة فيما يخص الحفاظ على أسرار الدولة؛ فقد كانت متساهلة في التحقيق بشأن الأفراد المشبوهين، وتحدثت في مواقف كان الصمت فيها واجبًا، وكانت مسؤولة عن تسريبات فاضحة. وفي ظل هذه الظروف، من الطبيعي أن يتردد ضباط القوات المسلحة —الذين تلقوا تدريبًا مكثفًا على ضرورات الأمن— في الإفصاح عن مكنوناتهم للمدنيين. علاوة على ذلك، فإن هؤلاء الضباط، الذين يواجهون عقوبات مباشرة وقاسية إذا تسبّبوا في تسريب للمعلومات، يدركون تمامًا أن الموظفين المدنيين لا تُفرض عليهم مثل هذه العقوبات. فبدون قانون رسمي للأسرار، كما هو الحال في بريطانيا، فإن الموظف المدني الذي يتحدث بلا تحفظ، أو ذاك الواقع تحت تأثير قوة أجنبية، لن يتعرض في معظم الحالات لأذى يفوق طرده من وظيفته. ولا أقصد بكلامي أن جميع من يرتدي الزي العسكري جديرون بالثقة، وأن كل من يرتدي الزي المدني ليسوا

ما يهمني في هذه الفقرات ليس التقليل من أهمية اللوائح الأمنية وضرورة الالتزام بها، بل الإشارة إلى أن الأمن يشبه الدرع الواقي؛ إذ يمكنك أن تُكثِر من طبقات الحماية إلى حد يصبح فيه الرجل داخل الدرع آمنًا تمامًا لكن عاجزًا تمامًا عن أداء أي وظيفة. فلدى كل من منتجي المعلومات الاستخباراتية ومستهلكيها أسرارهم، وفي سعيهم لحمايتها، قد يُمعِنون في عزل أنفسهم إلى درجة تعيق قدرتهم على أداء الوظيفة التي وُجدوا من أجلها. هذه المشكلة بالغة الأهمية بالنسبة إلى العمل الاستخباراتي، وهي تستحق دراسة مستمرة من قبل لجنة عليا ذات صلاحيات واسعة. ولا يمكن معالجتها من خلال الجهود الجادة ولكن غير الرسمية أو المتقطعة التي تُبذل حاليًا. كما أنني لا أعتقد أن المشكلة ستتلاشى بمجرد إقرار قانون رسمي للأسرار، على الرغم من أن مثل هذا القانون من شأنه أن يكون عونًا كبيرًا، لكنه لن يكون العلاج السحري الشامل كما يصوره بعض مؤيديه[7].

السبب الأخير لسوء الفهم بين منتجي المعلومات الاستخباراتية ومستهلكيها هو تردد المستهلكين الطبيعي والمفهوم في الانخراط في مهمة محفوفة بالمخاطر استنادًا إلى كلام صادر عن طرف آخر. ففي نهاية المطاف، إذا ما حدث مكروه، فالأرجح أنه لن يصيب المنتجين. وأجزم بأن ضابط الاستخبارات (G-2) التابع للواء لايت" كان من أوائل الناجين في الهجوم على بالاكلافا. وهكذا الحال في مواقف أقل دراماتيكية؛ فالإصابات – بالمعنى الحرفي والمجازي – ستقع على مستخدمي الاستخبارات أولًا، وعلى منتجيها

كذلك، وإنما أقصد أن سجل المؤسسة العسكرية في الحفاظ على الأسرار أفضل من نظيره في المؤسسات المدنية، وأن هذه الحقيقة، إلى جانب اختلاف العقوبات المطبقة، تؤدي إلى تفاقم مشكلة الأمن في العلاقة بين العسكريين والمدنيين.

[7] لو وُجد مثل هذا القانون، فلن يتعدى دوره فرض عقوبات على الكشف غير المصرح به عن أسرار الدولة. صحيح أن العقوبات تُعدُّ من وسائل الردع عن الجريمة، إلا أنها، مهما بلغت من الشدة، لم تُلغِ الجريمة. فدائمًا ما سيكون هناك أشخاص لا تُشكِّل العقوبة بالنسبة إليهم سوى اعتبار ثانوي. بل إن بعضهم قد يختار الكشف عن أسرار دولة ذات أهمية معينة، حتى وإن كانت العقوبة هي الإعدام. فهل من المعقول، في ظل هذه المعادلة، أن نتوقع أن تُحفظ أسرار من هذا المستوى من الأهمية بدرجة أكبر مما هي عليه حاليًا؟ أرى أن قانون الأسرار الرسمي لن يكون له سوى تأثير ضئيل – إن وُجد أصلًا على العلاقة بين منتجي المعلومات الاستخباراتية ومستهلكيها، عندما تكون المسألة الموضوعية محلّ الخلاف على صلة بأعلى مصالح الدولة وبالتالي في أقصى درجات السرية.

لاحقًا، إن وقعت أصلًا. وفي مثل هذه الظروف، يسهل على المستهلكين تبني الموقف الذي تعبر عنه صيغة السؤال البلاغي: "ولِمَ على الاستخبارات أن تقلق من أداء عملها على أكمل وجه، ما دام الأمر لا يهدد رقبتها؟" من هذا التصور قد تتولد مشاعر بعدم الاحترام، وربما حتى بنزعة إلى الانتقاص من قيمة رأي أولئك الذين لا يتحملون عبء المسؤولية التنفيذية. وإذا ما ارتكبت الاستخبارات خطًا من النوع الذي تترتب عليه عقوبة تلقائية، فستكون العلاقة بين الجانبين مرشحة للتدهور أكثر فأكثر.

كلمة أخيرة: من المحتم أن ترتكب الاستخبارات أخطاء. فبعض الأسئلة التي يُطلب منها الإجابة عنها تتطلب علمًا كليًا أقرب إلى الإلهام الإلهي، وبعضها الآخر يحتاج إلى عمل دقيق وشاق يتجاوز ما يمكن إنجازه ضمن المهلة الزمنية المتاحة، وبعضها لا يمكن الإجابة عنه إلا من خلال ترتيبات سرية معقدة لم يُسبق إعدادها أصلًا. ومع ذلك، فإن ارتكبت الاستخبارات خطأ، أو قدمت إجابة غير كافية، فكثيرًا ما يكون رد فعل المستهلكين غاضبًا يفتقر إلى الفهم: "لن أطلب من هؤلاء العباقرة أن يخبروني كم باينتًا يوجد في ربع جالون". عندما تخطئ الاستخبارات، يبدو أن هناك قدرًا أقل من التسامح مقارنة بالأخطاء التي يرتكبها اختصاصيون آخرون. فعلى سبيل المثال، إذا اقتلع طبيب أسنان – حتى وإن كان من أمهرهم – الضرس الخطأ، أو خسر محامٍ قضية ما، فإن رد فعل الزبون لا يكون القول إنه كان ليقوم بالعمل على نحو أفضل بنفسه، وأنه من الآن فصاعدًا سيعالج أسنانه ويدافع عن نفسه قانونيًا من دون حاجة إلى متخصصين. لكن في المسائل الاستخباراتية، فإن التشخيص الخاطئ المعذور أو العرض الناقص المفهوم كفيلان – في كثير من الأحيان – بإثارة رد الفعل هذا بالذات لدى "العميل". ولسبب وجيه أو سيئ، فإن فشلًا استخباراتيًا ما يبدو أنه يثير من السخط ما لا يتناسب مع أهميته الحقيقية، ويُستخدم لتبرير قرار المستهلك بالقيام بعمل الاستخبارات بنفسه من الآن فصاعدًا.

وهكذا، هناك عدد من الأسباب التي تجعل العلاقة بين منتجي الاستخبارات ومستهلكيها صعبة جدًا في بعض الأحيان، ما يؤدي إلى فقدان عنصر التوجيه الحيوي.

وإذا ما فُقد هذا التوجيه، فإن الاستخبارات ستظل جاهلة باحتياجات المستهلكين، وسيظل المستهلكون على جهل بقدرات الاستخبارات على الإسهام في معالجة مشكلاتهم[8]. في زمن الحرب، كلما اقتربنا من جبهة القتال وكلما صغر حجم الوحدة الميدانية، كانت العلاقة أفضل وكان التوجيه أشد وضوحًا؛ وكلما ابتعدنا عن الجبهة وكبرت الوحدة، ساء التوجيه. أما في زمن السلم، فقلما نجد مواقف يمكن مقارنتها بجبهة القتال، وحتى إن وُجدت، فهي لا تنطوي على عنصر الخطر البدني المشترك الذي يجعل من جميع الرجال، في الجانب الواحد، أصدقاء وإخوة. وفي أوقات السلم، ينبغي على الاستخبارات في المستويات العليا أن تؤدي عملها ضمن ذلك الفضاء ذاته الذي كانت فيه العلاقات، زمن الحرب، هي الأسوأ، حيث تُنتزع تلك الروح التي قد نسميها "تسامح الخطوط الأمامية"، فتبقى العلاقة في أسوأ حالاتها. وعليه، يمكننا أن نستنتج أن من بين الخطرين – أن تكون الاستخبارات بعيدة جدًا عن مستخدميها، أو أن تكون قريبة أكثر من اللازم – يبقى الخطر الأكبر هو أن تكون بعيدة. لكن ماذا عن الخطر الآخر؟

مشكلة الموضوعية والنزاهة

الخطر الآخر – وهو خطر القرب المفرط من المستهلكين – لا ينبغي، مع ذلك، تجاهله بسهولة. ففي لحظة من الاستياء الشديد، قد يتفق منتجو الاستخبارات ومستهلكوها على أنه ينبغي إزالة الحواجز الإدارية الفاصلة بينهم، وأن تُنقل الاستخبارات، بشكل مجزأ، إلى قسم السياسات أو قسم الخطط أو قسم العمليات، أو أن تُقسم الاستخبارات إلى وحدات إقليمية ووظيفية وتُوزع على الأجزاء المناسبة ضمن البنية

[8] خلال الحرب، ظهرت مفارقة مثيرة للاهتمام في العلاقة بين بعض العلماء المدنيين العاملين في مشروعات خاضعة لسيطرة الحكومة، وبين العسكريين الذين كانوا يخدمونهم. فالعلماء، بوصفهم مدنيين، لم يكن لديهم إدراك فطري لمتطلبات العسكريين التفصيلية، وكان عليهم أن يبذلوا جهدًا كبيرًا في محاولة فهم تلك المتطلبات. وفي المقابل، كان العسكريون يفتقرون إلى إدراك مماثل لقدرات العلوم الحديثة. وهكذا، كانت هناك جدارٌ فاصل بين الطرفين لا بد من هدمه قبل أن يتمكّن العلماء من الحصول على نوع التوجيه الصحيح، وقبل أن يتمكّن العسكريون من اكتساب المعرفة اللازمة بما يمكنهم أن يطلبوه من العلماء إنجازه.

التنظيمية الكلية. لو تم ذلك، فمن المرجح أن تحصل الاستخبارات على كل الإرشاد والتوجيه الذي قد تطلبه – وربما أكثر مما تستطيع تقبله أو احتماله شرعًا. ستكون هناك مزايا كبيرة وواضحة؛ لكن ستكون هناك أيضًا تكاليف، بعضها كبير. فلنبدأ من أبسطها.

من المرجح أن ينحرف عمل الاستخبارات عن مهمته الأساسية. وأعني ذلك بأبسط معانيه: فالعناصر الاستخباراتية التي تتسم بالجدية في الدراسة والميل إلى التنفيذ العملي ستجد نفسها مطلوبة للمشاركة في أعباء المكتب غير الاستخباراتية. وتُعد مثل هذه "الغارات على الكوادر" أمرًا مألوفًا لدى العاملين في مجال الاستخبارات في كل مكان؛ إذ غالبًا ما يرى من هم خارج هذا المجال أن أفضل عناصره يُشكلون احتياطيًا نخبويًا من القوى البشرية غير المثقلة يمكن الاستفادة منه متى أرادوا. ومن ثم، فإن صد مثل هذه الغارات يُعد ضرورة معروفة. ولكن في السياق الذي نحن بصدده، قد تكون مقاومة هذا التوجه غير مجدية، فبمجرد أن يتجاوز عنصر الاستخبارات حدود عمله لينخرط مثلًا في العمليات، يجد صعوبة بالغة في العودة إلى المجال الاستخباراتي. وبوجه عام، ما إن يخرج من المرحلة الاستخباراتية في العمل حتى يُبتلع في متطلبات الوظيفة اليومية الجديدة. وسرعان ما يتقلص طاقم الاستخبارات ليقتصر على أضعف أفراده، الأمر الذي يعني أن الاستخبارات قد فقدت هويتها ونزاهتها الوظيفية. وقد حدث هذا بالفعل بما يكفي لأن يُؤخذ بعين الاعتبار الجاد.

ثانيًا، إذا اقتربت الاستخبارات كثيرًا من مستهلكيها، فمن المحتمل أن تنحرف بطريقة أقل خشونة قليلًا، لكنها لا تقل ضررًا. على سبيل المثال، قد تكون مشاكل المكتب التنفيذي التفصيلية كثيرة وملحة. الكثير منها يتطلب أبحاثًا من نوع "اسأل السيد فوستر". سيكون الميل لوضع عناصر الاستخبارات للقيام بهذا النوع من الأعمال. لا يعني هذا التقليل من أهمية هذه الأعمال، لكن المشكلة تكمن في أن استنزاف الكثير من المواهب الاستخباراتية في هذا النوع من المهام يُعد استخدامًا غير فعال

للاستخبارات. يجب أن تُتاح للاستخبارات فترات طويلة من الوقت المتواصل لتنفيذ المشاريع طويلة المدى التي لا يمكن إنجازها في ظروف أخرى.

ثالثًا، وينطبق هذا فقط في الحالات التي لا تُنقل فيها الاستخبارات إداريًا فحسب، بل تُجزأ أيضًا وتُوزع بين أقسام التخطيط أو العمليات المناسبة – فإن السلامة الموضوعية يمكن أن تتعرض لضرر بالغ. في فصل سابق، أوضحت كيف يمكن للاستخبارات أن تتولى مهام المراقبة والبحث التي تتقاطع مع خطوطها الإقليمية أو الوظيفية. وفقًا لهذا الأسلوب، تُعهد مشكلة مثل التأثير الإسباني في الأرجنتين إلى لجنة خاصة مؤقتة تحت إشراف قائد مشروع (خبير في الشأن الإسباني أو شؤون أميركا اللاتينية)، وتحت إدارة نهائية من الفريق الذي أطلقت عليه اسم "فريق الرقابة". وبهذه الطريقة يمكن التأكد، إلى حد معقول، من أن الموارد المتاحة كافة لدى الاستخبارات قد تم تسخيرها لخدمة المشكلة. لكن عندما تُفكك البنية الاستخباراتية وتُوزع مكانيًا وتُوضع في اتصال مباشر ومكثف مع المستهلكين، فلا حاجة إلى اتباع هذا الأسلوب. بل من السهل أن نتصور كيف يمكن لرئيس وحدة الشأن الإسباني أن يتصل بأحد عناصره الاستخباراتيين ويطلب منه تقصي الأنشطة الإسبانية في الأرجنتين من دون أن يطلب منه مراجعة زميله المختص بأميركا اللاتينية في مبنى آخر. ولا يقتصر الأمر على أنه ممكن، بل من المرجح جدًا أن يتم التعامل مع هذا النوع من القضايا من قبل أشخاص لا يملكون الخبرة الكافية سوى في جانب واحد من الموضوع.

وليس هذا – أي غياب التفاعل الموضوعي المتبادل الذي ينطوي عليه هذا الوضع – هو العيب الوحيد. فثمة مسألة أخرى تتعلق بتفاوت معايير الأداء تُعد من الأثمان المترتبة على هذا التفكيك. إذ إن جهاز الاستخبارات، ما دام مفصولًا إداريًا عن مستهلكيه ومتماسكًا داخليًا، يكون قادرًا على السعي لإنتاج عمل متسم بجودة موحدة ورفيعة. ذلك أن أفضل الأعمال التي تمر عبر فريق الرقابة ستغدو، على نحو حتمي، المعيار الذي تُقاس عليه بقية الأعمال. ما إذا دُمر هذا التمركز وهذا التماسك،

فإنك تدمر بالتبعية أفضل وأنجع وسيلة لترسيخ روح التنافس واستثمارها بما يعود بالنفع على جودة العمل.

إزاء كل ما سبق، قد يكون من الممكن ابتكار معالجات إدارية. وأشك في أن تكون هذه المعالجات ناجعة بالكامل، لكنها قد تكون قادرة على التخفيف من أسوأ الاعتراضات. ومع ذلك، فثمة عيب من الدرجة العليا في تقريب منتجي المعلومات الاستخباراتية من مستهلكيها أكثر مما ينبغي، وهو عيب يفلت من أكثر التدابير الإدارية براعة: *ألا وهو خطر اقتراب الاستخبارات الشديد من عملية صنع السياسة.*

هذا لا يعني بالضرورة السياسة العليا الرسمية المعتمدة للولايات المتحدة، بل شيئًا أقل شأنًا بكثير. ما أتحدث عنه يُعبر عنه غالبًا بكلمات مثل "التحيز" و"النهج" و"الموقف" و"الرؤية". فكل فرد أو مجموعة مكلفة بوضع خطة ما أو تنفيذ مهمة ما ستصل عاجلًا أو آجلًا إلى ما تراه المسار الأنسب أو الأمثل للعمل. وغالبًا ما يحدث هذا عاجلًا؛ بل أحيانًا، وتحت الضغط، يكون القرار نتيجة ارتجال سريع من وحي اللحظة. وغالبًا ما لا تتطلب الطريقة التي يتوصل بها هؤلاء إلى هذا المسار المنشود فحصًا دقيقًا وموضوعيًا لكل الحقائق أو تنظيمًا منطقيًا محكمًا لها. فقد يُتخذ القرار في غفلة عن كثير من المعطيات ذات الصلة والأهمية، وبتأثير من التحيزات الشخصية والقوالب الذهنية الجاهزة التي تميل إلى ترجيح بعض الوقائع على أخرى. ويبدأ هذا الحل الارتجالي بالتصلب والتبلور شيئًا فشيئًا إلى ما يمكن أن نسميه "سياسة" بالمعنى غير السامي للكلمة. فيصبح لديهم "رؤية" على نحوٍ معين؛ ومن ثم "موقف" يتبع هذه الرؤية؛ و"نهج" يدعم ذلك كله. وحين يُضاف إلى هذا المزيج عنصر الزمن، ومعارضة الآخرين، نكون أمام ما يمكن تسميته "سياسة" من دون كثير من التحفظ في الاصطلاح. ومهما يكن منشؤها—سواء أكانت نتيجة التخمين أو الحدس الأعمى فهذا لا يعني بالضرورة أنها خاطئة. بل قد تكون، في بعض الأحيان، صائبة على نحو ملهم. ولكن ما أود التأكيد عليه هنا هو أن اتخاذ هذا المسار من دون تحليل موضوعي ومتكامل للحقائق المتاحة وقبل أن تتصلب "الرؤية" إلى "موقف"، وقبل اتخاذ أي

إجراء عملي ينطوي على مخاطر يمكن تفاديها. وإذا كانت هناك هيئة استخباراتية على الهامش، فمن الواجب تكليفها بإجراء هذا التحليل المنهجي.

إن هيئة الاستخبارات، التي يُفترض أن يكون سعيها موجهًا نحو التحليل المتزن والموضوعي إذا كان لها أن تسعى لشيء تعاني هي ذاتها من مشكلات تتعلق بـ"الرؤية" و"الموقف" و"التحيز" و"النهج". فهي، في نهاية المطاف، تتكون من أفراد تُلون أنماطُ تفكيرهم فرضياتِهم، وتُفضي تلك الفرضيات الملونة إلى تفضيل أحد الاستنتاجات من دون أن يكون الدليل داعمًا له على النحو الكافي. والفرق الرئيس بين الباحثين المحترفين أو ضباط الاستخبارات، من جهة، وسائر الناس من جهة أخرى، هو أن الفئة الأولى يُفترض أنها تلقت تدريبًا أفضل على أساليب الحذر من ضعفها الفكري الذاتي. إن رقابة المرء على لا عقلانيته الملازمة له تظل مهمة متواصلة لا تتوقف مهمة على مدار الساعة. ومع ذلك، فإن النجاح في هذه المهمة ليس دائمًا مضمونًا. فالطبيعة البشرية حاضرة، وتاريخ العمل الاستخباراتي حافل بصراعات بين تيارات مختلفة: بين أنصار ميهايلوفيتش وأنصار تيتو، وبين المدافعين عن تقديم الدعم للصين ومعارضيه، وبين المؤيدين والمعارضين للوطن القومي لليهود في فلسطين. ووجود مثل هذه الخلافات في الرأي، بين دارسين يُفترض أنهم موضوعيون ومحايدون وقد أتيح لهم الاطلاع على المادة المعلوماتية نفسها تقريبًا، إنما هو دليل على خضوع بعضهم لضغوط خارجية. ولعل ما يزيد الأمر إثارة للانتباه أن هذه الاختلافات ظهرت حتى في صفوف مؤسسات استخباراتية كانت، من الناحية الإدارية، مفصولة عن الجهات التي تخدمها.

إذا كانت الاستخبارات، حتى في أفضل الظروف، قد تقع في أخطاء من قبيل التسرع في الوصول إلى استنتاجات غير سليمة، فهل من المحتمل أن تزداد هذه الأخطاء حين تُخضع إداريًّا للجهات المستفيدة منها في أقسام التخطيط أو العمليات؟ جوابي هو: نعم. لا أرى، في ضوء طبيعة النفس البشرية، كيف يمكن أن يكون الأمر غير ذلك. لا أرى كيف يمكن لجهاز استخباراتي أن يتجنب، من حين لآخر، الانجراف خلف الخط العام للسياسة التي يتبناها القسم الذي يتبعه، وصولًا إلى أن يفرط في مهمته الأصلية

وينزلق إلى إنتاج ما كان يسميه النازيون "العلم المقاتل" (*kampfende Wissenschaft*)[9]، أي المعرفة التي تُسخر للدفاع عن موقف معين لا لتحري الحقيقة. ولا أرى، من جهة أخرى، كيف يمكن لجهاز استخباراتي أن يواصل عمله على نحو دائم إن هو قدم، في كل مرة، تقارير تتعارض مع السياسة المتبعة من قبل الجهة التي توظفه. ولا يسعني إلا أن أعتقد بأن الاستخبارات، في هذه الظروف، ستجد نفسها في قلب دائرة السياسة، وستكون، في بعض الأحيان، مدافعة صريحة عن سياسة معينة بدلًا من أن تؤدي دور المحلل الموضوعي والمتجرد لها. كما عبّر والتر ليبمان بذكاء: "إن الضمان المؤسسي الوحيد [للتحليل الموضوعي والمتجرد] هو أن يتم الفصل بأقصى قدر ممكن من الحزم بين الطاقم المنفّذ والطاقم المحلّل. ينبغي أن يكونا هيئتين متوازيتين ولكن منفصلتين تمامًا، يُستقطبان بطرق مختلفة، ويُموّلان – إن أمكن – من مصادر مختلفة، ويُسألان أمام رؤساء مختلفين، ولا يكنّ أحدهما اهتمامًا جوهريًّا بنجاح الآخر الشخصي"[10].

لهذه الأسباب، فإن ما يُكسب بلا شك على صعيد التوجيه قد يُفقد في المقابل على صعيد النزاهة والموضوعية في العمل الاستخباراتي. وقد تُثبت عملية امتصاص منتجي الاستخبارات من قِبل مستهلكيها أنها علاج مفرط الحدة يُهلك الداء والمريض معًا.

السبيل الوحيد للخروج من هذا المأزق، في تقديري، يكمن في التسوية نفسها التي يُلجأ إليها غالبًا: ضمان الاستقلال الإداري والموضوعي للعمل الاستخباراتي من خلال إبقائه منفصلًا عن مستهلكيه، مع الاستمرار في تجربة كل وسيلة معروفة لجعل المستخدمين على دراية بتنظيم المنتجين، والمنتجين على دراية بتنظيم المستخدمين.

---

[9] ويُقصد بها، بصورة تقريبية، "المعرفة التي تُسخّر لخدمة أهداف السياسة العامة للدولة"، أي ذلك النمط من "المعرفة" الذي كان يروّجه "المثقفون" الحزبيون، زاعمين – من منطلق موضوعي ظاهري – إثبات ظواهر مثل تفوّق العرق الآري، والقدر الألماني، والحاجة إلى مجال حيوي (*Lebensraum*)، وحصار اليهودية-الرأسمالية-البلشفية، وطعنة الخنجر في الظهر، و"إملاءات" فرساي (*Versailles Diktat*)، وغيرها.

[10] مقتبس من كتاب *الرأي العام* (*Public Opinion*)، الصادر عن دار ماكميلان، نيويورك، 1922، وذلك بموافقة كريمة من الناشر. الفصل السادس والعشرون، الفقرة الثانية.

مشكلة الاستخبارات وصياغة السياسات

ما قيل آنفًا عن العلاقة بين الاستخبارات والسياسة لا يختزل كل ما يجب قوله في هذا الصدد. فمن المؤكد أن الاستخبارات لا ينبغي أن تكون المروّج أو المدافع عن السياسات، ولكن هذا لا يعني بحال من الأحوال أنها لا تضطلع بأي دور في عملية صياغة السياسة. بل إن للاستخبارات دورًا محددًا وواضحًا، يمكن اختصاره في مرحلتين أساسيتين: (1) الفحص الشامل للوضع الذي يستدعي وضع سياسة معينة و (2) الاستكشاف الموضوعي والمحايد لجميع البدائل الممكنة لحل المشكلة السياسية.

من البديهي أن الاستخبارات قد تميل بنتائجها في أي من المرحلتين السابقتين، وخصوصًا في المرحلة الثانية، بحيث تجعل من أحد البدائل المطروحة يبدو أكثر جاذبية بكثير من سواه. وليس مما يبعث على الاطمئنان أن هذا النوع من الانحراف قد وقع بالفعل، وإنْ كان من العسير إثبات أن كل جريمة من هذا النوع قد ارتكبتها الاستخبارات بمحض إرادتها أو من تلقاء نفسها من دون ضغط خارجي. فعلى سبيل المثال، خلال الحرب، كان بوسع بعض أجهزة الاستخبارات البريطانية أن "تُثبت" في لحظة وجود ما يسمى "البطن الرخو" لأوروبا، وأن هذا المدخل، مقارنة بسواه من المداخل إلى القارة المحصنة، كان أشبه باللين مقابل الصخر. لكن مجرد قدرة الاستخبارات على أن تضل السبيل لا يُعد مسوّغًا كافيًا لاستبعادها كليًا من عملية صنع السياسات أو وصمها بانعدام المبادئ. فما دامت الكوادر المهنية العاملة في مجال الاستخبارات تتمتع بمستوى رفيع من النزاهة الفكرية والخلقية، فإن المخاطر التي قد يتعرض لها صنّاع السياسات نتيجة اعتمادهم على تحليلاتها تبقى أقل بكثير من تلك التي قد تنجم عن استبعادها من مجالسهم.

مشكلة الاستخبارات (كمُنتَج) وقبولها

فيما يخص الجهاز الاستخباراتي، فإن ما يرغب فيه قبل كل شيء هو أن تُستخدم استنتاجاته في صنع القرارات. غير أن ذلك لا يعني أن هناك قانونًا عامًا يُلزم صانعي

السياسات أو المخططين أو المنفذين بقبول هذه الاستنتاجات أو العمل بها. فإذا ارتكبت الاستخبارات أخطاء منهجية أو تقديرية، فلا يوجد ما يُجبر المستهلكين المحتملين على الالتزام بمشورتها. وهذه الحقيقة تحمل في طياتها مزايا وأضرارًا. أما المزايا، فهي واضحة إلى حد قد يجعل من ذكرها أمرًا بديهيًا: فعلى سبيل المثال، لا أحد يوصي باتخاذ إجراء يَظهر، من خلال معلومات أخرى لم تنظر فيها الاستخبارات، أنه انتحاري. فمجرد أن تشير معلومة استخباراتية خاطئة إلى أن "قانون الجاذبية لا يسري خلال فترة الصوم" لا يُعد سببًا كافيًا للقفز من سطح عالٍ يوم الجمعة العظيمة. لكن في حرية تجاهل التحليل الاستخباراتي تكمن أيضًا بذور الخطر. فالسؤال الجوهري هنا هو: من أين يبدأ المرء في تجاهل الاستخبارات، وأين يجب أن يتوقف؟ هذا السؤال لا يتعلق فقط بحُسن التقدير، بل بطبيعة العلاقة نفسها بين منتج الاستخبارات ومستهلكه. إذ أن رفض أو قبول المعلومات الاستخباراتية لا ينبغي أن يكون تعسفيًا، بل ينبغي أن يستند إلى فهم واضح لمنهجية التحليل، ولجودة البيانات، ولمدى صلتها بسياق القرار المطروح. هل ترغب في متابعة الترجمة أو مناقشة هذا المقطع من منظور تطبيقي أو نقدي؟

في أحد كتب الأطفال التي كتبها جيمس ويلارد شولتز، توجد قصة عن بعض القبائل الهندية التي كانت تستعد للذهاب إلى الحرب. اجتمع رؤساء القبائل مجتمعين لمناقشة العملية المخططة، وطلبوا من مسؤول الاستخبارات بالمقر (وهو رجل الطب يُدعى النُدْفَة البيضاء) أن يقدم لهم تقديرًا لقدرات العدو. بعد عدة أيام، عاد النُدْفَة البيضاء بالتقدير بعد أن أجرى التحليلات المهنية اللازمة. تبين أن الآلهة قد منحت طقسه رؤية رأى فيها غرابًا وحيدًا جالسًا على جثة غزال ميت. بينما كان الغراب يتغذى، لم يلاحظ الغراب وجود طائر العقعق الذي تسلل إلى شجرة قريبة وأخذ ملاحظات، ثم أعطى إشارة لتجميع قواته المتمركزة. عندما اكتسبت طيور العقعق قوة كافية، هاجمت الغراب. قاتل الغراب ببسالة، لكنه قرر الانسحاب إلى مواقع مُعَدة مسبقًا مع تدهور الأوضاع. لو كان النُدْفَة البيضاء مسؤولًا غير مسؤول، لربما اكتفى بالتصريح بذلك فقط، لكنه، وبصفته مسؤولًا واعيًا، حاول تقديم تفسير لرسالته.

بالنسبة إليه، كان الغراب هو القوة الحليفة، والعقعق هو العدو – وهي تفسيرات تدعمها الحقائق – وبوضوح كانت قدرات العدو أكثر من كافية. كان الحلفاء في طريقهم إلى الهزيمة. قال هذا بوضوح. لكن القائد الأعلى، رأس الثور، قال في رد فعل مماثل: "ما تخبرنا به لا يزيد كثيرًا عن كون القوة المرسلة في خطر، وهذا معلوم لدينا بالفعل. أما بالنسبة إلى الغراب والعقعق، فأنا أعتقد أننا نحن العقعق، والعدو هو الغراب. نبدأ غدًا". وبالتالي، لم يتم قبول تقدير الاستخبارات.

من المهم ملاحظة أن "أنتيلوب الأبيض" قد قام بأفضل ما يستطيع وبالطريقة التي تُعتبر إجراءً معياريًا في العمل الاستخباراتي. ولم يكن «بول هيد» يتجاوز رأي ضابط المخابرات بناءً على عدم ثقة مبررة في بياناته أو شك عقلاني في موضوعيته، بل تجاوزها استنادًا إلى حدس، وربما كان حدسًا متفائلًا.

الآن لا أرغب في أن أكون ذلك الشخص الذي يرفض كل التخمينات والحدوس باعتبارها دائمًا محفوفة بالمخاطر، إذ يوجد حدس مستند إلى المعرفة والفهم تشكل جوهر الحقيقة السامية. أما ما أود رفضه فهو الحدس المبني على لا شيء وينطلق فقط من الرغبة. المستهلك للاستخبارات الذي يكون مقربًا من مشكلة المنتج، ويفهمها من الداخل والخارج، قد يمتلك بصيرة تُحجب عن المنتج نفسه. فالنظرة القريبة لديه للجوانب العامة للمشكلة وبعده عن التفاصيل المربكة والمتعبة للرقابة أو البحث قد تكون هي السبب الذي يسمح له بالتوصل إلى تركيب أكثر دقة للحقيقة مما يستطيع المنتج تقديمه. ولكن على المستهلك في هذه الحالة أن يكون حذرًا. فإذا تجاوز استنتاجات جهاز الاستخبارات الخاص به وقدم تقديرًا صحيحًا، فعليه أن يتأمل بعمق سبب حدوث ذلك. لا ينبغي له أن يظن أنه يكفي أن يستشير أبراجه ليُقدم على التفوق على ضابط المخابرات الخاص به. فإذا استولى عليه هذا الظن، فإنه سيدمر جهاز الاستخبارات – فأعضاؤه لن يسعوا إلى الحقيقة إذا ما وجدوا عرافًا ينقض استنتاجاتهم ويشرع في مسار محفوف بالمخاطر. إذا كان هناك شيء في الفلسفة العقلانية الغربية التي تؤمن بأن العقل هو أفضل من يحل المجهولات على المدى

الطويل، فإن المستهلك الذي يسخر من هذه الفلسفة يخاطر بشدة بارتكاب سلسلة من الأخطاء الحاسمة التي قد لا تتيح له فرصة ثانية.

كان أدولف هتلر من هذا النوع من مستهلكي الاستخبارات. وهناك كل الأسباب للاعتقاد بأن معلوماته على المستويات التقنية لكل من الرقابة والبحث كانت كافية، بل هناك أسباب تدعو للاعتقاد بأنها كانت أفضل بكثير من ذلك. وهناك كل الأسباب للاعتقاد بأن أركانه العامة كانت ذات كفاءة تقنية. كما أن هناك أسبابًا قوية للاعتقاد بأنه لم يحصل على معلومات غير دقيقة من جهاز الاستخبارات، ولا على نصائح خاطئة من الأركان التي استندت في حكمها إلى هذه المعلومات. كان لدى هتلر حدسه، وكانت أولى مظاهره براقة. وبفضل الحظ، أو بسبب معرفة عميقة وربما لاواعية بالوضع القائم، اتخذ القرار الصحيح، مخالفًا مصادر نصحه الرسمية. لكن المشكلة كانت أنه على ما يبدو لم يحاول تحليل أسباب حدسه الناجح. استمر في الاعتماد على حدسه باعتباره مصدرًا طبيعيًا، شخصيًا، ولا يُخطئ للحقيقة. وعندما بدأ في دفع الثمن الطبيعي لأخطائه مثل المبالغة في تقدير قدرات القوات الجوية الألمانية (لوفتفافه) في بريطانيا، والتقليل من قدرات الاتحاد السوفييتي، وعندما أمر بتقليص الإنتاج الحربي الألماني في خريف عام 1941 لأنه ظن أن الحرب قد انتُصرت، لم يكتفِ باتخاذ خطوات مباشرة ومؤثرة لخسارة الحرب، بل اتخذ خطوة غير مباشرة ومؤذية بنفس القدر عندما أضر بشدة بفعالية أركانه وجهاز الاستخبارات الخاص به[11].

[11] النموذج التالي توضيحي، وليس لدي أدنى شك في حدوث حوادث مماثلة خارج نطاق الرايخ الثالث: بعد وقت قصير من رسالة السيد روزفلت إلى الكونغرس (6 كانون الثاني 1942) التي وضع فيها أهدافًا لإنتاج الطائرات والدبابات بأرقام بدت كأنها فلكية (كان من المقرر إنتاج 45,000 دبابة خلال العام)، قام ريبرنتروب، الذي كان يتحرك في أعلى دوائر النازية، بالاتصال الهاتفي مع كبير المفاوضين ومستشاري وزارة الخارجية للشؤون الاقتصادية، رجل يُدعى ريتر. كان السؤال في ذهن ريبرنتروب، بالطبع، يتعلق بمدى المبالغة والدعاية في أرقام الرئيس. كان قد قرر بالفعل (ربما بناءً على حدسه) أن الأهداف التي ذكرها السيد روزفلت كانت إلى حد كبير هراءً. ما طلبه من ريتر هو تقدير طاقة إنتاج الصلب الأمريكية. أجاب ريتر بأن آخر رقم مؤكد متاح للإنتاج الفعلي كان 45,000,000 طن، وأن الإجماع يضع القدرة عند 57,000,000 طن. ربما تحدث بطريقة الخبراء المعتادة، وبدلًا من استخدام كلمة "مليون"، استخدم الأرقام فقط: خمسة وأربعون وسبعة وخمسون. بعد أيام قليلة — وبعد سماعه أن بعض الخبراء الآخرين قد رفعوا الرقم إلى 110,000,000 طن — اتصل ريبرنتروب به مجددًا ووبخه على ما شعر أنه تضخيم مفرط للصورة. أوضح ريتر موقفه مؤكدًا أن الرقم 110,000,000 طن كان مبالغًا فيه في حكمه، وأن تقديره الشخصي يتراوح بين 60 و70 مليون طن. بعد أيام أخرى عاد

عندما يدرك منتجو المعلومات الاستخباراتية أن لا جدوى من إيصال المعرفة إلى المستهلك ما دامت لا تتوافق مع تصوراته المسبقة، تكون الاستخبارات قد انتهت. ففي هذه المرحلة، لا يعود هناك وجود فعلي للاستخبارات، ويجد المستهلك نفسه معزولًا، لا يهتدي إلا بما تقوله أوراق الشاي والكرة البلورية. وقد يحقق نتائج جيدة باستخدامها، لكن على المدى الطويل، فإنني أُفضل أن أضع رهاني في مكان آخر. ومن دون أن أرفض الحدس رفضًا قاطعًا بوصفه صديقًا خائنًا دائمًا، فإنني أحث المستهلك على استخدامه مدركًا تمامًا ما ينطوي عليه من مواطن ضعف. وعندما تُتجاهل نتائج الذراع الاستخباراتية باستمرار من قبل المستهلك، وذلك بسبب اعتماده على الحدس، فعليه أن يُدرك أنه يدير ظهره لأداتين اعتمد عليهما الإنسان الغربي منذ أرسطو لتوسيع آفاق معرفته على نحو مطرد: أدوات العقل والمنهج العلمي.

ريبرنتروب مرة أخرى، وهذه المرة بنبرة انتصار في صوته، وسأل: "هل تعتقد أن رقم 45,000 دبابة ممكن؟" كان الجواب: "نعم، أعتقد أنه ممكن". السؤال التالي: "لكن إذا قبلت رقم الدبابات وكل دبابة تحتوي على ما لا يقل عن طنَين من الصلب، فإنك تكون قد استهلكت بالفعل 90,000 طن من الصلب. طاقتك الإجمالية المقدرة لإنتاج الصلب ستُستهلك بالكامل على الدبابات". جاء الرد: "لكن يا سيدي الوزير، أنت تتحدث بالألف طن. نحن نتحدث عن إنتاج الصلب بالملايين". ثم أنهى ريبرنتروب المكالمة فجأة. كان من صلاحيات ريبرنتروب أن يشكك في تقديرات الخبراء، ويبدو أن جهله التقني العميق لم يعيقه على الإطلاق في ذلك. في الواقع، في ظروف أخرى يمكن بسهولة تخيل وجود فرق بين حدس المستهلك وتقدير المنتج لا يؤدي إلى مكالمة هاتفية نهائية توضح الأمور. في مثل هذه الظروف، قد يتم اتخاذ مسار عمل يقترب من الحماقة الصرفة. (وأنا ممتن للبروفيسور هارولد سي. دويتش على هذه الحكاية).

الملحق
أنواع الاستخبارات

الاستخبارات على المستوى الوطني، سواء في زمن الحرب أو السلم، تتخذ أشكالًا متعددة ومتنوعة، وتُمارَس من قِبل طيف واسع من الوزارات والوكالات الفدرالية[1]. وحتى يُدرِك القارئ غير المتخصص هذا التعدد في الأشكال، ويُلمّ بشكل عام بنمط تنظيمها، فإن ارتباكه الأولي يُعدّ أمرًا مبررًا تمامًا.

في الصفحات التالية، أهدف إلى ثلاثة أمور: أولًا، عرض الأنواع الرئيسية من النشاطات الاستخبارية التي تنخرط فيها الحكومة الفدرالية، وذلك بطريقة منظّمة، وإن كانت إلى حدٍّ ما اعتباطية. وسأقوم بذلك من خلال الجداول التوضيحية والنصوص الشارحة .ثانيًا، سأبيّن أنواع الاستخبارات التي تناولها هذا الكتاب تحديدًا. وأخيرًا، وبعد تقديم صورة مبسّطة عن المشهد، سأحاول أن أُعيد إدخال عنصر التصحيح المتمثل في شيء من الغموض والارتباك، بالقدر الذي يُعبّر عن الطبيعة الفعلية للنمط الاستخباري الفدرالي.

شرح المصطلحات الواردة في الجداول

1. الاستخبارات الأمنية والاستخبارات الفعالة

أ- *الاستخبارات الأمنية:* بأبسط العبارات، يمكن فهم الاستخبارات الأمنية على أنها تمثل الجانب الاستخباري المرتبط بالوظيفة الشرطية. ويتمثّل دورها في حماية

[1] إطلع على الرسوم البيانية بعد الصفحة: 210

الدولة وأفرادها من العناصر الخبيثة التي تعمل على إلحاق الضرر بالمصلحة الوطنية أو بالمواطنين. في أحد أشكالها الأكثر دراماتيكية، تتمثل الاستخبارات الأمنية في الجهود المستمرة لكشف العملاء السريين الذين ترسلهم القوى الأجنبية إلى داخل البلاد. وفي شكل آخر، تقوم هذه الاستخبارات بحماية حدودنا من المتسللين غير المرغوب فيهم، مثل: المهاجرين غير الشرعيين والمهربين وتجار المخدرات وغيرهم. كما تضطلع أيضًا بمهمة كشف الخونة من أبناء الوطن والأشخاص الذين ينتهكون القانون الفدرالي. وبوجه عام، تمثل الاستخبارات الأمنية ذلك النوع من المعرفة والنشاط الذي تحتاج إليه الأجهزة الأمنية والدفاعية من أجل اتخاذ إجراءات محددة ضد من يضمرون الشر أو يرتكبون الأذى بالفعل.

ب- *الاستخبارات الفعالة:* يصعب تعريف الاستخبارات الفعالة بدقة. ولو أراد أحدهم أن **يتحدث** بألغاز غير دقيقة تمامًا، لربما قال إن الاستخبارات الفعالة هي ما يتبقى من مجمل حقل الاستخبارات بعد طرح الاستخبارات الأمنية منه. قد يُعدّ هذا مدخلًا أوليًا للفهم، لكنه ليس مفيدًا كثيرًا.

وللاقتراب من المفهوم بشكل أكثر مباشرة: الاستخبارات الفعالة تشمل كل ما ينبغي معرفته مسبقًا قبل الشروع في اتخاذ مسار معين من الإجراءات. فعلى سبيل المثال، تزود الاستخبارات العسكرية الفعالة، في سياق التحضير لعملية هجومية، القائد العسكري بكل ما يمكن معرفته عن قوة العدو وانتشاره، وعن الخصائص الفيزيائية لساحة المعركة المرتقبة. الفكرة الأساسية هي أن يكون القائد على دراية بما سيواجهه قبل أن يدخل المعركة. وهناك عدة أنواع أخرى من الاستخبارات الفعالة إلى جانب الاستخبارات العسكرية، لكن جميعها تتسم بالصفة التحضيرية التي تميز هذا النوع من النشاط الاستخباراتي.

لو كان هذا هو الجانب الوحيد للاستخبارات الفعالة، لما كانت عملية تعريفها بهذه الصعوبة. غير أن ثمة جانب آخر لها، وهو قريب بدرجة تكفي لإحداث بعض الإرباك

مع مفهوم الاستخبارات الأمنية. فالجميع تقريبًا يدرك أن الاستخبارات العسكرية الفعالة لا تقتصر على تزويد الإستراتيجيين والمخططين وقادة الميدان بالمعلومات التي يحتاجون إليها قبل اتخاذ أي إجراء، بل إن من المعروف أيضًا أن على الاستخبارات العسكرية أن تسعى لمعرفة خطط العدو، حتى لا يتمكن من مباغتة قواتها بتحركات مفاجئة. بعبارة أخرى، ليست الاستخبارات الفعالة حكرًا على القائد الذي يهاجم أو يخطط لأخذ زمام المبادرة، بل تشمل كذلك الاستخبارات التي تحمي هذا القائد من تحركات خصمه المفاجئة. وفي هذا الجانب، تكتسب الاستخبارات الفعالة طابعًا دفاعيًّا ووقائيًّا مهمًّا. فهل يمكن تمييز هذا الطابع عمّا سبق أن وصفته في الاستخبارات الأمنية؟ الجواب: نعم.

دعني أوضح الفرق بينهما. الشرطي الذي تنبهه الاستخبارات الأمنية سيحمي منزلك من اللصوص، وإذا ما تمت سرقة المنزل، سيستخدم الاستخبارات الأمنية للقبض على اللصوص. لكنه لن يحذرك عندما سترتفع أسعار اللحوم، ولن يخبرك إذا ما كان مصرفك على وشك الإفلاس، فهذا ليس من اختصاصه. للحصول على هذا النوع من المعرفة الوقائية، سيتوجب عليك الاعتماد على نوع من خدمات الاستخبارات الفعالة.

2. خارجي وداخلي

مصطلحا "خارجي" و"داخلي" في سياق الاستخبارات يشيران إلى أهداف الاستخبارات، لا إلى المكان الذي تُجرى فيه أنشطة الاستخبارات. فعلى سبيل المثال، عند الحديث عن "الاستخبارات الأمنية الخارجية" أعني بها الاستخبارات الأمنية التي تُعنى بجواسيس ودسائس ودعاة الفتنة التابعين لدول أخرى؛ والتي تكشف عن شبكات التهريب والمخدرات الأجنبية. أما "الاستخبارات الفعالة الخارجية" فهي المعرفة المتعلقة بالدول الأخرى وشعوبها، وبالطبع بما قد تخطط له تلك الدول من سياسات أو إجراءات قد تضر بالمصالح الوطنية لدينا.

بمصطلح "الاستخبارات الأمنية والفعالة الداخلية" أعني نوع الاستخبارات الذي يتعامل حصريًا مع الأشخاص والقضايا المتعلقة بالولايات المتحدة وأقاليمها وممتلكاتها.

3. طويلة المدى ومتوسطة المدى وقصيرة المدى

هناك عدة مستويات للاستخبارات. على سبيل المثال، من المعروف على الأرجح وجود مشروع استخباراتي أو أكثر مخصص لأعضاء مجلس الوزراء يركز على السياسة السوفييتية العليا؛ كما توجد استخبارات أخرى تُبقي وزارة الخارجية على اطلاع بالأحداث السياسية في دول مثل إيران أو إيطاليا؛ وهناك أيضًا استخبارات تُعلم موظفًا فرديًا في وزارة الخارجية بنبرة الخطاب التي يجب أن يتبعها في رسالة، على سبيل المثال، إلى السفير الدنماركي في واشنطن. يشعر المرء حدسًا بوجود عدة "استخبارات" أو عدة مستويات للاستخبارات، وهذا صحيح بالفعل. في التشكيلات العسكرية، توجد عادة منظمة استخباراتية في كل رتبة من رتب الأركان أو القيادة. خلال الحرب، عند بدء العمل من لجنة الاستخبارات المشتركة على مستوى هيئة الأركان المشتركة والتقدم نزولًا عبر سلالم الخدمات المختلفة إلى قسم الاستخبارات في أصغر وحدة برية أو بحرية أو جوية، يمكن أن يصل عدد المستويات إلى خمسة عشر مستوى تقريبًا. كلما نزلنا إلى المستويات الأدنى، أصبحت وظيفة الاستخبارات أكثر تحديدًا وتقنية. ومع ذلك، في رسم بياني مثل الذي قدمته، أو في كتاب مثل هذا، لا جدوى من تقسيم "الوظيفة المطلوب خدمتها" إلى مستويات دقيقة جدًا.

4. الوظيفة المطلوب خدمتها

ما تمّ ذكره سابقًا في القسم الخاص بالنطاق يمكن توسيعه لتفسير هذا العمود في الجداول. الفكرة هي أن الحكومة الفدرالية تتحمّل مستويات عدة من المسؤولية، وبشكل عام يوجد مستوى من الاستخبارات يخدم كل مستوى منها. تقع على عاتقها المسؤولية الكبرى في أمن الدولة الوطنية ضد الأعداء الداخليين والخارجيين. وهذا ما

أسميته الاستخبارات بعيدة المدى المتعلقة بالسياسة العليا والأمن الوطني والرفاه الوطني والإستراتيجية الكبرى. هذه الاستخبارات هي استخبارات *البقاء الوطني*.

في المستوى الأدنى مباشرة، وضعت استخبارات السياسة الوزارية. وأقصد بهذا – الذي سمّيته متوسطة المدى – نوع المعرفة (والنشاط الذي ينتجها) الضرورية لوزارة الخارجية ووزارة الجيش ووزارة البحرية ووزارة القوات الجوية للقيام بوظائفها المحددة. وعلى الرغم من صعوبة، وربما استحالة، تحديد مشكلة وزارية لا تحمل أهمية فوق وزارية، إلا أنه لا بد من الاعتراف أيضًا بوجود مشاكل وزارية فنية تحمل أهمية أقل بكثير مقارنةً بغيرها.

أدنى وظيفة أدرجتُها في المخطط هي وظيفة العمليات الوزارية. وهذا ما أطلقت عليه، ضمن فئة "الاستخبارات الفعالة الخارجية"، مصطلح قصيرة المدى.

دعني أوضّح المستويات الثلاثة جميعها من خلال مثال لموضوع يثير اهتمامًا راهنًا، وهو تسليحنا لجمهوريات أميركا اللاتينية. إنَّ الاستخبارات اللازمة لاتخاذ القرار الأساسي بإتاحة العتاد العسكري الأميركي الموحد لدول حسن الجوار ينبغي أن تُوفَّر من قِبل أعلى المستويات. تتناول هذه الاستخبارات الوضع العالمي، والمكانة الإستراتيجية للدول الأخرى، والمسارات المحتملة المتاحة أمامها. وهي تحاول تقدير الكيفية التي سيتغيّر بها الوضع العالمي نتيجة قرارنا، وما إذا كان ذلك سيعود بالنفع علينا أم لا.

لنفترض الآن أنه، استنادًا إلى استخبارات رفيعة المستوى، قرّر صانعو السياسات العليا لدينا أن علينا السعي إلى توحيد المعدات العسكرية في أميركا اللاتينية. عندئذٍ، ستجد عدّة وزارات حكومية نفسها أمام مشكلات خاصة بالسياسات يتعيّن عليها تسويتها. فقد تكون وزارة الخارجية، على سبيل المثال، تواجه صعوبات مع كوبا أو تشيلي أو الأرجنتين، وربما كانت تتبع سياسة لا تنسجم مع القرار الجديد الصادر عن المستوى الأعلى. وستكون مهمة التوافق مع هذا القرار تحديًا بحد ذاته، وقد يكون لجهاز الاستخبارات التابع للوزارة دور مهم في هذه العملية.

يمكن توضيح أدنى مستوى من مستويات العمليات الوزارية، مثلًا، من خلال الدور الذي تؤديه وزارة الجيش في تنفيذ القرار الأعلى على نحو تفصيلي. فقبل أن ترسل الوزارة ذخيرة أسلحة خفيفة إلى البرازيل لتدعيم الإمدادات المحلية، ينبغي لها أن تعرف، من بين أمور أخرى، حجم القوات البرية التي يخطط البرازيليون للإبقاء عليها. وتُعدّ معرفة حجم هذه القوة، في مثل هذا السياق، مثالًا على ما أسمَيتُه "استخبارات العمليات الوزارية".

5. الوزارات والوكالات المعنية

في النطاقين العلويين من "الاستخبارات الفعالة الخارجية" و"الاستخبارات الأمنية الخارجية"، فإن تحديداتي للوزارات والوكالات المعنية تُعد، من الناحية العملية، كاملة. أما في بقية النطاقات الاستخباراتية الأخرى التي أوردتها في الرسمين، فإن تحديداتي كانت لأغراض توضيحية فقط. لقد أشرت إلى أهم الجهات المعنية، لكن أي شخص مطلع على هيكل الحكومة الفيدرالية يمكنه أن يُضيف الكثير من الجهات الأخرى.

6. الفئات الرئيسية للموضوعات

هذه الفئات أيضًا مقصودة على سبيل التمثيل لا الحصر. إذ تتناول الفصول الثاني والثالث والرابع بالتفصيل المحتوى الموضوعي لأنواع الاستخبارات التي يتناولها هذا الكتاب.

7. ملاحظة حول الأساليب: عنصر "كيف يتم التنفيذ"

جميع العمليات الاستخباراتية المرسومة في الجداول تميل إلى تطوير تقنياتها الخاصة لتحقيق أهدافها. وهذه التقنيات كثيرة ومتنوعة، وتختلف اختلافًا كبيرًا بعضها عن بعض – كما يختلف مثلًا تحليل البصمات والاختبارات الباليستية عن تقدير إنتاج الفحم أو القمح. وفي كتاب من هذا النوع، لا مجال حتى لمحاولة تعداد جميع

التقنيات التي لا تندرج ضمن نطاق "الاستخبارات" قيد المراجعة (أي الاستخبارات الفعالة الخارجية). لكن لا بد من الإشارة إلى نقطة مهمة: يميل خبراء الاستخبارات إلى تصنيف هذا العدد الكبير من التقنيات ضمن فئتين رئيسيتين، هما: *العلنية والسرية أو الخفية*.

بمصطلح "العلنية" أعني التقنية التي يتم بها اكتشاف المعلومات من خلال طرق مفتوحة وعلنية، مثل تلك المستخدمة في مختلف المجالات العلمية والتجارية والصحفية. أقصد بذلك نوع التقنيات التي قد تستخدمها إذا أردت صنع البسكويت لأول مرة أو معرفة سعر سهم في سوق الأسهم. في بعض أنواع العمل الاستخباراتي، وخاصة في الاستخبارات الفعالة الخارجية، يمكنك أن تتعلم الكثير من خلال هذه الطرق العلنية. فبإمكانك دراسة الأدبيات الفنية المنشورة حديثًا، أو قراءة الصحف الأجنبية، أو الاستماع إلى البث الرسمي لمحطات الإذاعة الأجنبية، أو التنزه في شوارع مدينة أجنبية (من دون محاولة إخفاء هويتك) وملاحظة ما يجري حولك. وقد قال بعض المتخصصين في الاستخبارات إنه يمكن الحصول عبر الوسائل العلنية على نحو 90٪ أو أكثر مما يجب معرفته. أما النسبة المتبقية، فهي تمثل الأمور التي تعتبرها الدول الأخرى أسرار دولة، وهذه الأمور لا يمكن الحصول عليها إلا من خلال اللجوء إلى العمليات السرية أو الخفية.

بمصطلح "سري" أعني تقنية اكتشاف المعلومات من خلال أنشطة مخفية أو متخفية أو سرية. وأعني بذلك استخدام وسائل مثل التنصت على المكالمات والعملاء السريين واعتراض مراسلات الطرف الآخر، وما شابه ذلك. بعض فروع الاستخبارات لا يمكنها إحراز أي تقدم من دون اللجوء إلى هذه التقنيات السرية. وأفضل مثال على ذلك هو استخبارات مكافحة التجسس، حيث يجب أن تتفوق سرية الإجراءات المضادة الخاصة بك على سرية تجسس الطرف الآخر.

نظرًا لأن هذين الصنفين الرئيسيين من تقنيات العمل الاستخباراتي العلني والسري قد ينطبقان أو لا ينطبقان على كل فرع من فروع الاستخبارات، وذلك تبعًا لعوامل مثل

التوقيت ودرجة الطوارئ والتفويض الرسمي الذي يُسمح بموجبه لذلك الفرع أن يعمل، فإنني لم أدرج عنصر "كيفية الإنجاز" ضمن المخططات. والقارئ الذي يرغب في أن يصوغ بنفسه مسألة محددة بوضوح في ميدان العمل الاستخباراتي، سيكون قادرًا على أن يُقدّر بنفسه مدى الحاجة إلى استخدام كل من هاتين التقنيتين لحلّ تلك المسألة.

فروع الاستخبارات موضع الاهتمام الخاص في هذه الدراسة

من بين الأنواع الكثيرة من النشاط الاستخباراتي المبيّنة في المخططات، لا تحظى بالاهتمام الخاص في هذه الدراسة سوى فئتين اثنتين. وهاتان الفئتان موضحتان ضمن الخط المنقط في مخطط "الاستخبارات الفعالة"، وهما: *الاستخبارات الفعالة، الخارجية، بعيدة ومتوسطة المدى (العلنية والسرية)*. وهذا هو نمط الاستخبارات المرتبط بصنع السياسات العليا وبالأمن الوطني وبالإستراتيجية الكبرى؛ أي الاستخبارات التي يحتاج إليها كبار صنّاع السياسة الخارجية في مختلف الإدارات الفدرالية.

هل من الواقعي الإيحاء بأن لكل فرع من فروع الاستخبارات الكثيرة الموضحة في الرسمين البيانيين وجودًا مستقلًا؟

الخطّة العامة المبيّنة أعلاه مبسّطة إلى حدّ كبير، وهناك حاجة الآن إلى بعض التوضيحات والتقييدات.

في المقام الأول، ليس من الحكمة دائمًا أن نتصور وجود حاجز عالٍ يفصل بين الاستخبارات الأمنية والاستخبارات الفعالة. إذ توجد مراحل من أحدهما لها أهمية قصوى بالنسبة إلى الآخر. دعني أقدّم مثالًا على ذلك: لنفترض أن قوةً أجنبية أنشأت جهاز تجسس في هذا البلد للتجسس علينا. إن ملاحقة هؤلاء الجواسيس هي من اختصاص فرع مكافحة التجسس التابع للاستخبارات الأمنية، ومن الناحية النظرية لا تُعدّ من شأن الاستخبارات الفعالة على الإطلاق. وهذا صحيح إلى حدّ معين. غير أن هنالك نتائج ثانوية تنشأ عن نشاط مكافحة التجسس تُعدّ في غاية الأهمية بالنسبة

إلى الاستخبارات الفعالة – إلى درجة دفعت كثيرين إلى القول إنّه لا ينبغي الفصل بين الاستخبارات الأمنية والفعالة (لا سيما في المستويات العليا من ميدان الاستخبارات الخارجية). فما هي هذه النتائج الثانوية؟

افترض أن جهازنا لمكافحة التجسس يتحرك سرًّا وينجح في اختراق شبكة التجسس الأجنبية، أي أنه، قبل تنفيذ الاعتقال النهائي، ينجح في إدخال أحد عملائه السريين ضمن شبكة الجواسيس التابعة للطرف الآخر. افترض أنه لا يكتفي بكشف هوية الكثير من العملاء الأجانب، بل ينجح أيضًا في الوصول إلى موقع يمكّنه من الاطلاع على الاتصالات والتوجيهات التي يتلقاها هؤلاء العملاء من مقرهم الرئيسي. إن هذه الوثائق لا تقتصر على وصف أنشطة التجسس الخاصة بذلك البلد فحسب، بل من المحتمل أن تكشف أيضًا معلومات كثيرة عن أنشطته العامة وسياساته وخططه. بل قد تتضمن هذه الوثائق المعلومات ذاتها التي لطالما سعى وراءها العاملون في مجال الاستخبارات الفعالة، والتي لم يكن بالإمكان الحصول عليها من أي مصدر آخر. وأجرؤ على القول إن المنتجات الثانوية لعمليات مكافحة التجسس الكندية في كشفها لشبكة التجسس السوفييتية في كندا كانت على قدر من الأهمية لا يقل عن أهمية تدمير الشبكة نفسها. فلا شك أن جهاز الاستخبارات الفعالة الكندي قد عرف أشياء عن السياسة السوفييتية لم يكن ليعرفها إلا بمحاولة اختراق المكتب السياسي السوفييتي (البوليتبورو) سرًّا بنفسه – وهي مهمة كانت لتواجه صعوبات كثيرة.

العبرة من الفقرة السابقة هي أنه، على الرغم من أنه لا شك في وجود نوع من الاستخبارات يمكن تسميته بـ "الاستخبارات الأمنية"، وعلى الرغم من أن عددًا كبيرًا من أنشطة هذا النوع من الاستخبارات ذات طابع مستقل ومغلق بذاته، إلا أن هناك جوانب أخرى مهمة من الاستخبارات الأمنية تتجاوز الحاجز المصطنع الذي وضعته، وتختلط بشكل لا يمكن فصله مع الاستخبارات الفعالة.

وهكذا الحال أيضًا مع التصنيفين النظريين للاستخبارات: الاستخبارات "الخارجية" و"الداخلية". فعلى سبيل المثال، أثناء ممارسة وزارة الخارجية لأعمالها اليومية من

تقديم التوصيات وصنع القرار وتنفيذ السياسة الخارجية للولايات المتحدة، تصادف عددًا كبيرًا من التنظيمات التي ينتمي أعضاؤها إلى أُسر أميركية ذات أصول أجنبية. كثير من هذه التنظيمات – مثل البولنديين، على سبيل المثال – لديهم آراء قوية بشأن ما ينبغي أن تكون عليه سياسة الولايات المتحدة تجاه بولندا. وما تفكر به هذه الجماعات ذات الأصول الأجنبية المقيمة في الولايات المتحدة وما تفعله بخصوص سياستنا الخارجية يُعد مسألة ذات أهمية لنا، وقد يُمثّل الاطلاع على آرائهم وتصرفاتهم مرحلة بالغة الأهمية مما يمكن تسميته بالاستخبارات الفعالة الداخلية. ولكن، لمجرد أن هؤلاء الأشخاص مواطنون أميركيون بحكم الولادة، وأن القضايا التي تشغلهم تُعد قضايا أميركية، لا ينبغي أن نعتبرهم مصدرًا استخباراتيًا داخليًا خالصًا. فالجذور التي تربطهم بالعالم القديم والاتصالات والعلاقات التي تجمعهم به والزوار القادمون من ذلك العالم الذين يلتقونهم ويتحدثون إليهم، كل ذلك يجعل منهم مصدرًا دقيقًا وأحيانًا فريدًا للاستخبارات الفعالة الخارجية. وهنا أيضًا، قد تكون المخرجات الجانبية لعملية استخبارية داخلية بحتة ذات دلالة كبرى لفروع الاستخبارات المعنية بالشؤون الخارجية.

أحيانًا تكشف العمليات الاستخباراتية الداخلية، بشكل غير متوقع، عن مسائل ذات أهمية كبرى للاستخبارات الخارجية. فعلى سبيل المثال، أرسلت لجنة الأوراق المالية والبورصات الأميركية في العام 1938 محققًا إلى جزر هاواي للتحقيق في بيع غير مسجَّل لبعض سندات الحكومة اليابانية. كان الأميركيون من أصل ياباني يشترون ويبيعون هذه السندات. وبالنسبة إلى الاستخبارات الداخلية، كانت القضية تتعلق بتطبيق قانون فدرالي، إلا أن المسألة كانت أوسع بكثير من ذلك في نظر الاستخبارات الخارجية. فقد كشف التحقيق في هذه المسألة الداخلية أن القنصل الياباني كان يُبدي اهتمامًا بأمور تتجاوز نطاق اختصاصه الرسمي، كما كان يدير منظمة غير رسمية واسعة تتكوّن من متطوعين يعملون كعملاء يرفعون إليه التقارير. هذه الحقائق، وغيرها، كانت مسائل تستدعي اهتمامًا عاجلًا من جانب العاملين في مجال الاستخبارات الفعالة الخارجية.

ربما يكون الفصل بين ما أسميته الاستخبارات بعيدة المدى ومتوسطة المدى وقصيرة المدى، أكثر اصطناعية من حالتي الفصل التعسفي السابقتين (بين الاستخبارات الأمنية والفعالة، وبين الاستخبارات الخارجية والداخلية). فالفصل بين هذه المستويات قائم بالفعل، لكن لا ينبغي النظر إليه على أنه فصل مطلق. فعلى سبيل المثال، قد يتم تطوير سلاح جديد سرًا وتُستخدم منه نماذج أولية في عملية عسكرية محدودة، وقد تكون الجهة الأولى التي تكتشف وجود هذا السلاح هي القوة التي يُستخدم ضدها. لنفترض أن السلاح عبارة عن مدفع ميداني جديد وأن القوة المستهدفة به هي كتيبة مشاة، في هذه الحالة تصبح معرفة هذا السلاح أمرًا بالغ الأهمية من الناحية العملياتية بالنسبة إلى الكتيبة، ويكون من واجب ضابط الاستخبارات فيها أن يجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عنه لحماية قواته من خطره. ما يقوم به في هذه الحالة هو نشاط استخباراتي قصير المدى من أقصر ما يكون، ويمكن وصفه بدقة بأنه "استخبارات قتالية". ومع ذلك، فإن ما يكتشفه ذلك الضابط عن السلاح قد يكون ذا أهمية هائلة. فإذا ما ثبت أن السلاح فعّال، فإن عمله الاستخباراتي قصير المدى يكتسب أهمية ليس فقط على مستوى الاستخبارات متوسطة المدى، بل على مستوى الاستخبارات بعيدة المدى كذلك. والسلاح الألماني المعروف بـ "المدفع عيار 88 ملم ثلاثي الأغراض"، الذي جُرِّب في إحدى معارك الحرب الأهلية الإسبانية يُعد مثالًا بارزًا على ذلك، فقد كانت المعرفة به مهمة ليس فقط للوحدة الجمهورية التي واجهته أولًا، بل أيضًا للمخططين الإستراتيجيين الكبار في هيئات الأركان العامة لجميع القوى العالمية. وينطبق الشيء نفسه على الصاروخ الموجّه الأول والرشاش عيار 50 وسلاح "الهيدجهوغ" والقنبلة الطائرة V-1، وغيرها من الأسلحة.

من ناحية أخرى، كثيرًا ما يكون للاستخبارات بعيدة ومتوسطة المدى أهمية قصيرة المدى كذلك. فمن شبه المحتم أن تؤدي دراسة معمقة لسياسات طويلة الأمد – كأن تكون دراسة لسياسة الشيوعيين الفرنسيين، أُعدّت في الأساس لمساعدة كبار واضعي ومخططي سياستنا الاقتصادية الخارجية – إلى فائدة تشغيلية (قصيرة المدى) معينة لأحد ممثلينا في باريس.

وأخيرًا، فإن الأنشطة الاستخباراتية العلنية والسرّية كثيرًا ما تتداخل بطريقة يصعب معها أحيانًا رسم خط فاصل واضح وحادّ بينهما. فعلى سبيل المثال، إذا اكتسب أحد العملاء السريين معلومة من خلال نشاط لم يكن بحاجة فيه إلى غطائه – كأن يكون قد قرأها في صحيفة – ثم أبلغ عنها، فإنه يكون في تلك الحالة منخرطًا في عمل استخباراتي علني. وعلى العكس من ذلك، إذا قام أحد الملحقين، على الرغم من عدم امتلاكه أموالًا رسمية تُخصص لشراء المعلومات السرّية، بدفع ثمن سلسلة من الوجبات الفاخرة من ماله الخاص لشخص جائع يمكن أن يصبح "مصدرًا" محتملاً، فإنه يكون قريبًا جدًّا من الاستخبارات السرية.

أكثر أهمية من هذا التداخل غير المقصود في الوظائف، هو التداخل غير المقصود في المخرجات التي تنتجها كلّ من الاستخبارات العلنية والسرّية من حيث المحتوى. فالجهاز الاستخباراتي العلني بحاجة إلى ما تنتجه الاستخبارات السرّية لكي تكتمل أوصافه وتقاريره وتكهّناته. ولا يمكنه أن يأمل في الحصول على كل ما يحتاج إليه من خلال الوسائل العلنية وحدها؛ إذ ستظل هناك دائمًا أجزاء مفقودة لا بدّ من أن يوفّرها العاملون في الاستخبارات السرّية. ولكن، في المقابل، فإن العاملين في الاستخبارات السرّية لن يعرفوا ما الذي ينبغي عليهم البحث عنه ما لم يستعينوا هم أنفسهم بكمّ كبير من المعلومات الاستخباراتية التي تمّ الحصول عليها بوسائل علنية، سواء بأنفسهم أو عن طريق جهاز آخر. فالتعرّف على الهدف المناسب، وإصابته، والإبلاغ عن الإصابة – جميع هذه الأنشطة تحدث في بيئة مليئة بالاستخبارات العلنية المفتوحة. ومن هنا، فإن التقرير الاستخباراتي السرّي الجيد قد يتضمن في جوهره قدرًا كبيرًا من المعلومات الاستخباراتية العلنية.

الصورة الحقيقية لتنوع أنواع الاستخبارات هي ما كنت أحاول أن أُبرز ملامحه في الصفحات الأخيرة. وجوهر هذه الصورة يكمن في حقيقة واحدة: أن عددًا كبيرًا من الفروع المحددة تعسفيًّا في الاستخبارات مترابطة في ما بينها. فقد يكون لكل فرع منها هدف رئيس واضح يشكّل موضع اهتمامه الأساس، غير أن عملية السعي إلى هذا

الهدف، وما ينجم عنها من نتائج جانبية، تؤدي إلى نشوء علاقات متعددة بين معظم هذه الفروع التي يُفترض أنها مستقلة. وتبلغ الاستخبارات كأنشطة ذروتها حين يُدرك هذا الواقع ويتم التعامل معه بنيّة صادقة.