

# التوقع واستباق المفاجآت

تحليل للإنذار الإستراتيجي

**WARC**

West Asia Research Center



# التوقع واستباق المفاجآت

تحليل للإنذار الاستراتيجي

سينثيا م. جرابو

وكالة الإستخبارات الدفاعية - الولايات المتحدة



## الفهرس العام

- التعريف ومقدمة المحرر
- الفصل الأول: دور الاستخبارات التحذيرية، الطبيعة العامة للمشكلة
  - وظيفة استخبارات التحذير:
  - التحذير الاستراتيجي مقابل التكتيكي
  - ما هو التحذير؟
  - النوايا مقابل القدرات
- الفصل الثاني: مقدمة عن الطريقة التحليلية، قوائم المؤشرات وجمعها
  - محتوى وإعداد قوائم المؤشرات
  - ملفات التحذير طويلة المدى
  - أساسيات تحليل المؤشرات
  - الاعتراف بعدم كفاية معرفتنا
  - افتراض المفاجأة
  - نطاق المعلومات ذات الصلة
  - الموضوعية والواقعية
  - مواصفات الطريقة التحليلية
  - فهم كيف يفكر الخصم
  - النظر في الفرضيات المختلفة
- الفصل الثالث: الإشارات والتحذير العسكري، طبيعة المؤشرات العسكرية
  - الأسباب الأولية لأهمية المؤشرات العسكرية
  - فهم الأساسيات: كيف تذهب أمة إلى الحرب

- مواقف تحليل ترتيب المعركة
- اللوجستيات هي ملكة المعارك
- عوامل أخرى في الاستعدادات القتالية
- حجم وتكرار الاستعدادات
- **الفصل الرابع: عوامل التحذير السياسية**
- غموض المؤشرات السياسية
- الدور الحاسم للعوامل السياسية للإنذار
- التصور السياسي أساسي للتحذير
- اعتبارات في التحذير السياسي
- الدبلوماسية العامة والدعاية والتضليل
- **الفصل الخامس: تحذير من مجموع الأدلة**
- الوزن النسبي للعوامل السياسية والعسكرية
- إعادة بناء عملية صنع القرار لدى الخصم
- **الفصل السادس: المفاجأة والتوقيت**
- العوامل الرئيسية في التوقيت والمفاجأة
- التحذير ليس نذير شبح
- **الفصل السابع: مشكلة الخداع**
- قلة الخداع وإهماله
- مبادئ وتقنيات وفعالية الخداع
- أنواع الخداع
- ما الذي يمكننا فعله حيال هذا؟

## - الفصل الثامن: الأحكام والسياسة

- حقائق لا "تتحدث باسم أنفسهم"
- قيمة الأحكام لعملية الاستخبارات نفسها
- قيمة الأحكام للمسؤول السياسي
- ما الذي يحتاج كبار المستهلكين ويريدون معرفته؟
- صانعو السياسات فرديون للغاية
- المخبرات في دعم السياسة؟
- الإبلاغ عن الحقائق أو الأحكام غير السارة
- ما هي مدة "الإنذار المبكر"؟
- تقييم الاحتمالات
- احتمالات منخفضة ومخاطر حرجة
- العوامل الأخرى التي تؤثر على احتمالات التحذير

## - الفصل التاسع: تحسين التقييمات التحذيرية، بعض الاستنتاجات/ العوامل

### المؤثرة على الأحكام والإبلاغ

- "مناخ الرأي"
- حادثة أزمة كبرى أو فشل استخباراتي
- موقف رؤساء المخبرات ووضعي السياسات
- مدى المعرفة العامة أو النقاش الصحفي
- مبادئ التحذير العامة
- الانشغال المفرط بالاستخبارات الحالية
- غلبة المفاهيم المسبقة على الحقائق

## - الفهرس التفصيلي

- التعريف ومقدمة المحرر
- الفصل الأول: دور الاستخبارات التحذيرية، الطبيعة العامة للمشكلة
  - وظيفة استخبارات التحذير
    - المؤشرات
      - التحذير الاستراتيجي مقابل التكتيكي
      - ما هو التحذير؟
        - معلومات التحذير ليست هي نفسها الاستخبارات الحالية
        - التحذير لا ينبع من تجميع "الحقائق"
        - التحذير لا يتدفق من توافق الأغلبية
        - يعتمد التحذير على جهد بحث شامل
        - التحذير هو تقييم للاحتتمالات
        - التحذير ينتج عنه اقتناع ينتج عنه فعل
        - توضيح للمبادئ السابقة
      - النوايا مقابل القدرات
- الفصل الثاني: مقدمة عن الطريقة التحليلية، قوائم المؤشرات وجمعها
  - محتوى وإعداد قوائم المؤشرات
    - استخدامات قوائم المؤشرات
    - تجميع المؤشرات
    - استخراج بيانات المؤشرات
    - تجميع النقاط البارزة، التسلسل الزمني للمؤشرات

- ملفات التحذير طويلة المدى
- أساسيات تحليل المؤشرات
- الاعتراف بعدم كفاية معرفتنا
- افتراض المفاجأة
- نطاق المعلومات ذات الصلة
- الموضوعية والواقعية
  - الحاجة إلى الوصول إلى استنتاجات فورية
- مواصفات الطريقة التحليلية
  - الاستدلال والاستقراء والاستنباط
  - قبول البيانات الجديدة
- فهم كيف يفكر الخصم
- النظر في الفرضيات المختلفة
- **الفصل الثالث: الإشارات والتحذير العسكري، طبيعة المؤشرات العسكرية**
  - الأسباب الأولية لأهمية المؤشرات العسكرية
  - فهم الأساسيات: كيف تذهب أمة إلى الحرب
  - مواقف تحليل ترتيب المعركة
    - منهجية ترتيب المعركة
    - نهج المؤشرات لترتيب المعركة
    - تحليل التعبئة
    - مطلوب صوت للتحذير في ترتيب المعركة

## ○ اللوجستيات هي ملكة المعارك

- الدول ليست جاهزة للحرب من الناحية اللوجستية
- عوامل التحذير الرئيسية في الاستعدادات اللوجستية للعمليات القتالية
- الاستعدادات اللوجستية هي جزء لا يتجزأ من أي خطة تعبئة
- التأثير على الحياة المدنية والاقتصاد
- التأثير على النقل
- حركات ثقيلة لعناصر وإمدادات الخدمة الخلفية
- السحب من المستودعات الحالية
- المستحضرات الطبية
- الاستعدادات اللوجستية للبقاء على قيد الحياة
- الاستعدادات اللوجستية لعمليات محددة

## ○ عوامل أخرى في الاستعدادات القتالية

- انشغال القيادة العليا
- التنبيهات والجاهزية القتالية
- تمارين مقابل انتشار قتالي
- الاستعدادات الهجومية مقابل الاستعدادات الدفاعية
- التعامل مع التطورات العسكرية غير العادية

## ○ حجم وتكرار الاستعدادات

## - الفصل الرابع: عوامل التحذير السياسية

- غموض المؤشرات السياسية
- الدور الحاسم للعوامل السياسية للإنذار



## ○ التصور السياسي أساسي للتحذير

- استخدام القوة العسكرية لعكس الاتجاهات في تشيكوسلوفاكيا:
- مشكلة في الإدراك
- تصورات احتمالية الصراع
- الأولويات والسلوك التقليدي
- الأهمية الإستراتيجية لقضية معينة
- التأثيرات في الإدراك السياسي
- الوقت مطلوب لتغيير المواقف الوطنية

## ○ اعتبارات في التحذير السياسي

- الدبلوماسية والسياسة الخارجية

## ○ الدبلوماسية العامة والدعاية والتضليل

- الدعاية تعكس القلق
- معظم الدعاية "صحيحة"
- البيانات الرسمية المصرح بها مهمة بشكل غير عادي
- عادة ما يكون تحذير الدعاية غير مباشر، وليس محددًا
- تحذير سياسي من خلال أطراف ثالثة
- العوامل الداخلية: تقييم وجهات نظر القيادة
- انقلابات ومفاجآت سياسية أخرى

## - الفصل الخامس: تحذير من مجموع الأدلة

## ○ الوزن النسبي للعوامل السياسية والعسكرية

- عزل الحقائق والمؤشرات الحرجة
- جميع المؤشرات ليست غامضة

- المؤشرات السلبية ومشكلات الاستتار
- الطوارئ
- بعض الإرشادات لتقييم الدليل
- إعادة بناء عملية صنع القرار لدى الخصم
- تتدفق الإجراءات من القرارات، وليس القرارات من الإجراءات
- بعض المبادئ التوجيهية الأولية لتحليل القرار
- عزل أو تقدير أوقات القرار
- الحكم على أن القرارات الحاسمة يتم اتخاذها
- الطوارئ والقرارات الوسيطة والنهائية
- تفاعل القرارات السياسية والعسكرية

## - الفصل السادس: المفاجأة والتوقيت

- العوامل الرئيسية في التوقيت والمفاجأة
- أمثلة على توقيت التقييم
- الهجوم الألماني على هولندا وبلجيكا وفرنسا، مايو 1940
- الهجوم السوفيتي على القوات اليابانية، أغسطس 1945
- هجوم كوريا الشمالية على كوريا الجنوبية، يونيو 1950
- التدخل الصيني في الحرب الكورية، أكتوبر-نوفمبر 1950
- حرب الأيام الستة العربية الإسرائيلية، يونيو 1967
- غزو تشيكوسلوفاكيا، 21-20 أغسطس 1968
- الهجمات الفيتنامية الشمالية في لاوس وجنوب فيتنام، 1969-70، 71-72
- التحذير ليس نذير شبح

## - الفصل السابع: مشكلة الخداع

- قلة الخداع وإهماله
- مبادئ وتقنيات وفعالية الخداع
- أنواع الخداع
  - الأمن
  - الخداع السياسي
  - الخداع العسكري
  - الارتباك والتضليل
- ما الذي يمكننا فعله حيال هذا؟

## - الفصل الثامن: الأحكام والسياسة

- حقائق لا "تتحدث باسم أنفسهم"
- قيمة الأحكام لعملية الاستخبارات نفسها
- قيمة الأحكام للمسؤول السياسي
- ما الذي يحتاج كبار المستهلكين ويريدون معرفته؟
- صانعو السياسات فرديون للغاية
  - تختلف المتطلبات للمواقف الخاصة عن الروتينية
  - يحتاج صانعو السياسات إلى أدلة يمكنهم التصرف بناءً عليها
- المخبرات في دعم السياسة؟
- الإبلاغ عن الحقائق أو الأحكام غير السارة
- ما هي مدة "الإنذار المبكر"؟
  - إجماع أم هوامش؟

■ التواصل عبارة عن طريق ذو اتجاهين

○ تقييم الاحتمالات

■ كلمات الاحتمال التقديري

■ معالجة المعلومات الاحتمالية

■ تعقيدات تقييمات الاحتمالات في الاستخبارات

■ مزايا التقييمات الاحتمالية

■ المساوئ المحتملة للتقييمات الاحتمالية

■ حل المشكلة

■ مبرهنة بايز

■ إجراء دلفي

○ احتمالات منخفضة ومخاطر حرجة

○ العوامل الأخرى التي تؤثر على احتمالات التحذير

■ خلاصة

- الفصل التاسع: تحسين التقييمات التحذيرية، بعض الاستنتاجات / العوامل

المؤثرة على الأحكام والإبلاغ

○ "مناخ الرأي"

○ حادثة أزمة كبرى أو فشل استخباراتي

○ موقف رؤساء المخابرات وواضعي السياسات

○ مدى المعرفة العامة أو النقاش الصحفي

○ مبادئ التحذير العامة

■ معوقات التحذير الأكثر شيوعاً

■ الفحص غير الكافي للأدلة

- الفهم غير الكافي للأدلة أو السوابق
- الانشغال المفرط بالاستخبارات الحالية
- غلبة المفاهيم المسبقة على الحقائق
- عدم التوصل لتصفية الأحكام
- سوء تقدير التوقيت
- افتقاد الثقة: البحث عن تفسيرات أخرى
- الإحجام عن الإنذار
- الخوف من الخطأ

تعريف:

تدعم كلية الاستخبارات العسكرية المشتركة وتشجع الأبحاث حول قضايا الاستخبارات التي تختصر الدروس وتحسن الدعم للمستهلكين على مستوى السياسات والعملاء.

---

التوقع واستباق المفاجأة: تحليل للتحذير الاستراتيجي

ديسمبر 2002

هذا الكتاب هو أحد إصدارات مركز أبحاث الاستخبارات الاستراتيجية التابع لكلية المخبرات العسكرية المشتركة. الآراء المعبر عنها هي آراء الكاتب ولا تعكس بالضرورة السياسة الرسمية أو الموقف الرسمي لوزارة الدفاع أو حكومة الولايات المتحدة. يمكن لمسؤولي الحكومة الأمريكية الحصول على نسخ إضافية من الكتاب مباشرة أو من خلال قنوات الاتصال من وكالة استخبارات الدفاع. يمكن للآخرين الحصول على الكتاب من خلال مكتب الطباعة التابع للحكومة الأمريكية ([www.gpo.gov](http://www.gpo.gov)) أو خدمة المعلومات الفنية الوطنية ([www.ntis.gov](http://www.ntis.gov)).

## مقدمة

في جلسة الاستماع لتأكيده، حدد المدير الحالي للاستخبارات المركزية، جورج تينيت، وظيفته بالقول إنه تم تعيينه "ليس للمراقبة والتعليق ولكن للتحذير والحماية". "لسوء الحظ، بقي عدد قليل من أعضاء مجتمع الاستخبارات من بين فيلق تم تطوير الخبراء خلال الحرب الباردة لتقديم تحذير. التحذير هو مهارة في حد ذاته تتطلب فهم مواقف وأنظمة الخصوم المحتملين بالإضافة إلى قدراتهم وتاريخهم وثقافتهم وانحيازهم.

في عصر الحرب غير المتكافئة التي يمكن أن يتعرض فيها أمننا القومي ورفاهيتنا لتهديد خطير من قبل الجماعات المعادية وكذلك الدول، من الضروري عدم نسيان دروس الماضي بل تحديثها وإعادة تنشيط نظام الإنذار. تختلف معلومات التحذير بشكل كبير عن المعلومات الاستخباراتية الحالية وإعداد التقديرات بعيدة المدى. فهو يقبل افتراض المفاجأة والاستخبارات غير الكامل ويتطلب بحثًا شاملاً لبناء الحالة لتحذير محدد. قد لا تكون العلاقات بين الأحداث أو التي تنطوي على اللاعبين واضحة بسهولة في البداية، وغالبًا ما تتكون الإشارات الأولية من أدلة مجزأة أو تقارير متضاربة أو عدم وجود شيء ما. إنه ليس مجرد تجميع للحقائق. إنه تجريد، غير ملموس، تصور أو اعتقاد.

في حين أن منهجية محددة لتطوير التحذير ربما تكون قد تم تصميمها وفقًا لاحتياجات الحرب الباردة، فإن المبادئ نفسها تنطبق حتى على النزاعات غير المتكافئة. هذه الطبعة المحدثة والمنقحة من نشرة سرية سابقة هي كتاب تمهيدي ممتاز لكل من محلي الاستخبارات وصناع السياسات. أظهرت الأحداث أن الإنذار الدقيق وفي الوقت المناسب قد تم إصداره في أغلب الأحيان من خلال وجهة نظر الأقلية التي تم لفت انتباه صانعي القرار إليها بطريقة ما؛ إنه ليس

نتاج إجماع الأغلبية.

في الاندفاع لبناء آليات استخباراتية جديدة لمكافحة الهجمات الإرهابية، ولتنبيه الوطن والقوات المنتشرة على حد سواء، فإن الأمة والمخابرات ستخدم بشكل جيد من خلال مراجعة هذا الكتاب لفهم ما يشكل التحذير وكيف وصل إليه. كما يشير المؤلف، "لا يوجد تحذير حتى يتم إرساله إلى صانع السياسة، ويجب أن يعرف أنه قد تم تحذيره".

يجب على جميع المتخصصين في مجال الاستخبارات وصناع السياسة الرئيسيين فهم المبادئ الموضحة في هذا المنشور ذي الصلة للغاية.

James illiams متقاعد / LTG.

المدير السابق، وكالة استخبارات الدفاع



## مقدمة المحرر

كتب هذا الكتاب قبل 30 عامًا ولا يمكن أن تكون رسالته أكثر صلة اليوم. بعد الحرب العالمية الثانية، كان الهدف الرئيسي لأجهزة الاستخبارات الأمريكية هو فهم نوايا وقدرات التهديد الشيوعي. هذا يعني التركيز على الاتحاد السوفياتي وحلفائه. لم يكن من السهل الحصول على بيانات عن عدد وقدرات الدبابات أو الطائرات أو السفن الموجودة في قائمة جرد حلف وارسو، على الرغم من سهولة الحصول عليها إلى حد ما أكثر من الحصول على نظرة ثاقبة لنوايا القادة الشيوعيين. يمكن أن ينتج عن جاسوس أو قمر صناعي مزود بكاميرا في مكان جيد بعض المعلومات ولكن بعيدًا عن الصورة الكاملة. كانت المرأة -سينثيا جرابو -واحدة من أكثر المحللين المطلعين الذين فهموا أهمية معالجة كل من القدرات والنوايا كجزء أساسي من عملية الاستخبارات. سيطر الرجال على تحليل الاستخبارات قبل وأثناء وبعد الحرب العالمية الثانية. في هذه البيئة، برزت السيدة جرابو. عملت سينثيا جرابو كمحللة استخباراتية للحكومة الأمريكية من عام 1942 إلى عام 1980 بعد تخرجها من جامعة شيكاغو بشهادات البكالوريوس والدراسات العليا، تم تجنيدها من قبل استخبارات الجيش بعد فترة وجيزة من بيرل هاربور. على الرغم من أنها خدمت في مناصب مختلفة خلال الحرب، إلا أنها تخصصت منذ عام 1949 طوال الفترة المتبقية من حياتها المهنية في الإنذار الاستراتيجي. تم تعيينها في فريق عمل مشترك بين الوكالات يسمى مركز المؤشرات الوطنية، وعملت كباحثة وكاتبة كبيرة في لجنة المراقبة الأمريكية طوال فترة وجودها ( 1950 إلى 1975)، وللمنظمة التي خلفتها، طاقم التحذير الاستراتيجي. وخلال هذا الوقت، أدركت السيدة غرابو الحاجة إلى التقاط الذاكرة المؤسسية المرتبطة بالإنذار الاستراتيجي.

في ذلك الوقت، كانت لديها بالفعل ثلاثة عقود من الخبرة في مجتمع الاستخبارات، بعد أن شاهدت الاستخبارات الأمريكية المتصورة وإخفاقات التحذير في كوريا وتشيكوسلوفاكيا والمجر وكوبا. في صيف عام 1972، نشرت وكالة استخبارات الدفاع كتبها الخاص بالمخابرات التحذيرية كوثيقة سرية، تلاها مجلدين سريين إضافيين، أحدهما في خريف عام 1972 والأخير في عام 1974 وقد تم اختصار هذه الكتب التي رفعت عنها السرية مؤخرًا من النسخة الأصلية ثلاثة مجلدات في هذا المجلد. تقدم كلية الاستخبارات العسكرية المشتركة بفخر لمجتمع الاستخبارات وللجمهور تفسير السيدة جرابو الرسمي لاستراتيجية تحليلية مناسبة للتحذير القائم على الاستخبارات.

تشمل جوائز السيدة جرابو: وسام الخدمة المدنية الاستثنائي لوكالة الاستخبارات الدفاعية، وجائزة شيرمان كينت من وكالة الاستخبارات المركزية لمساهمتها البارزة في أدب الاستخبارات، ووسام الإنجاز الاستخباري الوطني. منذ تقاعدها، عملت في مجلس إدارة رابطة ضباط المخابرات السابقين وألفت العديد من المقالات للمجلة الدولية للاستخبارات ومكافحة التجسس، والموسوعة العسكرية والدفاعية الدولية، ودراسات الاستخبارات المركزية لوكالة الاستخبارات المركزية. تعتمد قابلية نظام الاستخبارات الأمريكية على البقاء على محللين وجامعي وإنسانيين وتقنيين، ويجب أن يكونوا جميعًا مستعدين في تقييماتهم وعملهم الإبداعي لمشاركة المخاطر مع مستهلكي المعلومات الاستخبارية المناسبين. يعزز القادة وصانعو السياسات أيضًا قابلية نظام الاستخبارات للاستمرار إذا سمحوا للمحللين بالفشل، لكنهم لم يواصلوا عملهم.

كما تشير السيدة جرابو، يجب على مجتمع الاستخبارات تجنب التعامل مع وظيفة التحذير على أنها مجرد منتج ثانوي لإنتاج استخبارات آخر. إن "العمل"

على مشكلة تحذيرية يعني توقع الأحداث في سياقها السياسي والعسكري والاقتصادي والدبلوماسي والثقافي الكامل. إذا كانت الهجمات على مركز التجارة العالمي والبنتاغون مفاجأة لأنه "لم يحدث شيء من هذا القبيل من قبل في الولايات المتحدة"، فإن الأحداث تعكس حقًا أحداث ديسمبر 1941 الآن، الولايات المتحدة نفسها معرضة بشدة تم إجراء تحليل المؤشرات عليه. يمكن أن تساعد التجربة التاريخية للولايات المتحدة في تفسير مؤشرات الصراع، كما يتم تسليط الضوء عليها في هذا العمل، على جعلنا أكثر وعياً بالرسائل التي قد نقلها إلى الخصوم المحتملين في البيئة الدولية، وبالتالي الحفاظ على عنصر المفاجأة لأنفسنا. يجلب القرن الحادي والعشرون عالماً مختلفاً من نواحٍ عديدة، لكن مبادئ تحليل التحذير الاستراتيجي تظل كما هي.



جان جولدمان، عضو هيئة تدريس،  
مدير دورة التحذير الاستراتيجي وإدارة التهديدات  
كلية الاستخبارات العسكرية المشتركة واشنطن  
العاصمة

## المقدمة

قبل بضع سنوات، كانت مجموعة من عدة وكالات استخبارات تناقش مسألة تحليل المؤشرات والتحذير الاستراتيجي. ذكر أحد الحضور أن المحللين الذين استخدموا منهجية المؤشرات توقعوا بشكل صحيح هجوم كوريا الشمالية على كوريا الجنوبية في عام 1950 والتدخل الصيني، قال الوافد الجديد نسبيًا على الأعمال الاستخبارية، "نعم، لكن لم يكن بإمكانك فعل شيء، عمل جيد، لأن لا أحد يصدقك".

بهذا القليل من الفكاهة غير المتعمدة يصف بشكل مناسب الكثير من مشكلة الاستخبارات التحذيرية، لماذا

- لا أحد يؤمن بطريقة المؤشرات، على الرغم من سجلها الجيد الواضح في هذه الأزمات وغيرها التي هددت مصالحنا الأمنية؟

- هل يمكن أن يكون الإحجام عن الاعتقاد ناجمًا جزئيًا عن عدم فهم طبيعة تحليل المؤشرات أو نقص الخبرة في مشاكل التحذير "الحقيقية"؟

تمت كتابة هذا العمل في الأصل في أوائل السبعينيات من القرن الماضي ككتاب مدرسي سري لمحللي الاستخبارات والمشرفين عليهم، ولإستخدامه في دورات الاستخبارات. لقد كان نتاج حوالي خمسة وعشرين عامًا من الخبرة مع المؤشرات والاستخبارات التحذيرية من وجهة نظر تحليلية. وبقدر ما أعلم، كان هذا هو الجهد الأول وربما الوحيد الذي يبذله محلل استخبارات لتجميع مجموعة من الخبرات حول مشكلة التحذير ووضع بعض الإرشادات لمساعدة المحللين وغيرهم من المشاركين في

عملية التحذير. الأمثلة المستخدمة في النص مأخوذة بشكل كبير من الحرب العالمية الثانية والحرب الباردة.

خلال فترة تزيد قليلاً عن العقد الماضي، غيرت تطورات كبيرة ودراماتيكية طبيعة مشكلة التحذير بشكل كبير. الأول كان انهيار الشيوعية في الاتحاد السوفيتي ودول أوروبا الشرقية، وهي المناطق التي كانت محور التركيز الأساسي لتحليل التجميع والمؤشرات لأكثر من أربعين عاماً. والثاني هو ظهور الإرهاب -الذي ظهر بشكل كبير في 11 سبتمبر-2001 باعتباره تهديداً رئيسياً، إن لم يكن التهديد الرئيسي لأمننا. من الواضح أن هذه التطورات العظيمة قد غيرت بشكل كبير أهداف التجميع وتركيز التحليل في مجتمع الاستخبارات.

قد يستنتج مراقب عرضي أن هذه التغييرات ستجعل دروس التاريخ غير ذات صلة، وخاصة دروس الحرب الباردة. لكن النظرة الأكثر إدراكاً ستسمح بأن المشكلات التحليلية للتحذير وطبيعة الأخطاء لم تتغير كثيراً. وهكذا نستمر في رؤية نفس أنواع المشاكل:

- عدم كفاية إدراك التهديدات الناشئة، لا سيما تلك التهديدات ذات الاحتمالية المنخفضة ولكنها قد ترشد إلى الخطر الكبير المحتمل.

- نتيجة لعدم الكفاية يصبح التحصيل غير كاف ضد مثل هذه التهديدات.

- انهيار أو غياب الاتصال بين جهات الجمع والمحللين والوكالات.

- عدم الاهتمام بأراء الأقلية.

- التعرض للخداع.

وبالتالي، أمل أن تساهم مناقشة الأمثلة الحقيقية في فهم الاستخبارات التحذيرية، داخل وخارج مجتمع الاستخبارات. أود أن أعرب عن شكري لوكالة استخبارات الدفاع لطباعة وتوزيع النسخة الأصلية والأطول بكثير من هذا العمل؛ إلى كلية المخابرات العسكرية المشتركة لرعايتها هذه النسخة القصيرة غير السرية؛ وقبل كل شيء جان جولدمان، أستاذ التحذير الاستراتيجي وإدارة التهديدات في "كلية المخابرات العسكرية المشتركة" ( Joint Military Intelligence College ) JMIC، لدعمه الحماسي وساعات من العمل التطوعي في إعداد هذا النص. لولا جهوده، لم يكن هذا العمل ليشهد النور.

سينثيا إم جرابو يناير 2002

# الفصل الأول

دور الاستخبارات التحذيرية  
الطبيعة العامة للمشكلة

## وظيفة استخبارات التحذير

استخبارات التحذير على المستوى الاستراتيجي، أو كما يطلق عليها أحياناً "استخبارات المؤشرات"، هي إلى حد كبير تطور ما بعد الحرب العالمية الثانية. وبشكل أكثر تحديداً، كانت نتاج الأيام الأولى للحرب الباردة، عندما بدأنا ندرك أن الاتحاد السوفيتي والدول الشيوعية الأخرى قد شرعت في دورات معادية لمصالح وأمن العالم الحر ويمكن أن تؤدي إلى إجراءات مفاجئة أو عدوان مفتوح.

أدت تصرفات العدو في الحرب العالمية الثانية، مثل الهجوم الياباني على بيرل هاربور في عام 1941، إلى تبديد العديد من المفاهيم التقليدية أو التاريخية لكيفية بدء الحروب. لقد أصبح الخوف من قيام أعداء أمريكا مرة أخرى بعمل عسكري مدمر ومفاجئ - وبدون إعلان مسبق للحرب أو تحذير تقليدي آخر - حقيقياً للغاية.

إن العمليات العسكرية المفاجئة والشروع غير المعلن في الحروب ليست بالطبع ظاهرة حديثة حصراً. سجل التاريخ العديد من مثل هذه الأفعال، حيث يعود على الأقل إلى إدخال الحصان الخشبي إلى مدينة طروادة القديمة.

كرست أجهزة الاستخبارات العسكرية لجميع القوى الكبرى خلال الحرب العالمية الثانية الكثير من وقتها لجمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالخطط العسكرية ونوايا أعدائها في محاولة لتوقع أعمال العدو في المستقبل. تم التعرف على العديد من المشكلات والتقنيات المرتبطة بتحليل التحذير أو المؤشرات وممارستها خلال الحرب العالمية الثانية. يسجل تاريخ الحرب بعض النجاحات الاستخباراتية الرائعة في توقع أعمال العدو بالإضافة إلى



الإخفاقات الواضحة مثل الهجوم على بيرل هاربور. انقلاب في بوليفيا، اندلاع حرب أهلية في لبنان، اختطاف دبلوماسي أو موظفي السفارة في إيران، هجمات إرهابية على منشآت أمريكية في غواتيمالا، صراع بين باكستان والهند، أو اغتيال رئيس دولة في أي مكان، جميع هذه التطورات العسكرية والسياسية الأخرى.

**ملحوظة المحرر:** على الرغم من أن التحذير الاستراتيجي ليس مفهومًا جديدًا، إلا أنه لم يُعترف به إلا مؤخرًا على أنه وظيفة مميزة للاستخبارات، في الحرب والسلام، بدلاً من كونه نوعًا محددًا من المنتجات الاستخبارية. تتميز معلومات التحذير على الرغم من التعبير عنها أحيانًا في إنتاج استخبارات حالي أو تقديري أو حتى أساسي متعلق بقاعدة البيانات (بالغرض أو الوظيفة). وتتمثل مهمتها في توقع ما يمكن للكيانات المعادية أن تفعله، بالقدر الذي يسمح به الجمع والتحليل، وخاصة ما إذا كانت تستعد للشروع في اتخاذ إجراءات سلبية. بشكل عام، يعتبر مستهلك التحذير الاستراتيجي صانع سياسة على المستوى الوطني. عادة ما تتمحور مهمة التحذير على المستوى العملي حول شخصين، قائد وضابط مخبرات كبير؛ على المستوى التكتيكي، "المقاتل" والعسكري في الميدان: هو المستهلك. تعتبر الإشارات مصدر قلق استراتيجي للولايات المتحدة وهي وظيفة استخباراتية، قدر الإمكان، لتوقع مثل هذه التطورات وتنبه صانع السياسة إليها. وبهذا المعنى، يمكن القول بأن "التحذير" هو مسؤولية غير محدودة تقريبًا لنظام الاستخبارات وأنه ينطوي على احتمال أي تطور في أي مكان في العالم". عملية الاستخبارات الحالية تتعامل يوميا مع هذا النوع من المشاكل. على الصعيدين الوطني والخارجي، تهتم المراكز التشغيلية ومراكز

الإذار ومكاتب المراقبة بالمشاكل والأزمات المحتملة من هذا النوع. مصطلح "استخبارات تحذيرية" كما تم استخدامه منذ الحرب العالمية الثانية، وكما سيتم استخدامه في هذا الكتاب، يقتصر عمومًا على:

أ- العمل المباشر من قبل الدول المعادية ضد الولايات المتحدة أو حلفائها، بما في ذلك قواتها المسلحة النظامية أو غير النظامية.  
ب- التطورات الأخرى، لا سيما النزاعات، التي تؤثر على المصالح الأمنية للولايات المتحدة التي تشارك فيها أو قد تنخرط فيها هذه الدول المعادية.

ج- عمل عسكري كبير بين دول أخرى غير متحالفة مع الولايات المتحدة.

د- التهديد بعمل إرهابي.

من الواضح أنه لا يمكن وضع مبادئ توجيهية أو توجيهات مطلقة مسبقًا بشأن متى، أو في ظل أي ظروف، يصبح أي موقف أو منطقة معينة بشكل صحيح موضوعًا لتحليل التحذير أو الأحكام.

بعض الأحداث تحذر بشكل واضح من المشاكل التي تهدد بشكل خطير القوات الأمريكية أو المصالح الأمنية، مثل التدخل الصيني في كوريا أو أزمة الصواريخ الكوبية.

المواقف الأخرى، رغم أنها لا تنطوي على مثل هذه التهديدات المباشرة للمواجهة بالنسبة للولايات المتحدة، إلا أنها تشكل مخاطر جسيمة من التصعيد أو مشاركة قوى أخرى، مثل سلسلة من الصراعات والأزمات في الشرق الأوسط.

لسنوات عديدة، كانت برلين وجنوب شرق آسيا تعتبران من المشاكل

التحذيرية طويلة الأمد، وشبه المزمّنة. في حين أن البعض الآخر، مثل مضيق تايوان، أصبح في بعض الأحيان موضوعات حاسمة للاستخبارات التحذيرية. ومع ذلك، سواء كانت هناك أزمة أو تهديد فوري أم لا، فإن وظيفة الاستخبارات التحذيرية هي أيضاً الفحص المستمر وتقديم تقرير دوري، أو يومي إذا لزم الأمر حول أي تطورات قد تشير إلى أن دولة أو مجموعة معادية تستعد، أو يمكن أن تكون كذلك.

التحضير لبعض الإجراءات الجديدة التي يمكن أن تعرض المصالح الأمنية الأمريكية للخطر.

فحص التطورات أو الإجراءات أو التقارير عن الأحداث أو الخطط العسكرية أو السياسية أو الاقتصادية من قبل أعدائنا في جميع أنحاء العالم والتي يمكن أن توفر دليلاً على التغييرات المحتملة في السياسة أو الاستعدادات لبعض الأعمال العدائية في المستقبل. فهذا يصدر حكماً إيجابياً أو سلبياً أو مشروطاً بأن هناك أو لا يوجد تهديد بعمل عسكري جديد، أو تغيير وشيك في طبيعة الأعمال العسكرية الجارية، والتي يجب تحذير صانع القرار منها.

وبالتالي، فإن الاستخبارات التحذيرية تخدم كلاً من وظيفة روتينية مستمرة ووظيفة أزمة استثنائية.

قد يقول التقرير الروتيني اليومي أو الأسبوعي القليل وقد يكون حكمه النهائي سلبياً. ومع ذلك، فهو بمثابة نوع من التأمين على أن جميع المؤشرات أو المؤشرات المحتملة يتم فحصها ومناقشتها وتقييمها، وأنه لم يتم التغاضي عن المؤشرات المحتملة الهامة. في وقت الأزمات أو الأزمات المحتملة، يخدم التقرير أو يجب أن يخدم الوظيفة التي وجد من أجلها حقاً لتوفير تحذير،

بأكبر قدر ممكن من الوضوح والصرامة، لما قد يستعد الخصم للقيام به.

## المؤشرات

تفسر التعاريف القاموسية كلمة "تشير": بشيء أقل من اليقين؛ يمكن أن يكون "المؤشر" علامة أو عرضاً أو اقتراحاً أو أساساً للاستدلال أو أساساً للاعتقاد.

وبالتالي، فإن اختيار هذا المصطلح في الاستخبارات التحذيرية هو اعتراف واقعي بأن التحذير من المرجح أن يكون أقل من المؤكد وأن يستند إلى معلومات غير كاملة أو تقييم غير مؤكد أو يصعب تفسيره. يمكن أن يكون المؤشر تطوراً من أي نوع تقريباً. على وجه التحديد، قد يكون:

- حقيقة مؤكدة.
- حقيقة محتملة.
- غياب شيء ما.
- جزء من المعلومات.
- ملاحظة.
- صورة.
- بث دعائي.
- مذكرة دبلوماسية.
- استدعاء جنود الاحتياط.
- نشر القوات.

- تنبيه عسكري.
- تقرير وكيل أو أي شيء آخر.

الشرط الوحيد هو أنه يوفر بعض البصيرة، أو يبدو أنه يوفر بعض البصيرة، حول مسار العمل المحتمل للعدو.

يمكن أن يكون المؤشر:

- موجبًا.
  - سلبيًا.
  - غامضًا.
  - غير مؤكد.
- عادةً ما يتم نقل عدم اليقين بشأن معنى التطور المؤكد بعبارات مثل:
- إنه مؤشر محتمل.
  - قد يشير.
  - قد يقترح.
  - قد يكون.

عدم اليقين بشأن صحة المعلومات نفسها أيضًا بهذه الطريقة، أو بشكل أكثر دقة إذا كان هذا صحيحًا.

المؤشر هو خطوة معروفة أو نظرية يجب على الخصم أو قد يتخذها استعدادًا للأعمال العدائية. إنه شيء نتوقع أنه قد يحدث، وبالتالي فإننا عادةً ما ندرجه في قائمة الأشياء التي يجب مراقبتها والتي تُعرف باسم "قائمة المؤشرات".

تشكل المعلومات التي تفيد بأن أي خطوة يتم تنفيذها بالفعل مؤشراً. يعد التمييز بين التوقع والواقع، أو بين النظرية والتطور الحالي، أمراً مفيداً، وقد حاول أولئك الموجودون في المهمة والوظيفة التحذيرية ضمان الحفاظ على هذا التمييز بين المؤشرات وقد يفشل العديد من غير المتخصصين في إجراء هذا التمييز الدقيق.

### التحذير الاستراتيجي مقابل التكتيكي

لسوء الحظ، لا يوجد تعريف واحد مقبول لمصطلح تحذير استراتيجي. بالنسبة لأولئك العاملين في مجال الاستخبارات التحذيرية، يُنظر إلى التحذير الاستراتيجي عموماً على أنه طويل المدى نسبياً، أو مرادفاً لـ "التحذير المبكر الممكن" الذي يفترض أن يقدمه نظام الإنذار . وبالتالي، التحذير أو التحذيرات الاستراتيجية يمكن إصدارها قبل أسابيع أو حتى أشهر، إذا كان هناك انتشار واسع النطاق للقوات، أو إذا أعلن الخصم التزامه السياسي بمسار عمل ما يستلزم استخدام القوة. هذا الحكم على احتمال القيام بعمل عسكري في وقت ما في المستقبل لا علاقة له بقرب العمل. قد يكون الحكم ممكناً فقط عندما يكون عمل العدو وشيكاً، ولكنه قد يكون ممكناً أيضاً قبل ذلك بوقت طويل. التحذير التكتيكي أسهل بكثير، على الرغم من وجود بعض التضليل في المعنى. التحذير التكتيكي المُعرّف بدقة ليس من وظائف الاستخبارات (على الأقل ليس على المستوى الوطني) ولكنه مصدر قلق عملي. إنه تحذير سيكون متاحاً للقائد على الخط الأمامي، أو من خلال نظام الرادار أو أجهزة الاستشعار الأخرى، مما يشير إلى أن القوات المهاجمة كانت تتحرك بالفعل نحو الهدف.

في الممارسة العملية، قد لا يكون الخط الفاصل بين التحذير الاستراتيجي والتكتيكي دقيقاً للغاية. قد يعتبر العديد من المراقبين أن أجهزة الاستخبارات قد أصدرت تحذيرات تكتيكية إذا كانت ستصدر حكماً بهجوم وشيك، لا سيما إذا كان ذلك بعد سلسلة من الأحكام السابقة التي تشير إلى احتمال وقوع هجوم.

كيف يصنف التحذير؟ على سبيل المثال:

- هل كان التحذير من هجوم تيت في فيتنام عام 1968 تكتيكيًا؟
- هل كان التحذير الذي صدر في وقت مبكر من بعد ظهر يوم 20 أغسطس / آب 1968 من الغزو السوفيتي لتشيكوسلوفاكيا استراتيجيًا أم تكتيكيًا؟

## ما هو التحذير؟

التحذير ليس سلعة

"التحذير غير ملموس، تجريدي، نظرية، استنتاج، تصور، اعتقاد. إنه نتاج المنطق، وهو فرضية لا يمكن تأكيد صحتها أو دحضها إلا بعد فوات الأوان".

لا يعتبر التحذير بالنسبة للمحلل، أو المجتمع الاستخباراتي، أو صانع القرار: أو الأمة شيئاً تملكه أو لا تملكه.

يتم التعبير عن هذا المفهوم الخاطئ المتكرر في أسئلة عرضية مثل، "هل لدينا تحذير من السوفييت عن غزو تشيكوسلوفاكيا"، ظهر هذا المفهوم

الخاطئ أيضًا في الوثائق الرسمية رفيعة المستوى، في تصريحات مثل "لا يمكن الاستنتاج أن الولايات المتحدة ستحصل بالتأكيد أو لا، على تحذير استراتيجي".

التحذير ليس حقيقة أو مادة ملموسة أو يقينًا أو فرضية قابلة للدحض. إنه ليس شيئًا ينبغي توقع أن ينتج أفضل نظام تجميع كامل أو شيء يمكن تسليمه إلى صانع القرار مع عبارة، "ها هو لدينا الآن".

التحذير غير ملموس، تجريدي، نظرية، استنتاج، تصور، اعتقاد. إنه نتاج المنطق، هو فرضية لا يمكن تأكيد صحتها أو دحضها إلا بعد فوات الأوان. مثل الأفكار الأخرى، وخاصة الأفكار الجديدة أو المعقدة، سيتم إدراكها بدرجات متفاوتة من الفهم أو اليقين من قبل كل فرد، اعتمادًا على مجموعة من العوامل المتغيرة تشمل:

- معرفة الحقائق الكامنة وراء الفرضية.
- الاستعداد للاستماع أو محاولة لفهم التصورات المسبقة لما هو مسار العمل المحتمل من قبل الخصم.
- إدراك أهداف تلك الدولة وعقيدتها العسكرية والسياسية.
- معرفة التاريخ أو السابقة.
- الموضوعية.
- الخيال.
- الاستعداد للمخاطرة.
- القيود الزمنية.
- الثقة في الشخص الذي يقدم الإحاطة.



قد تؤثر هذه العوامل وغيرها على تقبل الرسالة أو الفكرة. هناك أوقات، بالطبع، عندما يكون حجم الأدلة، والعدد الهائل من الحقائق التي تشير إلى احتمالية نشوب حرب ساحقة للغاية ومعترف بها على نطاق واسع لدرجة أن الاستنتاج يكاد يكون لا مفر منه. هذا هو الوضع الذي كان سائداً قبل اندلاع الحرب العالمية الثانية، وخاصة في الأسبوع الذي سبقها مباشرة، عندما كان الرجل في الشارع، إذا كان قد قرأ الصحف، على الأرجح مؤهلاً للحكم على أن الحرب كانت وشيكة مثل رؤساء الدول. في مثل هذه الحالة، الجميع، بالمعنى الاستراتيجي إن لم يكن التكتيكي، "لديه تحذير".

من ناحية أخرى، من الواضح أنه لم ينذر أحد تقريباً ولا سيما الأشخاص الذين يهتمهم الأمر بالهجوم الياباني على بيرل هاربور، على الرغم من زيادة القوة العسكرية اليابانية وتصميمات طوكيو العدوانية في المحيط الهادئ، تقريباً مثل تصميمات هتلر في أوروبا. في سلسلة من النزاعات والأزمات الأقل منذ الحرب العالمية الثانية، نادراً ما كان التحذير واضحاً كما كان في أغسطس 1939 وبالتالي فإن الاحتمالات هي أن التحذير سيظل غامضاً في السنوات القادمة.

### معلومات التحذير ليست هي نفسها الاستخبارات الحالية

لا شك أن هذا الرأي سيفاجئ الكثير من الأشخاص الذين بدأوا ينظرون إلى التحذير على أنه منتج ثانوي طبيعي أو خادم للتحليل الحالي. من هو المؤهل بشكل أفضل للكشف عن مؤشرات الأعمال العدائية الوشيكة المحتملة والإبلاغ عنها من المحللين العسكريين والسياسيين الذين تتمثل

مهمتهم في متابعة كل تطور جديد وحدث سريع الانهيار؟ أليست أحدث المعلومات هي الأكثر حاجة إلى "التحذير"؟

الإجابة هي "نعم" و "لا". من الضروري أن يتلقى المحلل ويتبع المعلومات في الوقت المناسب والتي قد تكون مؤشراً على الأعمال العدائية. لا يستطيع المحللون الذين سيقدمون المعلومات الاستخباراتية اللازمة للتحذير أن يتخلفوا عن سيل المعلومات الواردة خشية أن يفوتوا بعض العناصر المهمة للغاية.

يجب أن تكون عملية جمع المعلومات ومعالجتها حديثة قدر الإمكان. كانت هناك حالات ساهم فيها حتى التأخير القصير في تلقي المعلومات بعدم استخلاص استنتاجات صحيحة.

ومع ذلك، فإن أفضل تحليل تحذيري لا يتدفق حتماً أو حتى في العادة من المراجعة الأكثر منهجية ودقة للمعلومات الحالية.

إن أفضل تحليل تحذيري هو نتاج مراجعة مفصلة ومستمرة لجميع المعلومات، تعود لأسابيع وشهور قد تكون ذات صلة بالوضع الحالي، وفهم أساسي قوي لأهداف العدو المحتمل وعقائده وممارساته وتنظيمه.

غالباً ما لا تكون أحدث المعلومات، مهما كانت ضرورية لفحصها، هي الأكثر فائدة أو صلة بتقييم التحذير. أو إذا كان الأمر كذلك، فقد يكون فقط لأنه يمكن أن يكون مرتبطاً بجزء من المعلومات التي تم تلقيها قبل أسابيع، أو لأنه قد يعمل على تأكيد جزء غير مؤكد حتى الآن ولكنه حيوي من المادة الاستخباراتية التي يحتفظ بها المحلل منذ شهور. فقط في الحالات النادرة التي تندلع فيها الأحداث فجأة (مثل الثورة المجرية عام 1956) يمكن اعتبار المؤشرات أو التحليلات التحذيرية مرادفة إلى حد ما للتحليل الحالي.

معظم الأزمات لها جذور عميقة في الماضي، أبعد بكثير مما ندركه عادة حتى بعد اندلاعها.

يمكن تتبع الاستعداد للحرب أو الحرب المحتملة في كثير من الأحيان إلى الوراثة لعدة أشهر بمجرد أن يتضح وجود تهديد حقيقي، والقطع بالمعلومات التي بدت مشكوك فيها، غير موثوق بها أو حتى سخيطة عند استلامها سيكون لها فجأة صلة كبيرة بالوضع الحالي، بشرط أن يكون المحلل قد حفظها ويمكن أن تلائم النمط الحالي. علاوة على ذلك، فإن المعلومات التي مضى شهور على تلقيها نادرًا ما تكون معلومات استخباراتية حالية، إلا أنها قد تكون ذات قيمة هائلة.

المؤشر ليس عديم الفائدة أو غير صالح لأنه حدث منذ شهور ولكنك اكتشفته للتو اليوم؛ وقد يساعد في إثبات أن الاستعدادات للصراع كانت أكثر شمولاً وأهمية مما كنت تعتقد.

في الأوقات العادية، يجب على المحلل التعامل مع كمية كبيرة من المواد. في أوقات الأزمات، قد يكون منهكًا، ليس فقط بالكثير من المعلومات ولكن أيضًا من الطلبات المتزايدة من رؤسائه للإحاطة والتحليلات والتقديرات وما شابه ذلك.

لا عجب في هذه الظروف أنه نادرًا ما يستطيع أن يركز انتباهه على المعلومات التي تلقاها الشهر الماضي أو أن يجد الوقت لإعادة فحص مجموعة من العناصر نصف المنسية والتي قد تكون مفيدة لتقييمه الحالي. من المحتمل أن يكون ضابط الخدمة الليلية الذي قد يكون الأكثر "حضورًا" من بين الجميع، غفل عن الكثير من العناصر من الأشهر السابقة التي قد تكون مهمة الآن.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن ملاحظة أن الأسابيع أو الأيام التي سبقت مباشرة بدء الأعمال العدائية المتعمدة أو "المفاجئة" قد تكون مميزة بمؤشرات أقل لمثل هذا العمل مقارنة بالفترة السابقة. أو كما يُقال أحياناً، "نفد التحذير بالنسبة لنا" قبل وقوع الهجوم بعشرة أيام أو أسبوعين.

بالنظر إلى هذا الظرف، يمكن أن يكون النهج الاستخباراتي الحالي الصارم تجاه المشكلة مضملاً أو حتى خطيراً. نظراً لعدم وجود العديد من المؤشرات الجديدة للإبلاغ عنها، قد ينقل منشور الاستخبارات الحالي الانطباع (وقد يعتقد المحلل بالفعل) أن التهديد قد تم تقليله بطريقة ما، في حين أنه في الواقع يتم الحفاظ عليه وربما يتزايد.

في وقت الاقتراب من الأزمة حيث من المحتمل حدوث العديد من التطورات غير الطبيعية، سيحتاج محللو الاستخبارات أكثر من أي وقت مضى إلى مساعدة أولئك الذين لديهم خبرة مفصلة في الموضوعات العسكرية الأساسية، مثل التعبئة وتاريخ الوحدات واللوجستيات والعقيدة ومجموعة متنوعة من الموضوعات الفنية والموضوعات الأخرى. حتى أشياء مثل فهم المصطلحات التي نادراً ما يتم ملاحظتها من قبل قد تكون ذات أهمية حيوية. إنه وقت يجب فيه دمج الاستخبارات الحالية والأساسية بشكل وثيق خشية التغاضي عن بعض المعلومات المهمة أو تقييمها بشكل غير صحيح.

لا يزال هناك اختلاف آخر يجب ملاحظته بين عمليات الاستخبارات والتحذير الحالية، وهو طبيعة ومحتوى التقارير. نظراً لأن الوظيفة الأساسية للمحلل الحالي ليست كتابة "استخبارات تحذيرية" ولكن لإنتاج عناصر حالية جيدة، فسيتعين عليه بالضرورة حذف عدد كبير من المؤشرات

الطبيعية أو المؤشرات المحتملة من تقاريره اليومية. قد يكون هناك مجموعة متنوعة من الأسباب لذلك، مثل:

- المؤشرات ضعيفة جدًا أو متناقضة بشكل فردي.
  - بعضها ليس حديثًا.
  - هناك الكثير جدًا من المؤشرات للإبلاغ عنها جميعًا.
  - لا تصنع المؤشرات قصة حالية جيدة، و عدد منها في بعض الأحيان الأكثر أهمية، يتم تصنيفها بدرجة عالية للغاية بالنسبة لمنشور الاستخبارات الحالي المعتاد أو أنها لحساسية ومستوى تصنيفها تتسبب بخلق واقع يمنع المحلل من استخدامها.
- يعتقد بعض الأشخاص الذين ينظرون في عملية التحذير أو يحاولون إعادة بناء ما حدث في أزمة ما في البداية أن أفضل مكان للبحث وهو المنشورات الاستخباراتية الحالية. في حين أنه لا حرج في هذا النهج تجاه نقطة ما، وتقديم الوضع الذي كان سائدًا في ذلك الوقت مفهوم، فلا ينبغي لأحد أن يتوقع العثور على القصة الكاملة أو القصة الحقيقية لما كان يحدث في هذه المنشورات. لاختيار مثال متطرف، في الأسبوع بين اكتشاف الصواريخ الاستراتيجية السوفيتية في كوبا في 15 أكتوبر 1962 وخطاب الرئيس كينيدي الذي أعلن اكتشافها في 22 أكتوبر، تم منع مجتمع الاستخبارات في جميع منشوراته المعتادة من التلميح إلى الاكتشاف على الإطلاق ولأسباب واضحة. ما سبق هو بعض الطرق التي يتم من خلالها التمييز بين التحذير والتحليل الحالي وإعداد التقارير نقلًا "عن بعضها البعض" أو التي ينبغي أن تكون كذلك. ولهذا الأسباب جزئيًا، فقد اعتُبر من الحكمة أو من المرغوب فيه وجود مؤشرات أو متخصصي تحذيرات، نأمل ألا يتم إنقائهم أو تشتيت

انتباههم بسبب المطالب المتنافسة المفروضة على المحللين الحاليين، وسيكونون قادرين على تركيز انتباههم فقط على إمكانات المؤشرات وتحليلها في العمق. ولتحقيق ذلك، يجب على هؤلاء المحللين أن يدركوا أيضًا قيمة الاستخبارات الأساسية وأهمية فهم كيفية قيام الخصم بالاستعداد للعمل.

### التحذير لا ينبع من تجميع "الحقائق"

لا ينشأ التحذير من تجميع الحقائق أو المؤشرات الممكنة أو المحتملة، مهما كانت مفيدة. ليس القصد من هذه الدراسة التقليل من أهمية السعي الدؤوب والمبتكر وراء المؤشرات. العنصر الأساس الذي يقوم عليه التحذير وكلما توفرت أدلة أكثر صلابة، زادت صحة المؤشرات وأهميتها، وزاد الاحتمال على الأقل من الناحية النظرية: بأن يكون هناك تحذير أو أننا سنصل إلى الاستنتاجات الصحيحة. كل شيء يبدو بسيطًا جدًا، حتى نواجه شرطًا وليس نظرية. بالنظر إلى الماضي، يبدو كل شيء واضحًا جدًا. في الواقع، فإن تجميع وعرض الوقائع والمؤشرات ليس سوى خطوة واحدة في عملية الإنذار، وتحتل إلى حد ما نفس الأهمية التي يؤديها عرض الشهادة في قاعة المحكمة لقرار هيئة المحلفين وقرار القاضي. مثلما يبدو أن القضايا الأكثر صلابة والمدعومة بأكبر قدر من الأدلة لا تؤدي بالضرورة إلى "إدانات"، لا تؤدي بالضرورة قوائم المؤشرات الأكثر ضخامة والأفضل توثيقًا إلى "تحذير". من ناحية أخرى، كانت بعض الحقائق أو المؤشرات في بعض الحالات كافية لإقناع عدد كافٍ من الناس (أو الأهم من ذلك الأشخاص المناسبين) بأعمال عدائية وشيكة أو أعمال حرجة أخرى.

من الواضح أن بعض الحقائق سيكون لها وزن أكبر بكثير من الحقائق الأخرى.

لن يكون العدد الإجمالي للحقائق المختلفة أو الحقائق المحتملة بنفس أهمية التفسيرات المرفقة بها. قد تكون الكثير من الحقائق أو المؤشرات موضع شك لماذا يجب أن تكون واضحة جدًا؟ يجب أن يكون هناك شيء أكثر أو أقل مما تراه العين.

تم تخصيص جزء كبير من هذه الرسالة لمناقشة علاقة الحقائق والمؤشرات بالتحذير، لذلك لن يتم تفصيل هذه المشاكل هنا. باستخدام القياس مع قضية قاعة المحكمة، ومع ذلك، هناك العديد من الأسباب المحتملة التي تجعل مجرد عرض الحقائق أو الأدلة أو أقوال شهود العيان غير كاف ولا ينتج عنه قضية مقنعة لهيئة المحلفين أو رئيس المحكمة:

- أقوال شهود الادعاء الرئيسيين يطعن فيها شهود آخرون.
- إثبات أن شاهد عيان غير موثوق به أو أنه مراسل مشكوك فيه بخصوص "الحقائق".
- لم يتم العثور على العديد من الشهود المهمين الآخرين، وبالتالي لا يمكن استجوابهم.
- الأدلة، على الرغم من أهميتها، إلا أنها ظرفية إلى حد كبير.
- يتمتع المدعى عليه بسمعة طيبة، خاصة في السنوات الأخيرة، ولم يفعل مثل هذا الشيء من قبل.
- يبدو أنه لا يوجد دافع واضح للجريمة.
- هيئة المحلفين، على الرغم من الفحص الدقيق، كانت محكومة

بغطاء مسبق هو عمر القضية في الصحف.

- القاضي، وهو بناء صارم، يحكم أن بعض المواد الهامة غير مقبولة كدليل.

### التحذير لا يتدفق من توافق الأغلبية

نظرًا لأهمية التحذير ولأن العملية ستشمل عادةً المحللين والمشرفين عليهم في مجموعة متنوعة من المجالات، فمن المرجح أن يشارك عدد كبير من الأشخاص في بعض جوانب إنتاج استخبارات التحذير.

بقدر ما يتم استدعاء العديد من المتخصصين لتقديم آرائهم أو معرفتهم كخبراء حول مختلف مشاكل الحقيقة والتفسير مثل "ما هي السعة القصوى لهذه السكة الحديدية؟" أو "ما هو تقدير TO & E لفرقة الدبابات السوفيتية؟

يحتاج مجتمع الاستخبارات وصانع القرار إلى كل جزء من مشورة الخبراء، حيث لا يمكن لأحد أن ينسجم<sup>5</sup> بدون هذه المساعدة. ومع ذلك، لا يعني ذلك بالضرورة أنه كلما زاد عدد الأشخاص الذين تم إدخالهم في عملية التحذير، كان الحكم أفضل.

أظهرت التجربة أن إجماع جميع الأفراد الذين يساهمون في تحليل المشكلة، جنبًا إلى جنب مع المشرفين عليهم، والمسؤولين عن وضع التقديرات، وغيرهم ممن قد يكون لديهم مصلحة، ليس من المرجح أن

<sup>4</sup> TOE OR TO&E =Table of Organization and Equipment (US DoD)

جدول التنظيم والمعدات: أو جدول الاستعداد والانتشار  
<sup>5</sup> مع (اللائحة الطويلة من المصطلحات والمسائل الفنية وغيرها...)



يكون أدق أو أصح من أحكام المحللين الذين لديهم خبرة في مشاكل الإنذار الأخرى وعلى دراية بجميع المعلومات الحالية المتاحة عن الوضع. غالبًا ما يكون تأثير إشراك المزيد من الأشخاص في العملية هو تخفيف الحكم لصالح التسوية والإجماع.

على الرغم من أن هذا التفسير قد يكون مؤسفًا، إلا أنه في الحقيقة أن أكثر الأحكام صوابًا تقريبًا في حالات الأزمات على مدى سنوات قد تم التوصل إليها غالبًا من قبل قلة من الأفراد. هذا لا يعني عادة أن إحدى الوكالات على حق وأن البعض الآخر على خطأ لا يعني ذلك أن المحللين السياسيين سوف يتوصلون إلى استنتاجات صحيحة وسيصل المحللون العسكريون إلى استنتاجات خاطئة، أو العكس. ما يحدث عادة هو أن الأغلبية في جميع الوكالات ستكون على الأرجح مخطئة. وبالتالي لا يتم التعامل مع الموقف من خلال الأداة المعتادة لحاشية الوكالة المخالفة، حيث ستعارض أقلية في كل وكالة وليس الأغلبية في وكالة واحدة.

من الواضح أنه لا ينبغي لأحد أن يقول ذلك لأن هذا الوضع ساد في العديد من الحالات لدرجة أنه سيكون كذلك دائمًا. نأمل أن تساعد هذه الأطروحة في بعض المقاييس الصغيرة في علاج هذا الأمر وتوجيه المزيد من الأشخاص في مجتمع الاستخبارات إلى فهم عملية التحذير ومشاكل التحليل والتفسير. من المهم أن يعرف المشاركون وخاصةً صانعي القرارات الفهم أن هذا كان هو الحال في الماضي.

من المهم للغاية في عملية التحذير أن يتم الاستماع إلى آراء الأقلية المؤهلة وذات الخبرة.

## يعتمد التحذير على جهد بحث شامل

من الضروري للعملية أن يتم تجميع وتحليل الحقائق، بما في ذلك الحقائق المحتملة، والمؤشرات الأخرى بأكبر قدر من الدقة. من المستحيل المبالغة في التأكيد على أهمية البحث الشامل للإنذار.

يكشف تشريح تاريخ كل أزمة تحذيرية كبرى عن العديد من الحقائق أو المعلومات ذات الصلة التي كانت متاحة ولكنها، لسبب أو لآخر، لم تؤخذ في الاعتبار عند إجراء التقييمات في ذلك الوقت. بصرف النظر عن المعلومات المتوفرة والمتاحة في كل أزمة تقريباً فإن المعلومات التي تأتي متأخرة جداً والتي كان من الممكن أن تكون متاحة في بعض الحالات في الوقت المناسب بشرط أن يكون المحللون الفنيون أو المشرفون عليهم أو نظرائهم في نظام الجمع قد أدركوا قبل ذلك بقليل أهمية متابعة حقائق أو خيوط معينة.

يجب على كل أولئك المرتبطين بأعمال التحذير من المحللين الأقل مرتبة إلى صناع القرار الحذر أولاً وقبل كل شيء من الفرد الذي يصل إلى أحكام بشأن عمل عدو محتمل بناءً على شيء أقل من المراجعة الأكثر تفصيلاً للأدلة المتاحة والتي قد تكون مباشرة أو ذات صلة غير مباشرة. على الرغم من أن هذه النصيحة قد تبدو أولية لدرجة أنها قد تؤخذ على أنها مسلم بها، إلا أن الحقيقة هي أنه لا يمكن اعتبارها أمراً مفروضاً منه في حالات الأزمات. أظهرت التجربة أن عدداً كبيراً من الأفراد وغالباً ما يشمل أولئك الذين ستحمل أحكامهم أو مواقفهم وزناً أكبر يقدمون آراء في المواقف الحرجة إما عن طريق الجهل بحقائق مهمة أو دون إدراك أهمية معلومات معينة قد يعرفونها.

كانت المؤشرات موجودة والمحللون يرتعون ببساطة، عادة بعد بدء الأزمة، عندما يكتشفون عدد الأشخاص الأعلى قليلاً في التسلسل الهرمي الاستخباراتي الذين كانوا غير مدركين تماماً أو مهتمين ببعض المعلومات الأكثر أهمية من وجهة نظر معدي التحذير. عاش محللو الاستخبارات في حالة من "الضيق والندم" على قدم المساواة تقريباً عندما نظروا إلى الوراء وتحديداً إلى المعلومات التي كانت لديهم هم أنفسهم أو التي كان من الممكن أن يحصلوا عليها، لكنهم لم يستخدموها أو يتفاعلوا مع الصورة بشكل صحيح.

كيف يحدث هذا؟ كيف يمكن لآلة المخابرات الأمريكية العظيمة، القادرة على جمع مذهب وتحليل شامل للعديد من الموضوعات، أن تفشل في إجراء البحوث اللازمة في حالة تحذير؟

الإجابات معقدة وبعض العوامل التي تساهم في هذه المشكلة يتم تناولها في الفصول التالية. ومع ذلك، هناك نوعان من الصعوبات الواضحة التي تنشأ والتي قد تعوق جهود البحث وظهور الحقائق ذات الصلة. تم إنشاء نظام البحث الاستخباراتي في المقام الأول لتحليل أنواع معينة من المعلومات المعروفة باسم "أنظمة" الاستخبارات والتي يوجد بشأنها تدفق مستمر إلى حد ما للمواد، لتشمل ترتيب المعركة، والإنتاج الاقتصادي، وتطوير الأسلحة، والسياسة الخارجية على سبيل المثال لا الحصر.

في حالات الأزمات، قد يتم سكب كميات كبيرة من المواد الجديدة فجأة في النظام. من أجل التأقلم، غالباً ما تنشئ الوكالات فرق عمل خاصة، ويعمل المحللون ساعات إضافية في محاولة لتغطية كل جانب من جوانب المشكلة. ومع ذلك، من الصعب للغاية في مثل هذه الظروف ضمان عدم إغفال

بعض العناصر، حتى عندما يكون من السهل التعرف على أهميتها. ليس من المستغرب أن يتم تنحية بعض العناصر ذات الأهمية المحتملة جانباً. مع تقدم الأزمة النامية، ينتج نظام التجميع المُجهز كميات من المواد للمحلل. إن الزيادة بمقدار عشرة أضعاف في العناصر التي يجب على المحلل أن يفعل شيئاً بها، والتي قد تكون مهمة، ليست بأي حال من الأحوال غير عادية. قد يتذكر المحللون (وغالباً ما يكونون قريين من الإرهاق): العناصر التي يعرفون أنها مرتبطة بعملهم الحالي، أو قد يكونون على دراية تامة ببعض الأبحاث العاجلة، أو الأوراق التي يجب كتابتها، لكنهم لا يمكنهم فعلياً العثور على الوقت أو الطاقة اللازمين للقيام بذلك. والأسوأ من ذلك، قد لا يكون لدى المحلل الوقت الكافي للاتصال أو حتى معرفة وجود محللين أو جامعين آخرين قد يكون لديهم بعض المعلومات الإضافية أو الذين قد يكونون قد أجروا بالفعل بعض الأبحاث التي من شأنها مساعدته. عندما تكون هناك حاجة ماسة إليه، قد ينقطع الاتصال بسبب ضيق الوقت. والأكثر غدرًا وإزعاجاً في ذلك أن الأزمة الوشيكة قد تكون أقل وضوحاً، حيث لا يكون الترابط بين التطورات واضحاً بسهولة، ولا سيما عند وجود منطقتين جغرافيتين أو أكثر. في مثل هذه الحالات، تتفاقم صعوبات إجراء البحث بشكل كبير عندما لا يتم جمع العناصر من منطقتين مختلفتين، خاصةً إذا كانت تبدو غامضة نسبياً أو مشكوك فيها في ذلك الوقت. أو لا يتم الكشف عن ترابط هذه العناصر إلا بعد مرور فترة طويلة من الأزمة، هذا إذا حدث ذلك أصلاً، وستقوم التحليلات بأثر رجعي فقط بإخراج المعلومات ذات الصلة.

تتجلى العموميات السابقة بشكل جيد في أزميتين رئيسيتين، الغزو السوفيتي لتشيكوسلوفاكيا عام 1968 وأزمة الصواريخ الكوبية في عام 1962. في الوضع التشيكوسلوفاكي، كان لدى مجتمع الاستخبارات ثروة هائلة من المعلومات، الكثير منها موثوق به وصالح للغاية، حول التطورات السياسية والعسكرية التي أدت إلى الغزو. ومع ذلك، فإن عددًا من المعلومات المهمة التي كانت ذات صلة كبيرة بتقييم النوايا السوفيتية على ما يبدو لم يتم الإبلاغ عنها مطلقًا للمسؤولين الأعلى في مجتمع الاستخبارات، ناهيك عن صناع القرار.

أحد أسباب ذلك هو الحجم الهائل للمواد التي تم استلامها. (على الرغم من أن الأخطاء الجوهرية في الحكم ربما كانت السبب الرئيسي لذلك): كان من المستحيل الإبلاغ عن كل شيء، وفي عملية الاختيار لم تنجح بعض المؤشرات الحاسمة في الوصول إلى الدرجة المطلوبة.

في أزمة الصواريخ الكوبية، من ناحية أخرى، واجه مجتمع الاستخبارات سلسلة من الانحرافات في السلوك السوفيتي بداية من أوائل عام 1962 والتي أثارت أسئلة محيرة في أذهان المحللين ذوي الإدراك البصري ولكن علاقتهم بكوبا لم تتضح إلا بعد أشهر، تقريبًا حتى الوقت الذي تم فيه اكتشاف الصواريخ الاستراتيجية في كوبا، كانت مجموعتان منفصلتان من المحللين وهما مجموعة برلين السوفيتية ومجموعة أمريكا اللاتينية، تجريان تحليلًا مستقلًا إلى حد كبير، والذي فشل في الغالب في إدراك أن التوقعات السوفيتية الظاهرة لتسوية مشكلة برلين في ذلك العام قد تكون مرتبطة بطريقة ما بالتطورات المقبلة في كوبا. وبالتالي فإن الكثير من الأبحاث الأساسية التي ربما ربطت بين هذه التطورات لم يتم إجراؤها إلا بعد حل

الأزمة. فقط في وقت لاحق كان من الواضح أن إعلان الاتحاد السوفياتي عن رفع غير عادي للجهازية القتالية للقوات السوفيتية في سبتمبر 1962 ربما كان متزامناً مع وصول الصواريخ الاستراتيجية الأولى إلى كوبا.

تم إجراء الكثير من الأبحاث حول المناطق المحتملة والطبيعة المحتملة للنشاط العسكري السوفيتي في كوبا من قبل مجموعة أمريكا اللاتينية في الزمن الفاصل بين اكتشاف الصواريخ وإعلان الرئيس عن اكتشافها.

من المستحيل، في مناقشة موجزة كهذه، تطوير أمثلة تؤكد بشكل كافٍ على أهمية البحث في عملية التحذير. هناك العديد من الأسباب لفشل التحذير أو عدم كفايته، وسيكون من غير العدل استبعاد فشل المحللين في بدء البحث المطلوب وإنتاجه باعتباره السبب الرئيسي. في كثير من الحالات، قد لا يكون المحلل هو المسؤول الرئيسي عنه أو النظام نفسه المخطئ في المقام الأول. ومع ذلك، مهما كانت الأسباب الأساسية أو الظروف المخففة، أو البحث غير الكافي أو الفشل في الجمع بين نمط ذي مغزى ومتماسك، كسبب رئيسي لعدم كفاية التحذير يجب تصنيف جميع المعلومات الاستخباراتية ذات الصلة ومحللو المؤشرات وغيرهم يجب أن يكونوا مرتبطين بكامل العملية الإجرائية للتحذير. إن أعظم مبرر لوجود مكاتب مؤشرات منفصلة أو لتوظيف محلي التحذير هو أنهم يكرسون وقتهم الكامل للبحث المتعمق دون الحاجة إلى إلهاء الاضطرار الناتج عن أداء عدد من الواجبات الأخرى.

لا ينبغي للمحلل التحذيري أن يغفل عن حقيقة أن هذا هو سبب وجوده ومن الصعب التوصل إلى حكم تحذيري سليم عندما لا يتم النظر في جميع الحقائق.

## التحذير هو تقييم للاحتمالات

نادراً ما تكون الأعمال العدائية الوشيكة أو نوايا المعتدي واضحة جداً، بحيث يكون التحذير في الوقت المناسب أمراً مؤكداً أو أن كل شخص لديه "تحذير". من المحتمل أن تكون هناك درجة معينة من عدم اليقين بشأن خطط أو نوايا خصم حتى في حالة توفر قدر كبير من المعلومات وعمل جهود الجمع بشكل جيد للغاية. سيزداد مقدار عدم اليقين بشكل كبير عندما تكون المعلومات محدودة أو مشكوك فيها (فيما يتعلق بصحتها أو تفسيرها)، أو إذا كان هناك تأخير كبير في استلام المواد.

في أسوأ الأحوال، قد لا تكون هناك بيانات واقعية كافية حتى لإثارة أسئلة جدية حول ما إذا كان من الممكن التخطيط لبعض الإجراءات العدوانية. على الرغم من أن ما سبق مقبول بشكل عام من الناحية النظرية وقد حذرت الأوراق المتعلقة بمشكلة التحذير مسؤولي المخابرات وصناع القرار على حد سواء من عدم توقع اليقين في التحذير غالباً ما يكون هناك ميل لتسيان هذه النقطة المهمة عند نشوء الموقف. نظراً لأنه من المهم جداً اتخاذ القرار الصحيح أو الرد الصحيح في مواجهة العدوان المهّدد، لأن: القائد العسكري أو المسؤول على مستوى السياسة يرغب أكثر من أي وقت مضى في الحصول على حكم يقين من نظام الاستخبارات نعم أو لا: يخطط العدو للهجوم. قد يضغط المسؤول على نظام الاستخبارات للتوصل إلى حكم إيجابي على الرغم من الشكوك المتأصلة في الموقف، أو من ناحية أخرى، قد يطلب درجة من "الإثبات" التي لا يمكن الحصول عليها على الإطلاق.

الآن، بالطبع، من المستحيل أن نثبت مسبقاً أن شيئاً ما سيحدث، عندما يكون هذا الشيء يعتمد على قرارات وأفعال الناس بدلاً من قوانين الطبيعة.

لم يكن من الممكن "الإثبات" في الأسبوع الأخير من أغسطس 1939 أن الحرب كانت وشيكة في أوروبا، على الرغم من أن الجميع تقريباً أدرك أن هذا الأمر كذلك، ولكن يمكن وصفه بأنه تطور ذو احتمالية عالية جداً أو شبه مؤكد.

في المقابل، ما هو احتمال أن يهاجم اليابانيون بيرل هاربور، وأن تهاجم كوريا الشمالية كوريا الجنوبية في يونيو 1950، وأن يقوم الألمان الشرقيون بإغلاق حدود قطاع برلين (ومن ثم بناء جدار برلين) في أغسطس 1961؟ كان الاحتمال بالطبع مرتفعاً جداً؛ كل ما في الأمر أننا لم نكن نعرف ذلك. يُظهر التاريخ أن هذه الأحداث في الواقع اعتبرناها احتمالات منخفضة نسبياً في ذلك الوقت أي، كما يتضح من عدم الاستعداد لمواجهة هذه الحالات الطارئة، لم يعتبر نظام الاستخبارات ولا صانعو السياسات أنه من المحتمل جداً حدوث هذه الأحداث. لقد "فوجئنا"، وعلى الأقل في المقام الأول، بشكل كارثي. ومع ذلك، عند الرجوع إلى الماضي، يمكن إثبات أنه لم يكن أي من هذه الأحداث بعيد الاحتمال.

يناقش هذا الكتاب بعض العوامل في تقييم الاحتمالات والمشكلة المتعلقة بالنوايا مقابل القدرات. فيما يلي بعض الإرشادات لهذه المشكلة المهمة:

- في أي حالة إنذار أو أزمة محتملة، من المستحسن، إن لم يكن ضرورياً، أن يحاول نظام الاستخبارات التوصل إلى تقييم واقعي قدر الإمكان لاحتمالات العمل العدائي. لا يقتصر الأمر على التقييم النهائي للقيمة ولكن مجرد ممارسة محاولة الحكم على الاحتمالات ستخرج العديد من الحقائق المفيدة والإمكانات والسوابق ووجهات النظر التي قد يتم تجاهلها.



- معرفة التاريخ والسابقة والعقيدة مفيدة للغاية في تقييم الاحتمالات. وقد لا يؤدي الاستشهاد بمثل هذه السوابق إلى تعزيز القضية فحسب، بل قد يؤدي أيضاً إلى جعل الخجول أكثر استعداداً للتوصل إلى أحكام إيجابية. من المهم جداً في الوصول إلى الأحكام التعرف على حدود معرفتنا وقدراتنا على التحصيل وعدم توقع المستحيل.

يجب أن يدرك صانعو السياسة أنه لا يمكن إصدار التحذير بيقين مطلق، حتى في أفضل ظروف تقييم الاحتمالات. يجب أن يدركوا أنهم عادةً ما يتعين عليهم قبول الأحكام الأقل صرامة، أو التي تستند إلى أدلة أقل صلابة مما يرغبون، ولكن يجب تشجيع مثل هذه الأنواع من التقييمات بدلاً من تثبيطها.

وهناك بديهية في عملية التحذير وهي أن التحذير لا وجود أو اعتبار له حتى يتم إبلاغه إلى صانع السياسة، وأنه يجب التأكد أنه قد تم تحذيره. فالتحذير الموجود فقط في عقل المحلل عديم الفائدة. ويجب أن يجد الوسيلة لإيصال ما يؤمن به لمن يحتاجون إلى معرفته في المستوى السياسي، ربما يكون هذا العامل أهم من أي عامل آخر فهو الذي يميز الاستخبارات التحذيرية عن جميع المعلومات الاستخباراتية الأخرى.

يمكن لصانع السياسة أن يتعاشد دون قدر هائل من المعلومات التي يتم تجميعها بواسطة مجتمع الاستخبارات. سوف يتقبل بعض المسؤولين أكثر من غيرهم المعلومات الاستخباراتية وسيسعون لمعرفة تفاصيل حول مواضيع مثل ترتيب المعركة والأسلحة والتطورات السياسية الداخلية

والخطط الاقتصادية وما إلى ذلك.

بشكل عام، نظرًا لمسؤولياتهم العديدة، فإن معظم مسؤولي السياسة على دراية جيدة بتفاصيل العديد من الموضوعات. ومع ذلك، بالنسبة للجزء الأكبر منهم، لا يبقى الأمر كذلك في حالة حدوث أزمة وشيكة قد تنطوي على مواضيع تؤثر على المصالح الأمنية للبلد أو حلفائه أو التي قد تنطوي على التزام بتشغيل القوات العسكرية.

من الضروري أن يتم لفت انتباه مسؤول السياسة بوضوح، وبشكل متكرر في كثير من الأحيان، إلى إمكانية حدوث مثل هذا التطور مع تطور الوضع وعدم ترك أي شك بشأن الخطورة المحتملة للوضع أو ما قد يترتب عليه للسياسة الوطنية. في هذه الظروف، هناك حاجة إلى:

- زيادة الحقائق بدلاً من تقليلها
- تقييمات محددة وليست معممة
- وصف واضح وواقعي للبدائل المختلفة بدلاً من الاحتمالات الغامضة.

- بيانات حازمة لا لبس فيها عن قدرات الخصم ونواياه المحتملة. يجب أن يتذكر كُتاب الاستخبارات وموجزوها أن مسؤولي السياسة مشغولون للغاية، وأن التقييمات التي لا تحمل تحذيرًا واضحًا أو صريحًا لما قد يفعله الخصم على الأرجح قد تفشل في نقل معتقدات الكاتب. التقييمات التي تنص على أن الخصم يمكنه فعل كذا وكذا إذا اختار أو قرر القيام بذلك، يمكن أن تنقل إحساسًا بعدم اليقين أو حتى تطمئن إلى أنه لم يتم التوصل إلى قرارات بعد، في حين أن الجزء الأكبر من الأدلة في الواقع

هو أن الخصم ربما قرر بالفعل القيام بذلك. العبارات التي تشير إلى احتمالات مشؤومة مدفونة في نصوص المناقشات الواقعية الطويلة لا توفر الكثير من التحذير لصانع السياسة الذي ربما كان لديه الوقت لقراءة الفقرة الأولى فقط.

ليس من غير المألوف بالنسبة لوكالة تسعى إلى أن تثبت بأثر رجعي ما قامت به من عمل جيد في إعداد التقارير حول موضوع ما، وذلك بإلغاء مثل هذه العبارات من منشوراتها لمدة أسابيع. إذا تم أخذها خارج السياق، فقد تقدم بالفعل صورة تنذر بالسوء، لكن تأثيرها سيكون قد ضاع ما لم يتم تحديدها والتأكيد عليها مرارًا وتكرارًا في ذلك الوقت بحيث لا يمكن لمسؤولي السياسة أن يفشلوا في فهم الرسالة.

لاحظ مشرف بارز في مجال الاستخبارات السياسية منذ سنوات عديدة أنه بغض النظر عن الخطأ الذي حدث، كان دائمًا خطأ المخابرات. عندما تحل الكارثة، قد يعيد المحلل تذكير المسؤول السياسي بأنه قد تم تحذيره من احتمال حدوث ذلك أو أنه قد تم الذكر بأن هذا قد يحدث في عدة إحاطات في الشهر الماضي. وعادة ما كان المسؤول السياسي يرد عليه، "حسنًا، لم تقل ذلك كثيرًا أو بصوت عالٍ بما فيه الكفاية".

عندما يتعلق الأمر بالتحذير، يجب أن تكون المخابرات على يقين من أنها تقول ذلك كثيرًا وبصوت عالٍ بما فيه الكفاية. ولا يمكنها أن تفترض أنها أصدرت تحذيرًا مشروطًا الأسبوع الماضي، وليس من الضروري تكراره هذا الأسبوع.

لقد فشل التحذير أكثر من مرة لمجرد أن ما كان يعتقد المحللون حقًا، وما كان يقوله بعضهم لبعض، لم يُطبع ولم يدرج في الاحاطات والتقارير أبدًا،

أو إذا كان الأمر كذلك، فقد تم التحذير منه في "التنسيق" أو من قبل سلسلة من المحررين لدرجة أن ما قصد المحلل نقله قد ضاع. عندما يتم التهديد بعمل عسكري، ويعتقد المحلل أنه لم يحن الوقت بعد للتحدث عنه.

إذا لم يكن صانع السياسة قد استوعب الرسالة، فمن المحتمل تمامًا أنه ليس خطأه أنه لم يتم توضيحها له في المقام الأول.

### التحذير ينتج عنه اقتناع ينتج عنه فعل

سنفترض الآن أن أداء جهاز المخابرات كان يستحق الثناء. لقد جمع البيانات، وأجرى البحث الشامل المطلوب، وتوصل إلى حكم بأن هجومًا عسكريًا بات محتملاً، وقد نقل هذا الحكم إلى صانع السياسة في كل من منشوراته التقديرية والتحذيرية.

ما هو الهدف من كل هذا؟

الغرض من ذلك هو تمكين صانع السياسة من اتخاذ أفضل القرارات الممكنة في ضوء الحقائق والأحكام المرسله إليه، وإذا لزم الأمر، اتخاذ إجراءات عسكرية وسياسية لمواجهة التهديد بالهجوم.

إذا لم يقتنع، أو لسبب ما لا يمكنه أو لم يتخذ الإجراء اللازم، فإن الجهد الاستخباراتي سيكون عبثاً. الجنود الذين تعرضوا للهجوم الذي تنبأت به المخابرات ولكن القائد تجاهل ذلك فماتوا كما لو أن التحذير لم يصدر قط. في ظل هذه الظروف، ومهما كان الأداء الاستخباراتي الرائع، فإن الأمة ستفشل إذا لم يتم اتخاذ أي إجراء. هذه هي الوظيفة النهائية للتحذير.

سيكون من النادر، على الرغم من أنه ربما لم يكن من غير المعروف، أن

تصدر المخبرات تحذيرًا لا لبس فيه ولا يلتفت إليه القائد أو المسؤول السياسي تمامًا. الظرف الأكثر احتمالًا هو أن التحذير ليس صريحًا أو واضحًا بدرجة كافية، أو أن هناك سوء تقدير خطير لتوقيت الهجوم أو مكانه أو طبيعته.

على أي حال، بافتراض أنه كان من الممكن اتخاذ إجراء لتفادي كارثة ولم يتم ذلك، فهذا يعتبر فشل مشترك في الاستخبارات والقيادة أو السياسة. كان الموقف الأكثر شيوعًا في السنوات الأخيرة هو أن صانع السياسة يصنع استخباراته، ربما لأنه غير راضٍ أو لا يثق بآلية الاستخبارات غير الشخصية، أو ربما لمجرد أن الفضول الفكري يدفعه إلى الرغبة في معرفة المزيد بشكل مباشر. قد يكون لهذه المعلومات الاستخباراتية المتولدة ذاتيًا مزاياها، من حيث أنها تستجيب على الفور لاحتياجات السياسة، على الرغم من أنه من الواضح أنه قد يكون هناك أيضًا مخاطر في هذا.

ويبدو أنه تم اتخاذ إجراءات على مستوى السياسات التي لم تسهم فيها المعلومات الاستخباراتية كثيرًا بشكل مباشر، أو أن صانعي السياسة قد سبقوا العمليات الاستخباراتية الرسمية في اتخاذ الإجراءات اللازمة لإحباط الأعمال المهددة المحتملة للدول المعادية أو التي يحتمل أن تكون معادية. الآن، ليست كل الأعمال العسكرية المهددة تشكل تهديدًا محتملاً للمصالح الأمنية الأمريكية. فلم يشكل القمع السوفيتي للثورة المجرية عام 1956 ولا غزو تشيكوسلوفاكيا في عام 1968 أي تهديد عسكري للولايات المتحدة أو الناتو، ولم تكن هناك رغبة أو حاجة لعمل عسكري من جانبنا.

ومع ذلك، من الناحية السياسية، كان من اللطيف أن يكون لدينا فهم أوسع قليلاً لاحتمالية هذه الأعمال، لا سيما غزو تشيكوسلوفاكيا، الذي تسبب في قدر لا بأس به من القلق في الناتو.

بغض النظر عن كيفية عمل الاستخبارات والسياسة فيما يتعلق ببعضهما البعض، أو مدى اعتماد أو استقلالية مستوى السياسة، فإن الشيء المهم في النهاية هو اتخاذ الإجراء المناسب، عند الحاجة، لحماية مصالح الأمن القومي وأمن حلفائنا. بدون ذلك، ستكون وظيفة التحذير للاستخبارات قد فشلت بغض النظر عن مدى براعة المجموعة والجهود التحليلية.

### توضيح للمبادئ السابقة

يمكن توضيح بعض المبادئ السابقة من خلال التدخل الصيني في كوريا في أكتوبر-نوفمبر 1950 هذا الحدث هو مثال كلاسيكي لطبيعة مشكلة التحذير. تم اكتشاف القوات الشيوعية الصينية لأول مرة في كوريا في حوالي 26 أكتوبر. شنوا هجومهم الضخم في 26 نوفمبر.

قال الضباط والمحللون العسكريون الأمريكيون في كوريا في شهر تشرين الثاني المصيري، "لماذا بالطبع تلقينا تحذيراً. كانت قواتنا على اتصال بالصينيين. كان لدينا سجناء. لقد حددنا الوحدات. وسينظر المحلل العسكري إلى الوراثة في التقارير الضخمة عن حشد القوات الصينية في منشوريا والتقارير والمؤشرات العديدة عن الاستعدادات للحرب في جميع أنحاء البر الرئيسي الصيني. سوف يدرك المحلل أن مجتمع الاستخبارات كان بطيئاً في قبول التعزيزات وأن القوة الصينية الإجمالية تم التقليل من شأنها. ومع ذلك، تم قبول زيادة كبيرة في كل من واشنطن ومقر الجنرال ماك آرثر.

كان سيقول على الأرجح، "بالطبع كان لدينا تحذير عسكري". سيتذكر المحللون السياسيون أن المسؤولين الصينيين استدعوا السفير الهندي في بكين في 3 أكتوبر وأبلغوه أن القوات الصينية ستدخل كوريا إذا عبرت القوات الأمريكية والأمم المتحدة خط العرض 38 في كوريا. وسينظر المحلل في التغيير الحاد في خط الدعاية الشيوعية الصينية والدولية في أوائل نوفمبر / تشرين الثاني إلى دعم شامل لقضية كوريا الشمالية. وسيقول المحلل، "ما المزيد من التحذير السياسي الذي كنا نتوقعه؟"

سيلاحظ المحلل التحذيري أن الرئيس ترومان والجنرال ماك آرثر في اجتماعهما في جزيرة ويك في 15 أكتوبر قد أحضرا تقييمات غير صحيحة (أي أن التدخل الصيني في كوريا لم يكن مرجحًا). لكن المحلل سيعيد النظر أيضًا في الحكم الذي توصلت إليه في 15 نوفمبر لجنة الاستخبارات المشتركة بين الوكالات المسؤولة عن تقييم نوايا العدو.

وسيستنتج المحلل أن الحكم الذي تم التوصل إليه بحلول ذلك الوقت (أي قبل 10 أيام من الهجوم الصيني) قد قدم تحذيرًا كبيرًا من احتمالية التدخل الصيني الكبير وهو تحذير ربما لم يكن واضحًا أو مرتفعًا أو لا لبس فيه كما كان من الممكن أن يكون ولكنه يبقى تحذيرًا كبيرًا.

سيسأل المحلل:

- ماذا حدث لهذا؟
- من قرأه؟
- من صدقه؟
- هل كان معظم مجتمع الاستخبارات متوافقًا مع هذا الحكم؟

- هل اقتنعت هيئة الأركان المشتركة والرئيس؟

لا أحد يستطيع حقًا، في ذلك الوقت أو الآن، أن يقول من قرأها، وكم صدقها، أو ما وزنها. لكنهم سيوافقون على أنه تم إصدار "تحذير" على الأقل.

لماذا إذن يعتبر التدخل الصيني في كوريا عالميًا فشلًا استخباريًا كبيرًا ساهم في كارثة عسكرية قريبة؟

ذلك لأنه لم يتم اتخاذ أي إجراء بشأن أي من هذه المعلومات الاستخباراتية أو الأحكام، لأنه لم يتم إصدار أوامر لوقف التقدم السريع للقوات الأمريكية وقوات الحلفاء نحو يالو. لم يتم اتخاذ أي تدابير لإعداد دفاعات عسكرية ضد احتمال شن هجوم صيني كبير. لا يهم، ولا بد من التأكيد، أن مقدار المعلومات الاستخباراتية المتاحة أو من أصدر حكمًا تحذيريًا ما لم ينتج عنهما مثل هذا الإجراء الإيجابي.

ضابط أركان واحد، إذا كان تحذيره قد أدى إلى إدانة في الوقت المناسب وإلى الشخص المناسب (في هذه الحالة، إلى الجنرال ماك آرثر).

## النوايا مقابل القدرات

هناك مبدأ عسكري عريق، لا يزال يتم الاستشهاد به بشكل متكرر، وهو يرى أن المخبرات لا ينبغي أن تقدر نوايا الخصم، ولكن فقط قدراته. في بعض الأحيان تم توسيع هذا ليعني أنه يمكننا الحكم على قدراته ولكن لا يمكننا الحكم على نواياه.

إن المبدأ القائل بأن الاستخبارات تتعامل بشكل صحيح فقط مع القدرات أو يجب أن تقيّمها فقط مستمد بالطبع من متطلبات القائد الميداني في



مواجهة القوات العسكرية التي قد تهاجمه أو التي يستعد لمهاجمتها، من الضروري أن يكون لدى القائد أدق تقييم ممكن لقدرات قوات العدو وأن يعد دفاعاته أو يخطط لهجومه ضد ما يقدر عليه العدو. بدلاً من محاولة تخمين ما قد يفعله. ليس هناك شك في أن المعارك وربما حتى الحروب قد جرت خسارتها لعدم اتباع هذا المبدأ كما أن القائد الذي يبني حكمه على ما ينوي الخصم القيام به ويتجاوز تقييم ما يمكن أن يفعله هو سيكون قد وضع نفسه على طريق كارثة محتملة.

الكارثة القريبة للولايات المتحدة وقوات الحلفاء في الهجوم الشيوعي الصيني على كوريا في نوفمبر 1950 كان يُعزى فيها بشكل مباشر إلى الفشل في اتباع هذا المبدأ. استمرت حملة الحلفاء دون اعتبار لقدرة الصينيين على التدخل ولم تكن هناك استعدادات دفاعية ضد هذه الحالة الطارئة، حيث كان يُفترض " خطأً " أن الصينيين لم ينووا التدخل.

ومع ذلك، فإن صحة هذا المفهوم لا تعني أن الاستخبارات على المستوى الوطني والاستراتيجي يجب أن تقتصر على تقييم القدرات. لأن الحقيقة هي أن المعلومات الاستخباراتية على جميع المستويات، وخاصة تلك التي يتم إعدادها لتوجيه صناعات القرار، من المتوقع أيضاً أن تتعامل مع مسألة النوايا. ليس فقط السلطة التنفيذية للحكومة، ولكن أيضاً الكونجرس والجمهور عموماً، يؤمنون بأن وظيفة الاستخبارات هي التأكد مما سيفعله أعداؤنا وحتى أصدقاؤنا، وليس فقط ما يمكنهم فعله أو ما قد يفعلونه.

وبالنظر إلى تكلفة الاستخبارات اليوم من حيث المال والأفراد والعواقب المحتملة لسوء تقدير النوايا، فمن الصعب القول إن الأمة لا يحق لها توقع ذلك.

تركز جميع الاستفسارات تقريباً حول الإخفاقات المفترضة للاستخبارات أو انتقادات كفاءتها على أسباب عدم توفير التحذير المسبق بحدوث شيء ما. نادراً ما يشتكي صناع القرار أو لجنة الكونجرس من فشل الاستخبارات في إجراء تقييم مناسب لقدرات العدو، حتى عندما يكون هذا هو الحال في الواقع.

النقد دائماً هو: لم تخبرني أن هذا سيحدث. لم نكن قادرين على توقع هذا وفوجئنا. أو، رغم كل الملايين التي تم إنفاقها عليكم، لم تكونوا قادرين على إخبارنا أن هذا من المحتمل أن يحدث؟

واحتجاجاتك بأنه تم تحذير المسؤولين من غير المحتمل أن يتم الاعتراف بها أو بأنها مرضية في هكذا ظروف أعجبك أم لا.

يتم محاسبة الاستخبارات على النوايا، ومهما كانت نجاحاتها رائعة من نواحٍ أخرى، فسيتم الحكم على كفاءة مجتمع الاستخبارات غالباً في النهاية من خلال دقة توقعاته لما قد يحدث. وهذا بالفعل ما يدور حوله عمل التحذير.

دعونا الآن نفحص صحة فكرة أنه يمكننا الحكم على القدرات العسكرية بدرجة عالية من الدقة، ولكن لا يمكن توقع النوايا بأي درجة من اليقين، وبالتالي فمن غير المعقول توقع أن تصل العملية الاستخباراتية إلى أحكام حول النوايا.

فكيف يمكن للمحلل أن يقول أن شيئاً ما سيحدث قبل حدوثه؟ أليس هذا يتطلب المستحيل؟ من ناحية أخرى، يمكن للمحلل أن يبلغ بسهولة عن عدد القوات المنتشرة في منطقة معينة وما الذي يمكنهم فعله ضد القوات المعارضة.

إن كيفية انتشار مثل هذه المفاهيم أو ما يبدو أنه يعتقد على نطاق واسع هو لغز، لأنه من الناحية العملية، كما يشهد معظم المحللين العسكريين ذوي الخبرة، قد يكون من الصعب جدًا التوصل إلى تقييمات دقيقة للقدرات العسكرية لأي دولة، حتى عندما تكون المعلومات متاحة بسهولة. وعندما يتعامل المحلل مع مناطق لا يتم الكشف فيها علنًا عن الحقائق العسكرية الأولية ويتم الحفاظ على الأمن العسكري الأكثر صرامة، غالبًا ما يكون من الصعب للغاية التوصل إلى تقديرات دقيقة لمثل هذه العوامل الأساسية مثل ترتيب المعركة أو القوة من مصادر القوات المسلحة.

بالنظر إلى الوقت الكافي والذي غالبًا ما يتم قياسه بالسنوات وليس بالأشهر أو الأسابيع تمكنت المعلومات الاستخباراتية عادةً من الوصول إلى تقييمات دقيقة إلى حد ما لترتيب المعركة في معظم الدول الأجنبية. لقد ثبت أن الأرقام الإجمالية للقوة بعيدة المنال للغاية، واليقين الظاهري بشأن مثل هذه الأمور المنعكس في التقديرات على مدى فترة من السنوات بالطبع لا يمكن ضمانه مهما كانت دقة التقدير. ونحن نتحدث هنا عن مواقف ظلت فيها القوة والتوجهات العسكرية ثابتة نسبيًا. وبالنظر إلى الحالة التي تحدث فيها تغييرات، ولا سيما عندما يتم تعبئة عدة وحدات أو عمليات نشر كبيرة جارية بسرية تامة، فإن تقديرات القدرات المقاسة من حيث إجمالي القوة المتاحة قد تكون واسعة للغاية.

كقاعدة عامة، وإن لم يكن الأمر كذلك دائمًا، فإن المعلومات الاستخباراتية ستقلل من قدرة أو "قوة القوات"، ولا سيما القوات البرية، المشاركة في التعزيزات، وفي بعض الأحيان ستقلل إلى حد كبير من حجم التعبئة والانتشار. كان هذا هو الحال في جميع حالات السنوات الأخيرة تقريبًا التي

تم فيها الحصول على دليل لاحق. تم التقليل من حجم الحشد الكوري الشمالي للهجوم على كوريا الجنوبية في يونيو 1950، على الرغم من الاعتراف به على أنه هائل. ربما كانت عمليات الانتشار الشيوعي الصيني في منشوريا قبل الهجوم على كوريا في أواخر نوفمبر 1950 على الأقل ضعف معظم التقديرات في ذلك الوقت. تم التقليل إلى حد كبير من مدى تعبئة فيتنام الشمالية في 1965-1966 وكان الرد السوفيتي على الثورة المجرية في أواخر أكتوبر 1956 هو نشر متسرع للوحدات في ذلك البلد الذي يتحدى ترتيب المعركة أو التحليل العددي في ذلك الوقت، وحتى اليوم لم يتم إنشاء القوة السوفيتية الكلية المستخدمة بشكل كامل. وبالمثل، لا نعرف عدد القوات السوفيتية التي تم نقلها إلى تشيكوسلوفاكيا في يونيو 1968، ظاهرياً لمناورة حلف وارسو "سومافا"، ولكن من المرجح جداً أن تكون التقديرات منخفضة للغاية. على الرغم من معلومات ترتيب المعركة الجيدة حول التعزيزات لغزو تشيكوسلوفاكيا، لم يتم تحديد العديد من الوحدات إلا بعد ذلك. ظاهرياً بالنسبة لممارسة حلف وارسو "Sumava"، لكن من المرجح جداً أن تكون التقديرات منخفضة للغاية.

إن القدرات اللوجستية، مقاسة من حيث الذخيرة والبترول والإمدادات الأخرى المتاحة على الفور للهجوم، هي أكثر صعوبة في تحديدها. في الواقع، لا تستند العديد من التقديرات اللوجستية إلى أي دليل موثوق به يتعلق بحجم زيادة العرض ولكن على افتراض أن الإمدادات المطلوبة سيتم نقلها إلى الأمام مع الوحدات. نظراً لأن توفر الإمدادات أمر حيوي بالطبع لإجراء الحرب وقد يشكل بالفعل الفرق بين القدرة العالية للتشغيل وعدم القدرة على الإطلاق، فقد تكون حركة عنصر أو عنصرين من الإمدادات أمراً بالغ

الأهمية. ومع ذلك، فمن غير المحتمل أن يوفر نظام الجمع الكثير من المعلومات المحددة حول حركة العديد من العناصر المهمة. مزيد من النظر في مشكلة تقييم وجود أو عدم وجود أسلحة محددة، وخاصة الأسلحة الجديدة أو المتقدمة، القدرة على إلحاق أضرار جسيمة. كما يعرف الجميع الآن، كان ما يسمى بـ "فجوة الصواريخ" في الخمسينيات من القرن الماضي فجوة استخباراتية. لم تكن الولايات المتحدة قادرة على إجراء تقدير دقيق لقوات الصواريخ السوفيتية وفي الواقع بالغت في تقدير القدرات السوفيتية في هذا المجال. قد يكون من المؤكد أن التقييمات اليابانية لقدرات الولايات المتحدة قد أحدثت ثورة بإسقاط القبلة الذرية الأولى على هيروشيما.

هل امتلك الاتحاد السوفياتي أسلحة نووية في كوبا في أكتوبر 1962؟ في ذلك الوقت، اعتقدنا ذلك ولكننا لم نكن متأكدين.

أضف إلى هذه العوامل التي يُفترض أنها قابلة للقياس فإن العوامل غير الملموسة بالغة الأهمية لأداء الجيوش والدول مثل جودة التدريب والقيادة والمعنويات ولا يزال من غير الواضح لماذا قد تكون تقديرات القدرات خاطئة جدًا. لقد كانت جميع الدول الغربية تقريبًا في وقت أو آخر ضحية لسوء تقدير فادح ليس فقط لنوايا بل لقدرات قوى أخرى. باختصار، إنها ليست مشكلة بسيطة.

إذا كان إنشاء القدرات بهذه الصعوبة، فهل يترتب على ذلك أن التأكد من النوايا يكاد يكون مستحيلًا؟

طلبت في بعض الأحيان من أولئك المرتبطين بهذا الاعتقاد أن يضعوا أنفسهم في منصب القيادة العليا الألمانية في ربيع عام 1944 عندما نظرت عبر القناة

الإنجليزية إلى التعزيز الهائل لقوة الحلفاء القتالية في المملكة المتحدة. هل كان تقييمهم، "نعم، هناك قدرة هائلة هنا، ولكن هل يمكننا حقًا الحكم على نواياهم؟ ربما يكون هذا مجرد خدعة وسيشنون الغزو الحقيقي عبر جنوب فرنسا، أو ربما لم يقرروا بعد ما سيفعلون". مجرد طرح السؤال يكشف مغالطة افتراض أنه من غير الممكن التوصل إلى أحكام معقولة للنوايا. بالطبع يمكن للنازيين أن يقولوا أن الغزو كان قادمًا وأنه سيتم عبر القناة. من السخف الافتراض أن مثل هذا الحشد للقوة العسكرية كان سيجري بدون نية لاستخدامه أو أنه لم يتم اتخاذ أي قرارات بعد. قد يكون هذا مثال متطرف ويجب على المرء ألا يعمم بالاستناد على هذا المثال. في حالات أخرى، لم يكن الأمر بهذه السهولة أو الوضوح، ونادراً ما تكون مشكلة تقييم النوايا بهذه البساطة. ولكن الأمر أيضاً ليس بالصعوبة التي يعتقدونها الكثيرون، خاصة إذا حاول المرء النظر إليها من حيث الاحتمالات والسوابق والأهداف الوطنية والخيارات المتاحة بدلاً من الشروط المطلقة. كما لاحظت هذه الأطروحة بالفعل سوف نؤكد مرة أخرى، أننا في تحذيرنا نتعامل مع الاحتمالات، وليس مع اليقين، ويجب اتخاذ الأحكام وصياغتها وفقاً لذلك.

لا يوجد شيء مؤكد تماماً يتضمن سلوكاً بشرياً قبل حدوثه، وحتى الأمة التي قررت بحزم على فعل معين قد تغير رأيها. ولكن يمكن إصدار أحكام بأن بعض مسارات العمل تكون أكثر أو أقل ترجيحاً في ظروف معينة، أو أنه يبدو أن الخصم يخطط أو يعتزم فعل كذا وكذا. على الرغم من أن التنبؤات بسلوك الأفراد والدول قد تكون صعبة، إلا أنه ليس من المستحيل إجراء تقييمات معقولة وغالباً مع نسبة عالية جداً من الدقة.

على الرغم من أن بعض المحللين قد لا يدركون ذلك، فإن عملية الاستخبارات تصدر كل يوم أحكامًا بشأن نوايا الآخرين، ليس فقط خصومنا ولكن العديد من الدول الأخرى أيضًا. ولا تقتصر هذه الأحكام على التقدير الوطني أو عملية الإنذار. يتخذ جميع المحللين أحكامًا طوال الوقت حول المعلومات التي يتلقونها ويقومون بتقييم ما إذا كانت تشير أم لا إلى أن جهة فاعلة معينة قد تكون مستعدة لفعل شيء غير عادي أو مختلف عما كانت تفعله.

في معظم الأوقات، تتبع البلدان وستواصل اتباع نفس مسارات العمل العامة التي كانت تتبعها لبعض الوقت؛ هذا بسبب أن مواقفهم ونواياهم لن تتغير بشكل كبير وليس هناك شرط لإعداد تقييمات جديدة باستمرار أو تكرار ما هو معترف به أو مقبول على نطاق واسع.

على الرغم من أن الأحكام المتعلقة بالنوايا تتم مراجعتها باستمرار، فإن هذه الأحكام عامة ضمنية وليست صريحة.

على سبيل المثال، قد لا تكون هناك حاجة لأشهر أو حتى سنوات لإعادة التأكيد المطبوع (الورقي) على أنه من غير المحتمل أن تهاجم الصين الجزر البحرية في مضيق تايوان عندما لا توجد مؤشرات على أنها تستعد للقيام بذلك. كان حكم مجتمع الاستخبارات على النوايا في هذا الشأن، كما هو الحال في العديد من الموضوعات أو المجالات الأخرى، صحيحًا ومن المرجح تمامًا أن يظل صحيحًا ما لم يكن هناك بعض التغيير الملحوظ في الموقف.

عادة ما تنشأ فكرة أن الاستخبارات إما لا يمكنها أو لا ينبغي أن تصدر أحكامًا على النوايا فقط عندما تكون هناك تغييرات مفاجئة أو كبيرة في موقف يتطلب حكمًا جديدًا، وخاصةً حكمًا إيجابيًا حول ما إذا كان يمكن

التخطيط للعمل العدواني. المحللون الذين كانوا حتى الآن مستعدين لإصدار أحكام سلبية بأنه لن يحدث شيء أو أن الأمور ستستمر كما هي، أدركوا فجأة أنهم لن يتمكنوا من إصدار هذا الحكم بثقة، ولكنهم أيضًا لن يكونوا مستعدين للتوصل إلى أي أحكام إيجابية جديدة. وبالتالي قد يتخذون موقفًا مفاده أن الاستخبارات لا يمكن أو لا ينبغي بها إصدار أحكام على النوايا، على الرغم من أنهم كانوا يفعلون ذلك في الماضي بالتحديد، ومن المرجح أنهم على استعداد لفعل ذلك مرة أخرى في ظروف أخرى. ليس من الصحيح فقط أن عملية الاستخبارات تتجه باستمرار إلى الأحكام على النوايا وأن أخطائها هي الاستثناء وليس القاعدة؛ يمكن أيضًا إثبات أنه في بعض الظروف قد يكون الوصول إلى الأحكام المتعلقة بالنوايا أسهل من تقييم القدرات. كان هذا صحيحًا في كثير من الأحيان، على سبيل المثال، في الحروب في كل من فيتنام ولاوس كان هناك القليل من الشك في أن فيتنام الشمالية لسنوات كانت تهدف إلى نقل إمدادات كافية عبر Laotian Panhandle 6 للحفاظ على القدرات القتالية لوحدها في جنوب فيتنام، ومع ذلك فقد ثبت أنه من الصعب للغاية تقدير ما يسمى الإنتاجية الفعلية إلى الجنوب، ناهيك عن الإمدادات التي قد تصل إلى أي وحدة معينة. وبالمثل، كان من الممكن في كثير من الأحيان التنبؤ قبل عدة أيام على الأقل بقدوم جهد هجوم شيوعي جديد، أي أنه كان مقصودًا، قد يكون من الصعب للغاية تحديد العمليات المخطط لها وقد تكون عرضة لخطأ كبير.

<sup>6</sup> الممر السري الذي بناه الفيتكونغ لنقل العتاد والتموين والمقاتلين من فيتنام الشمالية عبر لاوس إلى فيتنام الجنوبية وكان له دور حاسم في استنزاف الأمريكيين ونزع إرادة القتال منهم وبالتالي حسم الحرب عام 1975.



في بعض الأحيان، وصف السجناء والوثائق التي تم التقاطها في كل من فيتنام ولاوس بدقة العمليات المخطط لها لموسم كامل؛ قد تكون نوايا الشيوعيين لتنفيذها واضحة نسبيًا، لكن هناك عوامل أخرى، أبرزها ردود الفعل الودية، يمكن أن تكون فعالة جدًا لدرجة أن القدرة على تنفيذ العمل قد تعطلت بشكل خطير.

سيكون من المفضل ترك الانطباع بأن الكاتب يعتقد أن تقييم النوايا أكثر أهمية إلى حد ما من القدرات أو أنه يدعو إلى أن المبادئ العسكرية لتقييم القدرات عفا عليها الزمن أو ينبغي إلغاؤها.

إذا كان هناك درس واحد يمكن تعلمه من تاريخ الاستخبارات التحذيرية سواء نجاحاته أو إخفاقاته فهو أنه لا يوجد شيء أكثر أهمية للتحذير من الوصف الدقيق والواقعي للقدرات. ليس القائد الميداني فحسب، بل المسؤول السياسي أيضًا هو الذي يحتاج أولاً وقبل كل شيء إلى فهم قدرات الخصم.

يمكن أن تكون تقييمات النوايا دون الاعتراف الواجب أولاً "بالقدرة" على نفس الدرجة من الخطورة، بل وربما أكثر خطورة، على المستوى الوطني أو الاستراتيجي كما هو الحال في الميدان. قد تكون أكبر مساهمة يمكن للمحلل العسكري أن يقدمها للتحذير في كثير من الأحيان هي أن يشرح بلغة واضحة وواقعية، بالنسبة لأولئك الذين قد لا تكون لديهم معرفته التفصيلية، مدى عظمة القدرة التي تم بناؤها بالضبط، ومدى عظم تفوق القوة في الواقع، ما هو مقدار الجهد اللوجستي المطلوب، أو مدى غرابة النشاط العسكري.

لقد فشل صناع القرار، ومن هم في المستويات الأدنى أيضًا، أكثر من مرة في

تقدير احتمالية العمل العسكري جزئياً لأنه لم يوضح أحد مدى عظمة هذه القدرة. ما مقدار الجهد اللوجستي المطلوب، أو مدى غرابة النشاط العسكري حقاً.

إن التعزيز غير العادي للقوة أو القدرة العسكرية غالباً ما يكون المؤشر الوحيد الأكثر أهمية وصحة على النية. إنها ليست مسألة نوايا مقابل قدرات، ولكنها وصول إلى أحكام منطقية للنوايا في ضوء القدرات. والحقيقة هي أن الدول لا تقوم عادة بتعزيزات كبيرة ومكلفة للقوة القتالية دون وجود نية لاستخدامها. عمليات إعادة الانتشار الكبيرة والمفاجئة للقوات، المصحوبة بتعبئة الاحتياطيات والتحركات الأمامية الهائلة للدعم اللوجستي، عادة ما تكون دليلاً قوياً على وجود نية للهجوم ما لم يكن هناك دليل صحيح أو مقنع على عكس ذلك. كلما زاد بناء القدرة الهجومية مقابل قدرة الخصم، كلما زاد الانحراف عن السلوك العسكري العادي، زاد احتمال أن يكون العمل العسكري مخططاً ليس مؤكداً، لكنه محتمل. كما قال أحدهم، "قد لا يكون السباق سريعاً، ولا معركة للأقوياء، لكنها لا تزال أفضل طريقة لوضع رهاناتك".

هذا المبدأ معترف به عالمياً تقريباً عندما تكون الأعمال العدائية جارية بالفعل. بمجرد قبول أن الأمة ملتزمة بشن الحرب، يكون المحللون دائماً تقريباً قادرين على التوصل إلى أحكام واقعية وصحيحة بشكل عام للنوايا على أساس زيادة غير عادية للقوات العسكرية في منطقة معينة. عندما لا تندلع الحرب أو عندما لا يصبح الالتزام باللجوء إلى القوة واضحاً أو مقبولاً بشكل عام، قد يكون هناك تردد كبير في استخلاص النتائج من نفس النوع من الأدلة العسكرية التي يمكن قبولها بسهولة في زمن الحرب. هذه العقبة

النفسية مشكلة خطيرة في الوصول إلى التقييمات التحذيرية. في بعض الظروف، هناك عامل مهم يجب أخذه في الاعتبار عند تكوين قوة قتالية قبل اندلاع الأعمال العدائية، وهو يختلف عن الوضع في زمن الحرب. حتى لو قرر المعتدي المحتمل القيام بعمل عسكري لتأمين أهدافه، فمن الممكن دائماً أن تجعل التسوية العملية العسكرية غير ضرورية. قد تكون هناك تسوية سياسية تفاوضية، ربما من خلال الوساطة، أو قد تستسلم الدولة الأخرى ببساطة في مواجهة التهديد بالهجوم. ومع ذلك، فإن مثل هذا الحدوث لا يبطل استنتاج مفاده أن الأمة المعنية كانت مصممة على تحقيق أهدافها بالقوة إذا لزم الأمر، أو أنها كانت تنوي الهجوم ما لم يتم التوصل إلى حل مرضٍ لها.

من الواضح أن الدول لن تقوم عادةً بعمليات عسكرية مكلفة وخطيرة إذا تمكنت من تحقيق نفس الأهداف بدونها. لقد قيل أنه نظرًا لأن الولايات المتحدة لم تهاجم قواعد الصواريخ السوفيتية في كوبا في أكتوبر 1962، لم يكن من الممكن التوصل إلى استنتاجات بشأن نوايا الولايات المتحدة وبالتالي فإن المناقشة السابقة بشأن النوايا باطلة. هذا الخط من المنطق يتجنب المشكل. الولايات المتحدة لم تهاجم القواعد لأنها لم تكن مضطرة لذلك. وافق الاتحاد السوفياتي على إزالة الصواريخ لأنه اعتبر أن الهجوم كان مرجحًا كما كان بالفعل.

المأزق الآخر الذي يجب تجنبه هو الميل إلى إعطاء تركيز غير كافٍ على القدرة عندما تكون آثارها المنطقية مثيرة للقلق أو لا تحظى بشعبية. في أي أزمة أو حالة أزمة محتملة، يجب على المحلل العسكري أن يكون حريصًا بشكل خاص على أنه في الواقع يُجري وينقل إلى رؤسائه تقييمًا دقيقًا

ومناسباً للوضع العسكري. لديه نفس مسؤولية القائد الميداني للحكم على القدرات أولاً بغض النظر عن ميوله الشخصية فيما يتعلق بالنوايا. يجب ألا يترك المحلل تصورات المسبقة لمسار العمل المحتمل للخصم تؤثر على تحليله وتقريره عن الأدلة العسكرية.

محدثات القوة غالباً ما تنقل الأوصاف الواقعية لتراكم القوة العسكرية إحساساً أفضل باحتمالية اتخاذ إجراء مقارنة بسلسلة من الأحكام التقديرية التي تفشل في تضمين التفاصيل العسكرية أو الأسباب التي يستند إليها التقييم.

إذا ففهم القدرة، والقدرة على رؤيتها بموضوعية، هو شرط أساسي لفهم النية.

# الفصل الثاني

مقدمة عن الطريقة التحليلية  
قوائم المؤشرات وجمعها

يُعتقد أن قوائم المؤشرات هي تطور ما بعد الحرب العالمية الثانية، على الرغم من أنه من غير المحتمل أن تكون تقنيات مماثلة قد استخدمت في الماضي.

في عام 1948 تقريباً، بدأت وكالات الاستخبارات في وضع قوائم بالأعمال أو الإجراءات المحتملة التي قد يقوم بها الخصم خاصة الاتحاد السوفيتي قبل بدء الأعمال العدائية.

منذ هذه البداية، طورت أجهزة المخابرات الأمريكية وحلفاؤها تدريجياً سلسلة من قوائم المؤشرات.

كانت القوائم السابقة، التي تعكس البنية المتجانسة الظاهرة آنذاك للعالم الشيوعي، تهدف عموماً إلى مطابقة "الكتلة الصينية السوفيتية (كما كانت تسمى آنذاك) ككل. تم بذل القليل من الجهد للتمييز بين الإجراءات التي يمكن أن يتخذها الاتحاد السوفيتي عن تلك التي قد تتخذها الصين الشيوعية أو كوريا الشمالية أو فيتنام الشيوعية (فيت مينه). وإدراكاً للطابع المختلف للنزاعات والاستعدادات للنزاعات في مناطق مختلفة من العالم، فقد ظهرت العديد من القوائم الخاصة في خمسينيات القرن الماضي للتعامل مع مواضيع أو مناطق مثل جنوب شرق آسيا ومضيق تايوان وبرلين.

كانت لهذه القوائم المبكرة درجات متفاوتة من التنسيق والشكليات والمكانة، ولكن تم إعداد معظمها على مستوى العمل كأدوات للمحللين أو من قبل الوكالات الميدانية أو الأوامر في المقام الأول للاستخدام الشخصي، منذ أواخر الخمسينيات، حاول مجتمع الاستخبارات الحد من هذا الانتشار والاتساع للقوائم واستخدام موارد المجتمع

الإستخباراتي ككل لإعداد قوائم فردية ومنسقة وصادرة رسمياً. اعترافاً بكل من الانقسام الصيني السوفياتي والطبيعة المختلفة للدول الشيوعية السوفيتية والصينية والمؤسسات العسكرية، تم تطوير قوائم منفصلة لهذه المناطق.

### محتوى وإعداد قوائم المؤشرات

الفلسفة الكامنة وراء قوائم المؤشرات هي أن أي دولة تستعد للحرب، سواء كانت عامة أو محلية، ستتخذ أو قد تتخذ إجراءات معينة (عسكرية وسياسية وربما اقتصادية)، وأنه من المفيد للمحللين وجامعي التحصيل أن يحددوا مسبقاً ماهية هذه الإجراءات أو قد تكون كذلك، وتحديدتها على وجه التحديد قدر الإمكان.

بسبب التنوع الكبير في الأعمال التي ستتخذها دولة كبرى أو قد تقوم بها قبل بدء الأعمال العدائية أو خلال فترات التوتر المتصاعد، تميل قوائم المؤشرات إلى أن تصبح طويلة ومفصلة. وبالتالي، بدلاً من الإشارة ببساطة إلى "تعبئة القوى العاملة"، قد تحتوي القائمة على اثني عشر عنصراً أو أكثر تحدد الإجراءات المحددة التي يمكن اتخاذها أثناء عملية التعبئة. في حين أن بعض هذه التفاصيل مخصصة في المقام الأول لجهات الجمع، قد تكون مفيدة جداً أيضاً للمحللين. ومع ذلك، نظراً لطول القوائم، فقد وجد في بعض الأحيان أنه من المفيد إصدار قوائم مختصرة بالعناصر المختارة أو الموحدة كدليل لتلك الإجراءات التي تعتبر ذات أهمية فورية بالغة الأهمية، إذا كان ينبغي حدوثها.

عند تجميع قوائم المؤشرات، سيعتمد المحللون على ثلاثة مصادر رئيسية للمعرفة:

- المنطق أو سابقة تاريخية طويلة الأمد.
- معرفة محددة بالعقيدة أو الممارسات العسكرية للدولة أو الدول المعنية.
- الدروس المستفادة من سلوك تلك الدولة أو تلك الدول خلال حرب أخيرة أو أزمة دولية.

من الواضح أن أول هذه المصادر (المنطق أو سابقة قديمة) ضرورية. بغض النظر عما قد نعرفه عن العقيدة أو الآفاق الحديثة في أي بلد، يخبرنا التاريخ أن جميع البلدان ربما ستفعل أنواعًا معينة من الأشياء قبل أن تبدأ الأعمال العدائية. يجب عليها، على الأقل، توفير الإمدادات القتالية الضرورية لقواتها، وإعادة نشرها أو على الأقل تنبيهها بدرجات متفاوتة، وإصدار الأوامر بالهجوم.

اعتمادًا على الحجم والمنطقة الجغرافية للهجوم وعلى النطاق المحتمل للعمليات العدائية الناتجة، قد يتخذون مجموعة كبيرة ومتنوعة من الإجراءات العسكرية الإضافية، الهجومية والدفاعية.

من المحتمل أن تتخذ معظم الدول بعض الإجراءات لإعداد جماهيرها وربما الرأي العالمي لتحركها. وإذا كان للنزاع أبعادًا كبيرة أو من المحتمل أن يستمر لفترة طويلة، فقد يبدأون أيضًا في عمليات إعادة تخصيص اقتصادية كبيرة قبل اندلاع الأعمال العدائية.

ومع ذلك، سوف يرغب كل من المحلل وعنصر الجمع في الحصول على



إرشادات أكثر تحديداً لهذه المبادئ العامة. لهذا، فإن المعرفة بالعميقة والممارسات العسكرية والسياسية للأمة المعنية ستكون عناصر مساعدة لا تقدر بثمن. في الواقع، تعتمد معظم التحسينات في قوائم المؤشرات بشكل أساسي على معرفتنا المتزايدة وفهمنا للتنظيم العسكري وعميقة وممارسات خصومنا المحتملين، كما هو مستمد من مجموعة متنوعة من المصادر.

على نفس القدر من الأهمية بالنسبة لمجمعي قوائم المؤشرات، على الرغم من أنه عادة ما يكون متاحًا بشكل أقل، إلا أن الأداء الفعلي لبلد ما في حالة تحذير "حية" لا يوجد قدر من النظرية يحل محل مراعاة الأداء الفعلي. ويفضل المحلل أن تكون الأزمة قد أسفرت عن حرب فعلية أو التزام للقوات، حيث أنه لن يكون هناك شك في أنها كانت "حقيقية". فالأزمة التي تنحسر أو يُفصل فيها قبل اندلاع عمل عدائي لن تكون أبدًا على نفس القدر من الأهمية حيث سيكون هناك دائماً بعض الشك في عدد التطورات المرصودة التي كانت في الواقع استعدادات للأعمال العدائية.

كلما كانت الأزمة أكبر و- أو أكثر خطورة، وكلما زادت تدابير التأهب المتخذة، كان من المرجح أن تكون أكثر فائدة لأغراض المؤشرات المستقبلية. بالإضافة إلى ذلك، كلما حدثت "الأزمة قريباً"، كلما زاد احتمال أن تعكس العميقة والممارسة الحالية.

بسبب التغييرات في القوات والإجراءات العسكرية الصينية الشيوعية بالإضافة إلى عوامل أخرى، لا يمكن اعتبار دراسة التدخل العسكري الصيني في كوريا، على الرغم من كونها لا تقدر بثمن، دليلاً مطلقاً

لكيفية أداء القيادة السياسية الصينية والقوات المسلحة في الصين. حالة تحدث مرة أخرى. جاءت بعض أكثر المعلومات الاستخبارية المفيدة التي كانت لدينا منذ الحرب العالمية الثانية حول التعبئة السوفيتية والممارسات اللوجستية من الاستعدادات التي اتخذت لغزو تشيكوسلوفاكيا. تم إجراء عدد من التحسينات في قوائم مؤشرات الاتحاد السوفياتي /حلف وارسو نتيجة للأزمة التشيكوسلوفاكية. ومن الواضح بالتالي أن قائمة المؤشرات المدروسة بعناية والمعدة جيداً سوف تحتوي على مجموعة كبيرة ومتنوعة من العناصر، بعضها نظري، بعضها موثق جيداً من الممارسات أو العقيدة الحديثة، ويغطي مجموعة كاملة من الإجراءات المحتملة التي قد يتخذها الخصم المحتمل. ومع ذلك، لا توجد قائمة تدعي أنها كاملة أو تغطي جميع الحالات الطارئة المحتملة. كل أزمة أو صراع، محتمل أو فعلي، ينتج عنه إجراءات أو تطورات لم تكن متوقعة في قائمة المؤشرات والتي قد تكون في الواقع فريدة من نوعها بالنسبة للموقف المعين وقد لا تحدث في وقت آخر.

والأهم من ذلك، يجب أن يكون مفهوماً أنه حتى الأزمة الكبرى التي تنطوي على تعبئة وطنية كبيرة والتزام القوى والعديد من التطورات السياسية والدعاية الواضحة قد تنطوي فقط على جزء صغير نسبياً من الإجراءات المنصوص عليها في قائمة المؤشرات الشاملة. ومن بين هذه الإجراءات، يمكن توقع أن يلاحظ أفضل نظام لجمع المعلومات الاستخبارية بعض التطورات الأكثر أهمية، لا سيما تلك التي سبقت مباشرة الأعمال العدائية، من غير المحتمل أن يتم اكتشافها في أفضل الظروف، أو على الأقل اكتشافها في الوقت المناسب. ومع ذلك، فإن

الحكم على أنه من غير المحتمل اكتشاف مؤشر معين، لا ينبغي أبدًا أن يمنع إدراجه في قائمة المؤشرات، حيث توجد دائمًا فرصة لأن نظام الجمع، ربما لحسن الحظ، سوف يحصل عليه. كما قال أحدهم ذات مرة، فإن قائمة المؤشرات هي رغبة، وليست دليلاً مطلقًا لما قد يحدث، ناهيك عن أنها بيان لما من المحتمل أن نعرفه.

في وقت من الأوقات، كان من المرغوب فيه تقسيم قوائم المؤشرات، ليس فقط إلى فئات موضوعية مختلفة عسكرية، سياسية، اقتصادية وفئات فرعية من هذه الفئات، ولكن أيضًا إلى مراحل زمنية عادةً طويلة ومتوسطة وقصيرة المدى كنطاق.

استند هذا الإجراء إلى الفرضية، وهي ليست باطلة من الناحية النظرية، وهي أن بعض الاستعدادات للأعمال العدائية هي ذات طبيعة أطول مدى من غيرها وتتطلب وقتًا أطول للتنفيذ، في حين يمكن توقع حدوث عمليات أخرى قبل وقت قصير جدًا من بدء هجوم. ومع ذلك، فقد أظهرت التجربة أن مثل هذه الأحكام المسبقة للمراحل الزمنية المحتملة للإجراءات مشكوك فيها في الاستخدام العملي، ويمكن أن تكون مضللة أو حتى خطيرة. قد تكون بعض الاستعدادات طويلة الأمد كبداية برنامج لبناء أعداد كبيرة من الغواصات الجديدة.

وبالمثل، اعتمادًا على الظروف، قد يحدث الإجراء الذي عادة ما يعتبر قصير المدى بطبيعته قبل أسابيع أو حتى أشهر من تنفيذ الهجوم أو العمل العسكري بشكل نهائي. بعض الوحدات السوفيتية التي غزت تشيكوسلوفاكيا في 20-21 أغسطس 1968 تم حشدها ونشرها على الحدود في 7-8 مايو وتم وضعها في حالة استعداد للعمليات لأكثر من

ثلاثة أشهر. ويقال إن أحد الأفواج قد أرسل بالفعل الحمولة الأساسية من الذخيرة في 9 مايو، ولكن تم سحبها بعد ذلك. من ناحية أخرى، في أزمة سريعة التطور تتطلب عملاً عسكرياً فورياً، قد يتم إجراء جميع الاستعدادات في غضون أيام قليلة، كما حدث في القمع السوفيتي للثورة المجرية في عام 1956. لا يزال هناك عامل آخر يجب مراعاته وهو أن جمع المعلومات حول إجراء معين قد يستمر أيام أو أسابيع بعد حدوثه، وبالتالي ولهذه الأسباب وغيرها، فقد أسقطت معظم قوائم المؤشرات التمييز بين الاستعدادات طويلة الأمد وقصيرة الأمد للأعمال العدائية. في الوقت نفسه، تم الحكم على بعض الاستعدادات على المدى الطويل بطبيعتها لدرجة أنها مشكوك في صحتها حيث تم إسقاط المؤشرات تمامًا. ينصب التركيز اليوم على جمع وتقييم جميع المؤشرات، بغض النظر عن التوقيت، مما قد يشير إلى احتمال أن تكون الدولة قد بدأت الاستعدادات لانطلاق الأعمال العدائية.

### استخدامات قوائم المؤشرات

أي محلل شارك في إعداد قائمة مؤشرات مفصلة وتنسيقها مع الوكالات الأخرى سيكون قد تعلم الكثير في هذه العملية. في الواقع، قد يكون الجانب الأكثر فائدة في هذه القوائم هو أنه يجب على المحللين الذين يعملون عليها أن يفحصوا بالتفصيل الخطوات التي من المرجح أن يتخذها الخصم المحتمل قبل بدء الأعمال العدائية. بالنسبة للمبتدئين، هذه الخبرة لا تقدر بثمن، وحتى المحللون ذوو

الخبرة الطويلة يتعلمون دائماً شيئاً جديداً في عملية إعداد أو مراجعة مثل هذه القوائم. تعمل العملية كوسيط مفيد للغاية لتبادل الخبرات بين المحللين الأساسيين بمعرفتهم التي لا تقدر بثمن، وبين محلي المؤشرات الحاليين الذين قد يكونون على دراية كبيرة بنظرية التحذير والأنواع العامة للأشياء التي يجب البحث عنها وبالتالي، إذا لم يتم عمل أي شيء آخر إلى جانب قوائم المؤشرات، فمن المحتمل ألا يضيع الوقت الذي يقضيه المحللون في إعدادها.

ومع ذلك، فإن السبب المعتاد لإعداد مثل هذه القوائم هو نشرها على نطاق واسع للمحللين والمشرفين وجهات الجمع والوكالات الميدانية الأخرى من أجل إرشادهم إلى ما نريد معرفته. من الناحية النظرية على الأقل، يكون كل جامع ميداني مزوداً بقائمة مؤشرات (جنباً إلى جنب بالطبع مع جميع التوجيهات حول ما يجب البحث عنه)، ويستعرض كل محلل بشكل متكرر قائمته لمعرفة عدد المؤشرات الإيجابية أو عن الفجوات في قائمته.

ليس من غير المألوف بالنسبة للعاملين الجدد في عملية الاستخبارات أن يتوقعوا أن تكون قائمة المؤشرات نوعاً من الكتاب المقدس أو على الأقل الدليل الرئيسي لما يجب مراقبته.

بالطبع، الأمر ليس بهذه البساطة. بالنسبة لأفراد الجمع الميدانيين، فإن قائمة المؤشرات (حتى لو استلموها أو لم يحصلوا عليها في بعض الأحيان): هي قطعة أخرى من إرشادات التجميع ووثيقة أخرى يجب الاحتفاظ بها في الخزانة. من الناحية العملية، لن يتلقى المجمع أبداً استعلاماً مرتبطاً على وجه التحديد بعنصر في قائمة المؤشرات. قد يتلقى

استفسارًا عن موضوع في قائمة المؤشرات، ومن المحتمل جدًا أن يفعل ذلك، لكنه لن يكون مرتبطًا بالقائمة ولن يكون هناك سبب للتشاور معه. ما يحتاجه الجامع الميداني عندما يبدأ شيء ما يحتمل أن يكون له دلالات تنذر بالسوء هو عدم الجلوس وإعادة قراءة قائمة المؤشرات الخاصة به، بل الحصول على إرشادات محددة حول ما يجب البحث عنه بالضبط في منطقتة وأين والتخلص من الكثير من الطلبات الروتينية وما ينبغي عليه التركيز على ما له أهمية فورية. من أجل توجيهات أكثر تحديدًا وعدم إثقال كاهل المكتب الميداني بقائمة مفصلة، بذلت بعض المحاولات لتجميع قوائم محددة جدًا بالأشياء التي يجب أخذها في مدن أو مناطق محددة في حالة الاستعداد المحتمل لأعمال عدائية كبرى. من الواضح أن مثل هذه القوائم لا يمكن إعدادها إلا من قبل أولئك الذين لديهم معرفة تفصيلية بالمنطقة. لا يزال هناك الكثير الذي يتعين القيام به في هذا المجال، ولكنه مجال قد يكون مثمرًا للغاية. من خلال تقليل العام إلى الخاص ومنطقة معينة، قد تثبت قوائم المؤشرات في المستقبل أن لها فائدة أكبر للحقل مما كانت عليه الحال حتى الآن.

وما فائدة قائمة المؤشرات للمحلل في المقر الرئيسي؟ ماذا يفعل بها؟ من المحتمل أن تكون لديه أيضًا في مكان ما في المكتب ولكنه لم ينظر إليها كثيرًا. إذا كان قد ساعد في إعدادها في المقام الأول، فمن المحتمل أنه لن يكون هناك حاجة كبيرة للتشاور معه لأنه سيعرف تلقائيًا تقريبًا أن تقريرًا معينًا يلائم أو لا يتناسب مع فئة معينة في قائمة المؤشرات. نأمل أن يراجع من وقت لآخر قائمته، خاصة إذا بدأ في ملاحظة عدد

من التطورات التي قد تشير إلى اندلاع وشيك للصراع أو بعض الأزمات الأخرى. إذا لم يكن يتوقع الكثير، وتذكر أنه في أحسن الأحوال قد يأمل في رؤية جزء بسيط فقط من جميع المؤشرات الموجودة في القائمة، فقد يجد أن القائمة دليل مفيد لمنحه وجهة نظر حول أزمته الحالية. في الأوقات العادية، عندما يكون الوضع هادئاً بشكل معقول ولا توجد تطورات عسكرية أو سياسية مزعجة واضحة، لن تكون قائمة المؤشرات ذات فائدة كبيرة ما لم يحتج المرء إلى الإطمئنان بشكل دوري بأن الأمور طبيعية جداً. قائمة المؤشرات في الحقيقة ليست لكل الوقت؛ إنها شيء يستخدم في وقت ما. وحتى عندما يحدث ذلك في "بعض الوقت"، ربما مرتين كل عقد عندما نواجه أزمة تحذير حقيقية، لا ينبغي لأحد أن ينظر إلى قائمة المؤشرات كحل لمشكلة التحذير. إن مجرد وضع علامة على العناصر في قائمة المؤشرات لم ينتج عنه تحذير أبداً، ولن يحدث أبداً. إنها أداة ولكنها ليست حلاً سحرياً.

### تجميع المؤشرات

كما يعلم جميع المحللين، من الممكن جمع كمية هائلة من المعلومات في وقت قصير للغاية حول أي مشكلة استخباراتية حالية تقريباً، وكلما زاد الاهتمام الحالي بالموضوع، زاد مقدار الإسهاب. في أي وقت من الأوقات، يمكن للمحلل الرجوع للأدراج المليئة بالعناصر الاستخباراتية الأولية وعناصر الاستخبارات الحالية والدراسات الخاصة حول الوضع المستمر مثل الحرب في فيتنام. أحياناً يكون مقياس أهمية الأزمة هو مقدار التقارير التي تولدها. أزمة الصواريخ الكوبية أو الحشود

العسكرية السوفيتية/ حلف وارسو لغزو تشيكوسلوفاكيا ستؤدي إلى سيل من التقارير. لسوء الحظ، ليست كل هذه التقارير أصلية، بل هي تقارير الحالة التي تكرر البيانات الأولية التي تم استلامها قبل 48 ساعة، تصب على المحلل الذي يصعب عليه قراءة كل شيء. لا توجد علاجات لهذه المشكلة، على الأقل لم يتم العثور على أي منها حتى الآن، وقد لا تكون الاقتراحات التالية بالضرورة أفضل الحلول في أزمة أو حتى من يوم لآخر عندما تكون الأمور هادئة نسبيًا. لم يتم العثور على أي شيء حتى الآن ليحل محل الذاكرة الاحتياطية، وإدراك ما هو مهم وما هو غير ذلك، والشعور بكيفية انسجام الأشياء معًا. ربما توجد أربع مشكلات أساسية في الإيداع أو التجميع يجب أن يكون محلل المؤشرات مستعدًا للتعامل معها وهي:

1. استخراج البيانات الخام أو المعلومات ذات الدلالات المحتملة ذات الأهمية.
2. تجميع أبرز هذه البيانات في شكل سهل الاستخدام حسب الموضوع أو المجال.
3. التعامل مع الأزمة المفاجئة ولكن قصيرة المدى.
4. الاحتفاظ بملفات التحذير أو المؤشرات طويلة المدى.

### استخراج بيانات المؤشرات

يجب أن يكون لدى محلل المؤشرات البيانات الأولية الأساسية أو المستخرجة حرفيًا أو تلخيصها بكفاءة إذا كانت العناصر طويلة جدًا، مع تدوين المصدر الأصلي والتقييم وتاريخ المعلومات (وليس فقط



وقت الحصول عليها).

يمكن للمحلل، إذا لزم الأمر، الاستغناء عن جميع ملخصات الاستخبارات الحالية، وجميع تقارير الحالة الخاصة (ما لم تحتوي على بيانات جديدة)، ومجموعة متنوعة من التقارير الأخرى، ولكن لا يمكن للمحلل الاستغناء عن المعلومات الأساسية.

يمكن تنظيم وحفظ البيانات الأساسية في نظام الكمبيوتر واستعادتها تحت عناوين ملفات مختلفة. من الواضح أن التمييز ضروري للاحتفاظ ببعض المؤشرات الدائمة المهمة ولإخراج الكثير من المعلومات الحالية التي قد لا تكون ذات أهمية الأسبوع المقبل. ومع ذلك، عندما تكون في شك، فمن الأفضل القيام بأكثر من الاحتفاظ بها.

لأغراض الدلالات، يجب تقديم المادة بموجب تاريخ حدوث التطور، وليس وقت الإبلاغ عنها أو استلامها. أنت مهتم بالعلاقة المتبادلة للأحداث في الوقت المناسب، وليس عندما تصبح المعلومات متاحة. قد تكون العناوين العامة لقوائم المؤشرات عناوين جيدة لبعض أجزاء الملف، ولكن لا ينبغي عادةً استخدام عناصر محددة من قائمة المؤشرات كعناوين للملفات. قبل كل شيء، يجب على المحلل الحفاظ على نظام مرّن، يتم فيه إنشاء عناوين جديدة أو مراجعة العناوين أو تقسيم بعض الفئات إلى عناوين فرعية.

يجب على الباحث الحرص على عدم الوقوع في شرك نظام جامد لا يمكن توسيعه أو تعديله بسهولة عند حدوث تطورات جديدة. يجب أن يكون النظام مصمماً لخدمة المحلل، وليس ليقوم المحلل بخدمة النظام.

كما أثبتت فهرسة هذه الملفات حسب البلد والكلمات الرئيسية أنها مفيدة في استعادة عناصر معينة. ومع ذلك، يجب أن يتذكر المحلل أنه عندما يحتفظ بملفات الموضوعات الخاصة به، فإنه يقوم بالكثير من أبحاثه أثناء تقدمه. إذا كان المحلل يعتمد على أي نظام مكتبة، فسيتعين عليه استعادة كل عنصر على حدة وإجراء البحث من البداية. في حالة وجود عدد كبير من العناصر، يمكن أن يستغرق ذلك وقتاً طويلاً.

### تجميع النقاط البارزة: التسلسل الزمني للمؤشرات

لا توجد منهجية للمؤشرات تم وضعها حتى الآن مفيدة أو ذات مغزى مثل التسلسل الزمني للمؤشرات المعدة بشكل صحيح. الطريقة قابلة للتطبيق في كل من المواقف العادية نسبياً، لتسجيل النقاط البارزة، وحالات الأزمات الناشئة التي يتم فيها استلام كميات كبيرة من المواد. في حين أن مزاياها عديدة، إلا أنه يجب أيضاً ملاحظة أنها مهمة تستغرق وقتاً طويلاً وتتطلب بذل أقصى جهد، وهو على الأرجح السبب الرئيسي وراء استعداد عدد قليل جداً من المحللين للتعامل معها.

الغرض من التسلسل الزمني للمؤشرات هو تسجيل التسلسل الزمني بإيجاز حسب تاريخ الحدوث، وليس تاريخ الإبلاغ، جميع التطورات المعروفة، أو الحقائق المبلغ عنها، أو الإجراءات أو الخطط المزعومة، أو الشائعات، أو أي شيء آخر قد يكون مؤشراً على إجراء عدواني وشيك. أو أي نشاط غير طبيعي آخر. بالنسبة للتسلسل الزمني الأولي، ليس من الضروري إثبات أي علاقة متبادلة بين العناصر المختلفة، ولكن فقط

تدوينها، من الواضح أنه يجب أن يكون هناك اتصال أو ربط محتمل، حتى لو كان بعيداً، لتضمن عنصر. من المرغوب فيه بعض الملاحظات المتعلقة بصحة المعلومات (خاصة العناصر غير المؤكدة أو المشكوك فيها)، وغالباً ما يكون من المفيد ملاحظة المصدر أيضاً، ولكن يجب أن تكون العناصر موجزة قدر الإمكان.

في أزمة البناء البطيء لعدة أشهر وهي أزمة عادية، قد تصبح العلاقة بين المواد القديمة والجديدة واضحة على الفور بمجرد الاقتراب من المعلومات المرتبة ترتيباً زمنياً.

قد تعدو أوقات اتخاذ القرار محددة، أو قد يصبح السبب المحتمل لبعض الإجراءات واضحاً. وحيثما تكون هناك استعدادات عسكرية جادة جارية، فمن المرجح تماماً أن عدداً من الأعمال قد بدأ في نفس الوقت تقريباً. الأحداث التي يبدو أنه ليس لها علاقة في الوقت الذي تم الإبلاغ عنها قد تفترض فجأة نمطاً ذا مغزى. علاوة على ذلك، يوفر هذا الأسلوب طريقة مضمونة تقريباً بحيث لا يفشل المحلل في تدوين شيء ما، ربما لأنه لم يفهمه عند استلامه أو لم يعرف مكان حفظه. يعتبر التسلسل الزمني أسلوباً لكشف الحالات الشاذة، وبينما قد لا تؤدي جميع الحالات الشاذة إلى أزمات.

بالإضافة إلى ضمان إجراء البحث وعدم تجاهل العناصر، يمكن تحرير مسودة التسلسل الزمني بسرعة في شكلها النهائي للتوزيع، ويمكن للمحلل أيضاً إنتاج تحليل مكتوب أو ملخص للأدلة من التسلسل الزمني بسهولة. في حالة ورود قدر كبير من المواد، يمكن الاحتفاظ بصفحة كل يوم وإضافة عناصر جديدة عند استلامها، وتحتاج فقط

تلك الصفحات إلى إعادة التشغيل للتأكد من أنها حديثة. هذه الطريقة مفيدة أيضًا لمجرد الاحتفاظ بسجل تاريخي للتطورات الرئيسية في بعض المناطق أو البلدان. علاوة على ذلك، بمجرد تسجيل عنصر ما لفترة وجيزة، يمكن التخلص من كمية كبيرة من الورق. إنه يوفر هائل لمساحة الملفات. يمكن الاحتفاظ بالتسلسل الزمني الجيد للأزمات الكبرى إلى أجل غير مسمى، ويمكن تدمير معظم البيانات الأخرى، وستظل الوثيقة هي السجل الأكثر فائدة للأزمة الذي يمكن أن يكون لديك.

### ملفات التحذير طويلة المدى

على عكس ملفات الاستخبارات الحالية، التي تصبح قديمة بسرعة، تتحسن قيمة ملفات التحذير الجيدة مع تقدم الوقت. بعض الملفات الأكثر قيمة في الاستخبارات هي ملفات المؤشرات المحفوظة في الأزمات الكبرى، حيث سيتم تدمير معظم ملفات أبحاث المحللين وأي شخص يسعى إلى مراجعة البيانات الأساسية من المواد الخام الأصلية سيكون لديه مهمة صعبة تقريبًا.

من أكثر الأشياء المفيدة التي يمكن لمكتب المؤشرات القيام بها هو الاحتفاظ بملفات حالات الأزمات ومشكلات التحذير. قد يشمل ذلك مقتطفات من المادة الأصلية كما هو موضح أعلاه، وكذلك التسلسل الزمني والدراسات الخاصة. تعتبر عمليات فحص ما حدث وكيف تم

تحليله والإبلاغ عنه في ذلك الوقت مفيدة للغاية للدراسة المستقبلية للإشارات ومنهجية التحذير.

إذا تم تجميع هذه الملفات بشكل جيد، فيمكن عادةً تدمير جميع المعلومات الحالية الأخرى حول المشكلة. لا تتخلص من ملفات الأزمات والدراسات لمجرد أنها قديمة ولم يكن هناك طلب عليها منذ سنوات. كان هناك طلب ضئيل لمدة عشر سنوات على الدراسات حول رد الفعل السوفييتي على الثورة المجرية عام 1956، لكن الاهتمام ازداد بشكل ملحوظ في صيف عام 1968 وبالمثل. هناك نوع آخر من الملفات يجب على كل محلل أو مكتب مؤشرات الاحتفاظ به وهو البيانات الأساسية حول كيفية ذهاب دولة ما إلى الحرب:

- إجراءات التأهب والاستعداد القتالي
  - قوانين التعبئة
  - دراسات المناورات أو التدريبات الحربية الرئيسية
  - عقيدة وممارسات الدفاع المدني.
- والمضاف من المواد الأخرى المماثلة التي نادرًا ما تكون مطلوبة ولكنها ذات أهمية حيوية للغاية عندما يكون هناك تهديد باستخدام القوة العسكرية.

## أساسيات تحليل المؤشرات

يبدو أن هناك فرقاً بسيطاً جداً بين تحليل المؤشرات وعملية تطوير أحكام الاستخبارات في أي مجال آخر من مجالات الاستخبارات. اذن لماذا دراسة تحليل المؤشرات؟ ما المختلف فيه؟ الفرق بين التحليل التحذيري والتحليل الاستخباراتي الآخر هو إلى حد كبير اختلاف في الدرجة أو كما يمكن للمرء أن يقول، في الشدة، العوامل والتقنيات التحليلية الأكثر فائدة أو أساسية للتحذير المطلوبة أيضاً بدرجات متفاوتة في مجالات أخرى لتحليل الاستخبارات. ومع ذلك، فإن المشاكل التحليلية للإنذار، إن لم تكن فريدة بشكل فردي، تطرح تعقيداً من الصعوبات مجتمعة والتي هي بالتأكيد استثنائية ويبدو أنها تتطلب بعض الاهتمام الخاص. هناك بعض أساسيات أبحاث المؤشرات التي يجب أن يفهمها المحللون والمشرفون عليهم والمسؤولون رفيعو المستوى.

## الاعتراف بعدم كفاية معرفتنا

يجب أن يبدأ التحليل التحذيري بفهم واقعي لمدى ضآلة معرفتنا بما يحدث في مناطق العالم التي يسيطر عليها أعداؤنا أو أعداؤنا المحتملون على أساس يومي حالي. عدد كبير من الناس، في الواقع ربما معظم الناس الذين لا يشاركون بنشاط في جمع أو بحث في هذه المجالات، غالباً ما يكون لديهم أفكار مشوهة تماماً حول ما نعرفه عن الموقف في الوقت الحالي أو ما هي بالفعل قدرات التجميع الحالية لدينا. بالنسبة للجزء الأكبر، يميل الأشخاص ذوو المعرفة السطحية بدلاً من

المعرفة التفصيلية إلى الاعتقاد بأننا نعرف المزيد عن الوضع الحالي أكثر مما نعرفه حقًا. هذا الميل إلى المبالغة في معرفتنا الحالية أو قدرات الجمع هو نتاج عدة عوامل. ربما يكون الأهم هو أن معلوماتنا الأساسية الشاملة وطويلة الأجل عن البلدان الأخرى غالبًا ما تكون جيدة جدًا، أو حتى ممتازة. قد نعرف حقًا قدرًا كبيرًا من المعلومات عن نظام النقل الصيني، ومواقع ونقاط قوة الوحدات السورية، والإنتاج العسكري في بولندا، وعدد لا يحصى من الموضوعات الأخرى، وكلها وثيقة الصلة إلى حد ما بقدرات ونوايا هذه الدول.

ما قد لا يدركه المراقب عديم الخبرة هو المدة التي استغرقها الحصول على هذه المعلومات، أو أن معرفتنا هي نتاج سنوات بالمعنى الحرفي للكلمة من الجمع والتحليل الدقيق، قد لا يفهم أن بعضًا من أفضل معلوماتنا قد يكون عمرها شهرًا أو حتى سنوات قبل أن نحصل عليها، وأنه من النادر أن تتوفر معلومات بهذه الجودة على أساس حالي.

لا يمكن إنكار أن مديري أنظمة تحصيل معينة قد يميلون إلى خلق انطباع بأنهم يعرفون بالفعل أكثر بكثير - أو أبلغوا أكثر بكثير عن الوضع الحالي أكثر مما هو عليه الحال بالفعل. التحليلات اللاحقة للوفاة والتحليلات بأثر رجعي هي مركبات سيئة السمعة لتوضيح جميع أنواع التفاصيل الدقيقة والتفسيرات كما لو أن كل هذا كان متاحًا بالفعل وفي أيدي مستخدمي المخابرات وقت وقوع الحدث. قد يكون هذا النوع من التقارير الذاتية مفيدًا لأغراض الميزانية (في الواقع، قد يكون هذا هو السبب الأكثر شيوعًا لهذا النوع من التقارير المشوهة): ولكنه يلحق ضررًا حقيقيًا ببقية مجتمع الاستخبارات. لا عجب في أن المحققين

الخارجيين ولجان الكونغرس قد يكون لديهم انطباع خاطئ تمامًا عن قدراتنا الحالية في الجمع وبالتالي قد يميلون إلى إلقاء اللوم على أخطاء العملية التحليلية.

تساهم بعض التقارير المنتهية عن وكالات الاستخبارات أيضًا في تكوين انطباع بأن معرفتنا أكثر حداثة مما هي عليه في الواقع، ملخصات ترتيب المعركة سوف "تقبل" وجود أو تحرك وحدة بعد أشهر أو أحيانًا سنوات بعد حدوثها ولكن غالبًا بدون ذكر التاريخ الفعلي للحدث. قد يكون التأخير الزمني المماثل في الحصول على البيانات الأساسية المهمة الأخرى والإبلاغ عنها مفهومة جيدًا من قبل المحللين المعنيين على الفور ولكن ليس من قبل معظم القراء.

يُتوقع من مجتمع الاستخبارات إصدار أحكام يومية حول الوضع الحالي، مثل حالة الاستعداد العسكري أو الاستعداد القتالي، في مجموعة متنوعة من البلدان التي عادةً ما تخفي أو تحاول إخفاء جميع المعلومات الاستراتيجية تقريبًا. ومع ذلك، فإن المجتمع الاستخباري بالنظر إلى الوضع العام بقدر ما يمكنه إدراكه ورؤية أي شيء غير طبيعي بشكل واضح قد يستنتج أن الوضع طبيعي بشكل عام وأن جميع القوات في مواقعها المعتادة وفي حالة منخفضة نسبيًا من الاستعداد القتالي.

في الواقع، قد تستند هذه الأحكام، إذا صدرت على أساس يومي أو أسبوعي، إلى المعرفة السطحية لما يحدث بالفعل في ذلك الوقت ويمكن أن تكون خاطئة تمامًا. ومع ذلك، هناك احتمالات كبيرة بأن مثل هذه الأحكام صحيحة، لكن هذا لن يكون بالضرورة لأننا نعرف ما يحدث



ولكن لأنه في حوالي 95 في المائة من الوقت تكون الأمور طبيعية حقًا. وبالتالي، حتى لو لم يتلقى مجتمع الاستخبارات معلومات حالية، فإن الاحتمالات هي أن البيان سيكون صحيحًا. ومع ذلك، فقد ترك الانطباع، ربما في أذهان معظم القراء، أن هذه الأحكام هي نتاج أدلة كبيرة وإذا علمنا متى تكون الأمور "طبيعية"، فمن الواضح أننا يجب أن نعرف أيضًا متى يكون هناك شيء "غير طبيعي".

هناك بعض أنواع التطورات العسكرية والسياسية التي لدينا فرصة عادلة لاكتشافها على أساس حالي في العديد من البلدان والتي، إذا حدثت، يمكن غالبًا اعتبارها غير طبيعية. في حالة الأنشطة العسكرية، ستكون هذه في الغالب عمليات نشر كبيرة للوحدات العسكرية الكبيرة، لا سيما في المناطق المفتوحة، على طول طرق النقل الرئيسية، أو في المناطق الأمامية حيث تكون قدرات الكشف هي الأفضل عادةً. يمكن أيضًا وصف بعض الانحرافات السياسية الواضحة جدًا مثل إلغاء الرحلات المخططة من قبل القيادة، أو التطورات الدبلوماسية أو الدعائية غير العادية على أنها غير طبيعية على الرغم من أن الغرض منها قد لا يكون واضحًا. لكن هذه التطورات الواضحة قد تكون فقط أصغر جزء مما يحدث بالفعل، يمكن أن تكون مخفية تمامًا.

ما نلاحظه من يوم لآخر لما يحدث في الدول الأجنبية حتى في تلك المناطق التي يكون فيها جمعنا واستخباراتنا: الأساسي هو في الواقع شيء أقل من قمة جبل الجليد.

الكوارث الطبيعية والتي من صنع الإنسان، التمردات، والصراعات الداخلية الكبرى حتى بما في ذلك الإطاحة بالمسؤولين الرئيسيين، وتعبئة

الآلاف من الرجال ومجموعة من الاستعدادات العسكرية الأخرى تم إخفاؤها عنًا بنجاح، ومن المؤكد أنها ستحدث مرة أخرى. من المحتمل أن تكون قدرات خصومنا على الإخفاء موضع تقدير أو إدراك كامل فقط من قبل نسبة صغيرة نسبيًا من أولئك المرتبطين أو المعتمدين على عملية الاستخبارات.

قد يستغرق الأمر حقا مفاجأة معادية من عمل خصومنا تحت أنوفنا لكي ندرك هذه الحقيقة.

إن الجوانب المذهلة لأزمة الصواريخ الكوبية والتأخير في الكشف عن الصواريخ الاستراتيجية في كوبا قد أُلقت بظلالها على السؤال المهم حول ما كان يحدث في الاتحاد السوفيتي في ربيع وصيف عام 1962 حيث كان الاتحاد السوفيتي في أوج استعداداته لنشر الصواريخ والقوات العسكرية المصاحبة لها في كوبا.

نميل إلى التغاضي عن حقيقة أن تقديرنا لما كان يحدث كان يعتمد بالكامل تقريبًا على ما لاحظناه في أعالي البحار وفي كوبا.

تم نقل الآلاف من القوات القتالية من الاتحاد السوفيتي إلى كوبا، جنبًا إلى جنب مع المعدات الخاصة بكتائب SAM بأكملها وأفواج MRBM، بالإضافة إلى الدبابات والصواريخ قصيرة المدى وكميات من المعدات الجوية والبحرية والإلكترونية كل ذلك بدون تهمج واضح في اتحاد الجمهوريات الاشتراكية السوفياتية نفسه، دون شائعة عن وصول الحركة إلى الغرب. فقط حقيقة أن هذه القوة الاستكشافية الصغيرة تم نقلها عن طريق السفن فقط سمحت لنا بإدراك أن ثمة شيء غير عادي كان قيد التنفيذ.

حتى بالمعايير السوفيتية ربما كان هذا إنجازاً غير عادي في مجال الأمن.  
المثال الثاني لحركة مخفية بشكل جيد هو إغلاق حدود قطاع برلين في  
الساعات الأولى من صباح يوم 13 أغسطس 1961.

من الصعب في تلك الحادثة إيجاد المحلل التحذيري الذي يشكو غالباً  
من أن المؤشرات المتاحة قد تم التغاضي عنها أو عدم تقديرها. في هذه  
الحالة في الواقع تم تحليل المؤشرات المتاحة بعناية ولم تدعم في حد  
ذاتها احتمالية تحرك السوفييت والألمان الشرقيين لإغلاق حدود القطاع.  
تميل مثل هذه الأدلة المتاحة إلى الإشارة إلى أنهم سيسعون إلى خفض  
التدفق الهائل للاجئين إلى الغرب عن طريق إغلاق حدود المناطق  
(الوصول إلى برلين من ألمانيا الشرقية نفسها)، وهي خطوة أقل خطورة  
ولكنها أيضاً أقل فعالية والتي لم تنتهك اتفاقيات القوى الأربع بشأن  
وضع برلين.

تمت الاستعدادات لإغلاق حدود القطاع على مرأى ومسمع من  
الدوريات الغربية وحققت مفاجأة شبه كاملة. كان هذا النجاح أكثر  
ما يلفت الانتباه من حيث أن قدراتنا في التجميع في برلين الشرقية ومن  
خلالها إلى ألمانيا الشرقية كانت تعتبر أعلى من تلك الموجودة في أي  
منطقة أخرى من العالم الشيوعي.

على جميع المستويات، عانى المجتمع الاستخباري من ثقة في غير محلها  
بأن هذه المجموعة ستعطينا نظرة ثاقبة لما كان من المرجح أن يفعله  
الشيوعيون، وأنه سيكون هناك تسرب من نوع ما لخططهم.

- الدروس التي يجب أن يستخلصها المحلل من هذه التجربة هي:
- من المرجح أن تكون الحالات الشاذة المرصودة -تلك الظاهرة -جزءًا صغيرًا فقط من الإجمالي، ويجب الافتراض أنه يجري العمل على ما هو أكثر بكثير مما يمكننا إدراكه؛
  - حتى في المناطق أو الظروف التي يكون فيها الجمع جيدًا جدًا وقد يكون لدينا الكثير من المعلومات، قد تكون معرفتنا الظاهرية خادعة وقد يكون الخصم قادرًا على إخفاء أكثر بكثير مما نتوقعه في العادة.

### افتراض المفاجأة

يرتبط بشكل وثيق بالاعتراف بعدم كفاية معرفتنا، وهو أمر أساسي لطريقة المؤشرات، الافتراض بأن الخصم سيحاول عادة مفاجأتنا. إذا لم يستطع أو لم يحاول إخفاء ما يستعد للقيام به تمامًا، فسيحاول على الأقل خداعنا في بعض جوانب خطته واستعداداته. ويترتب على ذلك أن المحلل التحذيري يجب أن يكون بطبيعته متشككًا، إن لم يكن مرتابًا تمامًا، مما قد يكون عليه الخصم من يوم لآخر سواء كان هناك أي سبب كبير في الوقت الحالي يدعو إلى القلق بشكل خاص بشأن نواياه. سيقوم محلل المؤشرات بفحص كل جزء من المعلومات غير العادية أو الإبلاغ عن احتمالية أن تكون مقدمة لعمل عدائي أو حركة مفاجئة أخرى، على الرغم من أن الوضع في الوقت الحالي لا يعطي سببًا خاصًا للقلق. لن يتجاهل المعلومات ذات الأهمية التحذيرية المحتملة حتى يتأكد، أو على الأقل يصبح متأكدًا بشكل معقول، من أنها خاطئة أو أن هناك

بعض التفسير الآخر المرضي حقًا لهذه الحالة الشاذة. لن يقبل أكثر التفسيرات المطمئنة أو الأقل إثارة للقلق لبعض التطورات غير العادية التي قد تكون مشؤومة. وبالتالي، يختلف هذا النهج إلى حد ما - في بعض الحالات بشكل ملحوظ - عن نهج المحلل الحالي أو الأساسي، أو حتى عن نهج المقدر، على الرغم من أن الجميع يستخدمون بعض العناصر الأساسية.

إن وظيفة التحذير أو محلل المؤشرات هو أن يكون في حالة تأهب لاحتمال -مهما بدا الأمر بعيدًا الآن - أن بعض الدول الأخرى قد بدأت الاستعدادات لعمل عدائي. من الناحية النظرية على الأقل، سيكون محلل المؤشرات متقدمًا على بقية المجتمع التحليلي في إدراكه لهذا الاحتمال. إن وظيفته، إذا كان النظام يعمل كما ينبغي، أن يطرح باستمرار الأسئلة المتعلقة بالدوافع المحتملة للخصم، لتذكير الآخرين بأجزاء من المعلومات التي ربما يكونون قد أغفلوها، والحث على المزيد من جمع العناصر ذات الأهمية التحذيرية المحتملة. إنه محامي الشيطان، الشوكة في خصرة باقي المجتمع. توصف هذه الطريقة أحيانًا أيضًا على أنها افتراض "أسوأ حالة".

كان هناك الكثير من سوء الفهم حول هذا الأمر، وسخر الكثير من المحللين من مؤشراتهم على ميلهم المفترض إلى بكاء "الذئب" لأنهم يفترضون أن محلي المؤشرات يطرحون باستمرار أكثر التفسيرات إثارة للقلق، جزئيًا لتبرير وجودهم أو لأن هذا هو ما يشعرون أنه يجب عليهم فعله من أجل كسب روايتهم.

ولكن لحسن الحظ، تسود الرؤوس الحكيمة والاستخبارات الحالية أو العملية التقديرية تتصرف وتضع هؤلاء المخيفين في مكانهم.

من الضروري بشكل قاطع تبديد فكرة أن المحلل التحذيري ذو الإدراك والخبرة يندفع باستمرار إلى رؤسائه بأكثر التفسيرات إثارة للقلق أو أنه شخصية غير عقلانية ولا يمكن الاعتماد عليها. لا يوجد محلل مسؤول عن المؤشرات يأخذ وجهة نظر أسوأ ما يمكن لكل شائعة منخفضة الدرجة أو يبحث باستمرار عن أسوأ تفسير ممكن لكل شذوذ. نادراً ما يعتبر تقريراً واحداً أو إشارة واحدة سبباً لتنبيه المجتمع. إن الحفاظ على عقل منفتح ومتشكك وأن يكون دؤوباً وخيالياً في جمع الأدلة وتحليلها ضد احتمال حدوث ما هو غير متوقع لا يتطلب أن ينفجر المرء نصفه.

في الواقع، أظهرت التجربة أن محلي التحذير المؤهلين، والمطلعين بحقائقهم، كانوا في الغالب قادرين على لعب الدور المعاكس؛ لقد تمكنوا في بعض الأحيان من إخماد الرؤية المحتملة الناتجة عن بعض الشائعات المثيرة للقلق أو التقارير غير المؤكدة، لا سيما عندما يكون الوضع الدولي متوتراً أو تسود أجواء الأزمة العامة. إن أحد منتجات المجموعة الدؤوبة للحقائق هو أن المحلل قادر على إجراء تحليل منطقي ونأمل أن يكون أكثر موضوعية مما قد يكون قادراً على القيام به.

## نطاق المعلومات ذات الصلة

كنتيجة للتجميع الدؤوب للحقائق، والحقائق المحتملة، نأمل أن يكون محلل المؤشرات قادرًا على تجميع وتحليل جميع المعلومات المتاحة التي قد تؤثر على المشكلة وليس فقط تلك المتلقاة الأحدث أو الأكثر وضوحًا أو المقبولة بسهولة. يجب أن تتعامل المخبرات التحذيرية ليس فقط مع ما هو واضح ولكن مع ما هو غامض. يجب أن تأخذ في الاعتبار جميع المعلومات التي قد تكون ذات صلة بالمشكلة المطروحة. إذا ما اعتمدت مثلًا فرضية المفاجأة، فسيترتب على ذلك أن ما يستعد الخصم للقيام به لن يكون بالضرورة هو الأكثر وضوحًا على ما يبدو.

ناقشنا سابقًا أهمية التحذير من الجهد البحثي الشامل ومتطلبات توفر البيانات الأولية الأساسية للمحلل. يعد إعداد التسلسل الزمني طريقة مفيدة للغاية حيث يمكن للمحلل أن يجمع في شكل سهل الاستخدام مجموعة متنوعة من التقارير وأجزاء من المعلومات التي قد تكون ذات صلة بالمشكلة على الرغم من أن أهميتها لا يمكن إثباتها بشكل إيجابي.

من سمات الأزمات الوشيكة أو فترات القرارات الوطنية العظيمة والاستعدادات غير العادية أنه من المحتمل أن يكون هناك عدد كبير من التطورات غير العادية وفي كثير من الأحيان عدد أكبر من التقارير أو الشائعات غير المؤكدة وغير المبررة والمحيرة. سيكون بعضها صحيحًا ولكنه غير مهم. سيكون بعضها خاطئًا ولكن لو كان صحيحًا يحتمل أن يكون مهمًا. سيكون بعضها صحيحًا، أو جزئيًا، ومهم جدًا. لكن الكثير من هذه التقارير ببساطة لا يمكن تحديدها على وجه اليقين على أنها

إما مهمة أو غير مهمة. لا يمكن إثباتها بأي يقين سواء كانت ذات صلة أم لا. ومن المثير للاهتمام أن هذا قد لا يتم إثباته أبداً. الوقت لن يثبت ولا يدحض أهمية بعض المعلومات.

إن مشكلة ماهية الحقائق، وما هي الأحداث المعروفة، والتطورات المبلغ عنها، والشائعات، ومقدار ما يحدث بشكل عام، هي في الواقع ذات صلة بما قد يستعد الخصم للقيام به، هي واحدة من أصعب المشاكل للاستخبارات التحذيرية.

ربما يكون من الآمن القول انه من غير المحتمل أن يتوصل شخصان إلى اتفاق كامل حول ما هو ذي صلة في أي موقف معقد حقاً. من أكثر الانتقادات التي تُوجه إلى طريقة المؤشرات أنها تميل إلى رؤية جميع التطورات غير المعتادة أو غير المبررة، ليس فقط على أنها تنذر بالسوء ولكن أيضاً مرتبطة ببعضها البعض. غالباً ما يتم توجيه هذا النقد نفسه ضد التسلسل الزمني على أساس أنه يميل إلى تجميع الكثير من التطورات أو التقارير لمجرد أنها حدثت في نفس الوقت الذي لا توجد فيه بالفعل علاقة سببية يمكن إثباتها بينهما. من الواضح أن مثل هذه الانتقادات يمكن أن تكون ذات صدقية كبيرة إذا كان محلل المؤشرات في الواقع يرسل للمستفيدين كل شيء في محاولة لإثبات الصلات المشؤومة بين مجموعة متنوعة من التقارير والتطورات غير المؤكدة في الصلاحية و- أو الأهمية.

ومع ذلك، فإنصافاً لطريقة المؤشرات، يجب أيضاً أن يقال إنه في وقت لاحق عندما تنتهي الأزمة يُنظر دائماً إلى المعلومات على أنها كانت أقل أهمية مما كان يقدره معظم الناس في ذلك الوقت.



إن القدرة على إدراك الروابط، أو على الأقل الروابط المحتملة، بين الأحداث والتقارير التي قد لا تبدو مرتبطة بشكل مباشر ظاهريًا، هي عنصر مهم جدًا في عملية التحذير، وربما لم يحظ باهتمام كبير.

تميل عملية الاستخبارات الرسمية إلى التركيز على التنسيق و "المواقف المتفق عليها" بشكل متزايد وإلى قمع التحليل المستقل والذي غالبًا ما يكون أكثر إبداعًا والتحليلات التخمينية التي تحتاج إلى التشجيع بدلاً من تشيبتها. يجب مراعاة المعلومات التي قد تكون ذات صلة بالمشكلة، سواء كان من الممكن "إثباتها" أم لا، عند الوصول إلى التقييمات التحذيرية. لقد كان عدم القدرة على رؤية أهمية وترابط الأحداث في الاتحاد السوفيتي وألمانيا وكوبا هو الذي ساهم إلى حد كبير في تباطؤنا في إدراك أن الاتحاد السوفيتي كان يستعد لمغامرة استراتيجية كبيرة في صيف عام 1962.

عندما نحاول تقييم ما قد يكون وما قد لا يكون ذا صلة بموقف معين، فقد يكون من الجيد الاسترشاد بمبدأ مهم وصالح في العادة. كقاعدة عامة، كلما زاد المشروع العسكري الذي تستعد أي دولة للانطلاق فيه، وكلما زادت المخاطر، زادت أهمية النتيجة، زادت أهمية القرارات وكلما اتسعت التداعيات على الأرجح، زادت احتمالية أننا سنشهد حالات شاذة في مجالات نشاط متنوعة على نطاق واسع بينما تستعد الأمة للمواجهة الوشيكة الكبرى. في ظل هذه الظروف، فإن العديد من الأشياء التي تبدو غير مرتبطة حقًا لها صلة بالموقف إن لم يكن بشكل مباشر، فعندئذ بشكل غير مباشر.

هم (كأصحاب رؤى مستقلة) جزء من المحيط لأنهم يساهمون في الشعور بعدم الارتياح من أن الأمور ليست صحيحة أو طبيعية، وأن شيئاً كبيراً يتم اعداده. إن التخلص من سلسلة من "قطع البازل" هذه على أنها غير ذات صلة يعني فقدان ذلك التجانس في المحيط. عادة ما يظهر نظام الاستخبارات في المقدمة إذا كان مستعداً في هذه الظروف لاعتبار مجال معلومات أوسع ذا صلة مما قد يكون عليه في ظروف أخرى. سيكون مستعداً بشكل أفضل لقبول الحدث الدرامي الوشيك إذا كان قد أدرك بالفعل سلسلة من الحالات الشاذة على الأرجح ذات صلة بمثل هذا التطور. على حد تعبير لويس باستور، "الفرصة تفضل العقل الجاهز.

### الموضوعية والواقعية

لا يوجد عامل أكثر أهمية للتحذير من الموضوعية في تحليل البيانات والتقدير الواقعي للوضع كما هو بالفعل. القدرة على أن تكون موضوعياً، وأن تنحي جانباً الأفكار المسبقة الخاصة بما يجب على دولة أخرى أن تفعله أو كيف ينبغي أن تتصرف، والنظر إلى جميع الأدلة بشكل واقعي قدر الإمكان هذه أمور ضرورية لتحليل المؤشرات والإصدار النهائي لحكم التحذير في كل مرحلة من مراحل العملية. كلما زادت الخبرة التي يتمتع بها أي فرد في مجال التحذير، زادت احتمالية اعتقاده بأن الموضوعية، والقدرة المصاحبة لها على النظر إلى الموقف كما يراه الزميل الآخر، هي العامل الوحيد الأكثر أهمية في التحذير.

قالت إحدى المراجع الرئيسية في التحذير في حكومة الولايات المتحدة، عندما أخبرتها الكاتبة أنها تخطط لهذا الكتاب، "إذن ما الذي لديك لتكتب عنه؟ إنه نفس الشيء في كل مر. الناس لن يصدقوا مؤشراتهم". إن رفض الأدلة غير المتوافقة مع فرضيات المرء أو تصوراته المسبقة، ورفض قبول أو تصديق ما هو غير سار أو مزعج أو قد يزعج رؤسائه، هذه إخفاقات أكثر شيوعاً بكثير مما يعتقد معظم الناس.

واحدة من أكثر العوائق تكراراً وجنوناً والتي من المحتمل أن يواجهها المحلل التحذيري هي الشخص الذي يقول، "نعم، أعلم أن لديك كل هذه المؤشرات، لكنني لا أعتقد أنه سيفعل ذلك". كوريا، 1950؛ السويس 1956 المجر، 1956، تشيكوسلوفاكيا 1968، والهجوم المصري على إسرائيل، 1973 في أي من هذه الحالات، لم نفتقر إلى المؤشرات -في بعضها، كان هناك ثروة من المؤشرات الإيجابية ولكنها اصطدمت بحقيقة أن الكثير من الناس لا يستطيعون أو يرغبون بتصديقها.

إن رد فعل معظم الناس على مجرد الإيحاء بأنهم قد لا يفكرون بموضوعية هو رد فعل شديد السخط، إنه إهانة لذكائهم وشخصيتهم على حد سواء أن يوحي أحدهم بمثل هذا الشيء. بالطبع هم يفكرون بموضوعية. أنت أو الزميل الآخر ليس كذلك، أو أنت من تقفز إلى الاستنتاجات على أساس أدلة غير كافية تماماً أثناء الحفاظ على عقل متفتح. في مثل هذه الظروف، غالباً ما يصبح الجو مشحوناً للغاية من الناحية العاطفية. تميل المواقف إلى التشدد، ومع اتخاذ كل جانب موقفاً أكثر تشدداً، يصبح التوفيق بين وجهات النظر أقل احتمالاً، ويصبح الحصول على الموضوعية أكثر صعوبة.

من أول الأشياء التي يجب أن ندركها جميعًا إذا أردنا أن نفهم عمل التحذير هو أنه لا أحد يحقق الموضوعية الكاملة. نتأثر جميعًا إلى حد ما بتصوراتنا المسبقة، ومعتقداتنا، وتعليمنا، والتدريب المبكر، ومجموعة متنوعة من العوامل الأخرى في تجربتنا. بعض الناس لأسباب لم يتم فهمها بعد قادرون على اعتماد الموضوعية أكثر من الآخرين. ربما بشكل أكثر دقة، هم قادرون على مزيد من الموضوعية في بعض الموضوعات التي يجد الآخرون صعوبة في أن يكونوا موضوعيين بشأنها. ولكن لا أحد يمتلك الكمال.

يجب علينا أيضًا أن ندرك أن القدرة على التفكير بموضوعية لا ترتبط بالضرورة بالذكاء العالي، وأن الموضوعية في مجال ما قد لا تنتقل بالضرورة إلى مجالات أخرى. يقدم تاريخ كل من الدين والسياسة توضيحات وافرة لرجال حققوا إنجازات فكرية عظيمة كانوا مع ذلك متحيزين تمامًا وعقائديين في نظرتهم. يمكن الاستشهاد أيضًا بحالات العلماء اللامعين الذين يُفترض أنهم قادرون على تحليل موضوعي للغاية في مجالات تخصصهم الذين بدوا ساذجين بشكل لا يصدق أو غير واقعيين عندما حاولوا الانخراط في مساعٍ أخرى. مجتمعات بأكملها وحتى دول (ولايات سالم، وماساتشوستس، ودولة ألمانيا النازية) كانت ضحايا لهستيريا جماعية أو مذنبه يمثل هذا السلوك غير العقلاني بحيث يصعب على الخارج فهمه على الإطلاق.

من المهم، لكل من المحللين ومجتمع الاستخبارات سويًا، التعرف على هذه المشكلة ومواجهتها. لا ينبغي أن يكون موضوعًا ممنوعًا. قواعد اللعبة بشكل عام حالت دون تحدي زميل علنًا، وبالتأكيد ليس الرؤساء،

فيما يتعلق بسبب عدم قبولهم لأدلة معينة أو سبب تفكيرهم على هذا النحو. ومع ذلك، قد يكون هذا هو العامل الأكثر أهمية في تقييمهم. سيكون من المفيد جدًا في مثل هذه الحالات أن يتم حث الناس على شرح عمليات تفكيرهم بأفضل ما يمكنهم، أو ما هو السبب الحقيقي وراء شعورهم. مجرد عملية مناقشة الموضوع، دون عاطفة، قد يساعدهم على رؤية أنهم لا يقومون بالفعل بتقييم الأدلة على مزاياها، ولكنهم يقومون بتقييمها في ضوء تصوراتهم المسبقة.

والأفضل من ذلك هو أن المستمعين الآخرين الأقل مشاركة في المشكلة قد يدركون أين تكمن الصعوبة. لسنوات، كان المحللون ذوو الخبرة يؤكدون، أن التحذير كان مشكلة لعلماء النفس.

ما الذي لا يسمح لبعض الناس بفحص الأدلة بموضوعية أكبر، حتى لدرجة أنهم سيرفضون باستمرار المؤشرات التي تبدو بديهية لمحلل آخر؟ لماذا يرى أحد المحللين أن معلومات معينة مهمة للغاية للمشكلة ويميل آخر إلى التقليل من أهميتها على أنها ليست ذات أهمية كبيرة أو يتجاهلها تمامًا؟ كيف يمكن أن يكون هناك مثل هذا الاختلاف الواسع في وجهات النظر حول نفس المعلومات.

إن فكرة أن العوامل النفسية، وليست عقلية بحتة، متورطة في التحذير تحظى بدعم المجتمع الأكاديمي. استفسر علماء الاجتماع عن تكوين وطبيعة المعتقدات الفردية والجماعية وعلاقتها بصنع القرار الوطني. بعض الاستنتاجات من هذه الدراسات هي أن:

- الأفراد لا يدركون تقييم جميع المعلومات الجديدة بموضوعية. بدلاً من ذلك، قد يلائمونها في نظرية أو نمط مفاهيمي سابقًا، أو قد يرفضون المعلومات تمامًا باعتبارها "غير ذات صلة".
  - إذا كان الفرد قد استبعد بالفعل إمكانية وقوع حدث ما، أو اعتبر أنه غير مرجح للغاية، فإنه يميل أيضًا إلى تجاهل أو رفض البيانات الواردة التي قد تتعارض مع هذا الاستنتاج.
  - مطلوب قدر كبير جدًا من الأدلة الواضحة للتغلب على مثل هذه الأحكام المسبقة أو لجعل المحلل يغير موقفه حتى لدرجة الاعتراف بأن الحدث ممكن، ناهيك عن احتمالها.
  - إذا كان الفرد غير قادر على استيعاب هذه المعلومات المتناقضة في إطاره المرجعي الحالي أو لا يمكن إجباره على تعديل رأيه، فقد تكون النتيجة المتطرفة عبارة عن مفهوم منغلق للموقف مع محتوى عاطفي مرتفع.
- تمت ملاحظة ردود الفعل السابقة في حالات التحذير. لا ريب في أن هذا هو بالضبط ما حدث في أكثر من أزمة.

### الحاجة إلى الوصول إلى استنتاجات فورية

تتفاقم مشاكل تحليل المؤشرات، والتي هي في أحسن الأحوال معقدة، بشكل لا يقاس بسبب شرط الوصول إلى استنتاجات أو أحكام قبل وقت طويل من توفر جميع الأدلة أو يمكن أن تكون غير كافية وفاقدة للفحص أو التقييم أو التحليل. عادة لا يملك المحلل التحذيري متسعًا

من الوقت، لمزيد من التجميع والتحليل، لتأجيل حكمه "حتى يتم توفير كل الأدلة". من نواح كثيرة، يجب أن يتصرف في تحد لكل ما تم تعليمه عنه في أي وقت مضى. بحث دقيق ليكون شاملاً، انتظر حتى ينظر إلى كل ما هو متاح قبل اتخاذ قرار، للتحقق وإعادة الفحص، ليأخذ وقته، للوصول إلى الحكم "النهائي" بدلاً من الحكم المتسرع. فكلما كان تدريبيه الأكاديمي مكثفًا، زاد تكريسه لهذه المبادئ أو العادات، وزادت صعوبة مراجعة أساليبه عند مواجهة الواقع الفعلي للاستخبارات الحالية أو المؤشرات.

بعض المحللين غير قادرين على إجراء هذا التعديل. وهشاشة كل ذلك، عدم اليقين، الشكوك، التناقضات هي خصائص كل مشكلة تحذير حقيقية. فقط في وقت لاحق يمكن إثبات أهمية بعض المعلومات ومعناها وموثوقيتها، وبعضها (غالبًا تكون كميته كبيرة ومفاجئة): لم يتم إثباته أبدًا. ومع ذلك، عند العودة إلى الماضي، يجري تجاهل الكثير من عدم اليقين، أو يبدو أنه يختفي. حتى أولئك الذين عملوا بنشاط على حل المشكلة يميلون، بعد الحدث، إلى الاعتقاد بأنهم رأوا الأشياء بشكل أكثر وضوحًا مما كانوا عليه بالفعل في ذلك الوقت. والأجانب بما في ذلك أولئك المكلفون بعمل انتقادات لما حدث من خطأ أو للتحقيق في "فشل" الاستخبارات لا يمكنهم أبدًا رؤية مدى تعقيد وصعوبة المشكلة في ذلك الوقت.

## مواصفات الطريقة التحليلية

### الاستدلال والاستقراء والاستنباط

سيكون تحليل المؤشرات والوصول إلى حكم التحذير دائماً عملية استدلال أيضاً، سيكون في جزء كبير منه نتيجة الاستدلال الاستقرائي وليس الاستنتاجي أو لتبسيط المشكلة المعقدة للغاية، فإن الحكم التحذيري سيشتق من سلسلة من "الحقائق" أو بشكل أكثر دقة ما يعتقدده الناس هو الحقائق، ومن الاستنتاجات أو الأحكام التي يمكن استخلاصها من هذه المفاهيم عن الحقائق، التي تؤدي إلى استنتاج نهائي أو سلسلة من الاستنتاجات التي سيتم التعبير عنها على أنها احتمالات وليست مطلقة هذه العملية ذاتية للغاية؛ لا الاستنتاجات ولا الاستنتاج النهائي يتبعان بالضرورة الحقائق مباشرة، ونتيجة لذلك، سيختلف الأفراد على نطاق واسع في استعدادهم للتوصل إلى استنتاجات محددة أو استنتاجات عامة.

هذه ليست أطروحة حول طبيعة المنطق، ولذا قد نستخدم تعريفات

القاموس البسيط (Webster):

**الإستنباط:** فعل الانتقال من واحد أو أكثر من الافتراضات أو العبارات أو الأحكام التي تعتبر صحيحة، إلى أخرى والتي يعتقد أن الحقيقة تتبعها من الأولى.

**الحث:** التفكير من جزء إلى كل، من التفاصيل إلى الأساسيات، أو من الفرد إلى العام.



**المستقطع:** الاستدلال من العام إلى الخاص، أو من العام إلى الفرد، من المقدمات المنطقية إلى الاستنتاج الضروري.

قد لا يكون لدى المحلل أي خيار بشأن الأدلة المتوفرة في حالة التحذير في مثل هذه الحالة، يجب أن ينتقل من أجزاء من المعلومات ومن التفاصيل إلى الاستنتاجات العامة، ولن يكون قد طور المقدمات المنطقية التي ستؤدي منطقيًا أو بالضرورة إلى استنتاجات معينة (من ناحية أخرى، إذا كان توقعه لموقف ما يعطي مهلة كافية، فقد يكون قادرًا على التأثير في جمع المعلومات الاستخباراتية، إما بشكل مباشر أو غير مباشر): يجب أن يتوصل عادةً إلى أحكامه، فيما يتعلق بحقائق القضية ومعناها، على أساس معلومات غير كاملة للغاية، على مجرد أخذ عينات من "الحقائق"، وغالبًا دون معرفة ما إذا كان لديه حتى عينات من بعض البيانات الأكثر أهمية.

إن مشكلة مقدار الأدلة الضرورية من أجل التوصل إلى استنتاجات معينة أو إلى نوع من الاستنتاجات المعممة تنطبق بشكل خاص على أنواع معينة من المعلومات العسكرية -وقبل كل شيء، على ترتيب المعركة والتعبئة هناك اختلاف جوهري في النهج التحليلي بين طريقة ترتيب المعركة التقليدية وطريقة المؤشرات.

نهج ترتيب المعركة العادي هو تقييم لقوة ومواقع القوات الأجنبية و فحص كل وحدة على حدة: من الناحية المثالية، يبحث محلل ترتيب المعركة عن العينة الإجمالية قبل أن يرغب في إصدار حكم على القوة

الكلية عادة ما يطلب دليلاً إيجابياً 7 لكل وحدة على حدة قبل أن يكون على استعداد لإصدار حكم للقبول بأن الوحدة قد أعيد تجهيزها بدبابات أكثر حداثة أو طائرة ذات أداء أعلى، أو أنه تم حشدها مع رجال إضافيين والمعدات لجعلها تصل إلى القوة في زمن الحرب. عادةً ما يكون المحلل العسكري التقليدي مترددًا للغاية في قبول وجود أي وحدات عسكرية جديدة أو في طور التشكيل حتى يقوم بتحديد موقعها بشكل إيجابي وتحديد لها -حتى تستوفي نوعًا من معايير ترتيب المعركة.

تنطبق نفس المبادئ العامة على تحركات الوحدات لا يكفي أن تكون هناك تقارير عديدة عن تحركات وحدات أرضية وطائرات ما يريده المحلل من ترتيب المعركة هو دليل على تحرك هذه الوحدة المحددة أو تلك وبالتالي فإن طريقته مقيدة في الأساس وليست توسعية، لن يخلص عادةً إلى أن عدد الوحدات التي انتقلت أكثر مما يستطيع تحديده، أو أن عدة وحدات قد تم حشدها لأن لديه دليلاً على وجود وحدة أو اثنتين.

من ناحية أخرى، يجب أن يأخذ محلل المؤشرات في الاعتبار أن ما يراه أو يمكن أن يثبت أنه قد يكون مجرد جزء من الكل وأنه قد يتعين عليه الوصول إلى استنتاجات أكثر عمومية حول ما يفعله الخصم من خلال

7: في مثل هذه الحالة، سيكون في وضع يسمح له بتبني نهج استنتاجي لتحليل المعلومات غير المؤكدة، كما تم إجراؤه افتراضياً ولكن بشكل مقنع من قبل محلل استخبارات إسرائيلي نظر مرة أخرى في المعلومات المتاحة للمحللين العسكريين قبل المفاجأة الهجوم على الإسرائيليين في حرب أكتوبر في الشرق الأوسط عام 1973. انظر إسحاق بن إسرائيل، "فلسفة ومنهجية الاستخبارات: منطق عملية التقدير." المخابرات والأمن القومي "

أخذ عينات من الأدلة إذا كانت المعلومات المتاحة -على الرغم من أنها قد تكون غير محددة -تشير إلى أن عمليات استدعاء الرجال على نطاق واسع إلى القوات المسلحة جارية، وإذا كان من المعروف أن بعض الوحدات التي يمكنه ملاحظتها تقوم بالتعبئة، فإن محلل المؤشرات يعتبرها فرصة جيدة إن لم تكن مؤكدة، أنه يتم أيضاً تعبئة وحدات أخرى.

إذا قامت إحدى الوحدات في منطقة الأزمة بإخراج أو نقل الحمولة الأساسية من الذخيرة، فمن المحتمل أن يكون نفس الإجراء قد تم لدى وحدات أخرى.

إذا كان من المعروف أن بعض الوحدات تنتشر نحو الجبهة أو منطقة الأزمة ولكن وجد وحدات أخرى غير معروفة، فإن محلل المؤشرات سيميل إلى إعطاء وزن أكبر لاحتمال انتشار وحدات إضافية أكثر من محلل ترتيب المعركة الذي على الأقل سوف يعتبر أن ما يمكن إثباته هو على الأرجح الحد الأدنى الذي يحدث، وليس الحد الأقصى.

لا يتخذ المحلل التحذيري هذا النهج لأنه يريد استخلاص أحكام عامة من البيانات غير الكافية أو لأنه متهور بطبيعته ويحب القفز إلى الاستنتاجات، إنه يتخذ هذا الموقف لأن هذه هي طبيعة المشاكل التحذيرية

في أوقات الأزمات، كلما كان التحليل الأكثر راحة وتقليدية ترفاً لا يمكننا تحمله بقدر ما قد نرغب في الحصول على جميع البيانات قبل استخلاص استنتاجاتنا، فقد نضطر إلى إصدار أحكام عامة بناءً على عينة من البيانات المحتملة المتاحة فقط، أو أي شيء يمكننا الحصول عليه.

إن حجم العينة المطلوب قبل استخلاص نتيجة عامة يختلف باختلاف الظروف ومن المحتمل على أي حال أن يكون موضوعاً محل نقاش ساخن بين محللي التحذير والمحللين العسكريين التقليديين النقطة هنا هي أن مبدأ التحليل الاستقرائي أو الأكثر توسعية أو المعمم يجب الاعتراف به على أنه صالح في هذه الظروف، على الرغم من أن الأحكام ستكون بالضرورة مؤقتة وخاضعة أحياناً لهامش الخطأ من الناحية التاريخية، عادة ما تقلل المعلومات الاستخبارية من حجم التعبئة ونشر القوات في حالة الأزمة.

إن مشاكل الوصول إلى أحكام عامة من البيانات المحدودة تنطبق بالطبع على أنواع أخرى من المعلومات التي يتم تلقيها في موقف حرج محتمل حتى التقييمات الخاصة بمعنى وأهمية المعلومات السياسية أو اتجاهات الدعاية يجب أن تستند إلى أخذ عينات مما يحدث بالفعل وتكون ذات طبيعة استنتاجية أو استقرائية في الأساس ومع ذلك، نظراً لإخفاء الكثير من التخطيط والتحضير السياسيين، ولأن الأدلة السياسية الأخرى قد تكون غامضة جداً أو غير مؤكدة، فقد يكون التحليل السياسي في حالة الأزمة أكثر تعقيداً وذاتية من التحقق من الحقائق العسكرية.

### قبول البيانات الجديدة

إنها ظاهرة في مجال الاستخبارات، كما هو الحال في العديد من مجالات التحقيق والتحليل الأخرى، أن ظهور أنواع جديدة من المعلومات أو البيانات من النوع الذي لا يتم تلقيه عادة يطرح مشاكل صعبة -ومن

المرجح أن يكون رد الفعل متحفظاً للغاية، هذا التحفظ، أو البطء في قبول المعلومات الجديدة أو حتى التعامل معها، هو نتاج عدة عوامل أحدهما ببساطة هو مبدأ أساسي للبحث الجيد - يجب حجب الحكم في مثل هذه الحالات حتى تتوفر بيانات كافية لا لبس فيها حتى يتمكن من التأكد من معنى وأهمية المعلومات. من العوامل ذات الصلة في كثير من الأحيان عدم وجود منهجية مقبولة للتعامل مع أنواع جديدة من المعلومات؛ نظرًا لأنها جديدة، فإن المحلل ليس متأكدًا من كيفية معالجتها بشكل تحليلي، ويريد مزيدًا من الوقت للتفكير فيها والتشاور مع محللين آخرين.

لا يزال هناك عامل آخر وغالبًا ما يكون مهمًا للغاية وهو أن منظمة الاستخبارات ليست مستعدة للتعامل مع هذا النوع من المعلومات أو التحليل؛ لا يوجد أحد مخصص لهذا النوع من المشاكل، بحيث يميل إلى التنحي جانباً أو قد لا يتم حتى التعرف على وجوده. وأخيرًا، هناك إجماع كبير متأصل من جانب العديد من الأفراد وربما معظم المنظمات البيروقراطية للتغلب على مشاكل جديدة ومثيرة للجدل وفوق كل شيء قد تكون أخبارًا سيئة لكبار المسؤولين وصانعي القرار.

يمكن أن يؤدي تأثير هذه العوامل وربما عوامل أخرى، بشكل فردي وجماعي، إلى تأخير تحليل وقبول البيانات في نظام الاستخبارات بأسابيع وشهور وأحيانًا حتى سنوات. قلة من الناس خارج المستوى التحليلي قد أدركوا هذا على الإطلاق، ولكن يمكن الاستشهاد بأمثلة للتأخيرات في تحليل البيانات والإبلاغ عنها والتي تبدو غير مفهومة تقريبًا في وقت لاحق. حتى الأفراد الذين يتمتعون بالإدراك والخيال بشكل طبيعي

يبدو أن لديهم ثغرات لا يستطيعون فيها إدراك أن شيئًا جديدًا يحدث أو أن الأشياء قد تغيرت، قد يجمعون عن قبول الأدلة التي في ظروف أخرى، لا سيما عندما تكون هناك سابقة كافية، قد يقبلونها دون سؤال. لثلاثيهم الكاتب بالمبالغة في كل هذا، قد تكون بعض الأمثلة في محلها. قاوم مشرف ذكي وامتطور للغاية للاستخبارات السياسية حول الاتحاد السوفيتي لأسابيع حكمًا بأن الاتحاد السوفيتي كان يستعد في منتصف الخمسينيات من القرن الماضي لتصدير الأسلحة إلى الشرق الأوسط، كان السبب - على الرغم من أن الأدلة كانت ساحقة تقريبًا ولن يشكك بها أحد في ذلك اليوم - هو أن الاتحاد السوفيتي لم يصدر أبدًا أسلحة خارج العالم الشيوعي، وبالتالي لن يفعل ذلك أبدًا.

يمكن الاستشهاد بالعديد من الأمثلة على التأخيرات في قبول المعلومات المتعلقة بتحركات القوات، والتغييرات الأخرى في ترتيب المعركة والتعبئة، والتي تُعزى إلى حقيقة أن الأدلة كانت جديدة وليست كافية بالمعايير المعتمدة فيما بعد. قد تكفي هنا حالتان من حرب فيتنام. احتاج محللو أوامر المعركة إلى عشرة أشهر لقبول الوجود في فيتنام الجنوبية لأول فوجين من فيتنام الشمالية التي وصلت إلى هناك في شتاء ( 1964-1965) أحدهما وصل لاحقًا في فبراير وتم قبوله في يوليو. مع قبول العديد من الأفواج الأخرى في نفس الوقت التي وصلت فيه عام 1965، ومعها قبول حقيقة أن فيتنام الشمالية كانت تنشر أفواجًا متكاملة في جنوب فيتنام، نادرًا ما تجاوز الفاصل الزمني بين الوصول والقبول بعد ذلك شهرين وكان في كثير من الأحيان أقل. بدأت فيتنام الشمالية في توسيع قواتها المسلحة في عام 1964 وأجرت

توسّعًا كبيرًا وتعبئة في عام 1965 وقد استمد الكثير من الأدلة على هذه التعبئة من التصريحات العامة وغيرها من الأدلة غير المباشرة على استعدادات واسعة النطاق للقوات المسلحة، وليس من معلومات ترتيب المعركة التقليدية، استمر التأكيد بترتيب المعركة لأشهر وفي بعض الحالات متأخرًا عما يمكن استنتاجه مما كانت تقوله هانوي حول جهود التعبئة. لماذا كان هناك الكثير من التردد في قبول تصريحات هانوي الشفافة أن الآلاف وأحيانًا عشرات الآلاف: من الرجال الذين طُلب منهم القتال في "الجهة" في جنوب فيتنام كان ذلك صعب الفهم في ذلك الوقت وهو كذلك الآن.

إن الاعتماد المفرط على منهجية ترتيب المعركة والمفاهيم الخاطئة بأن أي شيء قاله الخصم يجب رفضه باعتباره "دعاية" ساهمت بلا شك مع ذلك، مع مرور الوقت، تم الاعتراف بقيمة تعليقات هانوي الصحفية والإذاعية. بعد بضع سنوات، تم بشكل روتيني قبول التصريحات العلنية التي تفيد بزيادة الاستعدادات للقوات المسلحة كدليل على أن هذا كان في الواقع قيد التنفيذ، في حين أن كميات أكبر بكثير من الأدلة المماثلة لم تكن مقبولة في 1965-1966.

تم الاستشهاد بهذه الأمثلة لأغراض التوضيح فقط. العديد من الأمثلة الأخرى، ربما يكون بعضها أكثر خطورة، يمكن العثور عليها بلا شك من سجلات الحرب والحقيقة هي أن الإحجام عن التعامل مع أنواع جديدة من البيانات أو قبولها يمثل مشكلة خطيرة للغاية بالنسبة لاستخبارات التحذير، ويجب أن يكون المشرفون على وجه الخصوص متيقظين باستمرار.

ستظهر مراجعة بنود مسودة المؤشرات، عند مقارنتها مع ما تم قبوله أخيراً للنشر، أن تحليل المؤشرات يميل إلى الماضي قديماً في بعض الأحيان قبل أسابيع لما هو مقبول عادة للمجتمع الاستخباري ككل، لا سيما بشأن الاستخبارات الجديدة.

يسعد المرء أن يلاحظ، مع ذلك، أن هذه الفجوة تبدو وكأنها تضيق - وهو ما قد يعكس إلى حد ما استعداداً أكبر لاستخدام منهجية المؤشرات وأنواع جديدة من البيانات عما كان عليه الحال في السابق.

جنباً إلى جنب مع الحاجة إلى الموضوعية، فإن القدرة على إدراك أن التغيير قد حدث وأنه يجب النظر في المعلومات الجديدة على الرغم من أنها قد لا تكون "قابلة للإثبات" بالكامل حتى الآن هي مطلب أساسي لتحليل التحذير الناجح، يمكن أن يكون التأخير قاتلاً. يجب أن يكون كل من المحلل والنظام ككل متقبلاً للتغيير وقبول ما هو جديد.

الخبراء يميلون إلى أن يصبحوا مفتونين بأرائهم التقليدية، وعلى الرغم من خبرتهم، فإنهم أقل استعداداً لتغيير مواقفهم من أولئك الذين هم أقل مشاركة في هذه المسألة.

### فهم كيف يفكر الخصم

قد يكون هذا العنوان مضللاً بعض الشيء، لا يمكن لأحد أن يطمح إلى فهم كامل لكيفية تفكير شخص آخر، وخاصة قيادة دولة أخرى معادية.

من الواضح أن الطريق إلى فهم الأهداف، والمنطق، وعمليات صنع



القرار للقوى الأجنبية محفوف بالمخاطر. ومع ذلك، من المهم المحاولة.

قد يتعين على المحلل أو مجتمع الاستخبارات أو صانع السياسة أو المخطط العسكري بذل جهد عقلي وخيالي لرؤية المشكلة أو الموقف من وجهة نظر الطرف الآخر. كانت الأخطاء الفادحة في الحكم، والأشد سوءاً: تقدير ما كان عليه الخصم، بسبب الافتقار إلى الإدراك أو الفهم. إن فحص مثل هذه الأخطاء في الإدراك - من قبل الأفراد والجماعات - والتي حدثت على مدى سنوات في مواقف تحذيرية تشير إلى أن هذه مشكلة يجب أن نكون متيقظين لها بشكل خاص.

القدرة على الإدراك، أو محاولة إدراك، ما يفكر فيه الآخرون قد يكون علامة خبير في أكثر من مجال ولا يبدو أن هذه القدرة تأتي بسهولة لبعض الناس، حتى عندما لا يبذل الخصم أي جهد خاص لإخفاء ما يشعر به حيال هذه المسألة، وربما يجعل الأمر واضحاً تماماً. لماذا مثلاً وبعد شهور من الأدلة على "أن الاتحاد السوفيتي مصمم على الحفاظ على سيطرته السياسية على تشيكوسلوفاكيا وفي مواجهة التعزيزات العسكرية الهائلة" أصر العديد من المحللين على أن الاتحاد السوفيتي لن يغزو؟.

يمكن للمرء فقط أن يستنتج أنهم لم يحاولوا حقاً فهم شعور الاتحاد السوفيتي حيال ذلك، ومدى أهمية السيطرة على أوروبا الشرقية للقادة السوفييت، وأن هؤلاء المحللين خدعوا أنفسهم بطريقة ما للاعتقاد بأن الانفراج مع الولايات المتحدة كان أكثر أهمية لاتحاد

الجمهوريات الاشتراكية السوفياتية من هيمنته في أوروبا الشرقية والحفاظ على حلف وارسو.

الأسباب الجذرية لهذا الافتقار إلى الإدراك -سواء كان ذلك عدم القدرة أو عدم الرغبة في النظر إليه من وجهة نظر الزميل الآخر - معقدة. يتم تضمين المواقف أو الصور الفردية والجماعية والوطنية بالإضافة إلى أسئلة أكثر بساطة نسبياً مثل مقدار التدريب والخبرة الذي يتمتع به المحلل حول الموضوع، وعدد الحقائق التي فحصها، ومقدار الخيال لديه.

من الواضح أن مشكلة الموضوعية والواقعية وثيقة الصلة؛ المفاهيم الخاطئة، المستندة إلى أحكام ذاتية لكيفية تصرف الأمة الأخرى بدلاً من التقييمات الموضوعية القائمة على كيفية تصرفها، لها علاقة كبيرة بهذه المشكلة.

بينما يتردد المرء في الإشارة إلى أنه قد تكون هناك خصائص قومية معينة للأميركيين تميل إلى إعاقه فهمنا لما قد يخطط له خصومنا، يصيب المرء موقفين سائدين.

ربما بسبب عزلتنا التاريخية وازدهارنا وديمقراطيتنا، كان الأمريكيون تقليدياً متفائلين، وفي كثير من الأحيان بشكل غير ملائم، بشأن الشؤون العالمية. إن الإحجام عن الاعتقاد بأن الحرب العالمية الثانية ستأتي أو أننا يمكن أن نتورط يكمن وراء الكثير من المشاعر الانعزالية في الثلاثينيات. لم نتمكن من تصديق أن اليابان ستكون خائنة للغاية

لدرجة أن تهاجم بيرل هاربور، وأن الصينيين سيتدخلون في كوريا، أو أن أصدقاؤنا المقربين البريطانيين سوف يتحركون ضد السويس في عام 1956 وهكذا دواليك.

إن مثل هذه المواقف قد تكون في الحياة الخاصة، ونحن بحاجة إلى الحذر من مثل هذا التفاؤل الخاطئ في تحليل الاستخبارات المهني. كما أن العديد من الأمريكيين -وهذا ينطبق بشكل خاص في بعض الأحيان على العسكريين -مقتنعون جداً بتفوق القوات العسكرية الأمريكية والتكنولوجيا لدرجة أنهم لا يستطيعون حمل أنفسهم على الاعتقاد بأن الدول غير المستعدة ستجرؤ على معارضة القوة العسكرية الأمريكية. ربما كان هذا السبب أكثر من أي عامل آخر، يكمن وراء عدم الاستعداد للاعتقاد بأن الصين ستلقي بقواتها سيئة التجهيز وذات التدريب السيئ ضد القوات المسلحة الأمريكية في كوريا وساد نفس الموقف كثيراً في الأيام الأولى لحرب فيتنام.

### النظر في الفرضيات المختلفة

يعتبر النظر في فرضيات بديلة أو متعددة لشرح مجموعات البيانات أمراً أساسياً للطريقة العلمية التي (من الغريب) غالباً ما تعطى اهتماماً ضئيلاً في مشاكل الاستخبارات. قد يتم تقديم تفسيرات أو احتمالات بديلة مختلفة لحقائق معينة أو أجزاء من المعلومات، أي أن هذا التصوير لنشاط البناء الجديد يمكن أن يكون موقفاً للصواريخ في مرحلته المبكرة ولكنه قد يكون منشأة صناعية. ومع ذلك، في كثير من الأحيان، لن يتم بذل أي جهد خاص لتفصيل جميع المعلومات المتاحة

عن أي وضع حالي معقد بهدف النظر في ملاءمتها لمختلف مسارات العمل البديلة الممكنة للخصم.

حتى تقديرات الاستخبارات الوطنية الخاصة (SNIEs)، المعدة أحياناً لمعالجة الاحتمالات البديلة، عادة لا تحاول التعامل مع كل الحقائق أو الحقائق المحتملة قبل الوصول إلى الأحكام. إنها أكثر ميلاً لأن تكون مناقشات عامة للبدائل، بدلاً من التحليلات التفصيلية للمعلومات ذات الصلة.

كانت هناك استثناءات معينة لهذا في موضوعات عسكرية حرجة بشكل خاص، على سبيل المثال ولكن كقاعدة عامة، لا تتضمن التقديرات فحصاً نقدياً لكتلة من المعلومات التفصيلية والنظر في الفرضيات المختلفة لتفسيرها.

لا يزال من غير المحتمل أن توفر المنتديات الأخرى لمجتمع الاستخبارات فرصة للنظر التفصيلي في فرضيات بديلة مختلفة ما لم يتم بذل جهد خاص للقيام بذلك ويكون المنتدى مفتوحاً لجميع من قد يكون لديهم شيء يساهمون به. من الناحية المثالية، يجب أن يعمل نظام الإنذار لتوفير منتدى لهذا النوع من الجهد التحليلي، لكنه غالباً لا يفعل ذلك.

يجب أن يجتمع المحللون الذين لديهم المعرفة الأكثر تفصيلاً ولكن في كثير من الأحيان لا يجتمعون بشأن مشاكل التحذير مع محلي الوكالات الأخرى. في كثير من الأحيان، تنظر كل وكالة في الأدلة وتصل إلى "موقعها" وتكون "المواقف" المختلفة هي ما تتم مناقشته في المنتدى المشترك بين الوكالات بدلاً من الأدلة التفصيلية نفسها والنتيجة هي أن الفرضيات البديلة المختلفة قد لا تحظى بالاعتبار الكافي، أو حتى في

بعض الأحيان يتم النظر فيها على الإطلاق، ولا يتم بذل أي جهد منهجي للتأكد من أن مجموعة ما تمر فعليًا بجميع الأدلة وتأخذ في الاعتبار التفسيرات البديلة المختلفة بتفاصيل شاملة.

أحد أسباب ذلك، والذي لاحظناه من قبل، هو أنه في الأزمات، أو حالات الأزمات الناشئة، من المحتمل أن يكون هناك كمية هائلة من المعلومات، والتي يستهلك مجرد المسح والمعالجة الأولية لها معظم وقت المحللين ببساطة، لا توجد موارد كافية للتعامل مع جميع المعلومات بأي طريقة، ناهيك عن الخوض في عملية تستغرق وقتًا طويلاً لتقييم كل عنصر من المعلومات مقابل عدة فرضيات بديلة.

الأهم من ذلك كله، في مثل هذه المواقف، يحتاج الناس إلى وقت للتفكير وأخذ الوقت والجهد حقًا للنظر في المعلومات المتاحة والتفكير فيما تعنيه، أو يمكن أن تعنيه كما لاحظنا في الفصول السابقة، تُفقد الحقائق في حالات الأزمات، وفي بعض الأحيان تُفقد الحقائق المهمة جدًا التي كان من الممكن أن يحدث تقييمها المناسب ومراعاتها فرقًا كبيرًا في الحكم النهائي.

إن الشيء الأكثر فائدة الذي يمكن للمسؤول أو رئيس اللجنة القيام به في مثل هذه الظروف هو ابتكار طريقة ما للتأكد من أن جميع المعلومات ذات الصلة، أو ربما المعلومات ذات الصلة، يتم تجميعها معًا وأنه يتم النظر إليها والنظر فيها مقابل مختلف الفرضيات أو مسارات

العمل المحتملة قبل أن يتم النظر في صحة الفرضيات المختلفة، يجب علينا التأكد من فحص الحقائق<sup>8</sup>.

بافتراض أن هذا يمكن تحقيقه، فإن النظر الموضوعي في معنى وأهمية القطع الفردية من المعلومات فيما يتعلق بالفرضيات البديلة المختلفة يمكن أن يكون أمرًا مثيرًا للانتباه. تقريبًا أي طريقة تتطلب من المحلل أو المحللين بشكل جماعي فحص البيانات وتقييم كل قطعة ستساعد. لا يحتاج المرء لهذا الغرض إلى نظريات رياضية أو طرق إحصائية أخرى لضمان "الموثوقية" أو "الموضوعية": والغرض من ذلك هو النظر إلى المعلومات وقول نعم أو لا أو ربما لكل قطعة لكل إشارة فيما يتعلق بما إذا كان ذلك استعدادًا محتملاً أم لا:

للأعمال العدائية

أ- السلام

ب- المراحل المختلفة بين الحرب الشاملة والسلام الشامل، والتي

قد يكون هناك الكثير منها بالطبع

ج- ليست مهمة لأي من هذه الفرضيات

إن فكرة أن يُطلب من المحلل النظر في كل معلومة والتوصل إلى حكم بشأنها وصلاحياتها أو ملاءمتها للفرضيات المختلفة هي جوهر النظم أو النظريات المختلفة التي تم وضعها لغرض المساعدة على التحسين.

<sup>8</sup> للحصول على أحد الاستثناءات النادرة، انظر Robert D. Folker, Jr., Intelligence Analysis in Theatre, DC: Joint Intelligence Centers: An Experiment in App Structured Methods (Washington Joint Military Intelligence College, 2000). تضمنت تجربة فولكر فحصًا بأثر رجعي للفرضيات المتنافسة لسيناريوهين دوليين موثقين جيدًا. في هذه السيناريوهات، كان على محللي المخابرات اتخاذ قرارات التحذير الاستراتيجية. يشير عمل فولكر إلى أن الإلمام بأساليب المقارنة المنظمة، مثل "تحليل الفرضيات المتنافسة" الرسمية، يوفر ميزة للمحللين، مما يؤدي بشكل مثالي إلى زيادة دقة التحذير.

الموضوعية في تحليل المعلومات أشهر هذه الأنظمة، التي تحظى اليوم بشعبية كبيرة في مجال معالجة المعلومات، هي "نظرية بايز". النجاحات البارزة لمحللي التحذير ولجان المراقبة، كانت عادة تلك التي تضمنت التقييم الدقيق والموضوعي لكل معلومة وأهميتها للحرب أو السلام. أي نظام يتطلب من الأفراد بشكل فردي وجماعي تطبيق بعض هذه الأساليب شبه العلمية على بياناتهم وتحليلهما يكاد يكون من المؤكد أنه ذا فائدة إيجابية للتحذير.

لاحظ رئيس سابق مرموق للجنة المراقبة الأمريكية مرارًا وتكرارًا أن ما تضمنه التقرير وكيفية تنظيمه كان أقل أهمية بشكل لا نهائي من أن اللجنة تفحص بعناية كل مؤشر محتمل وتقوم بتقييمه.

ميزة مثل هذه الأساليب ليست مجرد ضمان عدم تجاهل الحقائق، لأنها ذات قيمة، يجب أن تكون النتيجة الأكثر أهمية هي عدم تجاهل فرضيات معينة لا سيما تلك التي تخيف أو لا تحظى بشعبية أو تتعارض مع الحالة المزاجية السائدة أو "مناخ الرأي": في نظام الاستخبارات من الضروري للتحذير أن يكون قادرًا على النظر بموضوعية إلى الفرضية التي تتعارض مع رأي الأغلبية أو التي تتعارض مع المبادئ أو التقديرات المقبولة حتى الآن، بالإضافة إلى الجهد التحليلي غير العادي، قد يتطلب ذلك درجة استثنائية من الموضوعية والاستعداد للنظر في الأطروحة التي لا تحظى بشعبية، والتي قد تتطلب منا اتخاذ بعض الإجراءات الإيجابية والصعبة أو الخطيرة.

للتحذير، نادرًا ما نحتاج إلى القلق بشأن "الفكرة التي حان وقتها" إنه مصير الفكرة التي لم يحن وقتها بعد -الفرضية التي لا تزال في مهدها

والتي لم تكسب بعد مناصرين - إن أكثر ما يجب أن يقلقنا هو اللامبالاة بالأفكار الجديدة؛ الآراء القديمة بطيئة للغاية في التغيير إلا في مواجهة بعض التطورات غير العادية أو الأدلة الواضحة: هذا صحيح حتى عندما لا تكون القضايا مهمة عندما تكون المسألة مهمة بشكل استثنائي ويكون الحكم الجديد غير شعبي أو يتعارض مع السياسة الوطنية السائدة، فإن اللامبالاة بالأفكار أو الفرضيات الجديدة قد تتحول إلى عدااء صريح. يجب أن يضمن نظام التحذير عدم حدوث ذلك وأن الفرضيات والأفكار الجديدة تُمنح "وقتاً متساوياً" على أساس مزاياها.



# الفصل الثالث

الإشارات والتحذير العسكري  
طبيعة المؤشرات العسكرية

لأسباب مختلفة، بعضها واضح وبعضها غير معروف جيداً، كان جمع البيانات أو المؤشرات العسكرية وتحليلها هو العنصر السائد في التحذير.

إلى حد بعيد، يتعامل العدد الأكبر من العناصر المدرجة في قوائم المؤشرات مع الأنشطة العسكرية، وإلى حد بعيد، فإن الجزء الأكبر من جهود الجمع، ولا سيما المجموعة الأكثر تكلفة، مكرس للحصول على بيانات حول القوة العسكرية والقدرات والأنشطة العسكرية للقوات الأجنبية. لقد ازدادت جهود الجمع بشكل كبير، نتيجة لتطور التكنولوجيا، ويعد المستقبل بتوسع أكبر في حجم البيانات العسكرية من غير المؤكد ما إذا كان هذا سيؤدي بالضرورة إلى تحسن كبير فيما يسمى "بقدراتنا التحذيرية"، على الرغم من أن التحسن في توقيت أدلتنا يبدو غير مشكوك فيه.

### الأسباب الأولية لأهمية المؤشرات العسكرية

أولاً، والأكثر وضوحاً، الاستعدادات العسكرية ضرورية للحرب. لن تكون هناك مشكلة تحذير، بالمعنى الذي نستخدمه في المعلومات التحذيرية، إذا لم يكن لدى الدول قوات مسلحة وترسانات من الأسلحة الحديثة يمكن أن تستخدمها: ضدنا أو ضد حلفائنا.

إن مؤشر قلقنا بشأن نوايا الدول الأخرى هو إلى حد كبير مقدار الضرر العسكري الذي يمكن أن تلحقه بنا، بدلاً من مجرد مدى عدائية هذه الدول سياسياً، وعادةً ما يتم تخصيص جهودنا في التحصيل وفقاً لذلك. ثانياً، العديد من الاستعدادات العسكرية، رغم أنها بعيدة كل البعد

عن كل شيء، يمكن تمييزها مادياً أو على الأقل يمكن تمييزها لنا إنها تنطوي على تحركات للقوات والأسلحة، أو زيادات فيها، والتي يمكننا مراقبتها بشرط أن تكون مجموعتنا كافية كقاعدة عامة. على الأقل كان هذا صحيحاً من الناحية التاريخية، أنه كلما كان حجم الاستعدادات العسكرية أكبر وأكثر خطورة، كلما كانت رؤيتنا أكثر وضوحاً. وقد أدى ظهور أسلحة الدمار الشامل وأنظمة الإيصال بعيدة المدى إلى تغيير هذا الوضع. من الممكن الآن من الناحية النظرية لدولة مجهزة بهذا الشكل ألا تقوم بأي استعدادات ملموسة تقريباً لضربة نووية مدمرة. مع ذلك، يعتقد قلة من المحللين الآن، أنه لن يكون هناك أيضاً عناصر عسكرية؛ وسياسية أخرى يمكن تمييز مؤشراتنا قبل أن تقوم أي دولة بمثل هذا المسار: الرهيب والخطير.

لم يعد مفهوم الهجوم النووي المفاجئ تماماً دون أي تدهور مسبق في العلاقات أو الاستعدادات العسكرية من مختلف الأنواع يتمتع بالكثير من المصداقية.

مشكلة التحذير من أن الوضع قد تدهور إلى درجة أن الهجوم النووي قد يكون وشيكاً هي بالطبع مشكلة أخرى. إن تأثير ظهور العصر النووي، على أي حال، لم يكن هو التقليل من أهمية المؤشرات العسكرية! وكانت النتيجة عكس ذلك تماماً، فقد كرس المجتمع جهوداً أكبر بكثير لمحاولة تحديد المؤشرات العسكرية الإضافية التي يمكن تمييزها وابتكار طرق لجمع مثل هذه المعلومات.

أحد الدروس التي تعلمناها هو أن الاستعدادات العسكرية الواضحة - نوع الاستعدادات التي سبقت تقليدياً اندلاع الأعمال العدائية - لم

تفقد صلاحيتها بأي حال من الأحوال كمؤشرات. كان تأثير مثل هذه الأحداث العسكرية، مثل التدخل العسكري الصيني في كوريا والتدخل العسكري السوفيتي في كل من المجر وتشيكوسلوفاكيا، هو تعزيز الثقة في قيمة المؤشرات العسكرية باعتبارها مقاييس أقل غموضًا وربما أكثر موثوقية للعمل الوشيك من المؤشرات السياسية. ربما ساعد حجم الاستعدادات التي قام بها الاتحاد السوفيتي وحلفاؤه لغزو تشيكوسلوفاكيا على تقليل المخاوف -التي كانت سائدة تمامًا- من أن الاتحاد السوفيتي من البداية وبدون تغيير ملحوظ في موقفه العسكري قد يشن هجومًا مدمرًا ضد الغرب.

هناك عامل آخر يضيف أهمية أو مصداقية على المؤشرات العسكرية وهو أن القيام بالعديد منها مكلف للغاية -وأن هذا الأمر أصبح كذلك بشكل متزايد. إن القيام بحملة دعائية غير مكلفة نسبيًا من التفجير والتهديد أو تنبيه القوات لاحتمال تحركها، أو حتى نشر عدة أفواج أو نحو ذلك، شيء واحد. إنه أمر آخر تمامًا استدعاء نصف مليون من جنود الاحتياط للخدمة الفعلية الممتدة، أو نقل عدد من وحدات القوات البرية الرئيسية مئات أو آلاف الأميال، أو بدء برنامج لإنتاج طائرات مقاتلة جديدة أو سفن إنزال بحرية.

مثل هذه الاستعدادات العسكرية الخطيرة والمكلفة والمضطربة في كثير من الأحيان -وخاصة تلك التي تأخذ حصة حقيقية من دخل دافع الضرائب أو التي تنطوي على التزام بالموارد الوطنية من الجهد المدني إلى الجهد العسكري على حساب المستهلك -نادرًا ما يتم التعامل معها باستخفاف، أو لمجرد التأثير السياسي أو كـ "استعراض للقوة" هناك

طرق أرخص للخداع أو لإطلاق التهديدات الخاملة التي لا ينوي المرء تنفيذها.

لا يعني هذا بالطبع أن مثل هذه الاستعدادات العسكرية الكبيرة أو إعادة تخصيص الموارد الوطنية هي بالضرورة مؤشرات لا لبس فيها على الاستعدادات للعدوان. قد تكون دفاعية، أو اعترافاً بأن الوضع الدولي آخذ في التدهور لدرجة أن الدولة ضد إرادتها قد تنخرط في الصراع. لكن مثل هذه الاستعدادات حقيقية وذات مغزى وهامة -وهي نوع من المقياس لما ستفعله الأمة وما ستكافح من أجله. وهي دليل على اتخاذ قرارات مهمة.

هذه التغييرات الكبيرة في المخصصات العسكرية أو الموقف أو الأولويات ليست فقط مؤشرات جوهرية أو "ملموسة"؛ قد تكون أيضاً ذات قيمة خاصة مثل مؤشرات طويلة المدى. غالباً ما يمنحونا مهلة من الوقت لإعادة ضبط أولوياتنا واستعداداتنا، ليس فقط في جمع المعلومات الاستخباراتية وتحليلها، ولكن الأهم من ذلك الاستعدادات العسكرية الخاصة بنا وتخصيص الموارد. شريطة أن نكون قد أدركناها وفهمناها بشكل صحيح، فقد تحمينا من المفاجأة من الناحية الاستراتيجية على الرغم من أن تحذيرنا قصير المدى أو التكتيكي قد يخذلنا.

## فهم الأساسيات: كيف تذهب أمة إلى الحرب

اعرف خصمك. هذا المبدأ الأساسي لا ينطبق في أي مكان في الاستخبارات أكثر من دائرة التحذير العسكري الاستراتيجي. يجب أن يبدأ المحلل الذي يأمل في فهم ما يفعله خصمه في وقت الأزمات تعليمه بدراسة كل ما يمكن أن يجده حول موضوع كيفية إعداد هذا الخصم لقواته للحرب.

هذا المبدأ هو أساس إعداد قوائم المؤشرات، حيث يجب ألا تتضمن قائمة المؤشرات المعدة والمدروسة جيداً الأفكار النظرية أو العامة فقط حول كيفية استعداد الدولة المعادية للحرب؛ يجب أن تتضمن أيضاً، بقدر ما هو ممكن عملياً، بعض التفاصيل لما نعرفه عن عقيدة العدو المحتمل وممارساته وخطته. مع زيادة معرفتنا بهذه الأشياء، من المحتمل أن نعد قوائم مؤشرات أفضل وأكثر قابلية للاستخدام.

ومع ذلك، سيكون من المستحيل عملياً تضمين أي قائمة مؤشرات كل ما قد يحدث إذا كانت دولة كبرى تعد قواتها للحرب القائمة التي تحاول دمج كل ما نعرفه، أو نعتقد أننا نعرفه، عن خطط الحرب، ومهام وحدات معينة، وتنظيم ومصطلحات زمن الحرب، وإعدادات الدفاع المدني وأي عدد من الموضوعات الأخرى، ستصبح مرهقة للغاية بحيث لا يمكن التعامل معها باستثناء المشاكل أو المجالات المحددة للغاية، من المرجح أن تظل قوائم المؤشرات عامة إلى حين يحتاج فيه المحلل التحذيري إلى أكثر من ذلك بكثير.

عند تساوي الأمور الأخرى، يجب أن يكون الفرد مؤهلاً بشكل أفضل لإدراك أن دولة ما قد بدأت الاستعدادات الجادة لأعمال عدائية

محتملة ليصبح هو المحلل الذي يفهم مذهبها العسكري بشكل أفضل والأفضل قراءة في نظريتها العسكرية وممارستها. إحدى النتائج المؤسفة للفصل بين الاستخبارات الأساسي والحالي عندما يتم فصلهما هي أن المحلل الذي يجب أن يصدر أحكامًا سريعة على أهمية المعلومات الحالية قد لا يكون له أسس جيدة أو محدثة في مثل هذه المواد الأساسية.

السمة المميزة للاستعدادات للعمليات العدائية مقابل الاستعدادات للتمارين أو غيرها من الأنشطة العادية نسبيًا في وقت السلم هي أنها حقيقية - وبالتالي فإنها ستشمل أنشطة نادرًا ما وجدت.

لوحظ في وقت السلم تمرينات مختلفة أو تدريبات تعبئة أو ما شابه ذلك بلا شك على جزء من الخطة، غالبًا في شكل مصغر كتمرين لمركز القيادة، ولكن لن يقوم الخصم أبدًا بالتدرب بكامل قوته على جميع الاستعدادات التي سيجريها عندما يستعد بالفعل لتحريك قواته: يجب على أولئك الذين يشككون في ذلك إعادة النظر في الاستعدادات لغزو تشيكوسلوفاكيا.

فهم مذهب العدو ونظريته العسكرية، وما فعله في المرة الأخيرة التي شارك فيها في حالة قتالية حقيقية وما التغييرات التي حدثت في بلده منذ ذلك الحين، ستكون ممارسة عسكرية لا تقدر بثمن، ولا غنى عنها بالفعل، لفهم ما هو عليه حتى الآن.

إن القوات العسكرية لجميع الدول هي أسيرة إلى حد كبير لعقيدتها ونظرياتها، ما تعلمه ضابط الأركان في المدرسة والذي يجب أن يفعله في موقف معين هو على الأرجح ما سيفعله، إذا كانت العقيدة تدعو

إلى استخدام القوات المحمولة جواً في موقف تكتيكي معين، فمن المحتمل أن يتم توظيفهما، إذا دعت خطة تعبئة الوحدة إلى طلب شراء شاحنات من مؤسسة اقتصادية محلية، فستكون فرص الحصول عليها كبيرة جداً قبل أن تلتزم تلك الوحدة بالقتال، إذا كان التشريع الطارئ في زمن الحرب ينص على إنشاء مجلس عسكري أعلى أو هيئة عليا، أو لإعادة تسمية المناطق العسكرية كجيوش ميدانية، يجب على المحلل التحذيري والمجتمع المحلي إدراك أهمية هذه التطورات في حال حدوثها.

إذا كان قانون الخدمة العسكرية الوطنية (غير المصنف عادة) ينص على أنه يجب استدعاء جنود الاحتياط لمدة لا تزيد عن ثلاثة أشهر في وقت السلم، فإن الدليل على أنهم محتجزون لفترة أطول يمكن أن يشير إلى صدور مراسيم سرية طارئة في زمن الحرب. وهكذا دواليك، ولا شك أن هناك أمثلة لا حصر لها وأقل وضوحاً بكثير يمكن الاستشهاد بها من قبل الخبراء في مثل هذه الموضوعات.

لسوء الحظ، غالباً ما يكون الخبراء في مثل هذه الموضوعات مبعثرون ويشاركون في أبحاث أساسية طويلة الأجل، حتى عندما تكون الأزمة وشيكة. يجب إنشاء الوسائل بحيث لا يتم التغاضي عن هذه المعلومات أو نسيانها، أو حفظها في المكتبة، عندما تكون في أمس الحاجة إليها. كم عدد المحللين الذين تم تكليفهم بالجهود الحالية أو الخاصة بالإشارات في مقار مختلفة أو مستويات مختلفة في مجتمع الاستخبارات الوطني قد قرأوا أو درسوا الكثير من المواد الأساسية التي قد تكون بالغة الأهمية لفهم الاستعدادات الفعلية للأعمال العدائية؟



كم عددًا تم فهرستها أو إتاحتها بسهولة أو معرفة أين يمكنهم الحصول على الإجابات التي قد يحتاجون إليها على الفور؟. لا شك في أن بعض المكاتب والمحللين أكثر استعدادًا من غيرهم، لكن الخبرة تشير إلى أنه لا يوجد مكتب استخبارات مستعد تمامًا الآن لحالات الطوارئ للاستعداد الحقيقي للأعمال العدائية من قبل أحد أعدائنا المحتملين الرئيسيين. كل أزمة كبرى، على الأقل، أظهرت أن هذا صحيح. ومن هم على مستوى الإشراف أو السياسة، لأسباب واضحة، من المحتمل جدًا أن يكون لديهم الحد الأدنى من المعرفة بقدر كبير من المعلومات الأساسية التي يمكن أن تكون حاسمة في أزمة حقيقية. لا يمكن لمتخصصي التحذير ومحلي المؤشرات العسكرية الحاليين تقديم مساهمة أكبر على المدى الطويل من بذل قصارى جهدهم لمراجعة ودراسة وتجميع البيانات الأساسية التي نادرًا ما يتم الإبلاغ عنها وغالبًا ما تكون غامضة والتي قد تكون ذات يوم ضرورية للغاية للتحذير، فإن نطاق المعلومات العسكرية المحتملة ذات الصلة واسع:

- العقيدة والنظرية
- أوجه القصور اللوجيستية
- متطلبات زمن الحرب
- التشريعات المعمول بها
- نظرية وممارسة التعبئة
- المصطلحات العسكرية
- التدريبات العسكرية الرئيسية

- الألعاب الحربية

- الاستعداد القتالي

- إجراءات الإنذار

- ومواضيع أساسية أخرى مماثلة

كما أن دراسة أداء أعدائنا المحتملين في الأزمات الحية الحديثة نسبيًا، كما أشرنا من قبل، لا تقدر بثمن أيضًا على الرغم من أن الوضع في المرة القادمة لن يكون متطابقًا بلا شك.

يعتبر الحشد السوفيتي للهجوم على القوات اليابانية في منشوريا في أغسطس 1945 مثالاً مفيداً على الاختلاف في التحذير الاستراتيجي والتكتيكي. وتوفر الحملة نفسها، بالإضافة إلى العمليات السابقة للقوات السوفيتية في نفس المنطقة، دروسًا مفيدة محتملة حول كيفية قيام روسيا اليوم بعمليات ضد القوات الصينية.

### مواقف تحليل ترتيب المعركة

من الواضح أن تحديد ترتيب المعركة (OB) للقوات الأجنبية له أهمية حاسمة لتحذير الاستخبارات. في الواقع، بقدر ما يعتمد التحذير على تحديد الحقائق -على عكس المشكلة الأكثر تعقيدًا المتمثلة في تحديد ما تعنيه الحقائق وإصدار بعض الأحكام التفسيرية - فإن حقائق ترتيب المعركة غالبًا ما تكون العنصر الوحيد الأكثر أهمية في التحذير. مهما كانت الحقائق الأخرى ذات الصلة أو المهمة للتحذير، فمن غير المرجح أن يكون هناك شيء بالغ الأهمية مثل مواقع وقوة ومعدات

القوات العسكرية للخصم، لأن هذه تحدد ما يمكن للخصم القيام به. يعتبر الفهم أو التقييم الصحيح لقدرة العدو شرطاً أساسياً لتقييم النوايا، والفشل في التعرف على القدرة محفوف بالمخاطر. وبالتالي، من الواضح، أنه في كل خطوة من العملية، سيلعب تحليل ترتيب المعركة دوراً حاسماً في إصدار التحذير. وسيتحمل محللو ترتيب المعركة مسؤولية كبيرة.

### منهجية ترتيب المعركة

نظراً لأن معظم البلدان عادة ما تكون في سلام وأن نقاط القوة ومواقع قواتها العسكرية ثابتة نسبياً، أو على الأقل تكون التغييرات تدريجية إلى حد ما، فإن تحليل ترتيب المعركة يميل عادةً إلى أن يكون بطيئاً إلى حد ما وبالتالي هو عملية محافظة.

على مدى فترة من الزمن، يتم وضع منهجيات أو معايير معينة مرة أخرى منها محافظة إلى حد ما والتي تؤشر، إلى حد كبير، ما إذا كان يمكن قبول وحدة معينة في ترتيب المعركة في حين أن المنهجيات ستختلف إلى حد ما من بلد إلى آخر وبين أنواع مختلفة من القوات أي أن نفس معايير "القبول" قد لا تنطبق على وحدة القوات البرية الصينية كما لو كانت وحدة جوية كورية شمالية، وأقل عند اعتماد: حرب العصابات، المعايير دائماً ما تكون صارمة نسبياً، خاصة إنهم يطالبون بدرجة عالية نسبياً من الإثبات أو "الدليل" على أن الوحدة موجودة بالفعل، وأنها ذات قوة أو مستوى معين، وتقع في منطقة معينة أيضاً، بعض أرقام الوحدات أي بعض أرقام التعريف أو التعيين مرغوب فيه

بشدة من قبل محلي ترتيب المعركة: OB من الناحية المثالية، يتم تحديد جميع الوحدات بدقة وتحديد موقعها على أساس حالي، جنباً إلى جنب مع التعيينات والقادة والمعدات الصحيحة، ومستويات الطاقم لديهم متوافقة مع الجدول المقبول للتنظيم والمعدات (TO&E) لهذا النوع من الوحدات. كل شيء يناسب، لا مشاكل تم "قبول" جميع الوحدات ولدينا ثقة في OB.

نادراً ما يتم مواجهة هذا الوضع المثالي للحوادث العسكرية -وهو نادر الحدوث تقريباً بالنسبة للدول المعادية التي تحاول إخفاء مثل هذه الحقائق العسكرية عنا لعدد من الأسباب -الصعوبات وبطء الجمع، والمعايير المتحفظة لقبول الوحدات، والآراء الشخصية للمحللين، ومتطلبات الاستشارة المشتركة بين الوكالات أو في بعض الأحيان الاستشارات الدولية، وحتى بطء عملية إعداد التقارير والتحرير والطباعة -يعتبر ترتيب المعركة المقبول دائماً غير محدث بالنسبة لبعض الوحدات، قد يرجع الترتيب إلى سنوات قديمة.

عادة ما يكره محللو ترتيب المعركة الاعتراف بذلك وربما يدركه قليلون خارج دائرتهم المباشرة، ولكن لم يكن من غير المعتاد بأي حال حدوث تأخير لمدة عامين وثلاث سنوات في قبول الوحدات الجديدة، وتحديد أن الوحدات كانت كذلك غير نشطة، أو الاعتراف بأنها قد تمت ترقيتها أو تخفيض قوتها أو نقلها أو إعادة تخصيصها أو إعادة تنظيمها أو تحويلها إلى نوع آخر أو تقسيمها إلى وحدتين أو أكثر، يتم تنفيذ التعيينات العددية غير الصحيحة للوحدات في ملخصات OB عاماً بعد عام؛ فقط عن طريق الصدفة، سيتبين في بعض الأحيان أنه تم تحديد

الوحدات بشكل غير صحيح لمدة خمس أو حتى عشر سنوات أو أكثر. في كثير من الأحيان، آخر شيء يمكن أن نتعلمه عن الوحدة هو تعيينها الرقمي.

باختصار، قد لا يكون ترتيب المعركة "المقبول" ونظام المعركة الحالي الحقيقي للخصوم متطابقين على الإطلاق. إن أكثر ما يمكن أن نأمله هو أنه قريب إلى حد معقول من الحقائق وأننا لم نرتكب أخطاء جسيمة في تقدير نقاط قوة العدو وقدراته. في الوقت المناسب، سنحصل عادةً على البيانات التي نحتاجها لتصحيح ترتيب المعركة: OB ويمكننا تغيير الموقع أو التعيين أو ما لم يكن في الطباعة التالية.

من الأفضل أن تكون بطيئاً أو متأخراً مع التغيير بدلاً من إصدار حكم مبكر قد يكون خاطئاً وسيتعين عليك التراجع عنه لاحقاً. هذه، بشكل عام، هي فلسفة تحليل OB هذا ليس نقداً، هذا بيان للحقيقة.

وفي معظم الأوقات، لا يهم حقاً أن يكون الأمر هكذا، وربما يكون السبب الرئيسي وراء عدم التعرف على هذا التأخر الطبيعي في قبول OB لا أحد يعاني من أخطاء في ترتيب المعركة أو من التأخير في

المعلومات التي تفيد بأن الوحدة قد تم تشكيلها أو ترقية أو نقلها. حتى الأخطاء الفادحة في تقدير قوة القوات الأجنبية، أو عناصر معينة من القوات الأجنبية، مثل المبالغة الكبيرة في تقدير قوة الصواريخ السوفيتية في أواخر الخمسينيات (لم تسبب لنا أي ضرر حقيقي قد يقول البعض حتى أن الآثار كانت مفيدة لأغراض الميزانية قليل من الرعاية ولم تفقد أرواح).

إلا عندما تكون هناك مشكلة تحذير - عندما نتعرض نحن أو حلفاؤنا

لخطر الهجوم. عندئذ يمكن أن تكون "تفاصيل" ترتيب المعركة مهمة وذات أهمية حاسمة. عندما يتم ترقية الوحدات أو نقلها أو تعبئتها أو إعدادها بطريقة أخرى للقتال، فإن دقة ترتيب المعركة وعملها أمران مهمان ويمكن أن تُفقد الأرواح، وقد حدث ذلك بسبب تفاصيل غير صحيحة.

في كثير من الأحيان، ومع ذلك، فإن التغييرات المفاجئة في الوضع العسكري للعدو، بما في ذلك إعادة انتشار الوحدات للالتزام المحتمل بالقتال، لم تُحدث تغييرات خيالية ومتجاوبة في المنهجية من قبل محلي ترتيب المعركة في الواقع، فإن الحالة المعتادة هي أن معايير "قبول" التغييرات في قوام الوحدات والمواقع لم يتم تعديلها -حتى عندما يكون من الواضح أن تحركات القوات الرئيسية جارية بالفعل.

من المسلم به أن التغييرات المفاجئة في مواقع الوحدات، لا سيما عمليات إعادة الانتشار الكبيرة والسرية، تطرح مشاكل هائلة لمحلي ترتيب المعركة. من النادر بالفعل أن يكون الدليل الأولي جيداً أو دقيقاً أو كاملاً بحيث يكون من الممكن تحديد عدد القوات المشاركة، أو أنواع أو عدد الوحدات التي يتم نشرها، وما هو أقل من تعيينات وحداتهم أو من أين هم. يلزم الوقت لفرز البيانات، لمحاولة الحصول على تغطية للمحطات المحلية للوحدات الأكثر احتمالية لمعرفة ما إذا كانت قد غادرت بالفعل، ومن المحتمل أن تستغرق أسابيع أو أشهر حتى مع الجمع الجيد قبل بعض يمكن الحصول على المعلومات المطلوبة. قد تكون سنوات أو أبداً.

في مواجهة التقارير الأولية، والتي قد تتضمن بعض الملاحظات الموثوقة للغاية وغيرها من الأدلة الجيدة بالإضافة إلى الإشاعات والتقارير غير المؤكدة التي تفيد بأن أعداداً كبيرة من القوات المجهولة التعيين تتحرك من مواقع غير محددة نحو وجهات غير محددة، فإن رد فعل محلل OB العادي ليس مفاجئاً بالانتظار ما هي الوحدات التي يمكن نقلها على خريطة الحالة الخاصة به؟ ليس لديه أي هوية، ولا دليل قاطع على المنطقة التي أتت منها القوات؛ قد لا يكون متأكداً مما إذا كان يمكن إشراك فرقة أو عشرة فرق على الرغم من أنه عادة ما يشك في الرقم الأدنى وأن العديد من مصادره تبالغ في الحقائق بشكل كبير. الوضع برمته لعنة بالنسبة له، سيكون نقل أي وحدة انتهاكاً لجميع معاييرها حتى يعرف الوحدات التي يجب نقلها. قد يكون من المناسب أن يتحدث المحللون الحاليون أو محللو المؤشرات بشكل غامض عن تحركات القوات الكبيرة ولكن غير المحددة، ولكن يجب أن يكون محلل OB محددًا ودقيقًا. يجب أن "يقبل" أو يقرر عدم قبول حركة وحدات معينة وقد يشمل ذلك وحدات جديدة لم يتعلم وجودها بعد.

### نهج المؤشرات لترتيب المعركة

من ناحية أخرى، هناك محلل المؤشرات، أحياناً ولكن ليس دائماً مدعوماً من قبل المحللين الحاليين الآخرين، الذين يهتمون بدرجة أقل بترتيب المعركة من أن المجتمع وصانع السياسة يدركون ويدركون الآن أن الخصم ينشر قوات كبيرة وأن هناك خطراً جسيماً من أن هذا التراكم

هو تهديد للالتزامهم. إنه يطلب من زملائه ورؤسائه أن يروا ما يحدث -وهو مدفوع إلى حد الجنون عندما يلجؤون إلى "خبراء" ترتيب المعركة الذين ردهم أنهم "لا يمكنهم قبول" ذلك حتى الآن، وقد يتم إخبار المؤشرات أو المحلل الحالي بأنه لا يمكنه الإبلاغ عن تهديد متزايد محتمل كيف يمكن أن يتزايد التهديد عندما لا تظهر خريطة ترتيب المعركة (OB) أي حشد للقوات في تلك المنطقة؟ ربما لا تظهر حتى أي وحدات هناك.

هذا ليس خيالاً افتراضياً أو كابوساً لمحلل المؤشرات. هذا ما يمكن أن يحدث ما لم يتدخل حكم نزيه في موقع السلطة لسماع كلا الجانبين. مما لا شك فيه أن المعايير الصارمة لقبول أمر المعركة قد أعاققت التحذير لأسابيع، ويمكن أن يكون هذا أخطر عائق منفرد أمام إصدار تحذير عسكري. ستوضح بعض الأمثلة النقطة بشكل أكثر إقناعاً.

بعد فترة وجيزة من تدخل القوات الأمريكية والأمم المتحدة في الصراع الكوري في يونيو 1950، بدأت التقارير الواردة عن تحركات القوات باتجاه الشمال في البر الرئيسي الصيني. أشارت العديد من هذه التقارير فقط إلى أن أعداداً كبيرة من القوات كانت تغادر المقاطعات الواقعة في أقصى جنوب الصين كان هناك حشد كبير في هذه المنطقة لاستكمال غزو البر الرئيسي في العام السابق.

بحلول أواخر يوليو، كان من الواضح أن عناصر كبيرة من الجيش الميداني الرابع قد غادرت جنوب الصين. في هذه الأثناء، كان هناك العديد من التقارير، وإن كانت متضاربة إلى حد ما، بشأن تحركات القوات في أقصى الشمال -بينما كانت هناك العديد من التقارير التي أشارت إلى أن



القوات كانت تتحرك إلى منشوريا، لم يكن من الممكن تأكيد عدد القوات التي كانت تتقدم إلى هذا الحد وعدد القوات التي ربما تم نشرها. مواقع وسيطة، بما في ذلك مقاطعة فوكين، لشن هجوم محتمل على تايوان. حتى مع استمرار تزايد التقارير عن تحركات كبيرة للقوات باتجاه الشمال خلال شهر أغسطس زعمت بعض التقارير أن قطارات القوات كانت تتحرك شمالاً ليل نهار، لم يكن هناك دليل يذكر على مكان وجود وحدات معينة أو بيانات كافية لعمل تقدير موثوق لعدد القوات المشاركة.

تلاشت المؤشرات ومحللو المعركة حول هذه القضية، مع تحذير المحللين بأن المجتمع الاستخباري يدرك احتمال حدوث حشد كبير في منشوريا، بينما ادعى OB أنه لا يوجد "دليل كاف" لنقل أي وحدات إلى منشوريا. لم يُسمح حتى نهاية أغسطس بتقارير المراقبة التي تمت مراجعتها من قبل OB التي تنص على أن أي عناصر انتقلت من الجيش الميداني الرابع إلى منشوريا، تم رفض محاولات القول بأن "العناصر الرئيسية" يمكن أن تكون موجودة "قبل" ترتيب المعركة حتى 1 أكتوبر تقريباً أن تكون عناصر من حوالي ستة جيوش من الجيش الميداني الرابع في منشوريا وقاموا بأول زيادة في قوتهم التقديرية في تلك المنطقة. معايير "قبول OB" في الواقع أعاقت التحذير من التراكم في منشوريا لمدة ستة أسابيع على الأقل، وهذا التناقض فيما يتعلق بما يمكن الإبلاغ عنه أو "قبوله" كدليل استمر بدرجة أقل حتى وبعد التخصص. الهجوم الصيني في أواخر نوفمبر، من يستطيع أن يقول ما إذا كان القبول المبكر للحشد العسكري سيزيد من احتمال أن تكون

قوات الولايات المتحدة والأمم المتحدة مستعدة بشكل أفضل للهجوم الصيني أم لا؟

يمكن اشتقاق مثال أبسط وأقل ضررًا للاختلاف بين ترتيب المعركة ونهج المؤشرات لتحركات القوات من الثورة الهنغارية في عام 1956 كان الرد السوفيتي على هذا الانفجار غير المتوقع هو إرسال القوات إلى المجر عبر كل طريق و اتصال السكك الحديدية من المناطق المجاورة لاتحاد الجمهوريات الاشتراكية السوفياتية، لم تكن هناك معلومات موثوقة عن إجمالي القوات المشاركة في التعزيزات؛ كان من الواضح فقط أن هناك الكثير بالتزامن مع هذه الحركة الثقيلة للقوات من منطقة الكاربات العسكرية، تم فرض حظر سفر استثنائي في رومانيا، حيث حظر السفر الغربي الرسمي إلى مراكز السكك الحديدية شمال بوخارست -بينما أفادت عدة مصادر أن قطارات القوات السوفيتية كانت تتحرك باتجاه الشمال الغربي عبر رومانيا خلال بعض الفترة.

بالنسبة لمحللي ترتيب المعركة، لا يمكن تبرير مثل هذا الاستنتاج. صرحوا بشكل قاطع أنهم لا يستطيعون قبول معلومات من هذا النوع: بعد حوالي ستة أشهر، تم تحديد رقم الوحدة المرتبط بالفرقة السوفيتية من منطقة أوديسا العسكرية في المجر، وتم قبول التقسيم على الفور في ترتيب المعركة.

بحلول الوقت الذي كانت تنتشر فيه القوات السوفيتية لغزو تشيكوسلوفاكيا في صيف عام 1968، كانت مجموعتنا وتحليلنا قد تحسنت على ما يبدو، أو ربما لأنه كان لدينا المزيد من الوقت الذي كنا

قادرين فيه على القيام بعمل أفضل. على أي حال، كان الصراع المعتاد بين المؤشرات ومحلي ترتيب المعركة خافتًا، وكان هناك عدد أقل. لا يمكن للمرء أن يقول لا شكواى من التحذير يعتقد الأكياس أنه تم قبول عدد قليل جدًا من الوحدات بأمر من المعركة أو تم قبولها بعد فوات الأوان، ومع ذلك، فقد نشأ جدل حول تحركات القوات السوفيتية إلى بولندا والتي بدأت في الأيام القليلة الماضية من شهر يوليو، مما يوضح أن مسألة تحركات القوات هذه عندما لا تتوفر تحديدات للوحدات تظل مشكلة محتملة خطيرة للتحذير. كانت المصادر الأولية للمعلومات حول تحركات القوات السوفيتية هذه إلى بولندا في الأساس من السياح والمسافرين الآخرين في بولندا في غضون 48 إلى 72 ساعة بعد بدء التحركات الأولية إلى بولندا، كان هناك نصف دزينة من التقارير الطوعية من المسافرين عن مشاهد تحركات كثيفة للقوات في العديد من نقاط عبور الطرق من الاتحاد السوفيتي في غضون بضعة أيام، وكان المراقبون الغربيون قد حددوا منطقتين لاحتجاز أو تجمع هذه القوات -واحدة في شمال وارسو والأخرى في الجنوب -حيث مُنعوا من الوصول إليهما. كان محللو المؤشرات، وبدرجة أقل محللون حاليون آخرون، على استعداد "لقبول" أو على الأقل الإبلاغ عن دخول قوات سوفيتية كبيرة إلى بولندا والتي كانت على ما يبدو قوات داعمة. ليست جزءًا من التعزيزات المتزامنة مباشرة على طول الحدود التشيكوسلوفاكية (ومع ذلك، فحتى المحللين الدلائل) الذين يعتبرون عادةً مقلقين أو عرضة للمبالغة من قبل زملائهم الأكثر تحفظًا، لم يكونوا على استعداد لقبول في أوائل أغسطس ما ثبت لاحقًا أنه صحيح، وهو

أن حوالي 11 أو 12 فرقة سوفيتية ذُكرت جميعًا كانت في بولندا ، مقارنة بالاثنين العاديين ترتيب محلي المعركة، باستخدام معاييرهم.

### تحليل التعبئة

ترتبط التعبئة ارتباطاً وثيقاً بنظام المعركة وعادة ما يتم التعامل معها من قبل نفس المحللين. تقليدياً توقعاً للحرب، على الرغم من أنه ليس في بعض الأحيان حتى تندلع، تحشد الدول قواتها. من الناحية التاريخية، كان إعلان التعبئة العامة في كثير من الأحيان المؤشر الحاسم على اقتراب الحرب أو حتميتها. تقريبا كل الدول لديها خطط تعبئة لتغطية مجموعة من الطوارئ. يمكن أن تتراوح التعبئة من استدعاء جزئي أو انتقائي لجنود الاحتياط ملء الوحدات الحالية، إلى التعبئة الكاملة للقوات المسلحة وتشكيل وحدات إضافية، إلى التعبئة العامة أو الكلية للسكان والموارد الاقتصادية بأكملها للبلد بأكمله.

هناك احتمال ضئيل أن تحاول أي دولة إخفاء تعبئة كاملة؛ سيكون واضحا جدا، ومع ذلك، تعلمنا التجربة أنه في المجتمعات المغلقة، غالباً ما ثبت أن الزيادة الكبيرة في القوات المسلحة يصعب تحديدها أو اكتشافها كما قد يبدو مفاجئاً، غالباً ما كانت المعلومات الاستخباراتية أكثر احتمالاً للحصول على البيانات والإبلاغ الفوري عن حركة غواصة واحدة أو إعادة انتشار سرب من الطائرات من استدعاء نصف مليون جندي للقوات المسلحة، المعلومات التي لا يمكن إخفاؤها في هذا البلد يتم إخفاؤها بشكل روتيني في ظل نظام ديكتاتوري وتتم حمايتها بواسطة تدابير أمنية فعالة للغاية.

أثبتت تقديرات القوة الإجمالية للقوات المسلحة للدول الأجنبية أنها مراوغة للغاية وكانت في بعض الأحيان بعيدة عن الواقع. بينما كانت المخابرات الأمريكية تبالغ في تقدير قوة القوات الصاروخية السوفيتية في الخمسينيات من القرن الماضي، إلا أنها كانت تقلل إلى حد كبير من قوة القوات البرية السوفيتية، على الأرجح بمقدار الثلث أو أكثر. في عام 1968، على الرغم من التحسن الكبير في التجميع، لم تكتشف المخابرات الأمريكية استدعاء جنود الاحتياط السوفيت ملء الوحدات المنتشرة في الحدود التشيكوسلوفاكية في مايو، واعترفت بتعبئة قوات الغزو في يوليو إلى حد كبير بسبب الإعلانات السوفيتية. كان من الأهمية بمكان الفشل في الاعتراف بالتعبئة الكبيرة للقوات الفيتنامية الشمالية في 1964-1965 والدليل على ذلك مستمد في جزء كبير منه من دعوات هانوي العامة للتجنيد، في حين أن محلي ترتيب المعركة، الذين يفتقرون إلى أدلة محددة على تشكيل وحدات جديدة أو ترقية الوحدات الموجودة، يمكن أن يقبلوا فقط زيادة صغيرة جدًا في القوات الفيتنامية الشمالية، جادل المحللون بأن مضاعفة القوات المسلحة لم تكن تقديرًا غير معقول -تقييم تم قبوله بعد عام على أنه صحيح.

من الواضح إذن أن تقييمات التعبئة وهو مؤشر رئيسي على النية العدائية -تخضع لنفس المشاكل والأخطاء المحتملة مثل ترتيب المعركة. عندما تكون التعبئة جارية، فمن شبه المؤكد أننا نسير وراء الحقائق. وحيثما يوجد سبب وجيه للاعتقاد بأن التعبئة جارية، فإن التحذير لا يمكن أن ينتظر "الدليل" الذي قد يستغرق وقتًا طويلاً.

## مطلوب صوت للتحذير في ترتيب المعركة:

الاختلافات في النهج، في المعايير، في التقنيات التحليلية بين المؤشرات ومحلي ترتيب المعركة خطيرة، ومن المحتمل أن تكون ضارة للتحذير في المستقبل كما كانت في الماضي. في الواقع، قد يكون الاعتماد على المعايير الصارمة لترتيب المعركة في أزمة حقيقية يستخدم فيها الخصم أكثر تقنياته الأمنية والخداع تطورًا كارتيا. في الوقت نفسه، قد يفترض القليلون أنهم يقترحون أن الأساليب التحليلية العادية لترتيب المعركة التي عملت بشكل جيد بشكل عام، إذا كانت بطيئة، في وقت السلم، يجب أن تُلقى في البحر من أجل المزيد من الخيال، وأقل دقة وأكثر "توجهًا نحو المؤشرات".

ما الحل لهذه المعضلة الخطيرة؟ الجواب هو أنه يجب إعطاء رأي كلا الجانبين، ولكن لا ينبغي السماح لمحلي ترتيب المعركة في حالة الأزمة بالحصول على الكلمة الأخيرة بشأن ما يمكن "قبوله" أو ما يمكن إبلاغه إلى سلطة أعلى: هناك أشياء أكثر أهمية في المواجهة الوشيكة مع الخصم من نقاء تقنيات ترتيب المعركة. والأهم من ذلك، أن تعرف السلطات العليا أن بعض عمليات تعزيز قوات العدو جارية، حتى لو لم نكن دقيقين للغاية بشأنها، أكثر من أن تدفعهم إلى الاعتقاد بعدم وجود مثل هذا الحشد.

التحكيم في مثل هذه المنازعات ينتمي إلى المستوى الإشرافي يجب ألا يعمل النظام، كما كان يعمل أحيانًا في الماضي، بحيث يُسمح لمحلل ترتيب المعركة بمراجعة واستخدام حق النقض في ما يعتقد المحللون الحاليون، في أفضل تقدير، أنها ذات أهمية تحذير. بالنسبة للجزء

الأكبر، فإن محلي ترتيب المعركة معتادون على درجة من الاستقلالية والاستقلالية بشأن ما سيقروونه أو "يقبلونه" والذي ربما لا مثيل له على المستوى التحليلي للاستخبارات. في كثير من الأحيان، لا جدال في الأساس أو الأسباب التي يتم على أساسها إصدار هذه الأحكام أو عدم إصدارها من قبل سلطة أعلى. يجب عدم السماح لأساليب ترتيب المعركة التقليدية بصد التحذير. وللتأكد من أن الدلائل التي تشير إلى حشد عسكري يتم الإبلاغ عنها بشكل كاف، وليس فقط ما تم "قبوله"، هي مسؤولية ثابتة وأهم للمشرف. يجب ألا يحاول حل الحجة من خلال إعادته إلى محلي ترتيب المعركة لاتخاذ قرار بشأنهم على أساس أنهم "الخبراء"، قد يكون القيام بذلك قاتلاً للحكم التحذيري. على مدى سنوات، ربما كانت هذه المسألة هي أكبر نقطة خلاف بين نظام المؤشرات وبقية المجتمع. إن حرمان المحلل التحذيري من الحصول على جلسة استماع متساوية حول القضية البالغة الأهمية المتمثلة في الحشد العسكري هو استهزاء بنظام المؤشرات بأكمله. على مدى سنوات، ربما كانت هذه المسألة هي أكبر نقطة خلاف بين نظام المؤشرات وبقية المجتمع إن حرمان المحلل التحذيري من الحصول على جلسة استماع متساوية بشأن القضية البالغة الأهمية الخاصة بالحشد العسكري هو استهزاء بنظام المؤشرات بأكمله. على مدى سنوات، ربما كانت هذه المسألة هي أكبر نقطة خلاف بين نظام المؤشرات وبقية المجتمع إن حرمان المحلل التحذيري من الحصول على جلسة استماع متساوية حول القضية البالغة الأهمية المتمثلة في الحشد العسكري هو استهزاء بنظام المؤشرات بأكمله.

سيكون من المضلل عدم ملاحظة أنه تم إحراز تقدم بشأن هذه المشكلة. ولعل الأهم من ذلك، أن التحسينات الرئيسية في التجميع التقني زادت بشكل كبير من دقة وحدثة معلوماتنا المتعلقة بالمواعق ونقاط القوة والمعدات وتحركات الوحدات العسكرية. هذا ينطبق بشكل خاص على التشكيلات الكبيرة ذات المعدات الثقيلة التي تعمل في منطقة مفتوحة نسبيًا يكون الاكتشاف غير مؤكد بالنسبة للوحدات الصغيرة ذات التجهيز الضعيف خاصة قوات حرب العصابات وفي مناطق الغابات الكثيفة أو الجبلية بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يؤدي سوء الأحوال الجوية إلى إعاقة عملية الجمع.

على مدى سنوات، أدرك الكثير من الناس أن أساليب الترتيب الطبيعي للمعركة قد تكون غير كافية وبطيئة للغاية في حالات الأزمات. لقد أكدت عمليات تشريح الجثة في كثير من الأحيان ادعاءات محلي المؤشرات بأن أساليبهم، في هذه الظروف، أكثر دقة واستجابة للمشكلة من انتظار وصول " دليل " ترتيب المعركة. انتشار العمليات ومراكز التنبيه والتشتت العام للجهد التحليلي العسكري في المجتمع، على الرغم من أنه ربما يكون مكرراً بشكل مفرط في بعض النواحي، فقد فعل الكثير أيضاً لضمان عدم احتكار محلي ترتيب المعركة للإبلاغ عن الحركات العسكرية، وقد أصبحت تقنياتهم تحت السيطرة المتزايدة التدقيق من قبل محللين آخرين ومع ذلك، فهذه مشكلة يجب على المجتمع على جميع المستويات أن يكون متيقظاً لها باستمرار.



## اللوجستيات هي ملكة المعارك

ينعكس مدى وتنوع الاستعدادات اللوجستية للحرب الحديثة في عدد المواد اللوجستية وعناصر النقل المحمولة على قوائم المؤشرات، والتي عادة ما تساوي أو تتجاوز الرقم الخاص بأي موضوع آخر. إذا تمكنا من التأكد من معرفة مدى ومستوى وتنوع الاستعدادات اللوجستية في أي وقت، فلن يكون لدينا فهم دقيق للغاية لقدرات الخصم فحسب، بل ربما يكون لدينا أيضًا رؤية دقيقة للغاية حول نواياه.

## الدول ليست جاهزة للحرب من الناحية اللوجستية

من السهل تكوين انطباع بأن الدول التي لديها قوات عسكرية كبيرة ومجهزة تجهيزًا جيدًا هي أيضًا في حالة استعداد عالية لوجستيًا للأعمال العدائية، وستحتاج إلى القليل من الاستعداد الإضافي للحرب. كما هو الحال مع العديد من الأشياء الأخرى، أعطتنا بعض التجارب مع الأزمات الحية والتحصيل المحسّن تقديرًا أفضل للواقع. كان صحيحًا، بالطبع، أن الاتحاد السوفياتي أنتج بالفعل كميات كبيرة من الأسلحة والمعدات وكان لديه مخزونات كبيرة من العديد من العناصر في مستودعات احتياطية - بعضها في المناطق الأمامية والبعض الآخر في المؤخرة - والتي يمكن الاعتماد عليها في حالة العداوات.

ومع ذلك، شعر الاتحاد السوفياتي بوضوح أن استعداداته اللوجستية غير كافية لاحتمال اندلاع أعمال عدائية. لم تكشف الأزمة التشيكوسلوفاكية فقط عن الحاجة إلى تعبئة الوحدات القتالية السوفيتية، بل كان الأمر الأكثر لفتًا للنظر هو الحاجة إلى تعبئة وحدات

دعم الخدمات الخلفية، من أجل دعم الحركة الأمامية للوحدات القتالية، كان من الضروري الاستيلاء على مركبات النقل وسائقها من أنشطتهم المدنية العادية، وكان ذلك في ذروة موسم الحصاد عندما كانت هناك حاجة ماسة إليها، ثم تم استخدام وحدات النقل الاحتياطية هذه في نقل الإمدادات من الاتحاد السوفياتي إلى القواعد الأمامية قبل وبعد غزو تشيكوسلوفاكيا ولم يتم تسريحها إلا في الخريف عندما استقر الوضع بما يكفي للسماح بانسحاب جزء كبير من تشيكوسلوفاكيا. هناك بعض المؤشرات على أنه حتى مع هذا الجهد، تم مواجهة نقص في الإمدادات على الرغم من عدم وجود مقاومة نشطة.

تم توضيح هذه النقاط هنا للتأكيد على أن هذه الأنشطة لا تحمل أي تشابه مع تمرين. على الرغم من أن السوفييت وصفوا الكثير من نشاطهم اللوجستي بأنه تمرين في محاولة الخداع الشكلية وكانوا مميزين بوضوح عن نوع النشاط الذي يُجرى عادة في أوروبا الشرقية. بالنسبة لأولئك المحللين الذين كانوا مقتنعين باحتمالية الغزو السوفيتي، ربما كان الإعداد اللوجستي قبل كل شيء هو الدليل الأكثر حسماً. كان الأمر الأكثر إقناعاً من نشر الفرق السوفيتية في مواقع حول تشيكوسلوفاكيا والذي كان من الممكن تفسيره، وإن كان ببعض الصعوبة، على أنه مجرد "ضغط" على تشيكوسلوفاكيا (كان واقع التعزيز اللوجستي لم تكن هناك حاجة يمكن تصورها إلا لغزو فعلي).

هذا ليس سوى مثال واحد من الأمثلة التي لا حصر لها والتي يمكن العثور عليها لإثبات صحة الاستعدادات اللوجستية كمقياس للاستعدادات للأعمال العدائية. يمكن الاستشهاد بالعديد من الحالات من حرب فيتنام، بدءًا من الاستعدادات طويلة المدى نسبيًا مثل بناء طرق جديدة في لاو بانهانديل للتعامل مع تحركات الشاحنات إلى الجنوب، إلى الاستعدادات التكتيكية قصيرة الأجل مثل قيادة القوات المحلية السكان لحمل الإمدادات استعدادًا لهجوم على قرية محصنة. كان تاريخ الحرب في جزء كبير منه عبارة عن وقائع جهود فيتنامية شمالية بارعة ودؤوبة للحفاظ على تحركاتهم اللوجستية ومحاولاتنا لتعطيلها. مع استثناءات قليلة، أثبتت المشاريع اللوجستية الجديدة الكبرى أو التحركات الثقيلة بشكل استثنائي للإمدادات أنها مؤشرات صحيحة وموثوقة لاستعدادات العدو للعمليات القادمة. باختصار، إن نوع الاستعدادات اللوجستية التي تقوم بها أي دولة توقعًا لأعمال عدائية مبكرة يختلف من حيث الكمية والنوعية عما يحدث في وقت السلم. ويمكننا، إذا توفرت لدينا أدلة كافية وفهمنا أساليب عمل خصمنا، فعادة ما نرى الفرق.

عوامل التحذير الرئيسية في الاستعدادات اللوجستية للعمليات القتالية من بين العديد من المؤشرات اللوجستية المحتملة للأعمال العدائية الوشيكة، والتي قد يكون بعضها محددًا تمامًا لدول معينة، يمكننا التعميم على العديد من الجوانب الأكثر أهمية للاستعدادات اللوجستية، والتي سيتم دائمًا تنفيذ بعضها أو العديد منها دائمًا قبل

العمل العسكري: من الواضح أن مدى وتنوع هذه الاستعدادات سيعتمدان على نوع ونطاق الأعمال العدائية المتوقعة، ومدتها المحتملة، ودرجة الرد المضاد المتوقع.

**الاستعدادات اللوجستية هي جزء لا يتجزأ من أي خطة تعبئة**  
عندما تتطلب العملية العسكرية الوشيكة أي درجة من التعبئة، كما هو الحال عادة، فإن التعبئة ستشمل أيضاً نوعاً من الاستعدادات اللوجستية، لأن الاثنين مرتبطان بشكل لا ينفصل. يجب أن تحتوي الاحتياطات التي تم استدعاؤها على أسلحة وذخيرة، ويجب أن تحصل الوحدات الموسعة على المعدات أو تزيلها من المستودعات، وهناك حاجة إلى نقل إضافي (عربات السكك الحديدية والشاحنات والطائرات وأحياناً السفن) لنقل كل من القوات وإمداداتها ومعداتنا، وهناك حاجة إلى مزيد من الوقود لكل من نقل الوحدات ودعمها في العمل الوشيك، وما إلى ذلك، حتى حشد وحدة احتياطية واحدة أو وحدة منخفضة القوة في جيش حديث سيتطلب سلسلة كاملة من تدابير الدعم اللوجستي إذا كانت الوحدة ستتحرك في أي مكان أو لديها أي قدرة قتالية عندما تصل إلى هناك. كلما زاد عدد القوات المشاركة، كلما كان الدعم اللوجستي ودعم النقل الذي ستكون هناك حاجة إليه أكثر اتساعاً، وكلما زاد اضطراب أو وضوح تلبية هذا المطلب. التخطيط اللوجستي لتعبئة ونشر القوات الحديثة معقد للغاية، وفي الواقع، فإن الجزء الأكبر من خطة التعبئة يشمل في الواقع التفاصيل التي يجب أن يتم من خلالها إمداد القوات ودعمها ونقلها بدلاً من مجرد استدعاء

جنود الاحتياط أنفسهم في وحداتهم. كلما تم إعداد خطة التعبئة بعناية أكبر، وكلما زادت سرعة تنفيذها، زاد الاهتمام الدقيق بكل تفاصيل الدعم اللوجستي، لأن أي نقص أو اختناق يمكن أن يعطل النظام بأكمله

### التأثير على الحياة المدنية والاقتصاد

من المحتمل أن يكون لحشد الدعم اللوجستي الإضافي على أي نطاق تأثير مبكر وخطير في بعض الأحيان على حياة المدنيين العاديين، هناك عوامل معينة ستخفف بالطبع من هذه الآثار: قد تسمح الاحتياطيات الكبيرة الحجم من الإمدادات والمعدات العسكرية للوحدة بالتعبئة محلياً دون أي تأثير واضح على المجتمع؛ يمكن حفظ بعض أنواع الأطعمة لفترات طويلة؛ مستودعات الوقود المخصصة حصرياً لحالات الطوارئ العسكرية ستقلل من الحاجة إلى مصادرتها من الاقتصاد المدني؛ والدول الغنية جداً (مثل الولايات المتحدة) قد يكون لديها مثل هذا الوفرة العامة بحيث يكون للتعبئة الصغيرة نسبياً تأثير ضئيل أو معدوم على المدنيين.

ومع ذلك، فإن جميع البلدان لديها بعض الاختناقات والنقص، وفي أي تعبئة من أي نطاق، سيظهر تأثير هذه الاختناقات، وغالباً على الفور، على حياة المدنيين. يجب أن يكون محللو التحذير على دراية بماهية هذه النواقص الحرجة المحتملة، ويجب أن يكون هواة الجمع مستعدين مسبقاً للتركيز على بعض هذه، نظراً لأن مصادفة العديد منهما قد تكون إما دليلاً طويلاً الأجل أو قصير الأجل على التعبئة أو

العسكرية غير العادية المتطلبات. بعض أنواع النقص التي تشير إلى الاستيلاء العسكري والتي ظهرت بشكل متكرر هي: الطعام خاصة اللحوم وغيرها من الأصناف التي يتم تحويلها دائماً تقريباً إلى الجيش في وقت الحاجة (الوقود) على الرغم من المستودعات الاحتياطية للجيش، عادة ما تكون الأزمات التي تنطوي على انتشار عسكري مصحوبة بتقارير عن نقص الوقود للاستخدام المدني؛ والنقل والإمدادات الطبية كلاهما لهما أهمية بالغة بحيث تتم مناقشتهما بمزيد من التفصيل أدناه.

### التأثير على النقل

من المرجح أن يكون أحد الآثار الفورية والأكثر تخريباً لتدابير التعبئة اللوجستية على نظام النقل، وهو أيضاً أحد أكثر الآثار التي يمكن اكتشافها على الأرجح. لا يوجد بلد لديه نظام نقل مناسب للعناية بأي زيادة كبيرة في المتطلبات العسكرية دون طلب من النقل المدني العادي أو أن يكون له بعض التأثير على النقل المدني العادي. تستدعي خطط التعبئة لجميع الدول السيطرة بطريقة أو بأخرى على مرافق النقل المدني قد تتراوح هذه التدابير من مجرد إعطاء الأولوية للشحنات العسكرية (عن طريق السكك الحديدية أو الشاحنات أو الماء أو الجو) على الشحنات المدنية إلى الاستيلاء على الشاحنات على نطاق واسع من الاقتصاد المدني و/ أو الاستيلاء من قبل الجيش على نظام النقل بأكمله. ربما كانت خطط الحشد الأكثر شمولاً في العالم لاستيلاء الجيش على النقل المدني هي تلك الخاصة بالاتحاد السوفيتي وحلفائه في أوروبا

الشرقية الذين كان لديهم خطط متكاملة بشكل وثيق. عادة ما يكون لأي زيادة كبيرة أو مفاجئة في المتطلبات العسكرية تأثير فوري على نظام النقل، كانت التقارير عن النقص في عربات السكك الحديدية للاستخدام العادي ومصادرة الشاحنات من الاقتصاد المدني في بعض الأحيان مؤشراً رئيسياً على أن تحركات عسكرية غير طبيعية كانت وشيكة، كما كان الحال مع حشد القوات حول تشيكوسلوفاكيا في الأسبوع الأخير من يوليو 1968.

من أجل تعبئة كبيرة توقعاً لأعمال عدائية واسعة النطاق، تخطط بعض الدول للسيطرة الكاملة على أنظمة النقل -الأرضية والجوية والمائية. وبغض النظر عن فعالية تنفيذ هذه الخطط أو عدم فعاليتها، فإننا بالكاد نفشل في اكتشاف بعض جوانبها، لا سيما في استيلاء عسكري جذري ومفاجئ مصحوباً باستخدام عسكري مكثف للنقل البري والسكك الحديدية في المناطق الرئيسية الأخرى أيضاً، كانت الاضطرابات الكبيرة في النقل نتيجة للتحركات العسكرية مؤشرات رئيسية على الاستعدادات للأعمال العدائية الثقيل.

تسببت تحركات القوات الصينية إلى منشوريا في صيف وخريف عام 1950 في اضطراب واسع النطاق لرحلات الشحن العادية -وكان هناك عدد من التقارير عن ذلك. كما تسببت تحركات القوات والإمدادات الأقل اتساعاً في الصين في تقارير متفرقة عن تقليص النقل المدني.

## حركات ثقيلة لعناصر وإمدادات الخدمة الخلفية

ومع ذلك، ربما تم تخزين العديد من الإمدادات في المستودعات الأمامية أو الاحتياطية في المؤخرة، ربما لم يعتقد أي قائد أنه لديه ما يكفي. إن الحشد الإضافي للإمدادات للقوات التي ستلتزم بها في العمليات الأولية (سواء كانت قوات هجومية برية، أو جوية، أو بحرية، أو دفاع جوي، أو حتى قوات صاروخية) هو أمر مؤكد فعلي لأي دولة لديها الوقت للقيام بمثل هذه الاستعدادات. ما لم يتم أخذ القوات بمفاجأة تامة، فمن المتوقع حدوث بعض التعزيزات اللوجستية قبل العمليات، وعادة ما تكون ثقيلة للغاية. في الواقع، غالبًا ما يكون التعزيز اللوجستي ثقيلًا ومتطلبًا للموارد مثل حشد القوات، إن لم يكن أكثر من ذلك، وسيطلب وقتًا أطول. مشكلة "الذيل اللوجستي" معروفة جيدًا، وكان العديد من القادة على استعداد للذهاب قبل اكتمال زيادة الإمدادات الخاصة به، أو أُجبر على وقف هجومه بسبب نقص العناصر الأساسية مثل الوقود. التأخير في الهجوم بعد أن تكون القوات المقاتلة جاهزة على ما يبدو وفي مكانها، وبالتالي قد لا يعني أي تردد أو تردد من جانب الخصم طالما أن زيادة الإمدادات مستمرة لا ينبغي اعتباره مؤشرًا سلبيًا، كما هو الحال في كثير من الأحيان، بدلاً من ذلك، يجب الحفاظ على المراقبة الدقيقة للتراكم اللوجستي على أمل تحديد متى سيكون الخصم في الواقع جاهزًا للقفز، قد لا يكون من السهل تحديد ذلك، ولكن من المحتمل أن يكون أفضل إلى حد ما من التخمين الكلي.



في الحرب العالمية الثانية، راقب اليابانيون حشد القوات السوفيتية في الشرق الأقصى لمدة ستة أشهر، كانوا قد قدروا أن مرافق السكك الحديدية العابرة لسيبيريا يجب أن تتركز على الشحنات العسكرية لمدة 100 يوم على الأقل قبل الهجوم السوفيتي على القوات اليابانية في منشوريا. بحلول أواخر يوليو 1945، كانت معلوماتهم الاستخبارية تشير إلى أن التحركات الثقيلة المستمرة تتكون الآن بشكل شبه كامل من الإمدادات وقوات الخدمة الخلفية، والتي فسروها بشكل صحيح على أنها تعني أن حشد القوات القتالية قد اكتمل وخلصوا إلى أن السوفييت يمكنهم شن الهجوم في أي وقت بعد 1 أغسطس ولم يتلقوا أي تحذير آخر بالهجوم الذي وقع في 8 أغسطس.

في التعزيز السوفيتي للهجوم على تشيكوسلوفاكيا في صيف عام 1968، بدا أن معظم القوات المقاتلة التي شاركت في الغزو قد أكملت انتشارها بحلول 1 أغسطس (هذا باستثناء القوات الاحتياطية التي دخلت شمال بولندا والتي كانت لا تزال جارية جيداً في أغسطس) كان الحكم الاستخباري هو أن القوات السوفيتية كانت في حالة استعداد عالية) إن لم تكن ذروة استعدادها (للغزو في حوالي 1 أغسطس في الواقع، ومع ذلك، فإن التعزيز اللوجستي في أوروبا كان لا يزال مستمراً والسوفييت أنفسهم لم يعلنوا عن الانتهاء من "تمرين" خدماتهم الخلفية حتى 10 أغسطس. بدأ الغزو في 20 أغسطس من المحتمل أن القوات السوفيتية لم تكن جاهزة حقاً، أو على الأقل لم تكن جاهزة كما كان يتمنى قادتها، في الوقت الذي حكمت عليه الجماعة لو كان هناك تهديد حقيقي بمعارضة جديّة، فرمّا كان التعزيز اللوجستي ذا أهمية أكبر وربما

يتطلب وقتًا أطول وعلى أية حال، فإن تخفيف القلق بشأن غزو محتمل لتشيكوسلوفاكيا عندما لم يحدث شيء في الأيام القليلة الأولى من شهر أغسطس لم يكن مبررًا للأدلة العسكرية التهديد لم يستمر فقط بل كان يتزايد.

كانت مشكلة تقييم الجاهزية اللوجستية، وبالتالي الاستعداد الفعلي للهجوم، مشكلة استخباراتية صعبة في فيتنام ولاوس، حيث تفاقمت مشاكل تقدير حركة الإمدادات على الإطلاق بسبب آثار الضربات الجوية، وحظر الطرق، وسوء الأحوال الجوية، وتضاريس الغابة: ومع ذلك، في هذه الظروف، كما هو الحال في الحروب التقليدية، كانت الجهود المستمرة لبناء الإمدادات والأهمية الكبيرة الواضحة التي تعلق على إبقاء الطرق مفتوحة مؤشرات على عمليات وشيكة حتى عندما يكون نطاقها أو توقيتها بعيد المنال.

### السحب من المستودعات الحالية

ومن المحتمل أن يتمثل جانب آخر من المتطلبات غير الطبيعية للوحدات العسكرية للإمدادات في انخفاض الإمدادات في المستودعات، في كل من المناطق الأمامية والخلفية. في المنطقة الأمامية، سيتم تخصيصها للقوات للقتال. في المناطق الخلفية، يعد التفريغ المفاجئ للمستودعات الاحتياطية، خاصةً إذا كان هناك العديد منها متورطاً، مؤشراً محتملاً على أن المعدات يتم إصدارها للاحتفاظ بوحدة احتياطي أو أقل قوة.

## المستحضرات الطبية

الدعم الطبي هو أحد المتطلبات الأكثر وضوحًا للقوات المشاركة في القتال مقارنة باحتياجاتها في وقت السلم. في الواقع، من بين جميع مجالات الدعم اللوجستي، قد يكون هذا هو المجال الذي يوجد فيه أكبر فرق بين الحرب والسلام. لا تتطلب الوحدات القتالية كميات أكبر بكثير من الأدوية والأدوية فحسب، بل تتطلب أيضًا أنواعًا مختلفة من الأدوية، وستتضاعف الاحتياجات من الأطباء والفنيين الطبيين، كما تتضاعف الحاجة إلى المستشفيات الميدانية ومرافق الإخلاء ونحوها. حتى في الدول التي لا تولي تقليديًا أهمية كبيرة لإنقاذ حياة المجندين الجرحى (من بينهم العديد من الدول الشيوعية المهمة)، فإن الحاجة إلى زيادة الأدوية ومرافق الدعم الطبي من جميع الأنواع سوف ترتفع بشكل كبير في حالة الأعمال العدائية. كما هو الحال في الاستعدادات اللوجستية الأخرى، ستؤثر هذه التغييرات ليس فقط على القوات العسكرية نفسها، ولكن من المحتمل أيضًا أن يكون لها تأثير خطير على السكان المدنيين. من بين الآثار الواضحة نقص الأدوية وإمدادات المستشفيات، والاستعداد المفاغئ للأطباء إلى القوات المسلحة، وبرامج جمع الدم المتزايدة بشكل كبير.

بالإضافة إلى ذلك، قد يضطر المتحاربون إلى شراء كميات كبيرة من المخدرات في الخارج (كما فعلت فيتنام الشمالية، بمساعدة الصين، في المراحل الأولى من تورط الولايات المتحدة في حرب فيتنام. في بعض الأحيان، قد يؤدي الاستحواذ المفرط على الأدوية لأمراض معينة. أي مضادات الملاريا) إلى تقديم معلومات تفيد بأن القوات العسكرية

جاهزة للتحرك في مناطق معينة).

يشعر بعض المحللين أن الاستعدادات الطيبة هي جانب من جوانب التخطيط للحرب التي لم تحظ باهتمام كبير، وأن هذا مجال يمكن فيه تحسين قاعدة بياناتنا وتخطيط التجميع، إنه مجال تبدو فيه بعض تدابير التأهب خاصة بالأعمال العدائية وبالتالي تكون ذات قيمة محددة عالية جدًا للتحذير.

### الاستعدادات اللوجستية للبقاء على قيد الحياة

من التحضير اللوجستي المهم الآخر الذي من المرجح أن يميز الحرب عن السلام هو تخزين المعدات وغيرها من التدابير لضمان بقاء النظام اللوجستي نفسه. مثل هذه التدابير، لا سيما إذا تم تنفيذها بأي عدد كبير أو في تناقض ملحوظ مع الممارسة العادية، تحمل صلاحية عالية كمؤشرات على أن الدولة تستعد لبعض الإجراءات التي تتوقع انتقامًا منها. ما لم يكن، من ناحية أخرى، من الواضح أن الخصم يستعد لبدء الإجراءات. ومنشآت السكك الحديدية والطرق، بطبيعة الحال، معرضة بشدة للاعتراض، وعادة ما يتخذ المعتدون بعض الإجراءات لحمايتهما وتوفير إصلاحهما قبل الشروع في الأعمال العدائية. بالإضافة إلى التدابير الواضحة مثل زيادة حماية الدفاع الجوي في الجسور وساحات السكك الحديدية، سيتم اقتراح تدابير الاستعداد اللوجستي غير العادية من خلال التخزين على طول طريق روابط السكك الحديدية والقضبان، ومعدات الجسور الطائرة، والجرافات، وآلات بناء الطرق وغيرها من المواد للإصلاح السريع لطرق النقل المتضررة. نادرًا ما تتخذ الدول

خطوات طارئة من هذا النوع، إن وجدت، عندما تتوقع فترة طويلة من السلام إجراء آخر لضمان بقاء طرق النقل الهامة هو بناء العديد من الطرق الالتفافية والجسور الإضافية وما شابه ذلك عند الاختناقات -وهو إجراء كان الفيتناميون الشماليون بارعين فيه.

### الاستعدادات اللوجستية لعمليات محددة

بالإضافة إلى قيمة الاستعدادات اللوجستية كمؤشرات بشكل عام، قد توفر أنواع معينة من الأنشطة مؤشرات محددة للغاية لطبيعة الهجمات الوشيكة. يعد التوقف غير العادي لطائرات النقل أو تجميعها في قواعد بالقرب من القوات المحمولة جواً مؤشراً جيداً على أن العمليات المحمولة جواً وشيكة. من المحتمل أن يشير التراكم الكبير للمعدات البرمائية ومراكب الإنزال إلى هجمات وشيكة تنقلها المياه، وربما يشير اكتشاف كميات كبيرة من معدات الجسور المتنقلة إلى عمليات عبور النهر الرئيسية. تعتبر هذه العمليات اللوجستية المحددة للغاية ذات قيمة كبيرة للتحذير، شريطة أن يتم اكتشافها، لأنها لا تقدم لنا تحذيراً عاماً فحسب، بل تحذرننا في كثير من الأحيان من كيفية ومكان شن الهجمات وهكذا، مرة أخرى.

يمكن تقديم ملاحظة أخيرة للتوجيه. يجب على المحلل ألا ينسى أو يتغاضى عن العناصر اللوجستية في كتلة المؤشرات الأخرى في حشد كبير، سيكون هناك قدر كبير من العمل -تحركات واسعة النطاق للقوات البرية، والكثير من عمليات إعادة انتشار الطائرات المقاتلة، وعشرات العناصر والشائعات السياسية، وتقارير دقيقة ومزروعة عن

نوايا العدو. كل هذه أشياء قوية وتصنع عناصر حالية جيدة، ويبدو تراكم ترتيب المعركة رائعاً على الخريطة، لكن في بعض الأحيان، في كل هذا، تضع تلك الأجزاء اللوجستية الصغيرة التي ربما تكون قد أكدت أن التعزيز العسكري حقيقي - أي أنه ينطوي على استعدادات حسنة النية للقتال وليس تمريناً أو تهديداً خاملاً لمصلحتنا، من المهم ألا تفقد جواهر الاستخبارات هذه النادرة جداً والتي لا تقدر بثمن لتقييم النوايا الحقيقية للعدو.

### عوامل أخرى في الاستعدادات القتالية

تناولت الأقسام السابقة بعض أنواع الأنشطة الرئيسية التي تسبق أو تصاحب التزام القوات بالقتال. ومع ذلك، من المرجح أن تتسم الاستعدادات للأعمال العدائية بعدد من الحالات الشاذة الأخرى أو الأنشطة غير العادية للغاية والتي ستساعد بشكل أكبر على تمييز الوضع عن الوضع الطبيعي في هذا القسم، سننظر بشكل عام في بعض الأشياء التي يجب أن نراقبها، أو التي تمت ملاحظتها في الأزمان الماضية، لأنها تميز الاستعدادات الحقيقية للأعمال العدائية.

### انشغال القيادة العليا

الحرب هي عمل الجنرالات والأدميرالات، وعندما تكون الاستعدادات للحرب جارية، فإنهم سيشاركون بعمق في التخطيط، حتى في النظر في أدق التفاصيل للعملية الوشيكة. سيضع موظفهم ساعات طويلة من التخطيط والأعمال الورقية، ومن المحتمل أن تكون هناك حاجة إلى

مزيد من الضباط للتعامل معها. لأسباب أمنية وسرية، قد يتم إبلاغ أقل عدد ممكن من الضباط بالخطط الكاملة، لكن لا مفر من أن تؤثر الاستعدادات على أنشطة العديد، إن لم يكن كل، مكونات المؤسسة العسكرية بطريقة أو بأخرى. سيكون هذا صحيحًا، لكن بدرجات متفاوتة، ما إذا كان يتم التخطيط لهجوم مفاجئ متعمد لبضعة أشهر قادمة (كما في اليابان). واحدة من الأساطير العظيمة التي ارتكبتها بعض المحللين (أحيانًا باسم التحذير) هي أن أعداءنا لديهم جميع خطط الطوارئ الخاصة بهم جاهزة وأن الأعمال العدائية الكبيرة يمكن أن تبدأ عند سقوط القبة دون أي تخطيط إضافي أو النظر في التفاصيل من قبل هيئة الأركان العامة، هذا سخيف لا يمكن لأي دولة أن تكون جاهزة لكل حالة طوارئ، وحتى إذا كان لديها خطة محددة لأزمة معينة في متناول اليد، فإن القيادة العليا أو هيئة الأركان ستعجب بالتأكيد في مراجعتها والتأكد من أن جميع الأوامر التابعة جاهزة تمامًا يلعبون أدوارهم ولا توجد اختناقات. على الأرجح، سيتعين عليهم تعديل الخطة أو إعداد خطة جديدة تمامًا، نظرًا لأن الوضع سيكون حتمًا مختلفًا بعض الشيء، أو يتساءل شخص ما عن جزء منه، وهكذا دواليك على أي حال، النتيجة هي يقين افتراضي:

سيتم اختباره على أكمل وجه، ومن المرجح أن تنعكس تداعيات كل ذلك في كميات كبيرة من الاتصالات والجو العام للأزمة في المؤسسة العسكرية لقد تعلمنا من التجربة أنه حتى التدريبات الكبرى من المحتمل أن تتطلب اهتمام وحضور كبار القادة العسكريين حيثما تكون الاستعدادات حقيقية، فإن متطلبات مشاركتهم ستكون أكبر

بشكل لا نهائي. قد تكون المعرفة بمكان وجودهم وبعض المعلومات عن أنشطتهم لا تقدر بثمن من مصادر متنوعة، عسكرية وسياسية، نأمل أن نكتسب بعض الإحساس، وإن كان غير كافٍ، بأن المؤسسة العسكرية منغمسة في نشاط كبير وغير عادي، أو أنها تركز قدرًا مفرطًا من الاهتمام لمنطقة أو موضوع معين.

### التنبهات والجاهزية القتالية

يعد إعلان التنبيه الحقيقي (غير العملي) ورفع القوات إلى مستويات عالية جدًا (أو أعلى) من الاستعداد القتالي مؤشرًا رئيسيًا على الاستعداد للقتال أو القتال المحتمل. مثل التعبئة أو عمليات إعادة الانتشار الرئيسية للوحدات، سيتم الاحتفاظ بالإنذار القتالي الحقيقي فقط للوضع الاستثنائي الذي يتم فيه التخطيط للأعمال العدائية أو هناك سبب للخوف من أن يؤدي تدهور الأوضاع الدولية إلى خطر الأعمال العدائية في المستقبل القريب.

عادة ما تحدد قوات الدول الكبرى درجات أو شروط استعداد تتراوح صعودًا من حالتها اليومية العادية إلى أعلى درجة استعداد وهي الاستعداد الكامل لأعمال عدائية وشيكة. في القوات الأمريكية، تُعرف هذه المراحل باسم DEFCONs (شروط الدفاع) والتي تتراوح من 5 (الأدنى) إلى 1 (الأعلى).

يعد رفع مستوى ديفكون أمرًا خطيرًا وينطوي على خطوات محددة محددة تزيد بشكل ملموس من استعداد الرجال والعتاد للقتال. فرض أعلى وضع ديفكون يشير إلى حالة طوارئ وطنية.



تستلزم هذه الخطوات سلسلة من التدابير المحددة من قبل مختلف مكونات القوات المسلحة والتي، عندما يتم تنفيذها بالكامل (أي عند تنفيذ الاستعداد الكامل)، ستجعل الوحدات القتالية والوحدات المساندة جاهزة للالتزام الفوري بالقتال. يجب تمييز شروط الاستعداد هذه عن التنبيهات أو التمارين الروتينية، والتي يتم إجراؤها بشكل متكرر لاختبار قدرة الوحدات على الاستجابة بسرعة كما هو الحال في القوات الأمريكية، فإن رفع شروط الاستعداد هو خطوة جادة نادراً ما يتم القيام بها. في الواقع، هناك سبب للاعتقاد بأن فرض شروط الاستعداد الكامل في جميع أنحاء القوات المسلحة، مع جميع الخطوات التي يُفترض أن تستتبعها، هي خطوة (مثل ديفكون 1) التي لن يتم اتخاذها إلا في انتظار الأعمال العدائية.

وعليه، فإن إعلان الاستعداد القتالي الكامل هو من الأمور ذات الأهمية القصوى لمخبرات التحذير لا يوجد شيء تافه جداً بالنسبة لنا لنعرفه عن المهم جداً- إرسال موضوع: المصطلحات الدقيقة، والآليات التي سيتم من خلالها ترتيب مثل هذا الشرط، أو الإجراءات الدقيقة التي تتبع هذا الأمر بسبب الندرة التي تُفرض بها شروط الاستعداد المتزايدة (مقابل الكاملة)، سيكون لدى معظم المحللين خبرة قليلة في مثل هذه الظروف، ومن المحتمل أن يكون هناك قدر كبير من عدم اليقين بشأن ما يمكننا اكتشافه أو لا يمكننا اكتشافه أو بشأن ما سيكون على وجه التحديد.

ومع ذلك، يجب على الطالب التحذير إجراء دراسة لجميع الأدلة المتاحة حول هذا الموضوع، لأنه في ساعة الأزمة، يمكن أن تكون القدرة

على إدراك أن الاستعداد القتالي الكامل يتم تنفيذه ذا أهمية حاسمة.

### تمارين مقابل انتشار قتالي

غالبًا ما يشعر كل من جامعي ومستخدمي قوائم المؤشرات بالحيرة من حقيقة أن المستوى العالي بشكل غير طبيعي لنشاط التمرين والتراجع الافتراضي لنشاط التمرين العادي يظهران كمؤشرين. هذا ليس تناقضًا حقيقيًا بشرط أن يتم فهم الظروف التي قد يكون فيها كل من هذه المؤشرات صحيحة. قد يكون مستوى التدريب العالي بشكل استثنائي، وخاصة التدريب الواقعي جدًا أو المتخصص لنوع معين من العمليات أو ضد هدف معين، بالطبع مؤشرًا صالحًا للاستعدادات للعمليات القتالية. من الواضح أن القوات تحتاج إلى تدريب وتدريب مكثف للغاية، إذا أرادوا إنجاز مهامهم بفعالية، كما أن نطاق ونوع التدريب في القوات المسلحة لأي بلد هو دليل مفيد للغاية بالفعل لنوع العمليات التي يتوقع إجراؤها. إذا كانت مجموعتنا كافية، فقد نتمكن أيضًا من التمييز من خلال تمارين تدريبية محددة بالضبط ما هي العمليات القتالية التي يتم التخطيط لها. قام الجيش الفيتنامي الشمالي تقليديًا بإجراء تدريبات مفصلة قبل شن هجمات على أهداف محددة في جنوب فيتنام ولاوس. بالنسبة للعمليات الأكبر والأكثر تقليدية، فإن التدريبات الواسعة لمركز القيادة والأركان، التي تكملها تدريبات للقوات في أدوارها المحددة، هي الإجراء العادي. لن يختار أي قائد شن عمليات قتالية حتى يقنع نفسه بأن كلاً من ضباطه وقواته مدربون جيدًا بشكل معقول على ما يجب عليهم فعله، وكلما كان التدريب أكثر

تحديدًا لنوع معين من الحرب أو الهدف، كان ذلك أفضل. وبالتالي، كدليل عام -وأحيانًا محددًا تمامًا- لخطط الخصم المحتمل، فإن نوع التدريب هو مؤشر لا يجب تجاهله. ومع ذلك، فإن مثل هذا النشاط التدريبي غالبًا ما يكون مؤشرًا طويل المدى نسبيًا، والذي قد يسبق البدء الفعلي للأعمال العدائية بأسابيع أو شهور أو حتى سنوات. في الواقع، قد لا يشير إلى توقع للأعمال العدائية بقدر ما يشير إلى الرغبة في الاستعداد لها إذا حدث ذلك.

على المدى الأقصر، ربما فترة من بضعة أسابيع -على الرغم من أنها قد تكون أقل بكثير- التغييرات غير العادية في نمط نشاط التدريب، وخاصة التوقف أو قرب التوقف عن التدريب العادي، أثبتت عادةً أنها مؤشر أكثر تحديدًا أو صحة من الأعمال العدائية. إن التأهب الحقيقي للقوات في أزمة ما أو لأعمال عدائية محتملة يتم تمييزه دائمًا تقريبًا بالتقييد المفاجئ للتدريب الروتيني، وعادة ما يكون مصحوبًا باستدعاء القوات في الميدان إلى مراكزهم الأصلية من أجل وضعهم في حالة تأهب في حالة تأهب قتالي حقيقي، لن يتم إرسال القوات الصاروخية إلى نطاقات بعيدة للتدريب ولا وحدات مضادة للطائرات إلى مناطق إطلاق النار؛ ستكون هناك حاجة إليها إما في محطاتهم الأصلية أو مناطق انتشار الحرب وبالمثل، فإن الكثير إن لم يكن كل شيء روتيني. سيتم إنهاء النشاط، على الرغم من أنه من المحتمل تكثيف التدابير الدفاعية مثل الدوريات الجوية والبحرية من المحتمل أن تكون مثل هذه الاختلافات في أنماط التدريب واضحة وهي سمة مميزة للأزمات الحقيقية -وهي علامة حقيقية على زيادة الاستعداد القتالي لقوات

العدو المحتملة. غالبًا ما يكون مجتمع الاستخبارات، استنادًا إلى الخبرة المتزايدة، قادرًا على التعرف على مثل هذه المواقف، لكننا نحتاج دائمًا إلى أن نكون متيقظين لما لا يحدث (ولكن يجب أن يحدث) وكذلك لما يحدث. هذا صحيح بشكل خاص عندما لا تكون هناك توترات علنية قد تنبهنا -عندما يستعد الخصم في الخفاء.

قد تكون العبارات التي تقول إن "الأمر تبدو هادئة جدًا" أو "لا يبدو أن هناك الكثير مما يحدث" مضللة بشكل خطير. بهدف طمأنة المستمع، فقد تعني في الواقع أنه تم تقليص النشاط الطبيعي بسبب تنبيهه.

بمجرد أن يبدأ التمرين، فإنه يعتبر إشارة سلبية على المدى القصير. عندما تلتزم القوات والموارد اللوجيستية بتدريب ما، فإنها لا تكون على استعداد للاستجابة لحالة قتالية كما كانت قبل نشرها في التمرين. تكمن مشكلة الاستخبارات في التأكد من أن مرحلة التعزيز من أجل "التمرين" هي في الحقيقة للتمرين وليست غطاء لنشر القوات للهجوم. في العديد من التدريبات، ستكون هذه مشكلة قليلة، إن وجدت، لأن التدريبات ربما لن يتم إجراؤها في المنطقة التي يجب أن يتم نشر القوات فيها لشن هجوم فعلي، ولكن بعيدًا عن خط المواجهة أو حتى مسافة ما خلفهما.

هناك عدد قليل من إجراءات الخداع التي يسهل تنفيذها أو التي تبدو واضحة للغاية مثل سلسلة من البيانات الكاذبة حول طبيعة أو الغرض من النشاط العسكري. على الرغم من هذا، فقد أثبتت مثل هذه الأكاذيب في بعض الأحيان فعاليتها، وليس لدينا أي ضمان بأن مجتمع

الاستخبارات ككل سيتعرف عليهما بالضرورة على حقيقتهما. خلال صيف عام 1968، أعلن الاتحاد السوفيتي عن سلسلة كاملة من "التدريبات" التي قيل إن القوات السوفيتية وحلف وارسو تجريها إما في تشيكوسلوفاكيا أو بالقرب منها. في الواقع، لم تجر هذه القوات أي تدريبات حقيقية طوال الصيف، وقد أدى تنبيه ونشر القوات للأزمة التشيكوسلوفاكية إلى تعطيل برنامج التدريب الصيفي تمامًا، هذه "التمارين" تم الإعلان عنها فقط لتوفير ذريعة لإدخال القوات السوفيتية إلى تشيكوسلوفاكيا في يونيو، والأهم من ذلك، كخطأ للتعبئة الرئيسية ونشر القوات السوفيتية بعد منتصف يوليو حتى أن الاتحاد السوفياتي أعلن عن سيناريو مفصل لما يسمى بـ "تمرين الخدمات الخلفية" الذي تم تحت غطاء نشر الوحدات القتالية ودعمها اللوجستي ومع ذلك، على الرغم من الظروف والحقيقة الواضحة المتمثلة في أن كل هذا النشاط كان مرتبطًا بشكل واضح بالجهود السوفيتية للسيطرة على الوضع التشيكوسلوفاكي، فإن الكثير من التقارير الاستخباراتية الحالية قبلت التصريحات السوفيتية بشأن هذه "التدريبات" كما لو كانت وصفًا صحيحًا لما كان يحدث :حتى بعد الغزو، استمر عدد من دراسات التشريح في الإشارة إلى "التدريبات" دون مبرر.

في حالة تشيكوسلوفاكيا، كانت هناك أدلة كثيرة في متناول اليد لإصدار حكم بأن السوفييت لم يشاركوا في "تدريبات" حقيقية وأن التكتيكات السوفيتية طوال الصيف كانت مصممة لمواءمة تشيكوسلوفاكيا بطريقة أو بأخرى. وبالتالي، فإن الوضع يتطلب عناية فائقة ودقة في

إعداد التقارير لضمان عدم حجب الهدف والهدف السوفيتي الحقيقيين من خلال التكرار الروتيني للتصريحات السوفيتية.

### الاستعدادات الهجومية مقابل الاستعدادات الدفاعية

في أزمة وشيكة، عندما تكون الحرب على وشك الاندلاع أو عندما يكون هناك خوف من تصعيد الأعمال العدائية الجارية بالفعل، غالبًا ما يُطلب من مجتمع الاستخبارات التوصل إلى بعض الأحكام حول ما إذا كان يجب اعتبار الاستعدادات هجومية أو دفاعية في الطبيعة - باختصار، هل الخوف من الهجوم من جانبنا أو من قبل خصم آخر يفسر النشاط العسكري المرصود، أم أنه استعداد لعمل هجوم؟ تمت مواجهة هذه المشكلة التحليلية سواء فيما يتعلق بحشد القوات التي يمكن استخدامها في الأعمال الهجومية، خاصة الوحدات القتالية للقوات البرية (وللنشاط الواضح ذي الطبيعة الدفاعية) مثل زيادة الدفاعات المضادة للطائرات ونشاط الدوريات المقاتلة (هناك حالات يمكن أن يكون فيها التعزيز الهجومي للقوة القتالية البرية، وحتى بشكل كبير، لأغراض دفاعية بالكامل بسبب الخوف المشروع من الهجوم وهناك حالات يكون فيها العمل الدفاعي ظاهريًا، وهو حشد القوات الذي لا يمكن استخدامه مطلقًا في هجوم، هو في الواقع جزء من الاستعدادات الهجومية التي تتم فقط توقعًا للانتقام من الجريمة الوشيكة. كيف يمكننا معرفة الفرق؟ متى يجب اعتبار النشاط العسكري المتسارع، من أي نوع، مظهرًا من مظاهر الاستعدادات الهجومية.

لا يمكن أن تكون هناك إجابة قاطعة على هذا السؤال ويجب النظر في كل حالة على حدة وفيما يلي بعض الإرشادات العامة التي يجب مراعاتها:

- أي زيادة واسعة النطاق للقوة القتالية، ولا سيما عمليات النشر الرئيسية لوحات القوات البرية، والتي تتجاوز المتطلبات الدفاعية المعقولة للمنطقة، يجب اعتبارها استعدادًا محتملاً للعمل الهجومي. في الواقع، تُعلمنا التجربة أنها ستكون في الغالب أفضل مؤشر منفرد للنوايا العدوانية.
- الاستعدادات العسكرية المكثفة الأخرى (مثل جهود التعبئة الكبيرة وزيادة الدعم اللوجستي على نطاق واسع) ستعزز من احتمال أن يكون نشر القوات لأغراض هجومية.
- الاستعدادات التي تبدو "دفاعية" (خاصة إجراءات الدفاع الجوي والمدني) لا يمكن تقييمها بدقة إلا في ضوء تراكم القدرات للعمل الهجومي. عندما يتم تعزيز القدرة الهجومية بسرعة أو بشكل مطرد، فإن الاحتمال هو أن التسريع المتزامن للإجراءات الدفاعية هو في الواقع استعدادًا للانتقام المتوقع للهجوم المخطط له.
- في حالة عدم وجود تراكم للقدرات الهجومية، فإن الاستعدادات الدفاعية ربما تكون كذلك بالفعل.
- يجب أيضًا مراعاة سرعة وإلحاح الاستعدادات الهجومية والدفاعية. عندما يكون العمل الهجومي وشيئًا، فمن المرجح أن يكون المعتدي مهتمًا بشكل عاجل بأمن وطنه وسكانه، وقد تكون الإجراءات الدفاعية ضد الانتقام المحتمل استثنائية حقًا ومتسارعة

بشكل كبير (مثل تلك الموجودة في الصين قبل وقت قصير من التدخل الصيني في كوريا، بعد صيف لم تبد فيه بكن أي اهتمام كبير بالدفاع المدني).

### التعامل مع التطورات العسكرية غير العادية

الوضع العسكري السائد في سياق الاستعدادات للقتال غير عادي. إنها ليست مسألة درجة فقط - ليس فقط المزيد من نشاط القيادة العليا، والمزيد من الاتصالات، والمزيد من التنبيهات، وما إلى ذلك، وسيشمل أيضًا نشاطًا غير مسبوق لن يحدث أبدًا إلا في حالة التحضير للأعمال العدائية أو توقعها.

لقد كرس القائمون على تجميع قوائم المؤشرات الكثير من الجهد لمحاولة عزل وتحديد تلك الاستعدادات الخاصة بالأعمال العدائية بدقة، أو على أي حال غير عادية للغاية في وقت السلم. وبطبيعة الحال، فإن عنوان أي قائمة من هذا القبيل يعني الحصول بأي وسيلة على ترتيب الهجوم. ثانيًا فقط خطة الهجوم (بدون الأمر بتنفيذها) وتجدر الإشارة إلى أنه في تاريخ الحرب، تم إنجاز مثل هذه الانقلابات الاستخباراتية أكثر من مرة، ولكن لم يتم الاعتراف بها دائمًا على هذا النحو.

بالإضافة إلى ذلك، هناك مؤشرات على مثل هذه الخصوصية والقيمة التي لا يمكن تفسيرها إلا على أنها استعدادات لعمل هجومي. لن تكون هذه الإجراءات مطلوبة أبدًا لأغراض الدفاع أو الاحتراز ونادرًا ما يتم اتخاذها في وقت السلم. في بعض الحالات، قد تكون مثل هذه المعلومات أكثر قيمة أو إقناعًا من الخطة أو الأمر للهجوم - نظرًا لأن



الأمر الأخير غالبًا ما يكون موضع شك، ولسبب ما، كفبركة أو جهد خداع.

من بين أنواع المؤشرات العسكرية ذات القيمة المحددة العالية:

- إعادة تسمية القيادات الإدارية العسكرية لتصبح عملياتية
- أوامر، أو التغيير من وقت السلم إلى تنظيم زمن الحرب
- التنشيط الواسع لمقر القيادة أو القيادة البديلة في زمن الحرب
- المشاركات
- الإفراج عن أنواع الأسلحة التي يتم الاحتفاظ بها عادة تحت رقابة صارمة للغاية، خاصة الأسلحة الكيماوية أو النووية
- إزالة الألغام في الممرات البحرية
- تعيين مترجمين فوريين أو فرق استجواب أسرى الحرب
- وحدات الخط الأمامي
- دليل على الخداع العسكري الإيجابي - مقابل زيادة الإجراءات الأمنية
- فرض إجراءات أمنية عسكرية استثنائية - مثل إجلاء المعالين العسكريين أو إبعاد سكان الحدود
- زيادة الاستطلاع بشكل كبير بأي وسيلة، ولكن بشكل خاص ضد الأهداف المحتملة للهجوم المفاجئ الأولي

- التنبؤ المفاجئ لعمر تمويه غير عادي أو إجراءات إخفاء أخرى

عندما يكون نظام الاستخبارات محظوظاً جداً للحصول على مؤشرات لمثل هذه الخصوصية العالية، سيكون من الأهمية بمكان التعرف عليهما على هذا النحو ومنحهما الوزن الذي تستحقه، بدلاً من فقدته في كتلة من البيانات الواردة الأخرى. قد تكون بعض التطورات التي تبدو صغيرة (في النطاق الإجمالي للنشاط) ذات أهمية كبرى. إذا كان المرء يحاول حساب الاحتمالات، فسيكون معدله مرتفعاً جداً على المقياس.

### حجم وتكرار الاستعدادات

بغض النظر عن عدد المؤشرات غير العادية أو المحددة للغاية التي يمكن ملاحظتها، فإن التقييمات في النهاية غالباً ما تعتمد بشكل كبير على الحجم الهائل للتشكيل العسكري للمعتدي المحتمل وهي محقة في ذلك لقد أثبت الحشد الهائل للقوة العسكرية، التي لا تتناسب مع أي شيء مطلوب في الأوقات العادية أو لأغراض دفاعية، مراراً وتكراراً أنه أكثر المؤشرات صحة للنية العسكرية، لقد تعلم الكثيرون للأسف أنهم ارتكبوا خطأ فادحاً في شطب التعزيز الهائل للقوة العسكرية باعتباره "مجرد تعزيز للقدرات" لا يمكن استخلاص استنتاج منه. كان أحد مظاهر هذه الظاهرة هو الغزو السوفيتي لتشيكوسلوفاكيا في الأساس، كان سوء التقدير هو اعتبار الحشد الهائل للقوات السوفيتية

وقوات حلف وارسو متوافقاً بنفس القدر مع نية الغزو ومجرد استعراض القوة أو محاولة تهديد التشيكوسلوفاك. كان هذا أكبر حشد للقوة القتالية السوفيتية منذ الحرب العالمية الثانية، متجاوزاً إلى حد كبير القوة التي تم استخدامها لقمع التمرد الهنغاري في عام 1956 لم يرَ المحللون العسكريون المتمرسون في الاتحاد السوفيتي شيئاً مثله ولم يكن بإمكانهم تصديقه.

إنها سمة من سمات كل من حشد القوات القتالية والاستعدادات اللوجستية للحرب أن المعتدي سيسعى إلى تفوق كبير في القوة والقدرة على الاستمرار في القتال مقارنةً بخصمه -أي إذا كان للمخطط العسكري طريقه: كل القادة يريدون وفرة من كل شيء قبل أن يهاجموا. هم عملياً غير راضين أبداً أن لديهم ما يكفي. في بعض الأحيان، سيتعين على القوات العسكرية أن تعمل على قدم وساق، ولكن نادراً ما تختار قاداتها.

وبالتالي، قد يكون التكرار في الإمدادات والتفوق الكبير في المعدات، فضلاً عن الانتشار الهائل للقوات، علامة على زيادة حقيقية للهجوم قد يبدو المعتدي أحياناً طويلاً بشكل مفرط في حشده وأنه يقوم على ما يبدو باستعدادات مفرطة يجب على محلل الاستخبارات في هذه الظروف أن يحرص على تجنب الوقوع في المأزق الذي وقع فيه أكثر من واحد، وهو استنتاج أن كل هذا التراكم لا يعني شيئاً لأن الخصم لديه بالفعل أكثر من ما يكفي للهجوم. تم تقديم هذه الحجة بجدية بل وتم طرحها كمؤشر سلبي ("لن يفعل كل هذا إلا إذا كان يخدع") هذا النوع من التفكير العكسي هو موت التحذير.

إن التعزيزات الهائلة للقوة العسكرية والدعم اللوجستي ليست مؤشرات سلبية على الإطلاق. قد لا يتبعهما عمل عسكري في بعض الأحيان، لكن الاحتمالات كبيرة أن يتبع ذلك العمل. كقاعدة عامة، كلما زادت نسبة التراكم مقارنةً بالخصم، زادت احتمالية الهجوم. إن تجاهل الأدلة من هذا النوع أمر قاتل.

## الفصل الرابع

### عوامل التحذير السياسية

من السهل إثبات أهمية وملاءمة التطورات العسكرية للإنذار، يمكن لأي شخص أن يدرك أن خطوات الاستعداد العسكري العديدة المحددة في قوائم المؤشرات لها علاقة مباشرة بالقدرة، وبالتالي على الأقل نية محتملة، لقيام قوات عسكرية بالعديد من التحركات العسكرية، بما في ذلك بعض أهمها، قابلة للقياس المادي أو قابلة للقياس الكمي، بافتراض، بالطبع، وجود قدرة التجميع. هناك الكثير من الدبابات المنتشرة في هذه المنطقة، مما يمثل زيادة في النسبة المئوية خلال الأسبوعين الماضيين، على سبيل المثال. هذه المعلومات، من الناحية الواقعية، لا لبس فيها؛ تفسيرها لا يعتمد على الحكم الذاتي.

### غموض المؤشرات السياسية

على النقيض من ذلك، فإن أهمية التطورات السياسية أو المؤشرات السياسية للتحذير غالبًا ما تكون غير واضحة بسهولة، ولا يمكن إثباتها بشكل واقعي، وتفسير تطورات محددة من المرجح أن يكون ذاتياً للغاية، احتمالية إخفاء النية في المجال السياسي، ناهيك عن الخداع، أعلى بكثير من الاستعدادات العسكرية من الناحية النظرية على الأقل، من الممكن أن يخفي المجتمع المنغلق قراراته تمامًا، ويفشل في اتخاذ تدابير لإعداد جماهيره نفسياً للحرب، والتعامل مع دبلوماسيته والتلاعب في دعايته بحيث لا يكون هناك عملياً أي تغيير خارجي يمكن تمييزه في المناخ السياسي الذي قد ينبه الخصم من الناحية العملية، بالطبع، هذا عملياً لا يحدث أبداً، ولكن حتى في حالة وجود العديد

من الانحرافات السياسية والتغيرات المهمة في الدبلوماسية والدعاية، فقد يكون تفسير أهميتها صعبًا ومراوغًا. تفتقر إلى الإنذارات القديمة وإعلانات الحرب، أو خط أنابيب التجميع إلى مجالس اتخاذ القرار للخصم، فإن جميع المؤشرات السياسية تقريبًا تخضع لدرجة معينة من الغموض وعدم اليقين، ويترب على ذلك بالطبع أن تفسيرات المؤشرات السياسية من المرجح أن تكون أكثر تنوعًا وإثارة للجدل من تفسيرات التطورات العسكرية.

أحد مظاهر ذلك هو أنه عادة ما يكون هناك عدد أقل من التطورات السياسية والمدنية على قوائم المؤشرات وأنها تميل إلى أن تكون أكثر غموضًا وغير دقيقة في الصياغة. يكفي توضيح أو اثنتين لإثبات هذه النقطة، عادةً ما تحتوي قوائم المؤشرات على بنود سياسية مثل: "اجتماعات القيادة الرفيعة المستوى المطولة"، و"التكثيف الملحوظ لضوابط الشرطة الداخلية" هذه التطورات هي، بالطبع، مؤشرات مهمة محتملة على أن القرارات المتعلقة بالحرب قيد الدراسة أو تم اتخاذها لكنها قد تُعزى بالكامل أيضًا إلى التطورات المحلية، مثل الاضطرابات المدنية، حتى المؤشرات السياسية المرتبطة مباشرة بالشؤون الخارجية، مثل "تصلب عام للسياسة الخارجية" أو "زيادات كبيرة في بث الدعاية إلى منطقة حرجة أو حولها" ليست في حد ذاتها بالضرورة تعبيرات عن أي قرار أو نية باللجوء إلى الصراع هذه التطورات مهمة حتى باعتبارها مؤشرات محتملة فقط فيما يتعلق بما يسمى أحيانًا "الوضع العام" على الرغم من أن جميع المؤشرات السياسية ليست غير محددة إلى هذا الحد، إلا أنه لم يكن من الممكن تحديد المؤشرات السياسية المحتملة

بدقة: لا يوجد جدول تنظيم وتجهيزات سياسي (TO&E) "كما أنه من غير الممكن التنبؤ مسبقاً بما إذا كان الخصم سيختار الإعلان عن أهدافه ونواياه، أو السعي لإخفائها بالكامل تقريباً، أو اتخاذ مسار وسيط كما هو محتمل. وبالتالي، يكاد يكون من المستحيل توقع عدد المؤشرات السياسية لأي وضع افتراضي في المستقبل.

غالباً ما يعني هذا الغموض وعدم الخصوصية للمؤشرات السياسية أيضاً أن إحساسنا بـ "التحذير السياسي" من المرجح أن يكون أكثر ذاتية، ومن ثم يكون تعريفه أو شرحه للآخرين أكثر صعوبة من الأدلة العسكرية. في بعض الأحيان، لا يوجد أكثر من إحساس غير مريح أو "شعور" حدسي بأن الخصم ينوي القيام بشيء ما، وهو بالطبع لا يمكن إثباته أو حتى يمكن نقله بالضرورة إلى الآخرين الذين لا يفكرون في نفس طول الموجة، قد يشعر المحلل أو القائد العسكري الذي يحاول وضع هذا الشعور بعدم الارتياح في كلمات بأنه عاجز تقريباً عن شرح "مشاعره"، إن لم يكن خائفاً تماماً من أنه يخدع نفسه. ومع ذلك، غالباً ما كانت هذه "المشاعر" مقاييس دقيقة بشكل عام، إن لم تكن محددة، للتطورات الوشيكة. وهكذا، الجنرال لوسيوس كلاي، قبل أسابيع قليلة من بدء حصار برلين، بعث برقية إلى استخبارات الجيش في واشنطن، ورد فيها جزئياً: "خلال الأسابيع القليلة الماضية، شعرت بتغير طفيف في الموقف السوفيتي لا يمكنني تحديده ولكنه يمنحني الآن شعور بأنها (حرب) قد تأتي مع مفاجأة مأساوية. لا يمكنني دعم هذا التغيير في تفكيري بأي بيانات أو دليل خارجي في العلاقات بخلاف وصفه بأنه



شعور بتوتر جديد في كل فرد سوفيتي تربطنا به علاقات رسمية<sup>9</sup> أو كما تذكر الجنرال كلاي لاحقاً مشاعره في ذلك الوقت: "بطريقة ما شعرت بشكل غريزي بحدوث تغيير واضح في موقف الروس في برلين وأن شيئاً ما كان على وشك الحدوث أشرت إلى أنه ليس لدي أي معلومات مؤكدة ذات طبيعة إيجابية<sup>10</sup>.

نفس الشعور بعدم الارتياح بأن شيئاً ما كان على وشك الحدوث قد طارد محلي الاستخبارات في مناسبات أخرى -مثل ربيع عام 1950 قبل هجوم كوريا الشمالية على كوريا الجنوبية، وفي الأشهر الأولى من عام 1962، حتى قبل الارتفاع الملحوظ من الشحنات السوفيتية إلى كوبا بدأت. حتى عندما يكون التحذير السياسي أقل غموضاً وذاتياً - أي عندما يتدهور الجو السياسي بشكل واضح وتتصاعد التوترات حول وضع معين قد يؤدي إلى الحرب - قد تظل المؤشرات السياسية غير دقيقة وغير قابلة للقياس أو قابلة للقياس الكمي في مسار العمل، بالطبع، هناك استثناءات لذلك، حيث لا يجوز للعدو أن يحاول إخفاء خطته، أو يتم فيها توجيه إنذارات مباشرة إلى الضحية المقصودة، على المستويين الخاص والعلمي في كثير من الأحيان.

<sup>9</sup> يوميات فورستال، أد. والتر ميليس (نيويورك: The Viking Press، 1951)، ص. 387.  
<sup>10</sup> لوسيو دي كلاي، القرار في ألمانيا (نيويورك: دولبيدي وشركاه، إنك، 1950)، ص. 354.

## الدور الحاسم للعوامل السياسية للإنذار

إلى حد كبير بسبب هذه الشكوك، يوجد عدم ثقة وسوء فهم أساسيين لأهمية العوامل السياسية للتحذير، على وجه الخصوص بين الضباط العسكريين، على الرغم من عدم حصرها بهم بأي حال من الأحوال، كان هناك ميل للتقليل من أهمية "التحذير السياسي" نظرًا لأن المؤشرات السياسية أقل دقة وأقل قابلية للقياس وأقل قابلية للتنبؤ من المؤشرات العسكرية، هذه مقدمات سهلة لاستنتاج أنها أقل أهمية، وأنه لا يمكننا منحها سوى اهتمام ثانوي أو عرضي في تقييمنا لنوايا العدو. يبدو أن الأوراق والتقديرات التحذيرية، في بعض الحالات، تركز بشكل غير مبرر على الكشف عن الاستعدادات العسكرية، مع إشارة عابرة فقط إلى المشكلة السياسية.

نادرًا ما تم تحديد أهمية التقييم السياسي بشكل جيد كما هو الحال في التعليقات التالية التي كتبت منذ سنوات من قبل أحد خبراء الإنذار الحقيقي في مجتمع الاستخبارات الأمريكية:

نتساءل عما إذا كان الدور الحاسم للعوامل السياسية في التحذير قد لا يستدعي مزيدًا من التركيز.

نحن نقدر أنه في عملية التحذير، يشكل العامل السياسي -أو "الموقف" أحد المجالات الأكثر غموضًا ومراوغة، ويظل مصطلح "الموقف السياسي" غامضًا بشكل أساسي ومع ذلك، يجب تقييم دوره الحاسم في التحذير، وهو بعيد المنال أو غامض أو لا نلاحظ ضمناً أن العامل السياسي يشكل بطريقة ما فئة قابلة للفصل، متميزة عن تلك الخاصة بالاستعدادات المادية؛ أنه عند الانضمام إلى الأخير في مرحلة ما

من اللعبة، فإنه قد يضيف، رياضياً، أو يطرح من مجموع معطياتنا المادية. في الواقع، فإن السياق السياسي هو الذي يحدد ما إذا كان لديك بالفعل أي مبلغ في فئة "الاستعدادات" في أي وقت وفي كل نقطة معينة من عملية استعدادات العدو.

السياق السياسي بالنسبة لنا ليس مجرد زيادة أخرى في التحذير الذي ينقله نمط أو أنماط معينة من "الاستعدادات" المادية المرصودة. بل هو السياق الأساسي، المسبق، الذي يثبت أن نشاطاً عملياً معيناً قد يكون له أي صلة محتملة لقضية تحذير حقيقية حية؛ إنها تعطي أو تنكر "المستحضرات" المادية قيمتها الإثباتية المفترضة كمؤشرات في أي مناقشة لمشكلة تحذير افتراضية في المستقبل، هناك، بالضرورة، افتراض شخصي دقيق للغاية أي خطاب حول المؤشرات أو الأدلة التي يتوقع المرء أن يتلقاها، وكيف سيتعامل المرء مع هذه المعطيات، وما إلى ذلك، يفترض أن النقطة محل الخلاف هي أن المرء يتعامل مع الأنشطة المعترف بها على أنها "استعدادات" لشيء ليس للعدو في الواقع تصميم واعٍ لفعله؛ لا يمكن أن يكون هناك مؤشر صالح لما هو غير موجود في الواقع (ناهيك عن مجموعة كاملة من هذه "المؤشرات" مأخوذة من مقطع عرضي للكيان القومي للعدو المرتبط بالهجوم) وحتى، وبعد ذلك فقط إلى الدرجة التي يمكن فيها للافتراضات والقناعات الفكرية لمجتمع الاستخبارات فيما يتعلق بالموقف السياسي للعدو أن تستوعب بعقلانية على الأقل احتمالية أن العدو قد يستعد بالفعل للهجوم، فمن غير المرجح أن يكون هناك قبول - حتى عرضياً ومبدئياً - لأي نشاط للعدو مهما كان -محددًا أو في نمط -لأن يعكس أو يشير إلى التحضير

للهجوم طالما أن التقييم السياسي السائد لأهداف السياسة الخارجية للعدو، والعوامل التحفيزية، وما إلى ذلك، يرى بثقة أن مسار العمل الذي تُجرى من أجله "الاستعدادات" المرعومة لا يمكن تصوره، أو مستحيل (أو حتى غير محتمل)، فهناك لم تكن حتى بداية العملية التراكمية (لذكاء المؤشرات) وهكذا فإن العامل السياسي يقف على الدوام في وجه عملية التحذير منذ البداية، ويمثل عنصراً ثابتاً وحيوياً في عملية الإنذار من البداية إلى النهاية ملاحظتنا أعلاه مستمدة في المقام الأول من تجربتنا التراكمية في عملية التحذير. ومع ذلك، فإن نفس النتيجة تأتي من المنطق الجوهرى للمشكلة نفسها. إن الغاية ذاتها التي يخاطب بها التحذير نفسه عمومًا - نية العدو للهجوم - هي في الأساس قضية سياسية، تنطوي على قرار سياسي من أعلى المستويات، صادر عن القيادة السياسية للدولة المعادية (نستبعد هنا، بالطبع، قضية Failsafe تتعلق بضغطة زر واحدة بشكل تعسفي) الأساس المنطقي للعمل الذي يقوم عليه التمرين الذي تمت مناقشته خلال هذا التقدير هو ببساطة الوجود المفترض:

أ- قرار العدو بالهجوم.

ب- خطة الإجراءات / الاستعدادات التي يجب اتخاذها

لضمان نجاح الهجوم.

ج- تنفيذ الخطة.

تتضمن عمليات الاستخبارات بشكل أساسي محاولتنا لاكتشاف، وتحديد، وترتيب المظاهر المجزأة للعملية الجارية بالفعل في (ج)، بهدف إعادة بناء وتوثيق الخطوط العريضة الأساسية لـ (ب)، والتي

نأمل أن نستمد منها وإثبات (أ) الذي يساوي تحذيراً كلاسيكياً. يمكننا أن نأمل في التفكير بشكل فعال من (ج) إلى (أ)، بدون تقدير صحيح، وإن كان افتراضياً، من بداية (أ) هنا مرة أخرى، إذن، نجد أن الرابط النهائي الحاسم، من الناحية النظرية والممارسة، سياسي بالكامل. سواء تم النظر إليه من موسكو أو واشنطن، فإن السياق السياسي هو الذروة: بالنسبة للعدو.

### التصور السياسي أساسي للتحذير

إن تصور الأهداف والأولويات الأساسية للخصم هو شرط لا غنى عنه للتحذير. إنه يشكل الاختلاف الأكثر أهمية.

#### استخدام القوة العسكرية لعكس الاتجاهات في تشيكوسلوفاكيا:

كانت هذه المجموعة تميل أيضاً إلى الرأي القائل بأن الاتحاد السوفياتي، إذا كان غير قادر على ذلك ضمان الامتثال التشيكي بالوسائل السياسية، لن يعرض للخطر الصورة الدولية وعلاقات مع الأحزاب الشيوعية الغربية و التقدم نحو التعايش مع الولايات المتحدة عن طريق عمل الجيش المباشر. كانت تعتقد أن الاتحاد السوفياتي قد تغير أو نضج سياسياً منذ أيام التدخل المجري وكان من غير المرجح أن يأخذ مثل هذه الإجراءات مرة أخرى وبالتالي فهي غير مرجحة. وهكذا كانت المجموعة مهياًة، بدرجات متفاوتة، للنظر فيما بعد في استعدادات حسنة النية لعمل عسكري.

من ناحية أخرى كان هناك مجموعة من المحللين الذين يميلون إلى

الاعتقاد، في وقت مبكر جداً من الصيف، بأن الاتحاد السوفيتي كان جاداً في ردعه للحفاظ على تشيكوسلوفاكيا وسوف يستخدم في نهاية المطاف أية وسيلة، بما في ذلك القوة العسكرية، لضمان ذلك. كانوا يعتقدون أنه لا يمكن لاتحاد الجمهوريات الاشتراكية السوفياتية، ليس فقط لأسباب سياسية ولكن أيضاً لأسباب استراتيجية، التسامح. لم يكن قد قرر بالفعل، أن العمل العسكري ضد تشيكوسلوفاكيا كان أهون الشرور التي واجهته، وهكذا لم يعتبر هؤلاء المحللون أن مثل هذا الإجراء غير عقلاني، وكانوا ميالين في وقت سابق وليس لاحقاً، لاعتبار التحركات العسكرية السوفيتية بمثابة استعدادات للتدخل المباشر. هذه الأحكام أو التقديرات من قبل الأفراد حاسمة في عملية الإنذار، وكل شخص يتخذ لنفسه بغض النظر حول ما إذا كان هناك تقدير وطني متفق عليه. كل محلل له تأثير مغلف، ربما دون وعي، بآرائه المسبقة أو رأيه بما هو السلوك العقلاني أو المنطقي من جانب الخصم. حكمه سيساعد ذلك في تحديد، أحياناً أكثر مما قد يدرك، ليس فقط كيف يفسر معلومة معينة ولكن ما يختاره للإبلاغ على الإطلاق. يجب أن تساعد المناقشة السابقة في تفسير سبب اعتراض بعض النقاد على مصطلحات "تحذير عسكري" و "تحذير سياسي" كما لو كانت عمليات منفصلة. هناك مؤشرات عسكرية في الأساس، وتلك التي هي في الأساس سياسية، ولكن هناك نوع واحد فقط من التحذير. إنه إدراك أهمية كل هذه التطورات في الكل.

من الخطأ للغاية الافتراض، كما يفعل الكثيرون، أن المحللين السياسيين (أو حتى الوكالات السياسية، مثل وزارة الخارجية) يقومون بتحليلات

سياسية، وأن المحللين العسكريين (والوكالات العسكرية، مثل وزارة الدفاع) يقومون بتحليلات عسكرية: تقوم مكاتب المخابرات التابعة لوزارة الخارجية بما يلي:

قدر كبير من التحليل العسكري بشكل أساسي ويجب أن تأخذ العوامل العسكرية باستمرار في الاعتبار عند إجراء التقييمات السياسية. وربما يكون الأمر الأكثر صلة بالموضوع هو حقيقة أن المحللين العسكريين يتخذون باستمرار أحكامًا سياسية بشكل أساسي حول المسارات العسكرية المحتملة لأعمال أعدائنا المحتملين. قد لا يدركون أن الأمر كذلك؛ قد يكون اللاوعي تمامًا، لكن تقييمات العوامل السياسية تكمن في الواقع وراء جميع التقديرات العسكرية والتحليلات الأخرى لمسارات عمل العدو.

قد يكون من المهم للغاية التحذير من أن الأحكام السياسية المجانية للنوايا لا تتسلل إلى التقييمات العسكرية لقدرات العدو، أو على الأقل أن يتم فصل الحكم السياسي بوضوح عن بيان القدرة العسكرية. تم توضيح هذه النقطة جيدًا في الأحكام التي صدرت قبل اندلاع الحرب الكورية في يونيو 1950 وبحلول مارس، كانت استخبارات الجيش تبلغ بشكل صحيح أن التعزيز المستمر للقوات الكورية الشمالية أعطاهم القدرة على مهاجمة كوريا الجنوبية في أي وقت -ولكن بعد ذلك يقوض هذا الحكم العسكري المهم (تحذير في حد ذاته) مع الحكم بأنه لا يعتقد أن كوريا الشمالية ستفعل ذلك، على الأقل في الوقت الحالي. صدرت نفس الأحكام العسكرية الإيجابية ولكن السياسية السلبية من قبل مخابرات الجنرال ماك آرثر في الشرق الأقصى. وهكذا، لقد فشل

التحذير في كثير من الأحيان بسبب الافتقار إلى الإدراك السياسي أكثر مما فشل بسبب نقص الأدلة العسكرية. عندما أشرت إلى هذا لضباط الجيش، كان رد فعلهم غالبًا هو أنك لا تستطيع الوثوق بهم حقًا، يقصد السياسيين، وإذا تم إيلاء المزيد من الاهتمام للجيش، لكان كل شيء على ما يرام، في بعض الحالات، قد يكون هذا صحيحًا (صحيح جزئيًا على الأقل بالنسبة لتشيكوسلوفاكيا في عام 1968)، ولكن في حالات أخرى، كان الجيش نفسه هو الذي سمح لتصوراتهم السياسية الخاطئة بأن تتجاوز الأدلة العسكرية. وهناك حالات كان فيها الضباط السياسيون متقدمين بكثير على المحللين العسكريين في تصور المسار المحتمل للعمل العسكري في التحذير، حيث كنا مخطئين في كثير من الأحيان، هناك لوم يجب الالتفاف حوله. النقطة المهمة هي أن الحكم السياسي، بغض النظر عن مصدره، من المرجح أن يكون أكثر أهمية من التحليل العسكري لتقييم نوايا الخصم.

### مشكلة في الإدراك

من المفترض أن يستثني عدد قليل من الأشخاص الأطروحة العامة الموضحة في القسم السابق بأن تصور نوايا بلد آخر هو في الأساس تقدير سياسي للتطورات. في ظروف معينة، يكون هذا الفهم للأولويات والأهداف الوطنية أساسيًا لأي حكم تحذيري: في هذا القسم، سيتم فحص هذه المشكلة بمزيد من التفصيل، مع بعض الرسوم التوضيحية المحددة لكيفية تأثيرها على تقديرنا لمسار عمل الخصم.



## تصورات احتمالية الصراع

في الظروف العادية، فإن احتمالية أو عدم احتمال حدوث صراع بين دولتين أو أكثر مفهوم جيداً إلى حد ما، ليس فقط في الدوائر الحكومية ولكن من قبل الجمهور المتعلم، وعادة ما تكون هذه الأحكام دقيقة تماماً. إنها مستمدة من إدراكنا أن الشروط الأساسية للحرب بين دولتين أو أكثر إما غير موجودة على الإطلاق، أو أنها موجودة بدرجات متفاوتة من الاحتمالات تتراوح بين فرصة ضئيلة جداً لحدوث الحرب إلى الوضع الذي يكون فيه كل السياسيين تقريباً يلاحظون أن علامات العداء النهائي إيجابية.

بين هذين النقيضين، هناك كل أنواع التدرجات في تقييماتنا لاحتمالات الصراع بين الدول، أو لتصوراتنا عما إذا كانت دولة معينة تميل إلى اللجوء إلى الأعمال العدائية أم لا، أو إلى أي مدى قد تكون عدوانية أو حذرة في السعي لتحقيق أهدافها إن فهمنا لهذه الأسئلة أساسي ليس فقط لتقديراتنا الاستخباراتية (خاصة تقديرات استخباراتنا الوطنية) ولكن أيضاً لسياساتنا السياسية والعسكرية الوطنية.

هذه المواقف حاسمة لوجهات نظرنا فيما يتعلق بطبيعة ومقدار التحذير السياسي الذي قد نتصور ونقوله. إذا ساد الرأي القائل بأن القيادة الوطنية لأي بلد هي في الأساس عدوانية ومصممة على التوسع أو الفتح، فهذا يعني أنه لا داعي لإجراء تغييرات سياسية أساسية في مواقف أو سلوك ذلك البلد قبل أن تهاجم في هذه الحالة، فإن سبب الحرب موجود بالفعل؛ لم يحدث بسبب بعض التغيير الملحوظ في الظروف.

## الأولويات والسلوك التقليدي

عادة ما يكون رد فعل أي بلد في موقف معين، على الأقل جزئياً، استناداً إلى أهدافه الوطنية التقليدية وأدائه السابق. لذلك من الضروري فهم الأهداف أو الأولويات الوطنية للخصم المحتمل في الماضي. هذا بالطبع، يفترض وجود عقلانية واتساق في السلوك الوطني الذي لم يكن دائماً هو الحال، ولكن الفرضية مع ذلك عادة ما تكون صالحة ومن مثل هذه المفاهيم للسلوك الوطني المحتمل في ظروف معينة، نستمد أحكامنا بشأن ما ستفعله الأمة وما لن تفعله.

يكاد يكون من المستحيل على أي بلد (أو زعيم) أن يخفي لفترة طويلة ما هي فلسفاته الأساسية وأهدافه الوطنية. لا يمكن أن يمتد الخداع والإخفاء إلى هذا الحد. يحتاج جميع القادة إلى بعض الدعم الشعبي لبرامجهم، خاصة البرامج التي قد تؤدي في النهاية إلى الحرب. يُظهر التاريخ أن معظم القادة، حتى أولئك الذين عقدوا العزم على مسار العدوان، نادراً ما بذلوا الكثير من الجهد لإخفاء نواياهم، وقد زدنا بعض القادة (على سبيل المثال، هتلر في كفاحي) بمخططات افتراضية لما خططوا لإنجازه، إذا لم ندرك، في مثل هذه الحالات، بشكل صحيح مسار العمل العام للعدو، فعادةً ما يكون ذلك لأننا لم نرغب في تصديق ما قيل لنا -تماماً كما رفض الكثيرون قبول التحذيرات الواضحة من كتابات هتلر.

لسوء الحظ، فإن التحذير السياسي ليس بهذه البساطة في حين أنه من الضروري فهم الأهداف والأولويات الأساسية، فمن غير المرجح أن تزودنا بتحذير محدد لما ستفعله دولة أخرى في موقف معين. عادة لا

تستطيع أن تخبرنا عن حجم المخاطرة التي هي على استعداد لخوضها لتحقيق أهدافها، وإلى أي مدى قد تسعى إليها بالوسائل السياسية قبل أن تلجأ إلى العمل العسكري أو ما إذا كانت ستأخذ في النهاية المسار العسكري في النهاية باختصار، حتى عندما يكون فهمنا لفلسفة الخصم وأهدافه جيداً جداً، يجب أن يكون لدينا بعض الفهم الأكثر تحديداً لأهدافه وقراراته في الموقف المحدد من أجل التنبؤ بمسار العمل المحتمل.

### الأهمية الإستراتيجية لقضية معينة

باستثناء حالات العدوان المتعمد المخطط له منذ فترة طويلة، تنشأ احتمالية نشوب نزاع حول قضية معينة أو تطور معين، وقد يكون للمعتدي المحتمل سيطرة قليلة جداً عليها أو، إذا كان الموقف إلى حد كبير من صنعه، فقد يختلف تطور الموقف وردود أفعال الآخرين عما كان يتوقعه. هناك عدد كبير من العوامل المعقدة المحتملة، وفي كثير من الأحيان في الواقع، والتي قد تؤثر على قراراته السياسية. لن يكون كافياً مجرد الحصول على تقدير عام لكيفية رد فعله في مثل هذه الظروف، أو كيف كان رد فعله في الماضي، من المهم أن نفهم كيف ينظر إلى الموقف الآن وتفسير كيف سيتصرف في هذه الحالة بالذات، نحن الآن نواجه حالة وليس نظرية.

ما مقدار الوزن الذي سنعطيه، في هذه الظروف، لمفاهيمنا التقليدية لأهداف هذا البلد ومسارات العمل المحتملة، وما مقدار المؤشرات المحددة لما سيفعله هذه المرة؟ في عدد لا بأس به من الحالات، ليس

هناك احتمال لوجود قدر كبير من الصراع هنا -فإن مسار العمل التقليدي أو الذي يبدو منطقيًا سيثبت في الواقع أنه الخيار الصحيح. في هذه الحالة، ستكون المؤشرات السياسية الحالية متوافقة بشكل عام مع الطريقة التي نتوقع أن يؤديها هذا البلد بالذات، سيكون هذا صحيحًا بشكل خاص إذا كان كل من السلوك السابق والمؤشرات الحالية يدعو إلى تقييم سلبي جوهرى -أي أن الدولة المعنية لن تلجأ إلى العمل العسكري في هذه الظروف.

من المحتمل أن تظهر الصعوبات في التحذير عندما لا تتوافق بعض هذه العوامل مع بعضها البعض، وخاصة عندما تملي التقديرات أو الأحكام الدائمة أن الخصم لن يقوم بعمل عسكري في هذه الحالة، ولكن المؤشرات الحالية، العسكرية والسياسية على حد سواء، تشير إلى أنه سوف يفعل. ما هو الصحيح، وما هي الصلاحية التي يجب أن تُعطى لمؤشراتنا الحالية على أنها صحيحة مقابل التقدير المعمول به؟ من المحتمل أن تكون أي إجابة بدون العديد من التحذيرات تبسيطاً مفرطاً وخاضعة للدحض بأمثلة من شأنها إبطال الاستنتاج العام، ومع ذلك، يشير التاريخ إلى أنه ينبغي إعطاء الوزن الأكبر في هذه الحالات للمؤشرات الحالية. بعبارة أخرى، عادة ما يكون فهم الأهمية الاستراتيجية لقضية معينة للأمة أكثر أهمية من إعطاء وزن لا داعي له للسلوك والأولويات التقليدية. هذا، بعد كل شيء، هو السبب الأساسي لفشل التحذير -أن سلوك المعتدي بدا غير متسق مع ما كنا نتوقعه عادة أن يفعله، أو مع تقديرنا لما سيفعله. وهكذا فوجئنا، فهو لم يفعل

ما اعتقدنا أنه سيفعله أو يجب أن يفعله. في بعض الحالات، يبدو مسار عمل الدولة حقًا غير منطقي. إنه سوء تقدير للموقف، سواء على المدى الطويل أو القصير، أو كليهما، وفي النهاية يؤدي إلى نتائج عكسية. هناك مثالان واضحا يتبادران إلى الذهن هما "بيرل هاربور -" الذي كان انتصارًا قصير المدى ولكنه سوء تقدير طويل الأمد من جانب اليابان - وأزمة الصواريخ الكوبية، والتي كانت سوء تقدير فادح على المدى القصير. في كليهما، كانت الدلائل على ما كان يفعله الخصم أكثر أهمية لتقييم نواياه من أي تقديرات استخباراتية، والتي في الواقع ثبت أنها خاطئة. ولوحظ لاحقًا أنه في الوضع في كوبا، أخطأنا تمامًا في تقدير خروتشوف. بدرجة أقل، يمكن أن يقال هذا عن العديد من الأزمات. إن إدراك ما يفكر فيه الخصم ومدى أهمية القضية الحالية بالنسبة له أمر أساسي لقدرتنا على فهم ما سيفعله. كان عدم وجود مثل هذا التصور الذي يكمن وراء الكثير من سوء تقديرنا لنوايا فيتنام الشمالية واستمرارها في حرب فيتنام كما أصبح واضحًا لاحقًا، حيث قلل كل من المخابرات الأمريكية وربما المسؤولين على مستوى السياسة بدرجة أكبر (كانت هناك استثناءات فردية بالطبع) تقدير وقدرة القيادة الفيتنامية الشمالية على الحفاظ على المجهود الحربي. لا شك في أن هذا الموقف ساهم بشكل جوهري في الإحجام عن الاعتقاد في 1965-1966 بأن هانوي كانت تحشد قواتها المسلحة لشن حرب طويلة في الجنوب.

يجب أن نلاحظ هنا أيضًا أنه قد لا يتطلب الأمر جهدًا خاصًا في التحصيل أو موهبة تحليلية متطورة لإدراك شعور الدول تجاه قضايا

معينة. حتى خصوصاً المهتمين بالأمن والذين نشك بشكل مميز في ارتكابهم جميع أنواع الخداع ليسوا بالضرورة منخرطين في جهود خادعة لإخفاء شعورهم تجاه المشاكل الكبيرة والقضايا الحيوية لأنهم القومي أو أهدافهم. غالباً ما يكون من الواضح تماماً كيف يشعرون تجاه شيء ما ومدى أهميته بالنسبة لهم، إذا كنا سنأخذ الوقت فقط لفحص ما هو عليه يقولون ويحاولون رؤيته من وجهة نظرهم. في بعض الحالات -مثل تدخل الصين في الحرب الكورية والبرنامج العام لفيتنام الشمالية لإدارة الحرب في جنوب فيتنام -أخبرونا عملياً بما ينوون فعله، وفي حالات أخرى - مثل الغزو السوفيتي لتشيكوسلوفاكيا -لم يخفوا سرّاً لأهمية القضية وأهميتها القصوى بالنسبة لهم، وأشاروا بقوة إلى أنه سيتم استخدام القوة إذا لزم الأمر.

### التأثيرات في الإدراك السياسي

يعتبر الإدراك الموضوعي لمواقف الخصم والقدرة على النظر إلى الأشياء من وجهة نظره أمراً بالغ الأهمية للتحذير، وقبل كل شيء للتحليل السياسي، لأن هذا سيكون بالضرورة أكثر ذاتية من تجميع وتحليل البيانات العسكرية.

يؤثر "مناخ الرأي" بقوة على الإدراك السياسي ليس من الصعب جداً على الفرد الحفاظ على وجهة نظر مستقلة ضد وجهة نظر معارضة منتشرة حول دولة أخرى، فقد يكون من المستحيل تقريباً الحصول على قبول لمثل هذه الرؤية، حتى عندما يكون هناك دليل كبير يدعمها

## الوقت مطلوب لتغيير المواقف الوطنية

قد يكون العامل المرتبط إلى حد ما هو تأثير سياساتنا الوطنية وخططنا العسكرية على أحكامنا بشأن ما قد يفعله الخصم. بمجرد اتخاذ قرار وطني بشأن مسار عمل معين -مثل ما إذا كانت دولة معينة حيوية أم لا لدفاعنا وبالتالي ما إذا كنا سندافع عنها أم لا -سيكون هناك حتماً بعض التأثير على تقييماتنا. إنه ليس واضحاً مثل مجرد قول ما يود مستوى السياسة سماعه (أو عدم قول ما لا يرغب في سماعه)؛ يميل أيضاً إلى أن يكون هناك تأثير أكثر دقة على تفكيرنا وتحليلاتنا. يمكن الاستشهاد بأمثلة تاريخية مختلفة، مثال فيتنام. من شبه المؤكد أن مفاهيمنا عن فيتنام الشمالية كدولة عدوانية مصممة على احتلال الجنوب قد تأثرت أو على الأقل عززتها قرارات عام 1965 بإرسال قوات للدفاع عن الجنوب. يصبح من المقبول بعد ذلك الحديث عن فيتنام الشمالية كمتعديّة ومن ثم التفكير في مثل هذه الشروط.

كما تأثرت الأحكام المتعلقة بنوايا كوريا الشمالية في الفترة التي سبقت هجوم يونيو 1950 مادياً بسياسات الولايات المتحدة في تلك المنطقة. لمدة ثلاث سنوات على الأقل قبل هذا الهجوم، كان من المسلم به رسمياً أن هناك خطراً جسيماً من أن تسعى كوريا الشمالية للسيطرة على الجنوب إذا انسحبت القوات الأمريكية. ومع ذلك، فقد تقرر سحب القوات الأمريكية، جزئياً على أساس أن كوريا الجنوبية لم تكن ضرورية للموقف العسكري الأمريكي في الشرق الأقصى، وتسليم المشكلة الكورية إلى الأمم المتحدة. بمجرد أن قررت شطب كوريا الجنوبية كمسؤولية عسكرية أمريكية، لم تضع الولايات المتحدة أي خطط عسكرية للدفاع

عن كوريا الجنوبية ضد هجوم من الشمال، ويبدو أن سياسة الولايات المتحدة أصبحت عدم الدفاع عن كوريا الجنوبية. تأثير ذلك على التقييمات الاستخباراتية، وبالتالي بشكل غير مباشر عند التحذير، كان ذو شقين: كمنطقة ذات أولوية منخفضة لسياسة الولايات المتحدة، أصبحت كوريا هدفًا ذا أولوية منخفضة للتحصيل؛ ومحللو المخابرات، الذين يعتقدون أن الولايات المتحدة لن تتخذ أي إجراء عسكري إذا هاجمت كوريا الشمالية، يميلون إلى التقليل من أهمية الهجوم وإيحاء احتمالية وقوعه في تقييماتهم. حتى أولئك الذين توقعوا الهجوم وتوقعوا أن يكون قادمًا (ليس بالضرورة في يونيو، بالطبع)، رأوا في الاحتمال تطورًا غير مهم نسبيًا مقارنة بالتهديدات العسكرية الشيوعية المحتملة الأخرى في أوروبا والشرق الأقصى، وبالتالي لم يمنحها سوى القليل الانتباه في تقييماتهم. لم يروا ضرورة ملحة في تحذير صانع السياسة بشأن كوريا، لأنه لم يتم فعل أي شيء حيال ذلك على أي حال. ومن العوامل ذات الصلة في نشر التقييمات حول كوريا في تلك الفترة هو المفهوم القائل بأن الاتحاد السوفيتي وحده كان يمثل تهديدًا عسكريًا حقيقيًا يجب أن تكون القوات العسكرية الأمريكية مستعدة للتصرف ضده. إن مفهوم "حروب التحرير" المحدودة أو العدوان غير المباشر من خلال أطراف ثالثة كان مفهومًا بشكل غامض، هذا إن وجد. كوريا الشمالية، مثل أوروبا الشيوعية، كان يُنظر إليها فقط على أنها بيدق لموسكو. الحرب، إذا حدثت، ستكون بتحريض من السوفييت وجزء من صراع أكبر بكثير. التقييمات الاستخباراتية، وكذلك التخطيط العسكري، عكست وجهة النظر هذه للتهديد الشيوعي ونادرًا ما



ألمحت إلى احتمال هجوم شيوعي سيقتمر على شبه الجزيرة الكورية. وصف الجنرال ريد جواي<sup>11</sup> جيداً المفهوم السائد آنذاك على النحو التالي:

بحلول عام 1949، كنا ملتزمين تمامًا بالنظرية القائلة بأن الحرب التالية التي ستشمل الولايات المتحدة ستكون حرباً عالمية، ستكون فيها كوريا ذات أهمية ثانوية نسبياً، وفي جميع الأحوال، لا يمكن الدفاع عنها. كل تخطيطاتنا وكل تصريحاتنا الرسمية وكل قراراتنا العسكرية مستمدة أساساً من هذا الاعتقاد أخيراً، قد نلاحظ أن الأحكام الخاصة باحتمالية الهجوم تتأثر بعدم الرغبة في تصديقها أو قبولها -الميل إلى دفع المشكلة جانباً على أنها غير سارة للغاية للتفكير فيها، على أمل أنها قد تختفي. قد يتفاهم هذا الميل، الذي نمتلكه جميعاً إلى حد ما، من خلال الشعور باليأس وعدم القدرة على فعل أي شيء حيال ذلك، أو من خلال الرغبة في عدم هز القارب أو تحريك المياه خشية أن يكون المعتدي المحتمل أكثر استفزازاً. كان هذا الاعتبار الأخير عاملاً رئيسياً في فشل ستالين الواضح في توقع الهجوم الألماني على الاتحاد السوفيتي في يونيو 1941، ورفضه الظاهر للتحذيرات العديدة المتعلقة بالهجوم القادم. ليس هناك شك في أن الاتحاد السوفيتي كان لديه تحذير استراتيجي طويل الأمد من الهجوم الألماني، وقد شعر بعض المراقبين أن ستالين كان أعمى عن هذا، ويعاني من جنون العظمة تقريباً مثل هتلر. لكن هناك أطروحة بديلة تقول إنه توقع الهجوم، ولكن اعتقاداً منه

<sup>11</sup> ماثيو ب. ريدجواي، الحرب الكورية (جاردن سيتي، نيويورك: دوبليداي وشركاه، 1967)، 11.

أنه لا يمكن فعل أي شيء آخر لمنعه، سعى إلى تأخيره لأطول فترة ممكنة من خلال محاولة استرضاء هتلر. سواء كان ذلك صحيحًا أم لا -ربما لن نعرف أبدًا ما كان يعتقد ستالين حقًا - كان تأثير سياساته هو تقليل استعداد الجمهور السوفيتي وخاصة القوات المسلحة للهجوم عندما جاء أخيرًا.

## اعتبارات في التحذير السياسي

### الدبلوماسية والسياسة الخارجية

نظرًا لأن الحرب هي تعبير عن العلاقات السياسية بوسائل أخرى، ولا تلجأ الدول إلى الحرب إلا عندما تفشل في تأمين أهدافها بالوسائل السياسية، فإن السياسة الخارجية والدبلوماسية هي مؤشرات مهمة للغاية للأهداف الوطنية. من الصعب تصور اندلاع الأعمال العدائية بين الدول اليوم بدون أزمة سابقة أو على الأقل تدهور في علاقاتها الدبلوماسية. في الواقع، من الناحية التاريخية، كان الإنذار المبكر الأكثر وضوحًا للاقتراب من الأعمال العدائية عادة في مجال العلاقات السياسية الخارجية. لقد سبق اندلاع الحربين العالميتين في أوروبا تدهور ملحوظ في المناخ السياسي الدولي، مما جعل خطر الحرب واضحًا للجميع، إن لم يكن حتميًا. حتى هجوم اليابان المفاجئ على بيرل هاربور سبقته أزمة في العلاقات السياسية الأمريكية اليابانية، الأمر الذي أثار مخاوف الولايات المتحدة من الحرب، على الرغم من عدم توقع نوايا يابانية محددة. أولئك الذين يثقون في أن نشوب حروب مستقبلية ستندثر به

الأزمات السياسية الدولية والتطورات في إدارة السياسة الخارجية، لا ريب أن دروس التاريخ إلى جانبهم.

ومع ذلك، هناك مجموعة كبيرة من الآراء التي تشكك في احتمال أن تسبق حروب المستقبل بالضرورة مثل هذه التغييرات الواضحة في المناخ السياسي. علاوة على ذلك، فإن عدم يقيننا من أن المؤشرات السياسية من هذا النوع ستزودنا بالتحذير الذي يسبق إلى حد كبير وجود استخبارات المؤشرات على الإطلاق. إذا كنا واثقين من وجود هذا النوع من التحذير السياسي، ناهيك عن الإنذارات والإعلانات المباشرة للحرب، فمن الواضح أنه لن تكون هناك حاجة كبيرة لتحليل المؤشرات. يمكننا حصر أنفسنا في تقييمات قدرات العدو. من المؤكد أن الظروف التي أحاطت باندلاع بعض الصراعات منذ الحرب العالمية الثانية تبرر هذا القلق. الهجوم الكوري الشمالي على كوريا الجنوبية أبرز مثال على ذلك، لم يسبقه أي أزمة سياسية أو تحذير دبلوماسي على المدى القريب، على الرغم من أن المناخ السياسي كان متوترًا للغاية منذ فترة طويلة، وبالطبع لم يكن هناك علاقات دبلوماسية بين شطري البلاد. التحذيرات الدبلوماسية من التدخل الصيني في كوريا، على الرغم من صدورها، كانت أقل مما كان متوقعًا، إذ كان الهدف الصيني هو ردع تقدم القوات الأمريكية التابعة للأمم المتحدة نحو نهر يالو. سبقتها أزمات سياسية دولية نزاعية الشرق الأوسط عامي 1956 و 1967، لكن المؤشرات السياسية المحددة التي تشير إلى أن إسرائيل قررت مهاجمتها كانت ضعيفة إلى حد كبير. التحذيرات الدبلوماسية من التدخل الصيني في كوريا، على الرغم من صدورها، كانت أقل مما كان متوقعًا إذا كان

الهدف الصيني هو ردع تقدم القوات الأمريكية /التابعة للأمم المتحدة نحو نهر يالو سبقتها أزمات سياسية دولية نزاعي الشرق الأوسط عامي 1956 و 1967، لكن المؤشرات السياسية المحددة التي كانت إسرائيل قد قررت مهاجمتها كانت تفتقر إلى حد كبير.

ربما تكون هناك ثلاثة أسباب رئيسية تجعلنا أقل ثقة بأننا سوف نتلقى تحذيرًا سياسيًا محددًا من خلال التطورات في السياسة الخارجية والدبلوماسية مما كان صحيحًا في الماضي:

1. الأسلحة الحديثة، حتى الأسلحة غير النووية، أعطت المهاجم ميزة أكبر، مما زاد من قيمة المفاجأة السياسية. الهجوم الإسرائيلي عام 1967 هو مثال ساطع. ربما لهذا السبب جزئيًا، لم يعد من المرغوب فيه قطع العلاقات السياسية أو إعلان الحرب قبل الهجوم، ومن المحتمل أن تفعل ذلك قلة من الدول اليوم.
2. من عقيدة أعدائنا المحتملين الرئيسيين أن يهاجموا دون تحذير دبلوماسي، ومن شبه المؤكد أنهم سيفعلون ذلك، مهما كان التحذير السياسي العام الذي قد يكون موجودًا مسبقًا بشأن نواياهم. على المدى القصير، يعد هذا أحد أسهل وسائل الخداع وأكثرها شيوعًا.
3. إن الضغوط التي تمارسها الدول الأخرى، من خلال الأمم المتحدة أو غير ذلك، لإحباط النزاعات، هي التي تجعل الدول اليوم تشعر بشكل متزايد بأنها مضطرة للعمل دون تحذيرات دبلوماسية حتى لا يتم استخدام آلية صنع السلام الدولية قبل أن تحقق أهدافها.

إجمالاً، من المحتمل أن التحذير المحدد من هجوم وشيك عبر القنوات الدبلوماسية أصبح إلى حد كبير شيئاً من الماضي. هذا لا يعني بالضرورة، مع ذلك، أن المؤشرات الأكثر عمومية للنوايا لن تستمر في الظهور من خلال إدارة السياسة الخارجية والدبلوماسية. في الواقع، مع زيادة مخاطر وتكاليف الحرب، هناك سبب وجيه للاعتقاد بأنه سيكون هناك دليل واف على أن العلاقات السياسية الدولية تتدهور بشكل خطير قبل اندلاع الحروب. بعبارة أخرى، لا يزال يتعين علينا توقع تحذير استراتيجي عام، إن لم يكن تحذيراً قصير المدى من هجوم وشيك، من مثل هذه التطورات. ومع ذلك، قد يتطلب هذا مزيداً من التعقيد في التحليل لإدراك أن الحرب وشيكة.

### الدبلوماسية العامة والدعاية والتضليل

يُستخدم مصطلح الدعاية هنا بمعناه الأوسع لتغطية جميع المعلومات الواردة بأي وسيلة تحت السيطرة أو التوجيه الوطني، والتي تم تصميمها لكسب الجمهور المستهدف أو التأثير عليه. يمكن أن تكون الدعاية إما صحيحة أو خاطئة، أو في مكان ما بينهما، ويمكن أن تكون مخصصة للاستهلاك المحلي أو الأجنبي أو كليهما. يمكن نشرها من خلال القنوات الخاصة (أي إلى المنظمات المؤمنة للحزب أو المنظمات غير الحكومية في إحاطات أو توجيهات أو "قرارات") أو من خلال وسائل الإعلام إلى السكان المحليين أو العالم بأسره. يمكن ربط مصطلح "الدبلوماسية العامة" بـ "الدعاية" عندما يكون هناك أساس واقعي

للمعلومات، أما إذا كانت المعلومات مبنية على أكاذيب، فمن الأفضل تصنيفها على أنها "معلومات مضللة".

إن القيمة والصعوبات المحتملة لتحليل الدعاية لتقييم النوايا (أي التحذير) معترف بها جيدًا. تم الاعتراف بتحليل الدعاية كفن، إن لم يكن علمًا، خلال الحرب العالمية الثانية، عندما بُذلت جهود محددة لتحليل التصريحات النازية بحثًا عن مؤشرات على التحركات العسكرية الألمانية المحتملة، وكذلك لأغراض أخرى.

هناك نوعان من سوء الفهم السائد حول الدعاية وعلاقتها بالتحذير وقيمتها. الأول هو الميل السائد إلى عدم الثقة أو رفض أي شيء تقريبًا يقوله خصومنا على أنه "مجرد دعاية" ومن ثم اعتباره بلا معنى إن لم يكن خاطئًا تمامًا. هذا الميل إلى التقليل من فائدة الدعاية أمر مؤسف للغاية، لأن السجل يظهر أن اتجاهات الدعاية والتصريحات المحددة، غالبًا ما تكون مؤشرات قيمة جدًا للنوايا.

الاتجاه الثاني، وهو عكس ما سبق تقريبًا، هو توقع الكثير من التحذير من الدعاية، أي توقع أن تكون محددة للغاية أو تقدم دليلًا لا لبس فيه تقريبًا على أن العمل العسكري وشيك، وربما حتى تحذير محدد للوقت ومكان الأشخاص الذين يتوقعون هذا النوع من التحذير من الدعاية من شبه المؤكد أنهم سيصابون بخيبة أمل، وبالتالي قد يستنتجون أن الدعاية لم تقدم "تحذيرًا" بينما في الواقع قدمت الدعاية دليلًا كبيرًا غير مباشر أو أقل تحديدًا لما قد يفعله الخصم.

التعليقات العامة التالية حول فائدة الدعاية مستمدة من التجربة في العديد من الأزمات. نحن هنا نناقش الدعاية التي تنشرها المجتمعات

المغلقة من خلال وسائل الإعلام الخاضعة للرقابة، حيث يتم تنظيم وتصميم كل من الكمية والمحتوى بعناية لتحقيق أهداف محددة.

### الدعاية تعكس القلق

الدعاية هي مقياس مفيد للغاية لمدى قلق قيادة البلاد بشأن قضايا معينة. إن الزيادة الملحوظة في الدعاية حول موضوع أو منطقة معينة تعكس بشكل عام انشغالاً حقيقياً بها، خاصةً إذا استمرت خلال فترة زمنية. وبالمثل، فإن المستوى المنخفض جداً من الاهتمام الدعائي لقضية ما عادة ما يشير إلى القليل من الاهتمام بها. ومع ذلك، يمكن أن يشير الانخفاض في تعليق ذي مغزى إلى أن المشكلة مهمة للغاية بحيث يتم حجب جميع التعليقات المتعلقة من الأعلى. أخيراً، يمكن استخدام عدم الانتباه المتعمد لمنطقة أو قضية ما للخداع، بشكل عام على المدى القصير نسبياً.

### معظم الدعاية "صحيحة"

نحن هنا نستخدم "الحقيقة" بالمعنى النسبي وليس المطلق. نعني أن الدول لا يمكنها أن تشوه باستمرار أهدافها وسياساتها، ولا سيما تجاه شعوبها. إن الإدلاء ببيانات كاذبة تماماً أو توجيهات مضللة يعد هزيمة ذاتية ولن يثير الاستجابة المطلوبة. من المهم، عندما تكون الأعمال العدائية وشيكة، غرس الدرجة المناسبة من الكراهية أو الخوف من الخصم. لا يمكن للقيادة أن تعطي صورة خاطئة بالكامل عن الوضع للجمهور.

لتوضيح هذه النقطة بشكل أكبر، كان هناك جدل رئيسي في 1965-1966 حول معنى وأهمية وابل كثيف من التصريحات الفيتنامية الشمالية التي تستهدف جماهيرها، والتي دعت إلى التجنيد على نطاق واسع في القوات المسلحة، لساعات عمل أطول، تضحيات أكبر، وتجنيد المزيد من النساء بحيث يمكن إرسال الرجال بالآلاف إلى الجبهة كانت هناك مجموعة في مجتمع الاستخبارات الأمريكية رفضت كل هذا باعتباره مجرد دعاية لمصلحتنا ولن تنسبه كدليل على أن فيتنام الشمالية كانت تستعد لإرسال أعداد كبيرة من القوات إلى جنوب فيتنام. الحجة المعاكسة، والتي أثبتت بالطبع أنها الحجة الصحيحة، أكدت أن العكس تمامًا كان صحيحًا، وأن هذا التلقين الداخلي المكثف كان المقياس الحقيقي لنوايا هانوي، وأن الخط الدعائي الرسمي (أنه لا توجد قوات فيتنامية شمالية في جنوب فيتنام) هو الخط الخاطئ الذي تم طرحه لمصلحتنا. ربما كان رفض تصديق هذه الحملة الدعائية الداخلية هو أكبر عقبة فردية أمام الاعتراف بأن هانوي كانت تحشد جهودًا عسكرية كبيرة في جنوب فيتنام.

### البيانات الرسمية المصرح بها مهمة بشكل غير عادي

في الدول الشيوعية السابقة في أوروبا، عملت الصحافة بموجب مجموعة من القواعد المنصوص عليها والتي أثبتت ثباتها على مدى سنوات. تم التعامل مع الأحداث الروتينية اليومية وفقًا للإرشادات المعمول بها؛ استدعت التطورات الأكثر أهمية مقالات من قبل معلقين معينين (أحيانًا أسماء مستعارة لكبار المسؤولين)؛ أثارت القضايا



الرئيسية البيانات الرسمية أو المصرح بها من أعلى مستوى. كانت هذه التصريحات الأخيرة مهمة ليس فقط لكتّابها، ولكن لأنها حددت "خط الحزب" لبقية آلية الدعاية وبالتالي تم الالتزام بها بعناية من قبل المؤيدين. كانت هذه التصريحات دائماً تبرر الدراسة والتحليل الأكثر دقة، وعندما تحملت عناوين الحرب أو السلام كانت لها أهمية خاصة للتحذير. هذا لا يعني بالضرورة أنه كان من السهل تفسيرها.

عادة ما يكون تحذير الدعاية غير مباشر، وليس محددًا كقاعدة عامة، فإن تصريحات مثل ما سبق هي بمثابة تحذير دعائي محدد كما هو الحال بالنسبة لنا على الأرجح لتلقي عمل عسكري. ويلاحظ أنه سيكون من الصعب أن تكون أكثر دقة دون وصف استعدادات عسكرية محددة أو التهديد المباشر بالتدخل بالقوة العسكرية. لا يمكنني تذكر حالة بعد الحرب العالمية الثانية صرحت فيها دولة شيوعية علانية أنها ستتدخل أو تغزو أو تهاجم بقواتها النظامية، حتى عندما يكون مثل هذا العمل وشيكًا. كانت أقرب دولة شيوعية جاءت إلى مثل هذا البيان المباشر هي دعوات الصين المفتوحة لـ "متطوعين" من أجل كوريا في خريف عام 1950 وفي معظم الحالات، أحبت الدول الشيوعية الحفاظ على الادعاء بأن قواتها إما "تمت دعوتها" أو لم تكن هناك على الإطلاق. لم تعترف الصين أبدًا بإرسال أي شيء آخر غير الوحدات "التطوعية" إلى كوريا؛ لم تعترف فيتنام الشمالية أبدًا بوجود قواتها في جنوب فيتنام حتى هجوم عام 1972، عندما كان ذلك ضمنيًا على الرغم من عدم الاعتراف به صراحة؛ بالطبع، تمت دعوة

القوات السوفيتية لدخول كل من المجر عام 1956 وتشيكوسلوفاكيا عام 1968.

### تحذير سياسي من خلال أطراف ثالثة

لن تكتمل أي مناقشة لنوع التطورات التي يمكن أن تعطينا تحذيرًا سياسيًا دون بعض الاهتمام بفائدة الوطاء أو الأطراف الثالثة. وهذا ينطبق على حد سواء عندما يتم استخدامها عن عمد كقناة لنقل رسالة وعندما تكون بمثابة تسريبات، عن غير قصد أو غير ذلك.

عند استخدامه بشكل متعمد، غالبًا ما يكون لغرض ترتيب المناقشات أو المفاوضات، ولكن قد يكون أيضًا لنقل تحذير مباشر. تم اختيار السفير الهندي في بكين كأول قناة تنقل تحذيرًا للولايات المتحدة من أن القوات الصينية ستدخل في كوريا إذا عبرت القوات الأمريكية /الأممية خط العرض 38 كان معظم الناس يميلون إلى رفض هذا باعتباره خدعة في ذلك الوقت. قد يكون التسريب غير المقصود أكثر فائدة، أو على الأقل شبه المقصود فقط، من خلال أطراف ثالثة. من البديهي أنه كلما زاد عدد الأشخاص، ولا سيما عدد البلدان، الذين انضموا إلى خطة، زاد صعوبة إبقائها سرية.

بسبب الإجراءات الأمنية المشددة للغاية بشأن إدخال الصواريخ السوفيتية إلى كوبا، يُعتقد أن الاتحاد السوفيتي أبلغ عددًا قليلًا جدًا من القادة الشيوعيين الأجانب، ربما فقط رؤساء دول حلف وارسو تحت تحذيرات أمنية صارمة. كانت هذه المغامرة مجرد عرض سوفيتي. من ناحية أخرى، تطلبت الاستعدادات لغزو تشيكوسلوفاكيا درجة عالية

من التعاون والتخطيط بين خمس دول، وكان العديد من الناس على دراية بالطبيعة العامة للخطط إن لم يكن بالتفاصيل.

### العوامل الداخلية: تقييم وجهات نظر القيادة

لقد ثبت أن القليل من الموضوعات أكثر صعوبة بالنسبة لنا من الفهم الحقيقي لشخصية ومواقف وميول قادة الدول الأجنبية. يمكن أن يكون هذا صحيحًا حتى بالنسبة لأولئك الذين تربطنا بهم علاقات ودية واتصالات ثقافية عديدة. عندما تكون الدول معادية بشكل أساسي، أو على الأقل ليست صديقة، ويكون قادتها منخرطين في تقاليد أو أيديولوجيات مختلفة تمامًا، تزداد احتمالية سوء فهمها بشكل كبير. من بين القادة الشيوعيين منذ الحرب العالمية الثانية، كان خروتشوف على الأرجح الأكثر انفتاحًا، وحماسة، ومستعدًا للقاء الأجانب. إذا شعرنا بذلك أننا فهمناه، فإن حادثة الصواريخ الكوبية أثبتت العكس.

عندما تكون القيادة جماعية بشكل أساسي، فعادةً ما يكون لدينا تصور ضئيل للغاية، إن وجد، عن التشكيلة في قضايا معينة على الرغم من التقارير العديدة حول هذا الموضوع، فإننا لا نعرف حقًا كيف صوتت القيادة السوفيتية فيما يتعلق بغزو تشيكوسلوفاكيا. كما أننا لا نعرف أي من قادة فيتنام الشمالية فضل في أي وقت تكتيكات مختلفة، مثل حرب العصابات المطولة مقابل العمليات الهجومية التقليدية واسعة النطاق من الممكن الحصول على آراء متباينة على نطاق واسع من الخبراء المعروفين حول الموقف الفعلي للجنرال جياب من هذا السؤال في أوقات مختلفة. كقاعدة عامة، من المرجح أن تكون محاولة تخمين

موقف أعدائنا المحتملين استنادًا إلى أي نظرة ثاقبة معلنة لشخصياتهم أو مواقفهم عملاً محفوفًا بالمخاطر.

عندما تحدث تغييرات مفاجئة في القيادة وانتقال مجهول نسبيًا إلى مناصب السلطة، تتضاعف الصعوبات. تسبب موت ستالين في فترة من عدم اليقين الكبير، وكانت هناك فترة وجيزة من التحذير الاستخباراتي ضد احتمال قيام القادة السوفييت الجدد ببعض الأعمال العدائية. بالطبع، ثبت العكس، كان خلفاء ستالين أقل عدائية وعدوانية إلى حد ما، وربما كان لهم دور فعال في تحقيق الهدنة في كوريا في وقت لاحق. ومع ذلك، هناك حالات كان فيها التغيير في القيادة ذا أهمية تحذيرية، وكان مؤثرًا على تغيير نحو سياسة أكثر عدوانية أو حتى نية واضحة لبدء الأعمال العدائية. تم الاعتراف عالميًا بتغيير الحكومة في اليابان في أكتوبر 1941 كأحد التطورات الرئيسية التي أذرت بسياسة يابانية أكثر عدوانية. أدى تشكيل حكومة جديدة بقيادة الجنرال توجو العسكري إلى تحريك سلسلة الأحداث التي بلغت ذروتها في الهجوم على بيرل هاربور.

### انقلابات ومفاجآت سياسية أخرى

اعتاد موظفو المخابرات، ولا سيما رؤساء أجهزة المخابرات، على إلقاء اللوم على الأشياء التي لم يكونوا مسؤولين عنها والتي لم يكن بإمكانهم توقعها (يتم تعويض هذا جزئيًا بالأخطاء التي ارتكبتها المخابرات والتي لم يتم التعرف عليها أو الكشف عنها) لا شيء أكثر إثارة للسخط لدى أعضاء مهنة المخابرات من اتهامهم بالفشل في التنبؤ بالانقلابات

والاغتيالات، التي يعتبرونها بحق "أعمالاً" من الله "أقل قابلية للتنبؤ إلى حد ما من الأعاصير والانهيارات الجليدية واختطاف الطائرات. إنه لأمر مثير للسخرية وظلم فادح أن نتوقع من نظام المخبرات توقع مثل هذه الأفعال، التي يتم التخطيط لها في غاية السرية وأحياناً من قبل شخص واحد فقط. إن التنبؤات من هذا النوع لا تدخل في نطاق التحذير الاستراتيجي - مهما كانت عواقب مثل هذه الأعمال خطيرة - وهي في الحقيقة ليست ضمن اختصاص الاستخبارات على الإطلاق. أكثر ما يمكن توقعه بشكل معقول هو أن نظام الاستخبارات يدرك أنه في بعض البلدان أو المواقف، قد تؤدي مثل هذه الأعمال، إذا كان يجب أن تحدث، إلى حدوث أعمال شغب أو ثورات أو أزمات أخرى معادية لمصالحنا. لكن حتى هذا يتوقع صفقة جيدة، كما يجب أن يظهر سجل الشرطة في هذا البلد لمحاولة توقع أعمال الشغب الحضرية.

# الفصل الخامس

تحذير من مجموع الأدلة

في الحياة الواقعية، لا تحدث التطورات بشكل منفصل ولكن بالتزامن أو في وقت واحد. علاوة على ذلك، فهي ترتبط ببعضها البعض بطريقة منطقية إلى حد ما إذا كانت الدولة في الواقع تستعد للأعمال العدائية.

### الوزن النسبي للعوامل السياسية والعسكرية

مع وجود خطر المبالغة في تبسيط هذه المشكلة، قد نلاحظ بعض المبادئ الصحيحة بشكل عام. أولاً، المؤشرات السياسية وحدها - في غياب أي استعدادات عسكرية مهمة أو بدون القدرة على العمل - ليست ذات مصداقية وسنكون دائماً على صواب في رفضها على أنها الكثير من الإشارات أو الدعاية. لسنوات، كانت جمهورية الصين الشعبية تميل إلى الاحتفاظ ببعض. من أكثر دعاياتها عنفاً لمواقف في منتصف الطريق حول العالم لم يكن لديها فيها أي قدرة على التصرف. على سبيل المثال، لبنان عام 1958 في السنوات التي أعقبت هزيمتها الحاسمة من قبل إسرائيل في عام 1967، لم يكن لدعوات مصر المتكررة لاستعادة أراضيها السابقة وزن كبير في غياب القدرة على هزيمة الإسرائيليين في سيناء. وبالمثل، كانت الدعاية المعادية لأمريكا التي أطلقتها كوريا الشمالية على مدى سنوات شديدة وخطيرة لدرجة أنها كانت بلا معنى كمؤشر على نية القيام بعمل عسكري خلال أي فترة زمنية متوقعة، ومع ذلك، يجب أن نتذكر دائماً أن المواقف الوطنية التي تنعكس في مثل هذه الدعاية مهمة، وأن مثل هذا العداء المرير سيجعل الاستعدادات العسكرية (في حالة حدوثها أو عند حدوثها) أكثر جدوى وخطورة مما قد يكون عليه الحال بخلاف ذلك، كما تم توضيحه في

الهجوم المصري على القوات الإسرائيلية في سيناء عام 1973. من ناحية أخرى، تميل المؤشرات العسكرية وحدها - في غياب أي مؤشرات على أزمة سياسية أو تدهور في الوضع الدولي - إلى فقدان المصدقية. في مثل هذه الظروف، سنميل إلى اعتبار حتى النشاط العسكري المكثف وغير العادي تمرينًا أو اختبارًا من نوع ما، وليس تحضيرًا لعمل عسكري مبكر. على سبيل المثال، من المحتمل أن يتم فهم التعبئة الجزئية، التي قد تسبب قلقًا شديدًا في وقت الأزمات السياسية، باعتبارها مجرد تمرين في فترة الهدوء السياسي. في غياب أي أزمة، حتى التطور غير العادي للغاية والذي من المحتمل أن يكون مشؤومًا للغاية قد لا يسبب الكثير من القلق؛ بل سيعتبر خطأ من نوع ما، أو خطأ في الإبلاغ، كما هو الحال في كثير من الأحيان.

على الرغم من أن هذه ظاهرة نفسية جزئيًا، إلا أنها صالحة تاريخيًا أيضًا. لقد بدأت حروب قليلة للغاية دون حدوث تدهور في الوضع السياسي أو بعض التطور الذي من شأنه أن يزيد من احتمالات قيام دولة ما بشن عمليات عسكرية.

ومع ذلك، هناك حد ما لعدد الاستعدادات العسكرية الرئيسية التي يمكن إجراؤها في فترة الهدوء السياسي دون إثارة القلق. في الحياة الواقعية، نادرًا ما نرى موقفًا تكون فيه المؤشرات السياسية والعسكرية خارجة تمامًا عن المرحلة أو متناقضة. سيساهم كل منهما، ربما بمقاييس مختلفة، في تقييمنا لمسار العمل المحتمل للعدو. لقد لوحظ أننا، في الأوقات العادية، عادة ما نعطي وزنا أكبر إلى حد ما للمؤشرات السياسية أكثر من التطورات العسكرية؛ هذا يعكس إحساسنا العام



بمواقف ونوايا خصومنا، والتي عادة ما تؤكدتها سنوات عديدة من الخبرة. إنه أيضًا تقديرنا الوطني بشكل أساسي -أنهم لن يخوضوا الحرب دون سبب، وأنه سيكون لدينا بعض المؤشرات على أن الوضع قد تغير قبل أن يتخذوا مثل هذا القرار. من ناحية أخرى، بمجرد أن يتغير الوضع ويتدهور المناخ السياسي، من المحتمل أن نعطي وزنا أكبر في حالة الأزمات للمؤشرات العسكرية كأفضل دليل لنا لنوايا العدو. وهذا بدوره يعكس مبدئين صالحين تاريخياً: يمكن أن تكون المؤشرات السياسية غامضة أو حتى مضللة، لا سيما إذا كان الخصم يسعى إلى إرباكنا أو خداعنا؛ ومن المرجح أن يكون التعزيز الاستثنائي للقدرات العسكرية أفضل مؤشر منفرد لمسار عمل العدو، وهي نقطة تم طرحها عدة مرات سابقاً في هذا العمل.

### عزل الحقائق والمؤشرات الحرجة

في حين أن عديمي الخبرة يميلون إلى الاعتقاد بأن الإخفاقات التحذيرية تنشأ من المعلومات غير الكافية تمامًا، فقد تعلم المحللون المتمرسون أن العكس هو الصحيح؛ هناك الكثير من المعلومات تقريباً، والتقارير كثيرة جداً، والعديد من الاستعدادات العسكرية، والكثير من التحذيرات.

في أي حجم كبير من التقارير أو المؤشرات السياسية والعسكرية، من الواضح أن بعضها سيكون ذا أهمية أكبر بكثير من البعض الآخر لتقدير نوايا العدو. في الأقسام السابقة، تمت مناقشة عدد من هذه الحقائق والمؤشرات الهامة، ولا سيما التطورات العسكرية غير العادية للغاية

التي يمكن توقع حدوثها فقط استعدادًا للقتال. ينبغي تمييز هذه الاستعدادات ذات المغزى بشكل خاص وإعطائها الاهتمام الذي تستحقه. لا ينبغي أن يكون السؤال ببساطة، هل هذا استعداد محتمل للحرب؟ من المحتمل أن يكون هناك العديد من التطورات في هذه الفئة. قد يكون السؤال الحاسم، ما مدى ندرة ذلك؟ كم مرة حدث على الإطلاق في وقت السلم، بما في ذلك الأزمات التي لم تؤد إلى الصراع؟ ما احتمال حدوثه استعدادًا للحرب؟ إذا أظهرت الإجابات أنه حتى بعض المؤشرات الحرجة أو شبه الفريدة تظهر، فإن الاحتمالات بالطبع تزداد ماديًا بأن الدولة المعنية تستعد وربما تبدأ الأعمال العدائية. وكلما كانت القوات العسكرية واقتصاد الدولة أكثر تقدمًا وتطورًا، كلما تطلب الأمر الاستعدادات المميزة للحرب. ستشمل الاستعدادات للحرب النووية مجموعة غير مسبقة من الأنشطة، والتي من المحتمل ألا يُرى بعضها إلا في التحضير لتلك الطوارئ.

### جميع المؤشرات ليست غامضة

لقد تم إلحاق ضرر كبير بالمجتمع الاستخباري ونظام التحذير من خلال بعض البيانات العرضية إلى حد ما بأن "جميع المؤشرات غامضة" لا تختلف هذه التعليقات في عدم إدراك الإدعاء القائل بأنه "يمكننا الحكم على قدرات العدو ولكن لا يمكننا الحكم نواياه". ربما يكون صحيحًا أنه لا يوجد سوى مؤشر واحد موثوق به تمامًا لا لبس فيه لنية الهجوم وهو الوصول الفوري إلى قرار العدو بالقيام بذلك و /أو الأمر بتنفيذه. حتى عندما تم الانتهاء من الاستعدادات الكاملة للحرب،

حيث تكون جميع المؤشرات العسكرية "إيجابية"، وحتى عندما يكون القرار السياسي قد اتخذ بالفعل من حيث المبدأ للهجوم، فهناك دائماً احتمال أن يغير القادة رأيهم أو أنه سوف يتسبب حدث اللحظة الأخيرة في تأجيل أو إلغاء العملية بالكامل. وبهذا المعنى، يمكن القول إن جميع المؤشرات باستثناء تلك تخضع لقدر من الشك أو عدم اليقين ولا يمكن أبداً اعتبارها دليلاً قاطعاً على النية.

لكن هناك عدد من الدلائل العسكرية التي ليست في حد ذاتها غامضة. أي أنها الخطوات التي يتم اتخاذها فقط استعداداً للأعمال العدائية، والتي لا تحدث أبداً في وقت السلم، وهي ليست مجرد "أكثر من نفس الشيء" ولكنها تختلف عما يحدث من يوم لآخر. لا تحدث للتمارين، فهي لا تحدث (أو إلى حد محدود للغاية) في الممارسة العملية للتعبئة أو التدريبات الأخرى. إنها التطورات التي تميز الحرب عن السلام حقاً. إنها مظاهر تنفيذ خطة الحرب، وتشمل تطورات مثل: التعبئة الوطنية الكاملة. تأسيس الاستعداد القتالي الكامل في جميع القوات العسكرية؛ تشكيل أوامر زمن الحرب؛ تسليم الأسلحة النووية لسلطة القائد.

وهناك عدد آخر من التطورات العسكرية الأقل صغراً والتي، وإن لم تكن بالضرورة مؤشراً على أعمال عدائية وشيكة، إلا أنها مؤشرات إيجابية على زيادة الاستعداد القتالي وقدرات القوات، أو نشرها في مواقع للهجوم. وصف هذه الإجراءات بأنها "غامضة" أمر مفضل للغاية، لأن الإجراءات العسكرية نفسها ليست كذلك، إنها ليست

تدريبات ولكنها إجراءات إيجابية لرفع القدرات القتالية واستعداد القوات لعمل معين.

### المؤشرات السلبية ومشكلات الاستتار

عند تقييم نوايا الخصم، من الضروري ليس فقط ملاحظة ما فعله، ولكن أيضًا ما لم يفعل. إذا استطعنا أن نقرر على وجه اليقين أنه لم يتخذ بعض الاستعدادات الأساسية للصراع، أو حتى أنه اتخذ بعض الاستعدادات التي قد تقلل من استعداده للقتال (مثل تحرير القوات المخضمة)، فسيؤثر هذا مادياً على استنتاجاتنا. في بعض الحالات، يمكن أن تكون معرفة ما لم يحدث العامل الأكثر أهمية على الإطلاق. لسوء الحظ، غالباً ما يكون من الصعب جداً اكتشاف عدم حدوث شيء ما. وينطبق هذا بشكل خاص على مجموعة كاملة من الاستعدادات، العسكرية والمدنية، التي لا يمكن تمييزها بسهولة أو التي تنطوي على نشاط علني قليل نسبياً هناك استعدادات أخرى خاصة تلك التي تنطوي على عمليات نشر رئيسة أو تغييرات في الأنماط العادية للنشاط العسكري، والتي غالباً ما يمكننا إصدار حكم بشأنها بدرجة معينة من الثقة بأن الأشياء إما حدثت أو لم تحدث..

عند تجميع قائمة بما يُسمى غالباً بالمؤشرات "الإيجابية" و "السلبية"، يجب توخي الحذر الشديد لتمييز المؤشرات السلبية الحقيقية (الأشياء التي نتوقع حدوثها قبل الأعمال العدائية ولكنها لم تحدث) من مجرد نقص المعلومات في بعض الحالات، سيظهر جزء كبير من المؤشرات السلبية الظاهرة في فئة "لا توجد معلومات". في بعض هذه العناصر، قد

نتمكن من الحصول على مجموعة كافية لاتخاذ قرار بطريقة أو بأخرى. ومع ذلك، فإن فرص اكتشاف أي شيء بالنسبة للعديد من الأشخاص الآخرين ضعيفة، وأحياناً ضعيفة للغاية. يجب أن نكون حريصين على عدم تضليل عملائنا للاعتقاد بأننا نعرف أكثر مما نعرفه، وقد يكون من الضروري الإشارة إلى ذلك بوضوح تام.

يجب أن تتجنب المؤشرات أو المحلل الحالي عبارات مثل "ليس لدينا دليل على ذلك" عندما تكون فرص الحصول على الدليل ضعيفة، ولا يجب أن يشير بأي شكل من الأشكال إلى أن المعلومات التي يقدمها تمثل مجموع ما ينويه الخصم. قد يكون من المفيد فقط تجميع قائمة بالأشياء التي يمكن أو ربما حدثت منطقيًا والتي لا يمكننا الإخبار عنها بطريقة أو بأخرى. يجب أن يكون لدى مستهلك الاستخبارات بدوره فهمًا واقعيًا لذكاء المؤشرات وقدراتنا في التجميع خشية أن يوازن بين الافتقار إلى التقارير ونقص الحدوث.

يجب أيضًا أن يكون إعداد التقارير من العاملين في جمع البيانات الميدانيين موجهًا للتأمين في حالة الأزمات على أن أولئك الموجودين في المقر الرئيسي يعرفون ما غطاه جامع التحصيل أو حتى يمكنهم تغطيته، عندما يقدم تقريرًا "سلبياً" أو فشل في إرسال تقرير على الإطلاق.

إن "المؤشر السلبي" الحقيقي من جامع الحقل ليس غياب الكابل، الذي نفترض منه أن كل شيء على ما يرام، أو حتى التقرير الذي يقرأ: "تحركات القوات، سلبية؛ التعبئة، سلبية". قد نحتاج إلى معرفة أجزاء البلد التي غطاها هو وزملاؤه، وما إذا كان قد تم استكشاف أي محطات توجيه للقوات أو مستودعات احتياطية للتأكد من معنى

كلمة "سلبية" مع مراعاة هذه الأحكام، يمكن أن يكون التجميع الدقيق والإبلاغ عن المؤشرات السلبية الحقيقية جزءاً مهماً من مجمل الأدلة وبالتالي الحكم النهائي لنوايا الخصم.

## الطوارئ

إن السمة المميزة لمعظم الأزمات التي تؤدي إلى الأعمال العدائية وتدبير التأهب المصاحبة لها هي الإلحاح. هناك جو يحيط بحالة ما قبل الحرب التي تميزها عن التدريبات أو عروض القوة أو حتى تكتيكات الضغط السياسي. على الرغم من صعوبة تحديد هذا الجو، أو شرح ما يجعله يبدو "حقيقياً" بالضبط، إلا أن عنصراً يبقى مهماً دائماً هو الإلحاح. هذا الإحساس بأن هناك سباق مع الزمن، وأن الأشياء يتم إنجازها وفقاً لجدول زمني متسارع، وأن الضغط قائم، من المحتمل أن يتم نقله إلينا بطرق متنوعة.

عادة ما يؤثر على الأنشطة العسكرية والسياسية ويظهر في عدد من الحالات الشاذة أو المؤشرات على أن الخطط قد تم تغييرها، وانقطاع الرحلات، وإلغاء التدريبات، وتغيير الدعاية فجأة.

فقط في حالات نادرة -وتلك التي تكون فيها مجموعتنا عادة هي الأشد فقراً- نفشل في الحصول على بعض الأدلة على هذا الإلحاح. عندما تكون الوتيرة مريحة ويبدو أنه لا يوجد موعد نهائي لإكمال النشاط، فإننا عادة ما نكون على صواب في الحكم على أنه يمثل تراكمًا طويل الأجل أو تدريجيًا للقدرات. بدلاً من الاستعداد للأعمال العدائية المبكرة كان الغياب العام للإلحاح أو الاستعداد السريع أحد الاختلافات

الرئيسية، على سبيل المثال، بين التعزيزات العسكرية السوفيتية على طول الحدود الصينية على مدى سنوات، و حركة متسارعة للقوات قبل غزو تشيكوسلوفاكيا.

ومع ذلك، هناك ملاحظة واحدة من الحذر. هناك حالات من الهجوم المتعمد والمخطط له منذ فترة طويلة -الهجوم الكوري الشمالي على كوريا الجنوبية في يونيو 1950 هو مثال ساطع -حيث قد يكون هناك نقص في الدليل على الضرورة الملحة أو حتى أي علامة معينة على وجود أزمة على الإطلاق. عندما يكون لدى بلد ما وقت غير محدود أكثر أو أقل للتحضير ويمارس حملة خداع سياسي متعمدة تهدف إلى تهدئة الخصم، فقد ينجح في ظل ظروف مواتية في إخفاء أو قمع أي علامات على الاستعجال. في حالة هجوم كوريا الشمالية، ساهمت قدراتنا المحدودة للغاية في الجمع بلا شك بشكل كبير في هذه المفاجأة؛ لم يتم تنبيهنا حتى إلى احتمال وقوع الهجوم عند وقوعه.

### بعض الإرشادات لتقييم الدليل

تتميز الأزمات بالارتباك، والكثير من المعلومات الخام وقلة الوقت للتعامل معها، وبكثرة المطالب على المحلل وما إلى ذلك. سيكون من الجيد تخصيص الكثير من الوقت للمحللين المهتمين والمطلعين لتجميع ومراجعة أدلتهم، وتقديم حججهم، وإعادة فحص الحقائق، ومراجعة أحكامهم واستنتاجاتهم، إلى حد كبير بالطريقة الشاقة نفسها التي يتم بها إعداد التقديرات الوطنية. في التحذير، لسوء الحظ، لا يسمح الوقت

في كثير من الأحيان بهذا، وفي كثير من الأحيان لا يسمح حتى ببعض الوسائل الأقل استهلاكاً للوقت لجمع المحللين معاً لمناقشة المواد وتبادل الآراء حول معنى كل ذلك.

في هذه الظروف، قد يستفيد المحللون والمستهلكون على حدٍ سواء من بعض الإرشادات البسيطة نسبياً المصممة للمساعدة في تقييم الأدلة ونية الخصم. نبدأ بافتراض أن الخصم يتصرف بعقلانية وأنه يتبع نمطاً منطقيًا ومنتسقًا نسبيًا من العمل في تحقيق أهدافه. على الرغم من أن هذا قد لا يكون هو الحال دائماً (الدول والأفراد تصرفوا أحياناً بشكل غير عقلائي وغير متسق)، فمن الجيد البدء بتحليل المنطقي لسلوك الدولة قبل افتراض أن قادتها يتصرفون بشكل غير عقلائي. ونتيجة لذلك، نفترض أيضاً أن الحرب ليست غاية في حد ذاتها بالنسبة لهم وأنهم لن يلجؤوا إلى الأعمال العدائية طالما أن هناك فرصة معقولة لتحقيق أهدافهم بالوسائل غير الحرب.

1. هل القيادة الوطنية ملتزمة بتحقيق الهدف قيد البحث مهما كان؟ هل هي مسألة أولوية وطنية، شيء يبدو أن القيادة مصممة على تحقيقه؟
2. هل الهدف قابل للتحقيق، أم الوضع قابل للتغيير عبر الوسائل العسكرية على الأقل إلى حد ما؟
3. هل القدرة العسكرية موجودة بالفعل، أم يتم بناؤها لدرجة أن العمل العسكري أصبح ممكناً الآن ومن المحتمل تحقيق النصر؟ أو، بشكل أكثر وضوحاً، هل يتوافق حجم الحشد



- العسكري مع المعايير العقائدية للعمل الهجومي؟
4. هل تم استنفاد جميع الخيارات المعقولة، بخلاف العسكرية، أو يبدو أنه من غير المحتمل أن تحقق أي نجاح في تحقيق الهدف؟ أو ببساطة، هل نفذت الخيارات السياسية؟
5. هل عامل الخطر منخفض أو على الأقل مقبول؟

إذا كانت الإجابة على جميع الأسئلة هي "نعم"، فإن المنطق يفرض أن فرص العمل العسكري عالية. إذا كانت الإجابة على أي منهم هي "لا"، فسيبدو من غير المرجح، أو حتى من غير المحتمل، أن تلجأ الأمة إلى العمل العسكري الآن، على الرغم من أن الظروف بالطبع قد تتغير بحيث تقرر القيام بذلك في المستقبل. إذا كانت إجابتين أو ثلاث إجابة بـ "لا"، فمن المنطقي أن فرص العمل العسكري ستنخفض بشكل كبير إلى درجة غير محتملة للغاية إذا كانت أربعة أو جميع الإجابات سلبية.

يعطي تطبيق هذه الإرشادات على بعض الأزمات الحقيقية بعض النتائج المثيرة للاهتمام:

- بالنسبة للغزو السوفيتي لتشيكوسلوفاكيا، الإجابة على جميع الأسئلة الخمسة هي "نعم" على الرغم من أن بعض الأشخاص قد يؤكدون أن الخيارات السياسية السوفيتية لم تستنفد تمامًا بحلول 20 أغسطس 1968، إلا أن سلسلة من الإجراءات السياسية قد فشلت في تحقيق الوضع تحت السيطرة، ولم يكن هناك سبب وجيه للاعتقاد بأن المزيد من هذه الضغوط

ستنجح.

- بالنسبة للنزاع العربي الإسرائيلي في حزيران / يونيو 1967، فإن الإجابات من وجهة نظر إسرائيل هي أيضًا نعم لجميع الخمسة، على الرغم من أنها ربما تكون أقل وضوحًا أو بشكل قاطع قليلاً مما كانت عليه في الاتحاد السوفيتي في عام 1968 أي أن عامل الخطر كان أعلى قليلاً على ما يبدو واستنفاد الحلول السياسية ربما كان أقل يقينًا.

- تطرح حالة مصر في السنوات التي سبقت حرب أكتوبر 1973 مشكلة مثيرة للاهتمام فيما يتعلق برغبة مصر في استعادة الأراضي التي فقدتها في حرب 1967، كانت الإجابة على السؤالين الأول والثاني في جميع الأوقات "نعم" بشكل قاطع والسؤال الرابع أيضًا بـ "نعم" (من وجهة نظر واقعية) ومع ذلك، يبدو أن احتمالية وقوع هجوم مصري كبير على إسرائيل تنخفض بشكل كبير لأنه كان من المفترض عمومًا (خاصة من قبل الإسرائيليين) أن مصر تفتقر إلى القدرة على القيام بعمل عسكري ناجح وأن المخاطر هناك عالية. كان هذا التقييم الإسرائيلي صحيحًا إلى حد كبير، لأن مصر كانت تفتقر إلى القدرة على هزيمة إسرائيل. لقد نجت من كارثة الصراع فقط لأن الهجوم الإسرائيلي المضاد توقف، إلى حد كبير نتيجة للتدخل الدبلوماسي للقوى العظمى. ما فشلت كل من إسرائيل والولايات المتحدة في إدراكه هو أن السادات قدّر (بشكل صحيح) أن الهجوم المصري حتى لو لم ينجح عسكريًا

سيحقق النتيجة السياسية المنشودة. علاوة على ذلك، فإن الحكم الإسرائيلي بأن القوات المصرية لا يمكنها حتى عبور القناة كان خاطئاً بالطبع. وبالتالي كان هناك سوء تقدير جزئي ومهم للغاية للقدررة العسكرية المصرية أيضاً.

- في الجدل حول الحدود الصينية السوفيتية (الذي وصل إلى النقطة الأكثر خطورة في عام 1969)، يمكننا أن نتوصل إلى نعم حازمة في السؤال الأول فقط - يبدو أن القيادة السوفيتية ملتزمة بـ"فعل شيء ما" بشأن مشكلة الصين، خاصة بعد حادثة جزيرة دامانسكي في مارس. ومع ذلك، بالنسبة لجميع الأسئلة الأخرى حول هذه المشكلة الشائكة، فإن الإجابة إما لا أو على الأقل غير مؤكدة. كان من المشكوك فيه بشدة أن يكون الهجوم العسكري السوفيتي قد "يحل" أو حتى يقلل من مشكلة الصين. لم يستطع الاتحاد السوفيتي بناء قوة عسكرية كافية في الواقع لقهق الشعب الصيني في الحرب، إلا باستخدام الأسلحة النووية. إن توظيف الأسلحة النووية، بدوره، من شأنه أن يجعل عامل الخطر مرتفعاً للغاية - عسكرياً وسياسياً. وأخيراً، قد يصعب التفاوض مع الصينيين.

بسبب الطبيعة المختلفة للأعمال السوفيتية في كوبا عام 1962 (من الواضح أن الاتحاد السوفيتي لم ينوي أبداً خوض الحرب على كوبا)، لا يمكن تطبيق جميع الأسئلة السابقة حرفياً على أزمة الصواريخ الكوبية

بقدر ما تكون قابلة للتطبيق، ومع ذلك، فإن الإجابات لا تسفر عن نعم إيجابية والتي من شأنها أن تجعل الإجراءات السوفيتية متوقعًا منطقيًا أو متسقًا مع السلوك السوفيتي السابق. على وجه الخصوص، كان عامل الخطر، من وجهة نظرنا وفي الواقع، مرتفعًا للغاية، والعمل السوفيتي يمكن تفسيره فقط على أنه سوء تقدير فادح لما كان من المرجح أن يكون رد فعل الولايات المتحدة.

وهكذا، على الرغم من أن هذه الأسئلة مفيدة كنقطة انطلاق منطقية لفحص معنى أدلتنا، فهي ليست أسلوبًا مضمونًا لتقييم النية. لأنه ستكون هناك أيضًا حالات لن يكون فيها عمل الخصم منطقيًا بالضرورة - حيث قد يلجأ إلى العمل العسكري، على الرغم من أن الإجابة على واحد أو حتى أكثر من الأسئلة الخمسة هي "لا" لأسباب متنوعة - سوء التقدير لقوة الخصم أو رد فعله، أو المبالغة في تقدير قوته، أو الإحباط، أو الضغوط الداخلية، أو الهستيريا الوطنية، أو الانتقام، أو نوبة غضب، أو مجرد يأس واضح - قد تتخذ قيادة الأمة قرارات غير حكيمة أو حتى كارثية من العمل العسكري التي من الواضح أنها ليست في مصلحتها الوطنية.

ربما تكون معظم الصراعات هي أعمال يأس نهائية عندما تفشل وسائل الحل الأخرى. في كثير من الحالات، اتبع المحرض على العمل العسكري مسار عمل عقلائي ومتسق، وبعد المداورات اللازمة وفشل جميع الخيارات الأخرى في تحقيق نتائج، قرر العمل العسكري باعتباره الطريقة الوحيدة التي ستحقق الهدف المنشود. نتيجة. الحلول العسكرية ليست في جوهرها أعمالا غير عقلانية، خاصة إذا كان من

المرجح أن تنجح. كان الغزو السوفييتي لتشيكوسلوفاكيا، على سبيل المثال، مسار عمل مدروس بعناية ومخطط له بدقة وعقلاني بارد ومنطقي تمامًا على الرغم من وجود مخاطر سياسية (وليست عسكرية)، إلا أنها كانت أقل بكثير من وجهة النظر السوفيتية من السماح لتشيكوسلوفاكيا بالتخلص من سيطرة الشيوعيين.

قبل أن نستنتج أن بعض الدول الأخرى تتصرف "بشكل غير عقلاني" في خوض الحرب، يجب علينا فحص مواقفنا بعناية والتأكد من أننا لا نرفض مثل هذا العمل باعتباره غير منطقي لأننا إما لا نقدر تمامًا مدى قوة شعور الدولة الأخرى تجاهه أو لأننا فقط نعارض الحرب من حيث المبدأ كأداة للسياسة الوطنية. أعتقد أن التطبيق المنهجي للطريقة الموضحة أعلاه سيؤدي في كثير من الأحيان إلى نتائج إيجابية وصحيحة. على الأقل، إنها طريقة لمساعدة أنفسنا على التفكير موضوعية حول الدليل ككل وتجنب، قدر الإمكان، استبدال وجهات نظرنا بأراء الشخص الآخر.

ولكن ستبقى هناك حالات غير منطقية ولا نفي بالمعايير الموضوعية للعمل العقلاني، مثل كوبا عام 1962 وهذا أمر لا يمكن تصديقه بالطبع هو ما يعقد الإنذار بشكل كبير. يجب أن نسمح بالحالات التي يكون فيها عامل الخطر مرتفعًا أو حيث لا يحتمل أن يؤدي العمل العسكري إلى حل المشكلة وقد يكون انتحاريًا. عندما يكون هناك سبب وجيه للشك في أن قيادة الدولة المعنية قد تتصرف بطريقة غير عقلانية، فإن أهم سؤالين هما نسختان معدلتان قليلاً من واحد وثلاثة:

1. هل القيادة الوطنية ملتزمة بتحقيق الهدف أو مهووسة بالمشكلة لدرجة أنها قد تتصرف بشكل غير منطقي في محاولة لتحقيق أهدافها؟
2. هل يتم بناء القدرة العسكرية إلى أقصى حد ممكن لهذا العمل، على الرغم من أن فرصة النجاح مشكوك فيها؟

### إعادة بناء عملية صنع القرار لدى الخصم

إذا كان الهدف النهائي لتحليل التحذير هو فهم ما سيفعله الخصم، فإن المعرفة أو الإدراك بأنه قرر القيام بشيء ما هو الإنجاز النهائي. الهدف الأسمى لكل خدمة تجسس هو اختراق آلية صنع القرار لدى العدو - الميكروفون المخفي في غرفة الاجتماعات، أو الوكيل الذي يمكنه الوصول إلى دقائق المؤتمر. الحصول على هذا النوع من الوصول هو التأكد، أو شبه مؤكد، من نوايا العدو، وسيجعل كمية هائلة من المعلومات غير ضرورية، مهما كانت ذات قيمة في حد ذاتها، من مصادر أقل قيمة أو ثانوية.

نظرًا لأنه من غير المرجح أن يكون لدينا مثل هذا الوصول إلى أعلى مجالس خصومنا - أو إذا كان من الممكن الحصول عليها، فسيكون أحد الأصول معرضة للخطر وقابلة للتلف - يجب أن نحاول القيام بأفضل شيء ممكن. نسعى للحصول على المصادر والمعلومات التي من شأنها أن تسمح لنا على أفضل وجه باستنتاج ما قد يكون قد تقرر أو استنتاج ما قد تكون عليه أهداف وخطط الخصم. في الممارسة العملية، في حالة

الأزمات أو الموقف التحذيري، سيعني هذا أنه يجب علينا فحص جميع الأدلة المتاحة تقريبًا في محاولة لإدراك ما قد تخبرنا به المعطيات الفردية والجماعية حول قرارات الخصم.

من الواضح أن هذه مشكلة تحليلية معقدة للغاية وصعبة للغاية. وهو أيضًا أحد الجوانب الأكثر إثارة للجدل في مشكلة التحذير، والتي من المحتمل أن يكون هناك أوسع اختلاف في الرأي حولها. علاوة على ذلك، يبدو أنه تم وضع عدد قليل جدًا من الإرشادات لمساعدة المحلل أو صانع السياسة على اتباع بعض العمليات المنطقية في إعادة بناء عملية صنع القرار لدى الخصم. في ضغوط حالة الأزمة، وفي ظل غياب أي مجموعة من الخبرة أو "القواعد" المتفق عليها والتي قد تكون مفيدة، كان هناك اتجاه في مجتمع الاستخبارات لتجاهل هذه المشكلة. ما يجب أن يكون ذا أولوية قصوى في العملية التحليلية -محاولة استنتاج ما قرره الخصم -غالبًا ما يتم تجاهله لصالح مجرد الإبلاغ الواقعي عما يجري، من الواضح أنه أسهل بكثير وأقل إثارة للجدل في كثير من الأحيان، لا تتم محاولة إعادة بناء قرارات بلد آخر وتخطيطه إلا بعد حل الأزمة، وبالتالي يصبح جزءًا آخر من التحليل التاريخي أو الاستعدادي، وليس شيئًا ربما يساعدنا في توقع ما سيحدث. تم إنتاج بعض عمليات تشريح الجثة الرائعة، والتي كشفت عن وجود موهبة كبيرة لتحليل عملية صنع القرار بوسائل استنتاجية. تقوم هذه الدراسات بشكل شبه دائم أيضًا بالتنقيب عن أجزاء من المعلومات التي لم يتم أخذها في الاعتبار في ذلك الوقت. لكنها دائمًا ما يتم إنتاجها بعد فوات الأوان للمساعدة في التحليل في الأزمة الحالية، وبالتالي فهي

مفيدة لصناع القرار لدينا. تقوم هذه الدراسات بشكل شبه دائم أيضًا بالتنقيب عن أجزاء من المعلومات التي لم يتم أخذها في الاعتبار في ذلك الوقت. لكنها دائمًا ما يتم إنتاجها بعد فوات الأوان للمساعدة في التحليل في الأزمة الحالية، من الواضح أنه سيكون من المفيد جدًا وجود نوع من المنهجية التي

من شأنها أن تساعدنا على التعامل على أساس حالي مع هذا العامل المروغ، ولكنه شديد الأهمية وأحيانًا حاسمًا في التحذير. قد يكون من الجرأة أن نقترح أن باقي هذا القسم سيوفر الإجابات، أو نوعًا من المنهجية البسيطة والمضمونة. والغرض منه هو مساعدة المحلل على طرح الأسئلة الصحيحة والإشارة إلى بعض الجوانب الأكثر وضوحًا لهذه المشكلة والتي غالبًا ما تم التغاضي عنها.

**تتدفق الإجراءات من القرارات، وليس القرارات من الإجراءات**  
على السطح، يبدو أن هذا أمر بديهي، ويكاد يكون إهانة لذكاء القارئ. ومع ذلك، تظهر التجربة أن هذا المبدأ الأساسي غالبًا ما لا يفهم في الأزمات مواقف. في حالة تلو الأخرى، كان هناك اتجاه لإسقاط ملف القرارات المستقبلية التي يجب أن تكون قد اتخذت بالفعل. تم خلق الانطباع ترك بأن الخصم مرتبك للغاية، ولم يقرر أي شيء بعد، وهو يقوم بأشياء بدون خطة وراءها. وهكذا، حتى انتشار كبير للجيش يمكن التقليل من شأنه أو شطبه في عبارات شائعة الاستخدام مثل: "إن نشر هذه الوحدات يزيد بشكل كبير من قدرة العدو على الهجوم، إذا قرر القيام بذلك".



العبرة الأخيرة ليست فقط بلا مبرر، بل يمكن أن تكون مضللة تمامًا. تقترح أن القوات يتم نقلها دون أي خطط في الاعتبار، أن الخصم لا يعرف حتى الآن ما الذي سيفعله بها، تلك الإجراءات الكبرى تم التوافق عليها دون أي سبب من الأسباب، وسيتخذ الخصم القرارات في وقت لاحق. سواء كان كاتب هذه العبارات يدرك ذلك بوعي، فهو ربما يستخدم هذا الأسلوب لتجنب التفكير في المشكلة أو الوصول إلى الإجابة عليها بنفسه. ستساعده هذه العبارة على "أن يكون على حق" بغض النظر عما يحدث في وقت لاحق. سواء كان ذلك سيساعد صانع القرار الخاص بنا على "أن يكون على حق" هو أمر آخر مهم، لأن تأثير هذه اللغة المهدئة ربما يكون طمأننته أنه لا يزال لديه متسع من الوقت ولا يوجد ما يدعو للقلق بعد. هو ربما حتى يستنتج أنه عندما يتخذ الخصم قراره، فإن جهاز المخابرات سيعرفه ويخبره.

### بعض المبادئ التوجيهية الأولية لتحليل القرار

جميع الإجراءات غير الروتينية أو غير العادية المنبثقة عن المستوى الوطني ناتجة عن نوع من القرارات. إنها لا تحدث فقط. هذا صحيح في كل من العمليات العسكرية والسياسية. عندما يحدث شيء غير عادي، لا سيما الشيء الذي يزيد من قدرة الخصم على القيام بعمل عسكري أو يحتمل أن يكون مشؤومًا بطريقة أخرى، يجب على المحلل أن يطرح أسئلة مثل: ماذا يعكس من خطط الخصم؟ ما الذي دفعه لفعل هذا؟ ما هو نوع القرار الذي تم اتخاذه والذي من شأنه أن يفسر هذا الإجراء؟ وعليه أن يتجنب الإيحاء بأن الخصم لا يعرف سبب قيامه بذلك أو أننا ننتظره لاتخاذ قراره.

## عزل أو تقدير أوقات القرار

من المرجح أن تؤدي القرارات الوطنية الكبرى، وأحياناً حتى الصغيرة منها، إلى اتخاذ إجراءات في مجالات مختلفة، وكلها تتبع من نفس المصدر أو السبب، وبالتالي فهي مرتبطة ببعضها البعض، وهي مصممة لتحقيق نفس الغايات أو لتكون متكاملة. عندما يتعلق القرار بالأعمال العدائية أو الاستعدادات لأعمال عدائية محتملة، فستتبعه دائماً سلسلة من الإجراءات العسكرية والسياسية التي تختلف بشكل ملحوظ عن القاعدة. في بعض الحالات، لن يتطلب الأمر سوى قدر ضئيل من التراجع أو التحليل بأثر رجعي لإدراك أن الإجراءات ربما تكون قد بدأت في اجتماع تم الإعلان عنه مؤخراً للقيادة الوطنية أو القادة العسكريين أو أي شيء آخر. سيكون هذا صحيحاً بشكل خاص إذا كان هناك تطور مفاجئ وغير متوقع يؤدي إلى حدوث أزمة، والتطورات التي تلت ذلك تتبع بوضوح من هذا الحدث. لا ينبغي أن يواجه أي شخص مشكلة كبيرة في هذه الظروف في إدراك أن قرارات من نوع ما يتم اتخاذها ومتى يتم اتخاذها. في حالة عدم وجود حالة طوارئ مفاجئة وواضحة، غالباً ما يتم إخفاء طبيعة وتوقيت القرارات الرئيسية في المجتمعات المغلقة، وأحياناً في المجتمعات الحرة أيضاً. وبالتالي، قد يستغرق الأمر بعض الوقت قبل أن تكون هناك مؤشرات على اتخاذ أي قرارات جديدة على الإطلاق، ناهيك عن وقت اتخاذها، أو ما قد تكون عليه. قد يضطر المحلل في كثير من الأحيان إلى العمل من بيانات مجزأة للغاية في جهوده لإعادة بناء ما كان يحدث حتى الآن ومحاولة تحديد متى قرر الخصم بدء الإجراءات.

سبب القلق هو أن تلخيص الأحداث أو التطورات في التسلسل الزمني من التاريخ الذي تظهر فيه الحالات الشاذة الأولى لن يساعد فقط في تحديد وقت القرار ولكن أيضًا طبيعة القرار. قد يبدأ ظهور الأحداث كجزء من الخطة في الظهور؛ قد تتوقف عن كونها شواذات معزولة غير مفسرة عندما يمكن تتبعها إلى تاريخ مشترك. فقط عندما يتم تجميعها بحلول التاريخ الذي لوحظ حدوثها لأول مرة (وليس تاريخ الإبلاغ عنها) سيبدأ المحلل في إدراك علاقاتهما المحتملة ويشك في أن بعض القرارات السابقة الشائعة قد تكمن وراء كل منهما أو العديد منهما. مرة أخرى، تتضح قيمة الاحتفاظ بالتسلسل الزمني لأجزاء من الاستخبارات العرضية. من خلال القيام بذلك فقط، من المحتمل أن يتم الاشتباه في الأوقات المحتملة للقرارات السرية على الإطلاق، أو يمكن للمحلل البدء في ملاءمة الأجزاء معًا.

### الحكم على أن القرارات الحاسمة يتم اتخاذها

أحد أهم الأشياء التي يجب معرفتها حول ما هو عليه الخصم هو ما إذا كان يتخذ قرارات جديدة رئيسية على الإطلاق. أي، حتى إذا لم يكن لدينا دليل حتى الآن على طبيعة القرارات، فقد نحصل على فهم كبير لنوايا الخصم إذا كان لدينا بعض البصيرة حول ما يهمله وما إذا كان هناك موضوع معين ذا أولوية بالنسبة له في الوقت الراهن. غالبًا ما لا يكون من الصعب التحقق من ذلك كما قد يبدو، على الرغم من أنه من الواضح أنه سيعتمد إما على ما يختاره الخصم لنشر مخاوفه، أو على قدرتنا على جمع بعض المعلومات حول التطورات السياسية

وأنشطة ومواقف القيادة.

على عكس ما قد يعتقد الكثيرون، فإن انشغال القيادة بمشاكل وقرارات معينة قد لا يكون سراً على الإطلاق. لاختيار مثال واضح، كان من الواضح بجلاء في صيف عام 1968 أن القيادة السوفيتية كانت مهووسة بمشكلة ما يجب فعله حيال تشيكوسلوفاكيا، وأن لها أهمية عليا بالنسبة لهم. كان من الواضح أن القيادة السوفيتية كانت تتخذ قرارات من نوع ما بشأن تشيكوسلوفاكيا، حتى لو لم يتمكن المحللون من الاتفاق على ماهية تلك القرارات. وبالتالي، فإن تصور الأزمة مستمد جزئياً من معرفتنا بأن تشيكوسلوفاكيا، من وجهة النظر السوفيتية، كانت هي ما يدور حوله الصيف بأكمله.

### الطوارئ والقرارات الوسيطة والنهائية

يجب على جميع المحللين الحذر من الوقوع في فخ التبسيط المفرط لعملية صنع القرار، والذي يعد أحد أكثر الأخطاء شيوعاً. عادة ما تتضمن القرارات الوطنية الحاسمة سلسلة من الخطوات، والتي قد تتراوح بين قرارات أولية لاتخاذ تدابير معينة على أساس طارئ، وقرارات لاحقة لاتخاذ مزيد من الاستعدادات و "زيادة ما قبل" في حالة الضرورة للعمل العسكري، حتى ما يقرب من -القرارات النهائية والنهائية للشروع في العمل. أو، بدلاً من ذلك، يمكن الشروع في الإجراءات فقط لأغراض الضغط أو في محاولة للثني عن طريق التهديد باستخدام القوة، مع عدم وجود نية للإستمرار.

وتجدر الإشارة إلى أنه يجوز لدولة ما اتخاذ قرار نهائي أو شبه نهائي

بشأن هدف تنوي بشدة تحقيقه، ولكنها ستتخذ أيضًا سلسلة من القرارات بشأن الوسائل المختلفة التي يمكن تجربتها لتحقيق هذا الهدف. في كثير من الأحيان، ستشمل هذه تكتيكات الضغط السياسي والعسكري، حيث يُفترض أن القوة الشاملة هي الوسيلة التي يجب استخدامها فقط في حالة فشل جميع الإجراءات الأخرى. في هذه الحالة، قد يبدو قادة الدولة مترددين في الحسم (بسبب تجربة سلسلة من الإجراءات) في حين أنها في الواقع تضع الهدف بوضوح في الاعتبار وتنوي دائماً الوصول إليه. في السنوات الأخيرة، سمعنا الكثير عن الخيارات، وأصبح "الإبقاء على خياراته مفتوحة" عبارة شائعة لوصف مختلف الخطوات الأولية أو الاستعدادات الطارئة التي قد تتخذها الدولة، ويفترض أنها لم تقرر بعد مسار العمل سوف يعتمد في النهاية. في الواقع، تشير العبارة بقوة إلى "تأجيل القرار"، وكلما زادت خيارات الدولة، كان من المفترض أنها أفضل، وكلما طالت مدة تأجيل القرارات الحاسمة. من الجيد تجنب الإفراط في الاعتماد على هذه الفكرة، والتي يمكن أن تقود المحلل إلى التفكير من النوع المبتذل حيث يتم شطب جميع الاستعدادات للعمل العسكري، مهما كانت مشؤومة، على أنها غير حاسمة وتدل على عدم اتخاذ قرارات من جانب الخصم: الأسئلة المهمة هي: ما هي الخيارات المتبقية؟ هل هذا السلوك يعكس تساؤل الخيارات في نظر العدو وأن الحلول السياسية تتضاءل؟ كثيرين لا يستطيعون، أو لا يريدون، القيام بهذا التحليل، وسيلجؤون إلى المحاججة بأنه من المستحيل الحكم على نوايا العدو أو قراراته بما أنه اكتفى بـ "ترك خياراته مفتوحة".

قد يرغب القارئ في الرجوع إلى الأسئلة الخمسة المقترحة أعلاه كمبادئ توجيهية أساسية لتفسير مسار عمل البلد. هذه الأسئلة هي أيضا العوامل الحاسمة في عملية صنع القرار. إذا تم الحكم على السؤال الأول، أو المقدمة، على أنها إيجابية -أي أن القيادة الوطنية ملتزمة بتحقيق الهدف المعني -فهذا هو العامل الفعال وراء القرار، أو سلسلة القرارات. فقط إذا كان هناك عامل آخر يمنع أو يحول دون تحقيق هذا الهدف بشكل فعال، فمن المفترض أن يتم ردع الأمة عن مسار العمل الذي يحقق هدفها.

قد تكون بعض الوسائل التي قد تستخدمها (والتي نصفها بالخيارات) في الواقع خطوات طارئة أو تحضيرية في البداية، في حالة فشل الخيارات الأخرى المرغوبة أو في حال لم تثبت قابليتها للتطبيق، ولكنها وسيلة لتحقيق غاية، ليس فقط الخطوات المتخذة للحصول على "مزيد من الخيارات" وبالتالي تأجيل اتخاذ أي قرارات. في الواقع، قد يكون عدد الخيارات التي يضعها القادة، أو يجربونها، لتأمين أهدافهم شيئاً من المقياس التقريبي لمدى جديتهم في الحصول عليها.

كما تم تطبيقه على تشيكوسلوفاكيا في عام 1968، فإن مجرد حقيقة أن الاتحاد السوفيتي حاول عبر العديد من الوسائل للسيطرة على الوضع قبل أن يغزو كان في حد ذاته مؤشراً على جدية نيته وأثارت احتمال ممارسة الخيار العسكري في نهاية المطاف إذا فشل آخر.

## تفاعل القرارات السياسية والعسكرية

نهج تبسيطي آخر لمسألة صنع القرار، والذي يحدث بشكل متكرر أيضاً بشكل مفاجئ، هو افتراض أن القرارات السياسية والعسكرية تتخذها مجموعات مختلفة ولا ترتبط بعضها البعض بطريقة أو بأخرى. من ناحية، هل يتخذ القادة السياسيون قرارات سياسية، ومن ناحية أخرى، يقوم القادة العسكريون بإجراء تدريبات عسكرية، ويقومون بالتعبئة، وينشرون القوات، وما إلى ذلك، من تلقاء أنفسهم تقريباً دون علاقة بالوضع السياسي؟ هذا خاطئ للغاية، على الأقل في البلدان التي تمارس فيها القيادة الوطنية قيادة وسيطرة فعالة على القوات العسكرية، وهو خطأ بشكل خاص حيث تحتكر القيادة السياسية عملية صنع القرار ولا يقوم الجيش فعلياً بأي شيء بمفرده. وبالتالي، فإن القرارات العسكرية والسياسية مترابطة وجزء من نفس العملية، ويتم اتخاذ الخطوات العسكرية وبقدر الإمكان في الوقت المناسب لتحقيق أهداف سياسية محددة. لا يجب اعتبارها منعزلة أو غير مرتبطة بالهدف السياسي. إن النظر إليها في عزلة لا يعني فقط سوء فهم سبب الأعمال العسكرية، ولكن الأهم من ذلك هو الفشل في إدراك الهدف الاستراتيجي والعلاقة المتبادلة بين الوسائل المختلفة التي يمكن استخدامها للحصول عليه.

# الفصل السادس

## المفاجأة والتوقيت



أحد أكثر المفاهيم الخاطئة انتشارًا حول التحذير هو الاعتقاد بأنه مع اقتراب ساعة الهجوم، سيكون هناك دليل أكثر وأفضل على أن عمل العدو محتمل وشيك. من هذا المنطلق، تتبع الفكرة بشكل طبيعي أن الاستخبارات ستكون أكثر قدرة على توفير التحذير على المدى القصير، وستصدر، في الساعات القليلة أو في معظم الأيام قبل الهجوم، أحكامها التحذيرية الأكثر دقة وإيجابية. علاوة على ذلك - بما أنه من المفترض أن يكون هناك أدلة متراكمة على أن الخصم متورط في تحضيراته في اللحظة الأخيرة للهجوم - فإن هذا المفهوم يرى أن الاستخبارات ستكون على الأرجح قادرة على تقدير الوقت التقريبي إن لم يكن بالضبط وقت الهجوم. لذلك، إذا استطعنا أن نحكم على الإطلاق أن الهجوم محتمل، فيمكننا أيضًا معرفة مواعده.

في كثير من الحالات، تُظهر التجربة أن العكس سيكون صحيحًا، وأنه ستكون هناك مؤشرات أقل على أن الهجوم قادم، بل وحتى هدوء واضح في استعدادات العدو. قد يكون هذا خادعًا تمامًا، حتى بالنسبة لأولئك الذين يعرفون من التجربة ألا يهدئوا يقظتهم في مثل هذه الظروف. أولئك الذين لا يفهمون هذا المبدأ من المرجح أن يفاجؤوا تمامًا بتوقيت - أو حتى حدوث - عمل العدو. من المحتمل أن يشعروا بالحزن لأن أسلوب عمليات الجمع قد أفشلهم وسوف يميلون إلى الاعتقاد بأن علاج "الفشل" الاستخباري هو تسريع عملية الجمع والإبلاغ.

## العوامل الرئيسية في التوقيت والمفاجأة

أظهرت جميع البلدان تقريباً، باستثناء الظروف غير المواتية أو غير العادية، أنها قادرة على تحقيق مفاجأة تكتيكية في الحرب. التاريخ حافل بالحالات التي كان الخصم فيها على حين غرة من توقيت الهجوم أو قوته أو مكانه، حتى عندما كان الهجوم نفسه متوقعاً أو اعتبر احتمالاً. حتى الديمقراطيات التي تشتهر بأمنها المتراخي مقارنة بالمجتمعات المغلقة قد حققت في كثير من الأحيان نجاحاً مذهلاً في إخفاء التفاصيل (بما في ذلك توقيت) عملياتها. وللاستشهاد بالمثل الأكثر وضوحاً، فإن أعظم عملية عسكرية في التاريخ حققت مفاجأة تكتيكية على الرغم من أنها كانت متوقعة تماماً من قبل خصم يحتمل أن يكون لديه ساعات من التحذير التكتيكي من أن قوة الغزو الهائلة كانت تقترب. لعب الخداع دوراً رئيسياً في هذا، وهو غزو النورماندي. ولكن ليس فقط الخداع هو أن المفاجأة التكتيكية يتم تحقيقها في كثير من الأحيان ويمكن إخفاء الاستعدادات في اللحظة الأخيرة للهجوم. السبب الأكثر أهمية والأكثر شيوعاً هو أن مؤشرات الهجوم الأكثر وضوحاً ووضوحاً بالنسبة لنا هي عمليات الانتشار الكبيرة للقوات والاستعدادات اللوجستية واسعة النطاق التي غالباً ما تبدأ قبل أسابيع أو حتى أشهر من الهجوم نفسه. بمجرد اكتمال هذه العمليات، سيكون الخصم قد حصل على القدرة على الهجوم بشكل أو بآخر في الوقت الذي يختاره، والاستعدادات الإضافية التي يجب إنجازها قبل الهجوم مباشرة أقل احتمالية أن تكون واضحة بالنسبة لنا أو قد تكون غامضة في طبيعتها. مؤتمرات الموظفين وعمليات التفتيش وإصدار الأحمال

الأساسية من الذخيرة والإمدادات الأخرى.

حتى عمليات النشر النهائية لوحات القوات البرية الرئيسية للإطلاق من مواقع الهجوم قد يتم إخفاؤها بنجاح من خلال الإجراءات التي تتخذها معظم الدول لضمان المفاجأة التكتيكية، بما في ذلك أمن الاتصالات الصارم والتحركات الليلية. وبالتالي، على عكس عمليات النشر الرئيسية للقوات والمعدات التي لا يمكن إخفاؤها بالكامل تقريبًا، فإن الاستعدادات قصيرة المدى لها فرصة جيدة في الإخفاء، وغالبًا ما يتم إخفاءها. وحتى في حالة اكتشافها، غالبًا ما يكون هناك حد أدنى من الوقت لتنبه القوات أو إعادة نشرها للهجوم الوشيك الآن، ناهيك عن إصدار أحكام تحذيرية على المستوى الوطني. عادة ما يكون مثل هذا التحذير التكتيكي مشكلة تشغيلية للقائد في الميدان. عشر دقائق أو حتى ثلاث ساعات من التحذير لا تعطي الكثير من الوقت للقيادة السياسية لتتخذ قرارات جديدة وتنفيذها.

وجه آخر لمشكلة تقدير توقيت الهجوم هو صعوبة تحديد موعد انتهاء استعدادات العدو بالفعل، ومتى سيحكم هو نفسه على أن قواته العسكرية جاهزة. كما لاحظنا في مكان آخر، من الصعب بشكل خاص إصدار هذا الحكم فيما يتعلق بالاستعدادات اللوجستية. في الواقع، لا أستطيع أن أتذكر أي حالة في تجربتي يمكن من خلالها تحديد ما إذا كانت الاستعدادات اللوجستية للهجوم قد اكتملت، خاصة وأن حركات الإمداد الثقيل تستمر عادة دون انقطاع حتى بعد إطلاق الهجوم. غالبًا ما كان هناك ميل لدى المخابرات للاعتقاد بأن جميع الاستعدادات العسكرية قد اكتملت في وقت أبكر مما هو عليه الحال في الواقع،

يُعزى التناقض عادةً إلى حقيقة أن عمليات نشر القوات الرئيسية والأكثر وضوحًا قد اكتملت على ما يبدو. وبالتالي، حتى عندما توصلت المعلومات الاستخباراتية إلى الحكم الصحيح على نوايا العدو، فقد كان ذلك في بعض الأحيان مبكرًا جدًا في تقييمها للتوقيت المحتمل للهجوم. بالإضافة إلى ذلك، قد لا تقوم قيادة العدو، لأسباب مختلفة، بتنفيذ هجوم بمجرد أن تكون القوات جاهزة تمامًا، أو قد تغير تاريخ الهجوم حتى بعد تحديده. قام أحد الطلاب بتجميع بعض البيانات المتعلقة بالوتيرة التي لم يتم الوفاء بها بموعد هجوم، وتأثيرات ذلك على أحكام الخصم. من بين 162 حالة تم تحليلها حيث تم تطبيق D-Days، تم تأخير النصف تقريبًا (حوالي 44 في المائة)، وذهب حوالي 5 في المائة قبل الموعد المحدد، ولم يتبق سوى أكثر من النصف بقليل (حوالي 51 في المائة) في الموعد المحدد. كانت الأسباب الأكثر شيوعًا للتأخير هي المشكلات المناخية والإدارية، ويفترض أن تكون في إكمال أو مزامنة جميع الاستعدادات. كان لا بد من تأجيل بعض الهجمات بشكل متكرر. على سبيل المثال، الألمان أجلو هجوم فردان تسع مرات بسبب سوء الأحوال الجوية.

من بين جميع جوانب التخطيط التشغيلي، ربما يكون التوقيت هو الأسهل والأكثر مرونة. بمجرد أن تصبح القوات في وضع يسمح لها بالذهاب، عادة ما يلزم إصدار أوامر بالهجوم قبل بضع ساعات فقط، ونادرًا ما يمثل تأجيل العمليات الكبرى صعوبات كبيرة للقائد. تم تأجيل الهجمات، أو التقدم فيها، لمجرد وجود سبب للاعتقاد بأن الخصم قد علم بالموعد المحدد. من الواضح، من بين سيم الخداع هي زرع

معلومات كاذبة تتعلق بتاريخ العمليات في قنوات أجهزة استخبارات العدو.

بالإضافة إلى الاستعداد العام والعوامل التكتيكية والمفاجأة، قد تتأخر العمليات لأسباب عقائدية أو لحث قوات العدو على توسيع خطوط مواصلاتها أو السير في الفخاخ التي يمكن أن يحاصروا فيها ويبادوا. الهجوم المضاد المتأخر، المصمم لجذب قوات العدو إلى مواقع متقدمة لا يمكن الدفاع عنها، هو تكتيك تم استخدامه بتأثير مدمر.

قد تؤثر العوامل السياسية أيضًا بشكل كبير أو حتى حاسم في توقيت العمليات. سيكون هذا صحيحًا بشكل خاص (كما هو الحال غالبًا) عندما تنوي الدولة المعنية اللجوء إلى العمليات العسكرية فقط كملأذ أخير وتأمل أن يؤدي التهديد بمثل هذا الإجراء إلى تحريض الخصم على الاستسلام. من الواضح، في مثل هذه الحالات، أن قرار القيادة الوطنية بأن الخيارات السياسية قد نفذت وأن القوة وحدها هي التي ستنتج، سيكون هو العامل الحاسم عند بدء العملية العسكرية. في هذه الحالة، قد يتم تأجيل العمليات لأسابيع بعد انتهاء الاستعدادات العسكرية، وقد يعتمد تقييم توقيت الهجوم بشكل حصري تقريبًا على معرفة الوضع السياسي وإدراك عملية صنع القرار لدى العدو.

لا يزال هناك متغير سياسي آخر قد يؤثر على توقيت الهجوم وهو عندما تحاول دولة ما حث الأخرى على توجيه الضربة الكبرى الأولى وبالتالي تظهر على أنها المعتدي. في هذه الحالة، يمكن استخدام سلسلة من المضايقات وانتهاكات الحدود والتكتيكات السرية المختلفة مع تصاعد الصراع تدريجيًا حتى تقرر إحدى القوى الأخرى شن هجوم علني. من

الواضح أن النقطة التي قد يحدث فيها هذا سيكون من الصعب للغاية التنبؤ بها.

كما هو معروف، فإن العديد من الهجمات تبدأ قرب الفجر، لسببين: عباءة الليل، النشر النهائي للوحدات المهاجمة، وساعات النهار مرغوبة لمتابعة العملية. أظهر بعض المعتدين محاباة ملحوظة للهجمات في جوف الليل. كان هذا صحيحًا بشكل خاص لدى القوات الفيتنامية الشمالية، التي أظهرت نفسها بارعة للغاية في عمليات الاختراق والاعتداءات الليلية. وكثيرا ما شن الاتحاد السوفياتي هجمات أو عمليات أخرى قبل ساعات من الفجر: بدأت عملية سحق التمرد المجري بين منتصف الليل والساعة 03:30 تقريبا، تم إغلاق حدود قطاع برلين حوالي 3:00؛ بدأ غزو تشيكوسلوفاكيا قبل منتصف الليل بقليل.

### أمثلة على تقييم التوقيت

هناك تغطية كبيرة للمشاكل المرتبطة بتوقيت الهجوم في الكتابة التاريخية العسكرية. الحالات التالية تمثيلية لهذه المسألة حقًا، ولم يتم اختيارها كأمثلة غير عادية.

### الهجوم الألماني على هولندا وبلجيكا وفرنسا، مايو 1940

كانت الحرب العالمية الثانية جارية لمدة ثمانية أشهر قبل أن يبدأ هتلر أخيرًا هجومه ضد أوروبا الغربية في مايو 1940، وقد أدى التأخير الطويل في فتح الجبهة الغربية إلى ظهور عبارة "الحرب الزائفة". ضحايا

الهجوم الأخير الثلاثة جميعًا كانت لديهم تحذيرات كثيرة ومتكررة، وبالفعل كان تكرار الإنذارات هو الذي أدى إلى حد كبير إلى الإحجام عن قبول التحذيرات النهائية عند تلقيها. نادرًا ما تم توضيح ظاهرة "الذئب البكاء" بشكل أوضح - يُقال إن هتلر قد أجل الهجوم على الغرب 29 مرة، غالبًا في اللحظة الأخيرة.

نظرًا لإمكانية وصول الهولنديين إلى أحد أفضل مصادر الاستخبارات في العصر الحديث، فقد تم إبلاغهم بشكل صحيح عن كل واحدة من هذه الخطط تقريبًا لمهاجمتهم، من التاريخ الأول الذي حدده هتلر، 12 نوفمبر 1939، إلى الأخير، 10 مايو 1940. كان مصدرهم العقيد هانز أوستر، نائب رئيس المخابرات الألمانية المضادة، الذي كان يطلع بانتظام الملحق العسكري الهولندي في برلين على خطط هتلر وتأجيلاتها على الرغم من أن أوستر قدم في النهاية تحذيرًا لمدة أسبوع واحد من تاريخ 10 مايو، وكان هناك الكثير من الأدلة الأخرى على أن الهجوم الألماني ربما كان وشيكًا، إلا أن الهولنديين تجاهلوا التحذيرات وفشلوا حتى في تنبيه قواتهم قبل الهجوم الألماني.

البلجيكيون، الذين كانوا أكثر مراعاة للتحذيرات العديدة التي وردت، وضعوا قواتهم في حالة تأهب عامة.

الفرنسي، بعد أن عانى أيضًا من العديد من الإنذارات الكاذبة لهجوم ألماني، يبدو أنه تجاهل التحذيرات المتكررة لمخابراته في أوائل مايو، بما في ذلك تحذير صارم في 9 مايو بأن الهجوم سيحدث في اليوم التالي.

توضح هذه الحالات بوضوح مبدئين أساسيين للتحذير: المزيد من الحقائق والمصادر من الدرجة الأولى لا تنتج بالضرورة تحذيرًا، ولا تكون

التحذيرات الاستخباراتية مجدية إلا إذا تم اتخاذ بعض الإجراءات بشأنها.

**الهجوم السوفيتي على القوات اليابانية، أغسطس 1945**  
هذا أحد أمثلة الحرب العالمية الثانية الأقل دراسة، لكنه يوضح بجلاء الفرق بين التحذير الاستراتيجي والتكتيكي. اليابانيون، الذين كانوا قادرين على متابعة التعزيزات السوفيتية في الشرق الأقصى من ديسمبر 1944 حتى يوليو 1945، اعتقدوا بشكل صحيح أن الاتحاد السوفيتي سيهاجم جيش كوانتونغ الياباني في منشوريا. وخلصوا أيضًا بحلول يوليو إلى أن القوات السوفيتية والحشد اللوجستي قد وصل إلى المرحلة التي سيكون فيها الاتحاد السوفيتي جاهزًا للهجوم في أي وقت بعد 1 أغسطس. على الرغم من هذا التوقع، الذي من شبه المؤكد أنه أدى إلى درجة عالية من اليقظة للقوات اليابانية في منشوريا، لم يتلق جيش كوانتونغ إنذارًا فوريًا بشأن توقيت الهجوم، الذي وقع حوالي منتصف ليل 8-9 أغسطس.

**هجوم كوريا الشمالية على كوريا الجنوبية، يونيو 1950**  
كان هذا مثالًا بارزًا لكل من المفاجأة الاستراتيجية والتكتيكية، وفي الواقع واحدة من العمليات القليلة في القرن والتي يمكن وصفها حقًا بأنها هجوم مفاجئ. لم تتوقع المخابرات الأمريكية، على الأقل من خلال الاعتراف الرسمي، ولا على مستوى السياسة والقيادة وقوع الهجوم، ونتيجة لذلك لم تكن هناك استعدادات عسكرية له. كما أن الكوريين



الجنوبيين، على الرغم من مخاوف الكثيرين الذين سبق أن أعربوا عن مخاوفهم من مثل هذا الهجوم، لم يكونوا مستعدين ولم ينبهوا قواتهم. نظرًا لعدم وجود تحذير استراتيجي، فإن الاستعدادات النهائية قصيرة المدى للقوات الكورية الشمالية (بقدر ما تم اكتشافها) أسوأ تفسيرها على أنها "تدريبات" بدلاً من عمليات انتشار قتالية حقيقية. في جزء كبير، يُعزى فشل التحذير إلى عدم كفاية عمليات الجمع في كوريا الشمالية -ولكن الفشل في تخصيص المزيد من جهود الجمع كان بدوره يرجع في المقام الأول إلى عدم التصديق بأن الهجوم سيحدث بالإضافة إلى ذلك، أثرت ظاهرة "الذئب البكاء" جزئيًا على المجتمع؛ لمدة عام على الأقل، كان هناك تقرير واحد في الشهر يزعم أن كوريا الشمالية ستهاجم في تاريخ كذا وكذا. عندما تم استلام تقرير آخر لشهر يونيو، لم يتم منحه مصداقية أكثر من التقارير السابقة -ولم يكن هناك أي سبب يدعو إلى إعطائه وزنًا أكبر نظرًا لعدم موثوقية مصدر كل هذه التقارير، على الرغم من أننا لا نستطيع أن نعرف أبدًا، فرمًا تكون معظم هذه التقارير وربما جميعها قد زرعتها أجهزة المخابرات الكورية الشمالية أو السوفيتية في المقام الأول.

### التدخل الصيني في الحرب الكورية، أكتوبر-نوفمبر 1950

من بين المشاكل العديدة في الحكم على نوايا الصينيين في أواخر صيف وخريف عام 1950 كانت مسألة توقيت تدخلهم. استنادًا إلى فرضية أنه كلما قلت مساحة الأراضي التي يتخلى عنها المرء للخصم، كلما قل تعافى قواته، يمكن القول إن الصينيين قد تدخلوا كثيرًا "بعد فوات

الأوان" في الصراع. وقد أثر هذا المفهوم للوقت الأمثل للتدخل الصيني بشدة على أحكام الولايات المتحدة بشأن نواياهم. من الوقت الذي صدر فيه أول تحذير سياسي مباشر لنية الصين للتدخل في 3 أكتوبر (إلى السفير الهندي في بكين) حتى أول اتصال مع القوات الصينية في كوريا في 26 أكتوبر، كانت كل المقاومة الشيوعية في كوريا تنهار بسرعة حيث كانت القوات الأمريكية /التابعة للأمم المتحدة تتجه نحو نهر يالو. نظرًا لأن الصينيين فشلوا في رد الفعل وبدت الآفاق الشيوعية لتعويض خسائرهم غير مواتية بشكل متزايد، أصبح مجتمع الاستخبارات في واشنطن (وربما قيادة الشرق الأقصى أيضًا) مقتنعًا بشكل متزايد بأن وقت التدخل الشيوعي الصيني الفعال قد ولى. في الأسبوع الذي سبق أول اتصال مع القوات الصينية، سجلت لجنة الإنذار الأمريكية (التي كانت تعرف آنذاك باسم لجنة مؤشرات الاستخبارات المشتركة) أن هناك احتمالًا متزايدًا باتخاذ قرار ضد التدخل العلني. بمجرد اشتباك القوات الصينية بالفعل، كان هناك فاصل زمني مدته شهر قبل أن تصبح فعالة عسكريًا وتشن هجماتها الضخمة في أواخر نوفمبر. وهكذا، في هذه الفترة، واجهت العملية الاستخباراتية مرة أخرى مشكلة تقييم توقيت أي عمليات صينية مستقبلية، وكذلك نطاقها. أنتجت فترة الأسابيع الأربعة العديد من المؤشرات القوية، العسكرية والسياسية على حد سواء، على أن الصينيين في الواقع كانوا يستعدون لعمل عسكري كبير. لكن لم يكن هناك دليل متاح تقريبًا حول موعد إطلاق مثل هذا الإجراء، وحتى أولئك الذين اعتقدوا أن الهجوم القادم كان احتمالًا كبيرًا كانوا محيرين إلى حد ما بسبب التأخير ولم يتمكنوا

من تقديم أي مؤشرات قاطعة عن موعد وقوع الهجوم. كما هو معروف، فإن المفاجأة التكتيكية قد تحققت بالفعل. حتى في وقت لاحق، لا يمكننا التأكد مما إذا كان الصينيون قد أخرجوا تدخلهم وهجومهم اللاحق بسبب التردد السياسي، أو الحاجة إلى مزيد من الوقت لاستكمال استعداداتهم العسكرية، أو كأداة تكتيكية لإيقاع أكبر عدد ممكن من قوات الأمم المتحدة بالقرب من يالو: أعتقد أن العوامل العسكرية بدلاً من العوامل السياسية ربما أخرت التدخل الأولي وأن كلا من الجهوزية والاعتبارات التكتيكية هي التي سببت التأخير في الهجوم، لكنني لا أستطيع إثبات ذلك. قد يجادل آخرون -ولا يمكن إثبات خطأهم -أن الصينيين ربما لم يقرروا حتمًا التدخل بحلول 3 أكتوبر، و/أو أن المفاوضات مع الاتحاد السوفيتي وكوريا الشمالية ربما أخرت التدخل بقدر العوامل العسكرية.

### حرب الأيام الستة العربية الإسرائيلية، يونيو 1967

كانت هناك مؤشرات كثيرة على اقتراب هذا الصراع منذ 22 مايو، عندما أغلق ناصر خليج العقبة أمام الشحن الإسرائيلي، تصاعدت التوترات، وتم الاعتراف بإمكانية اندلاع حرب على مستوى العالم. وقد حشد كلا الجانبين واتخاذ العديد من إجراءات الاستعداد العسكري الأخرى. قبل 1 حزيران (يونيو)، سجلت المخابرات الأمريكية أن إسرائيل كانت قادرة ومستعدة لشن هجوم استباقي وناجح دون سابق إنذار، وأنه لم يكن هناك ما يشير إلى أن الجمهورية العربية المتحدة كانت تخطط لاتخاذ مبادرة عسكرية. العرب فوجئوا بالهجوم الإسرائيلي، لكننا لم

نفاجاً. كانت تنبؤات المخابرات الأمريكية باحتمالية نجاح هجوم إسرائيلي دقيقة للغاية، على الرغم من أن التوقيت الدقيق وتكتيكات العملية، بالطبع، لم تكن معروفة لنا.

قام الإسرائيليون بفحص خططهم تجاه العرب من خلال مزيج من الأمن الصارم (لم يكن هناك تسرب لقراراتهم أو الاستعدادات العسكرية النهائية) وحملة خداع جيدة التخطيط وفعالة بشكل استثنائي. كانت هناك عدة جوانب لخطة الخداع، أحدها كان يقود مصر إلى الاعتقاد بأن الهجوم، إذا وقع، سيكون في جنوب سيناء وليس في الشمال بالإضافة إلى ذلك، تم اتخاذ العديد من الإجراءات في الأيام العديدة التي سبقت الهجوم لخلق انطباع بأن الهجوم لم يكن وشيكاً. تضمنت هذه الإجراءات تصريحات علنية لوزير الدفاع المعين حديثاً موشيه ديان بأن إسرائيل ستعتمد على الدبلوماسية في الوقت الحاضر، إصدار إجازة لعدة آلاف من الجنود الإسرائيليين خلال عطلة نهاية الأسبوع من 3-4 يونيو، بالإضافة إلى ذلك، تم التخطيط للهجوم لمدة ساعة من الصباح حيث كان معظم المسؤولين المصريين في طريقهم إلى العمل وعندما كان قائد القوات الجوية المصرية يأخذ رحلته الصباحية اليومية. لكن المفاجأة الأكبر في العمليات الإسرائيلية لم تكن وقوعها أو حتى توقيتها، بل فعاليتها المدمرة في القضاء على القوات الجوية المصرية على الأرض تقريباً. ويعزى هذا النجاح بدوره من ناحية إلى التخطيط الممتاز للعملية وتنفيذها بدقة من قبل الطيارين الإسرائيليين، ومن ناحية أخرى إلى عدم كفاءة القيادة العسكرية المصرية وعدم الاستعداد لإمكانية حدوث مثل هذا الهجوم أو تفريق أو حماية جزء على الأقل

من القوة الجوية. من الجدير بالذكر أن الاتحاد السوفياتي، الذي كان يقدم على الأقل بعض المساعدة الاستخباراتية لناصر، كان متفاجئاً على ما يبدو مثل مصر. كانت إحدى نتائج ذلك أن الاتحاد السوفياتي سرعان ما بدأ في اتخاذ تدابير للحد من تعرض قواته الجوية لهجوم مفاجئ، بما في ذلك البناء الواسع للحظائر الفردية لحماية الطائرات.

### غزو تشيكوسلوفاكيا، 21-20 أغسطس 1968

من الواضح أن تصورنا لعملية صنع القرار في اتحاد الجمهوريات الاشتراكية السوفياتية في هذه الحالة له تأثير كبير على فهمنا لسبب وقوع الهجوم عندما حدث، وليس عاجلاً أو آجلاً. وبما أن معرفتنا بقرارات القيادة السوفيتية، على الرغم من كونها كبيرة، لا تزال غير مكتملة، يجب علينا أيضاً أن نظل غير متأكدين إلى حد ما من سبب بدء الغزو في 20 أغسطس بدلاً من وقت سابق من ذلك الشهر، انتظر لرؤية نتيجة مؤتمر الحزب التشيكوسلوفاكي المقرر عقده في أوائل سبتمبر، حيث اعتقد الكثيرون أنه سيكون كذلك.

بغض النظر عن وجهات نظر المرء حول هذه النقطة، فإن غزو تشيكوسلوفاكيا يوضح بعض المزالق لمحاولة تقييم توقيت العمليات العسكرية. أولاً، لسنا متأكدين عند العودة إلى الوراء ما إذا كان الاتحاد السوفيتي جاهزاً تماماً للغزو. في حوالي 1 أغسطس عندما بدت عمليات الانتشار مكتملة إلى حد كبير وخلصت المخابرات الأمريكية إلى أن القوات السوفيتية كانت في حالة استعداد عالية للغزو، نحن نعلم أن النشاط اللوجستي استمر على مستوى عالٍ بعد ذلك وأنه لم يتم الإعلان

عن اختتام ما يسمى بـ "تمرين" الخدمات الخلفية حتى 10 أغسطس بعد ذلك، استمرت الاستعدادات العسكرية الأخرى، بما في ذلك عمليات تفتيش القوات في المنطقة الأمامية من قبل القيادة العليا، والتي ربما رغب المخططون العسكريون السوفييت الدقيقون في إكمالها قبل أي غزو. إنه ممكن بالفعل، من الناحية العسكرية القول بأن الغزو كان مبرمجاً من قبل الجيش في 20 أغسطس، وكنا مخطئين في تقدير جهوزية الجيش في الأول من أغسطس.

يمكن القول أيضاً أن العوامل العسكرية ربما تكون قد دفعت إلى الغزو إلى حد ما في وقت أبكر مما قد تختاره القيادة السياسية، وأن هذا هو السبب في اجتماعات القيادة والقرارات النهائية في 16-17 أغسطس. إذا كان الأمر كذلك، فإن اقتراب فصل الخريف ومشكلة إسكان القوات السوفيتية في تشيكوسلوفاكيا حتى الشتاء ربما كانا عاملين رئيسيين في تحديد توقيت الغزو.

والأهم من ذلك، هو الدروس التي يمكن استخلاصها من أحكامنا في المستقبل فيما يتعلق بتوقيت العمليات توضح الحالة التشيكوسلوفاكية جيداً الآثار النفسية على تقييمات الاستخبارات عندما لا تحدث عملية ما في أقرب وقت نعتقد أنه قد يحدث، وعندما يكون المجتمع أكثر استعداداً لمثل هذا الإجراء. عندما لم يغزو الاتحاد السوفيتي في أوائل أغسطس ولكن بدلاً من ذلك توصل إلى اتفاق سياسي هش مع تشيكوسلوفاكيا، حدثت خيبة أمل وبدأت التقييمات الاستخباراتية على الفور تقريباً في وضع ضغط أقل على القدرة السوفيتية على الغزو. في الواقع، بالطبع، تم الحفاظ على هذه

القدرة وكانت في الواقع تتزايد. وطالما كان الأمر كذلك، لم تقل احتمالية أن يمارس الاتحاد السوفياتي عاجلاً أم آجلاً قدرته العسكرية. وفوق كل شيء، تقدم قضية تشيكوسلوفاكيا توضيحاً بارزاً للأهمية الحاسمة للتحذير من الحكم باحتمالية الهجوم وتقليل احتمالية أن تكون الاستخبارات قادرة على تقييم توقيت الهجوم أو مدى قرب ذلك التوقيت. استخبارات الولايات المتحدة في هذه الحالة، كما في حالات أخرى، أعطت وزناً كبيراً للتحذير قصير المدى أو التحذير التكتيكي، ووزناً قليلاً جداً للمعلومات الإستراتيجية الممتازة التي كانت لديها بالفعل. علاوة على ذلك، يميل العديد من الأشخاص (بما في ذلك البعض على مستوى السياسات الذين كانوا متظلمين لأنهم لم يتم تحذيرهم بشكل أكثر تحديداً) إلى إلقاء اللوم على نظام الجمع الذي أدى في الواقع أداءً رائعاً في الإبلاغ عن قدر مثير للإعجاب من الأدلة العسكرية والسياسية، الكثير منها ذو جودة عالية وصلاحية، يؤثر على النية السوفيتية. مجتمع الاستخبارات، أثناء الإبلاغ بوضوح عن قدرة الاتحاد السوفياتي على الغزو، أرجأ الحكم على ما إذا كان سيغزو أم لا في توقع ظاهري بأنه سيتم تلقي بعض الأدلة الأكثر تحديداً أو التي لا لبس فيها إذا كان الغزو وشيكاً.

الهجمات الفيتنامية الشمالية في لاوس وجنوب فيتنام، 1969-70، 1971-72  
كمثال أخير على مشاكل التوقيت، تقدم ثلاث حالات من الهجمات الفيتنامية الشمالية في لاوس وجنوب فيتنام دليلاً صارخاً على مشاكل تقييم توقيت الهجمات حتى عندما تكون الخطوات التحضيرية واضحة

تمامًا. تقليديا، في حرب الأرجوحة في شمال لاوس، حققت القوات الحكومية اللاوسية مكاسب في منطقة بلين دي جاري خلال موسم الأمطار، وشتت القوات الشيوعية (الغزاة الفيتناميين الشماليين بالكامل تقريبًا) هجمات خلال موسم الجفاف (من نوفمبر إلى مايو) واستعادوا معظم الأراضي المفقودة وأحيانًا أكثر. في خريف عام 1969، بدأ تلقي الأدلة في وقت مبكر بشكل غير معتاد على تحركات القوات الفيتنامية الشمالية باتجاه بلين ديه جارس، بما في ذلك العناصر الرئيسية للفرقة التي لم يتم تحريكها من قبل في المنطقة. ونتيجة لذلك، فإن التقييمات الاستخباراتية التي بدأت في الأسبوع الأول من شهر أكتوبر تنبأت بشكل لا لبس فيه بشن هجوم شيوعي مضاد كبير. بعد ثمانية أسابيع متتالية من هذا الاستنتاج (مؤهل في الأسابيع اللاحقة بشرط "عندما يحل الشيوعيون مشاكلهم اللوجستية")، تقرر إسقاطه ليس لأنه اعتبر خطأ، ولكن لأن المستهلكين بدأوا في التشكيك في التنبؤات المتكررة لهجوم العدو الذي لم يتحقق بعد، وبدأ تأثير التحذير يتلاشى. في منتصف كانون الثاني (يناير)، بدأت الأدلة متاحة على تكثيف الاستعدادات للهجوم، وتم تجديد التنبؤ بهجوم كبير وشيك.

جاء الهجوم الذي طال انتظاره أخيرًا في منتصف فبراير، أو بعد أربعة أشهر من حشد القوات والتنبؤ الأولي للهجمات. لم يكن التأخير مفاجئًا للمحققين ذوي الخبرة في المنطقة، الذين علموا أن الفيتناميين الشماليين خططوا بدقة وتمرنوا بالتفصيل على كل عملية هجومية وأن هجماتهم كانت دائمًا بطيئة في الظهور، أو بعد أربعة أشهر من زيادة القوات والتنبؤ الأولي للهجمات.



بعد ذلك بعامين، في خريف عام 1971، بدأ تكرار مماثل جدًّا لتكثيف القوات الفيتنامية الشمالية في شمال لاوس، مرة أخرى في أكتوبر ومرة أخرى تتضمن نفس التقسيم، على الرغم من وجود مؤشرات هذه المرة (مثل إدخال المدفعية الثقيلة) أنه سيتم بذل جهد عسكري أقوى. تنبأت التقييمات الاستخباراتية مرة أخرى بهجمات فيتنامية شمالية كبرى في بلين دي خاريز، لكنها تجنبنا في الغالب أي حكم حازم على أنها كانت وشيكة بالضرورة، لم يكن هناك تقريباً أي تحذير تكتيكي من الهجمات التي شنت هذه المرة في منتصف ديسمبر بقوة وكثافة غير مسبوقين. في غضون أيام قليلة، تم طرد جميع القوات الحكومية اللاوسية من بلين، وفي غضون ثلاثة أسابيع، شن الفيتناميون الشماليون هجومًا ضد القواعد الحكومية جنوب غرب بلين في نفس الوقت، كان الفيتناميون الشماليون يستعدون لشن هجومهم الرئيسي ضد فيتنام الجنوبية والذي بدأ أخيراً في 30 مارس 1972 بعد شهر من التكهنات والاستخبارات بأن هجومًا قادمًا. ومع ذلك، كانت التوقعات الأولية تشير إلى أن الهجمات على الأرجح ستحدث في وقت ما بعد منتصف فبراير، وربما تتزامن مع زيارة الرئيس نيكسون للصين في وقت لاحق من ذلك الشهر.

مرة أخرى، أثبت التوقيت أنه أحد الجوانب الأكثر غموضًا في الهجوم، وما زلنا غير متأكدين مما إذا كانت هانوي تعتزم في الأصل شن الهجمات في وقت سابق ولم تكن قادرة على الوفاء بجدولها الزمني، أو أنها لم تنوي إطلاقاً بدء العملية حتى نهاية مارس. وبالعودة إلى الوراء، يبدو أن تنبؤات "هجوم تيت" آخر في منتصف فبراير ربما كانت سابقة

لأوانها إلى حد ما، حيث استمرت عمليات نشر وحدات القوة الرئيسية والاستعدادات الأخرى حتى شهر مارس. ومع ذلك، كانت التوقعات الاستخباراتية صحيحة بشكل أساسي، وكان من الممكن أن يكون من الخطير في فبراير الإشارة إلى أن الهجمات لن تُوّفي ثمارها لمدة ستة أسابيع أخرى.

### التحذير ليس نذير شبح

من تجارب كهذه، أصبح محللو التحذير المخضرمين متحمسين للغاية للتنبؤ بتوقيت الهجمات. لقد تعلموا من حالات متكررة، ظهر في بعضها أن توقيت العمليات يمثل مشكلة بسيطة أو واضحة، أن الأمر لم يكن كذلك في معظم الحالات، تأتي الهجمات في وقت متأخر وأحياناً متأخرة كثيراً عما كان يتوقعه المرء، ولكن حتى هذا لا يمكن الاعتماد عليه - في بعض الأحيان تأتي في وقت أقرب. ولكن باستثناء حالات نادرة، فإن أي تنبؤ بالتوقيت الدقيق للهجوم يحمل احتمالاً كبيراً لكونه خاطئاً. هناك الكثير من العوامل غير المتوقعة - العسكرية والسياسية - التي قد تؤثر على قرار العدو بشأن التوقيت والعديد من الطرق التي قد يستخدم بها الخداع لإخفاء قراره.

الدرس واضح. يجب أن يركز كل من المحللين والمشرفين انتباههم على المشكلة الرئيسية المتمثلة في ما إذا كان الخصم في الواقع يستعد للهجوم على الإطلاق، وهو حكم لديهم فرصة جيدة وأحياناً ممتازة لإصداره بدقة. يمكن إصدار أحكام في كثير من الأحيان، مع ثقة أقل في معظم القضايا، بأن جميع الاستعدادات اللازمة قد تكون قد اكتملت.

لا يزال ينبغي وضع قدر أقل من الثقة في التنبؤات فيما يتعلق بموعد الانتهاء من جميع الاستعدادات الضرورية في المستقبل. في الجزء السفلي، والأقل موثوقية على الإطلاق، سيكون هناك التنبؤ بالوقت الذي قد يخطط فيه الخصم لضربه. كقاعدة عامة، سيفعل المحللون جيداً لتجنب التنبؤات بموعد حدوث هجوم على وجه التحديد، لا سيما عندما لا تكون بعض إجراءات الاستعداد قد اكتملت بعد. إذا تم الضغط عليه، سيكون من الأفضل عادةً تقديم بعض النطاق الزمني الذي يظهر فيه الهجوم على الأرجح، بدلاً من محاولة تخمين محدد للغاية (لأن هذا هو ما هو عليه) وبعض التفسيرات لأوجه عدم اليقين والمخاطر المتعلقة بالتنبؤ بالتواريخ، مدعومة بأدلة تاريخية، قد تكون مفيدة من وقت لآخر لصالح صانع السياسة أيضاً.

التحذير الاستراتيجي ليس تنبؤاً بهجوم وشيك، بل هو توقع لهجوم محتمل وهذا هو ما يحتاج المسؤول السياسي والقائد إلى تقديره قبل كل شيء. إذا أدركنا أوجه عدم اليقين المتعلقة بالتوقيت، فسنكون أيضاً أقل احتمالية للتخفيف من يقظتنا أو تنبيهاتنا لمجرد أن الخصم لم يهاجم بعد حتى عندما يبدو أنه مستعد للقيام بذلك.

# الفصل السابع

## مشكلة الخداع

الثقة في أن دراسة التاريخ وتقنيات ومبادئ تحليل المؤشرات ستمكننا من الوصول إلى الحكم الصحيح لنوايا الخصم بينما يفكر المرء في احتمالية الخداع المخيفة. لا يوجد وجه واحد لمشكلة التحذير لا يمكن التنبؤ به، ومع ذلك من المحتمل أن يكون ضارًا في تأثيره، مثل الخداع. كما أن الثقة في قدرتنا على اختراق جهود الخداع المتطورة بأي شكل من الأشكال لا يمكن استعادتها من خلال دراسة جادة للأمثلة. على العكس من ذلك، فإن مثل هذه الدراسة لن تؤدي إلا إلى تعزيز الاستنتاج القائل بأن التحليل الأكثر ذكاءً قد يفسد في مواجهة الخداع وأن أكثر الخبراء وخبرة بيننا في بعض الأحيان قد يكونون ضعفاء مثل المبتدئ.

### قلة الخداع وإهماله

لا يمكن أن يكون هناك شك في أن الخداع، على الأقل حتى وقت قريب جدًا، كان أحد الجوانب الأقل فهمًا والأقل بحثًا والأقل دراسة في كل من التاريخ والاستخبارات. لم يدرك المؤرخون العسكريون في كثير من الأحيان الدور الذي لعبه الخداع في نتائج بعض العمليات العسكرية الكبرى. في الواقع، أدى الكشف في السنوات الأخيرة عن الدور الذي لعبه الخداع في الحرب العالمية الثانية إلى فهم جديد تمامًا لتاريخ ذلك الصراع. ما الذي يفسر إهمال مثل هذا الموضوع المهم؟ يكاد يكون من المؤكد أن أحد أسباب قلة الاهتمام بالخداع هو ندرته. إذا كانت مشاكل الإنذار الحقيقية نادرة، فإن الأمثلة المفيدة للخداع ما زالت نادرة، وبالفعل فإن عددًا من الأزمات الكبرى في السنوات الأخيرة

يبدو أنها تنطوي على قدر ضئيل نسبياً من الخداع إن وجد. العامل الثاني، والمرتبط به، هو أن جهود الخداع من المرجح أن تكون الجانب الأكثر سرية والأكثر إحكاماً في أي عملية، وأن الدول غالباً ما كانت مترددة، حتى بعد وقوع الحادث، في التخفيف من الأمن بشأن خطة الخداع، حتى عندما تكون جوانب العملية الأخرى معروفة جيداً. عادة ما تكون الاستثناءات، التي تم فيها تسجيل عملية الخداع لمصلحتنا ودراستنا، نتيجة نشر مقالات أو مذكرات من قبل المشاركين في الخطة، أو رفع السرية عن سجلات الحرب، عادة بعد وقوع الحدث بفترة طويلة. يميل الخداع لأن يكون منسياً بين الحروب لأنه ليس عادة أداة سلام. قلة من البلدان هي التي قامت بممارسة الخداع الشامل أو المفصل في وقت السلم. هناك بعض الاستثناءات من ذلك، لا سيما في مجال مكافحة التجسس حيث يمارس الخداع بشكل روتيني.

أحد الأسباب التي تجعل الخداع الفعلي مخصصاً للحالة الاستثنائية التي تنطوي على مصالح الأمن القومي هو أن النجاح في الخداع يعتمد بشكل كبير على ندرته وعلى التأسيس المسبق للمصداقية. أي بلد ينشر الأكاذيب باستمرار أو حتى بشكل متكرر سيفقد بسرعة مصداقيته وقبوله مع الدول الأخرى ولدى شعبه. أن تكون واعياً بالأمن الشديد وألا تكشف الكثير، شيء آخر تماماً وأن تشارك في جهود خداع نشطة للتضليل. أكثر الخدع فعالية هي من قبل أولئك الذين توصلنا إلى ثقتهم، أو على الأقل الذين كانوا صادقين نسبياً في تعاملاتهم معنا على مدى سنوات. وهكذا فإن عملية الخداع الحقيقية، على الأقل عملية كبرى ومعقدة، عادة ما يكون محجوراً فقط لهذا الموقف الحرج في

حياة الأمة عندما يكون من الضروري إخفاء نية المرء، سيكون هذا عادة استعدادًا للحرب أو في وقتها.

### مبادئ وتقنيات وفعالية الخداع

إن مبدأ الخداع، الذي يتم التعبير عنه ببساطة، هو حث الخصم على اتخاذ القرار الخاطئ؛ أو، كما قال الجنرال شيرمان، فإن الحيلة هي أن تضع الضحية على قرون من معضلة ثم تلحقه بمعضلة من اختيارك. إذا تُرك هذا الأمر للصدفة تمامًا، فإن احتمال اتخاذ العدو الاختيار الصحيح أو الخطأ سيكون في نسبة مباشرة إلى عدد البدائل التي يراها قابلة للتطبيق على قدم المساواة. على الرغم من أن المفاجأة يمكن أن تنجم عن مجرد سوء فهم، فإن "إمكانية المفاجأة من خلال سوء الفهم تتضاءل تقريبًا إلى نقطة التلاشي عندما يفكر المرء في العمليات الإستراتيجية الأكثر تفصيلاً. لذلك، يجب على المخطط تطوير بديل واحد أو أكثر كطعم لضحيته و ثم استخدام مجموعة من الحيل لتضليله إذا لم يكن من الممكن تحقيق هذا المثل الأعلى (ويعتقد هذا الكاتب أنه سيكون موقفًا نادرًا يمكن أن يتحقق فيه مثل هذا الخداع الكامل)، فإن مجرد تقديم حلول بديلة سيؤدي مع ذلك إلى إرباك الخصم ودفعه إلى تفريق جهوده أو تقديم إجابة خاطئة جزئيًا على الأقل.

بعبارة أخرى، فإن أفضل الحيلة هي تلك التي تولد مجموعة من الإشارات التحذيرية عرضة للتفسيرات البديلة، أو الأفضل من ذلك، الاختيارية، حيث يكون الحل المقصود غير قابل للتصديق من حيث الخبرة السابقة للضحية ومعرفته أثناء الحل الخاطئ (أو الحلول) أمر

معقول. إذا كان الضحية لا يشك في احتمال أن يكون الخداع يعمل، فإنه سيتعرض حتما للنهب. أما إذا احتتم وجود الخداع، فلهذه أربعة خيارات فقط: التصرف وكأن ليس هناك عملية خداع جارية، إعطاء ثقل متساوي لكل الخيارات وإهمال الاقتصاد بالقوى، التصرف بشكل عشوائي والمخاطرة بالخسارة، الذعر وإعطاء فرصة للعدو لتحقيق هدفه. وهكذا، حتى جهد الخداع البدائي، من خلال تهديد البدائل المختلفة، سيخلق حالة من عدم اليقين كافية لتشتيت انتباه الخصم الأكثر براعة وإجباره إما على تفريق جهده أو الرهان على كونه على حق. علاوة على ذلك، يستنتج والي، في حكم له أهمية كبرى للتحذير، أنه حتى أكثر المخادعين ذكاءً أثبتوا أنهم صيد سهل لمزيد من الجهود البدائية" في الواقع، هذه نتيجة عامة لدراساتي -أي أن المخادع دائماً ما يكون ناجحاً بغض النظر عن مدى تطور ضحيته في نفس الفن. في ظاهر الأمر، يبدو هذا استنتاجاً لا يطاق، استنتاج يسيء إلى الفطرة السليمة. ومع ذلك فهو الاستنتاج القاطع للأدلة التاريخية " من النتائج ذات الصلة، وغير المتوقعة أيضاً، لدراسة والي أن مجرد ذخيرة صغيرة من الحيل ضرورية "لضمان المفاجأة تلو الأخرى. "حقيقة أن الضحية قد تكون على دراية بحيل معينة" لا تقلل بالضرورة كثيراً أقل تدمير فعاليتها. يمكن التنبؤ بهذا من النظرية، التي تفترض أن التضليل الذي توفره الزراعة الانتقائية للإشارات الخاطئة هو الذي ينتج المفاجأة وليس قنوات الاتصال المحددة (أي الحيل) المستخدمة". وبعبارة أخرى، يمكن استخدام نفس الحيل مراراً وتكراراً، ويمكن أن تكون الحيلة فعالة مع عدد صغير فقط من الخدع أو السيناريوهات الأساسية.



يمضي والي في ملاحظة أنه، بين الأمن والخداع، فإن الخداع هو الأكثر فاعلية في تحقيق المفاجأة لأن الأمن المهم الوحيد في هذه الحالة سيكون حماية خطة الخداع نفسها، والتي عادة ما تحتاج إلى الكشف عنها فقط لعدد قليل جدًا من الأفراد. إذا كان الأمن في خطة الخداع مشددًا بما فيه الكفاية، فيمكن أن يكون الأمن في بقية العملية صعبًا تمامًا، و"تستخدم الحيل الأكثر فاعلية بشكل محسوب أوجه القصور المعروفة في الأمن التشغيلي العام" يستشهد والي ببعض الأمثلة على الأمن الشديد الذي تم الحفاظ عليه في خطط الخداع، التي يجب على المحلل التحذيري أن ينتبه إليها جيدًا، لأنها ستخل بالنظرية المقبولة بأن خطط العدو يمكن تعلمها من الاعترافات الكاملة للسجناء أو المنشقين ذوي الرتب العالية، أو من اعتراض الاتصالات الصحيحة، خطط حرب حقيقية وما شابه. وهكذا، استعدادًا لهجوم بيرل هاربور، أصدرت البحرية اليابانية خطة حرب في 5 نوفمبر، والتي قدمت تفاصيل كاملة ودقيقة للهجمات المخطط لها على الفلبين وجنوب شرق آسيا لكنها حذفت أي إشارة إلى مهام بيرل هاربور للبحرية، وقد تم إبلاغ هذا الجزء من الأمر شفهيًا فقط. في هجوم السويس في عام 1956، لم يتم إبلاغ جميع الطاقم العسكري البريطاني من الحلفاء وما بعده عن تواطؤ المملكة المتحدة وفرنسا مع إسرائيل، لذلك تم عقد هذا الأمر بإحكام في الحرب الكورية، خططت الولايات المتحدة لخدعة برمائية (ما يسمى بخدعة كوجو) والتي كان كبار القادة فقط يعرفون أنها خدعة؛ حتى مخطوطو وقادة القصف البحري والقوات الضاربة للحاملات اعتقدوا أن العملية كانت حقيقية وتصرفوا على هذا الأساس.

وبالتالي، فإن تضليل الفرد لشعبه كان سمة مهمة في العديد من عمليات الخداع، ليقدم المشاركون في الخطة عن غير قصد بأداء أدوارهم بشكل مقنع بحسن نية، وبالتالي يساهمون مادياً في نجاح العملية. لقد كان الأمن فعالاً جداً في عمليات الخداع، لدرجة أن والي استنتج أنه لم تكن هناك حالات تقريباً تم فيها الكشف عن خطة الخداع نفسها للضحية قبل الأوان.

## أنواع الخداع

يمكن التعامل مع هذا الموضوع بعدة طرق. يحدد Whaley خمسة أنواع محددة من الخداع العسكري: النية (ما إذا كان الهجوم أو العملية ستحدث على الإطلاق)، والوقت، والمكان، والقوة، والأسلوب (الشكل الذي تتخذه العملية، والأسلحة المستخدمة، وما إلى ذلك). للتحذير الاستراتيجي، موضوع هذا الكتاب، سيكون من الواضح أن أول هذه (النية) هو الأهم. في الواقع، قد يقول البعض أن هذا هو النوع الوحيد من الخداع الذي يجب تعريفه بشكل صحيح على أنه استراتيجي، والأنواع الأخرى المذكورة أعلاه هي في الأساس مشاكل تكتيكية. ولكن في الواقع، غالباً ما يقع التحذير الاستراتيجي أو تصور نية الخصم ضحية لواحد أو أكثر من أنواع الخداع السالفة الذكر أيضاً. وهكذا، في هجوم تيت عام 1968، كنا ضحايا سوء فهم نية العدو على هذا النحو (كان من الواضح أن هجمات من نوع ونطاق ما كانت قيد التحضير) أكثر من كونها ضحية لعوامل أخرى. لقد قللنا كثيراً من قوة الهجمات. لقد أذهلنا ما حصل في بعض الأماكن (خاصة المدن) التي

حدثت فيها الهجمات. لقد أخطأنا في فهم أسلوب الهجوم إلى حد ما (أي مدى التسلسل السري للمخربين ووحدات القوات، ومرة أخرى على وجه الخصوص في المدن الكبرى)؛

وكان هناك شيء من الخطأ في تقدير توقيت الهجمات حيث كان من المفترض عمومًا أنه سيتم إطلاقها قبل أو بعد الأعياد وليس أثناءها (وهو عامل كان سببًا في أن العديد من القوات الفيتنامية الجنوبية كانت في إجازة وتراخي الأمن). وهكذا، كانت كل هذه المفاهيم الخاطئة عن تخطيط العدو ونواياه هي التي ساهمت في المفاجأة - والنجاح الأولي - لهجوم التيت. كنا ضحايا مزيج من الأمن الفعال وخداع العدو وخداع الذات.

تاريخ الحرب مليء بأمثلة على تحقيق المفاجأة في الزمان والمكان والقوة، أو مزيج منها. وجد والي أنه من بين الأمثلة التي درسها والتي تحققت فيها المفاجأة، كان الوضع الأكثر شيوعًا هو المكان 72 بالمائة، يليه الوقت 66 بالمائة، والقوة 57 بالمائة أقل أنواع المفاجآت التي وجدها تكررًا هو الأسلوب الذي ساد في 25 بالمائة من الحالات التي حللها ومع ذلك، هناك بعض الأمثلة الشهيرة جدًا، بما في ذلك إسقاط السلاح الذري الأول على هيروشيما، وإدخال الصواريخ الاستراتيجية السوفيتية إلى كوبا.

قد نغلق هذه المناقشة غير الملائمة لهذه المقاربة لأنواع المفاجأة والخداع من خلال ملاحظة أن أحد أعظم المفاجآت العسكرية وأكثرها نجاحًا في التاريخ، وهو هجوم بيرل هاربور، تضمن أربعة على الأقل من هذه الأنماط. لم تكن الولايات المتحدة قد أدركت بشكل صحيح نية اليابان

لمهاجمة الأراضي الأمريكية على الإطلاق وبالتالي إدخال الولايات المتحدة إلى الحرب -وهي خطوة بدت منطقيًا أنها سوء تقدير استراتيجي فادح، كما كانت بالفعل. لم يُنظر إلى مكان الهجوم، لأن الجزء الأكبر من الأدلة يشير إلى الهجمات اليابانية في جنوب شرق آسيا (والتي بدأت في الواقع في وقت واحد تقريبًا) ساهم وقت الهجوم بشكل كبير في نجاحه، صباح يوم الأحد تم اختياره عمدًا لأن الجزء الأكبر من السفن الحربية الأمريكية سيكون في العادة في الميناء.

النهج الثاني لأنواع المفاجأة والخداع، وهو أوسع نوعًا ما وربما أكثر صلة بالتحذير الاستراتيجي، هو فحص الأساليب أو الإجراءات المختلفة التي يمكن استخدامها لتحقيق واحد أو أكثر من أنواع المفاجآت السابقة. قد نحدد ما يقرب من خمسة من هذه: الأمن، والخداع السياسي، والغطاء، والخداع العسكري النشط، والارتباك والتضليل:

1. الأمن في حد ذاته ليس نوعًا من الخداع بالمعنى الدقيق للكلمة، حيث أنه لا ينطوي على إجراءات فعالة لتضليل الخصم نحو نتيجة خاطئة، ولكنه مصمم فقط لإخفاء الاستعدادات للهجوم. وبالتالي يجب على المحلل المتطور أن يحرص على التمييز بين الإجراءات الأمنية العادية والروتينية والخداع الحقيقي. ومع ذلك، فإن الخط الفاصل بين الخداع والأمن ضيق وغالبًا ما يتم الخلط بين الاثنين. علاوة على ذلك، يمكن لبرنامج الأمن الفعال في كثير من الأحيان أن يفعل الكثير لتضليل أو خداع الضحية المقصودة للهجوم حتى لو لم يتم اتخاذ تدابير أكثر تعقيدًا. على الرغم من أن الأمن وحده لن

يقود الخصم عادةً إلى اتخاذ الاستعدادات الخاطئة أو نشر القوات بشكل غير صحيح، إلا أنه قد يؤدي به إلى اتخاذ إجراءات مضادة غير كافية أو حتى الفشل في تنبيه قواته على الإطلاق إذا كان الأمن فعالاً تمامًا. بشكل عام، كلما زاد عدد الإجراءات العسكرية التي يجب اتخاذها للعملية، وكلما زاد تعبئة ونشر القوات المطلوبة، قل احتمال أن يؤدي الأمن وحده إلى التضليل. يستشهد والي بآراء كلاوزفيتز بأن الرؤية العالية للعمليات واسعة النطاق تجعل إخفاءها غير محتمل، وبالتالي فإن تلك المفاجأة الحقيقية من المرجح أن تتحقق في مجال التكتيكات أكثر من الإستراتيجية. وقد تم إثبات هذا في الواقع في الأمثلة الحديثة. على الرغم من أنه كان من الممكن إلى حد كبير إخفاء عمليات الانتشار العسكرية المطلوبة لإغلاق حدود قطاع برلين، إلا أنه لم يكن من الممكن إخفاء تلك الخاصة بغزو تشيكوسلوفاكيا، وفي الواقع لم يبذل الاتحاد السوفياتي جهداً كبيراً للقيام بذلك. جادل بعض الكتاب بأن أنظمة الجمع الحديثة والاتصالات ستجعل التدابير الأمنية أقل فعالية في المستقبل -ويبدو أن هذا هو الحال على الأرجح. وبالتالي، فإن الاحتمالات هي أن الأشكال المختلفة للخداع النشط أو المتعمد ستحظى بأهمية أكبر في حالة تحقيق المفاجأة.

2. يحتل الخداع السياسي مكانة بارزة بين هذه الأساليب - ربما تكون أسهل تدابير الخداع وربما الأكثر شيوعاً. بينما يمكن

استخدام الوسائل السياسية لتعزيز المفاجأة التكتيكية، فإن هذه الطريقة لها قيمة خاصة كإجراء استراتيجي لإخفاء النية. علاوة على ذلك، فهي واحدة من أكثر وسائل الخداع اقتصادا والتي يكون فيها احتمال الكشف عنها بعيدًا، نظرًا لأن القليل جدًا من الأشخاص يحتاجون إلى المشاركة في الخطة. هناك مجموعة متنوعة من تكتيكات الخداع السياسي والتي سوف نلاحظ القليل منها:

قد يتم نشر المعلومات المخادعة المباشرة أو غير المباشرة من خلال القنوات الدبلوماسية أو البيانات الرسمية أو الصحافة أو وسائل الإعلام الأخرى. في أبسط أشكالها وأكثرها فداحة، تنكر الدولة ببساطة أن لديها أي نية أيا كانت للقيام بما تستعد للقيام به وتؤكد أن جميع هذه الإشارات خاطئة - وهي طريقة تستخدم في بعض الأحيان، خاصة إذا كانت المخاطر عالية للغاية. غالبًا ما يُفضل الأسلوب الأكثر دقة للخطأ غير المباشر، ويسمح للقيادة بالحفاظ على درجة معينة من المصدقية بعد الحدث، أو على الأقل إنكار اتهامات المراوغة الصريحة. استخدم الاتحاد السوفياتي هذا التكتيك في عدد من تصريحاته العامة قبل أزمة الصواريخ الكوبية. هناك طريقة أخرى للخداع السياسي التي تم استخدامها في كثير من الأحيان، لا سيما لتهدئة الشكوك على المدى القصير نسبيًا مع الاستعدادات النهائية للهجوم، وهي عرض الدخول في "مفاوضات" لمناقشة المسألة المطروحة عندما لا توجد نية

للتوصل إلى أي نوع من الاتفاق. استخدم الاتحاد السوفياتي هذا التكتيك عشية الهجوم المضاد لقمع الثورة المجرية في نوفمبر 1956، عندما بدأ الضباط السوفييت مفاوضات مع المجرين بشأن "انسحاب القوات" السوفيتية. كما استخدم الكوريون الشماليون شكلاً من هذه الحيلة. لنحو أسبوعين قبل الهجوم على كوريا الجنوبية في عام 1950 عندما أصدروا "مقترحات سلام" تدعو إلى انتخابات وطنية واحدة.

يحدد Whaley شكلاً مختلفاً قليلاً لتكتيك الخداع هذا، وهو قيادة الخصم للاعتقاد بأن القرار الحازم بالهجوم هو في الواقع خدعة، هذا نوع شائع إلى حد ما من الحيل، وهو نوع يهدف إلى استعادة المبادرة وضمان المفاجأة من خلال الإيحاء بأن الخيارات الأخرى غير الحرب لا تزال مفتوحة، وبالتالي إخفاء الضرورة الكاملة للأزمة وتشجيع الضحية المقصودة على الاعتقاد بأن لديه المزيد الوقت وخيارات أكثر مما هو عليه الحال في الواقع 12 ويشير إلى أن هذه الحيلة استخدمت في بورت آرثر، في بيرل هاربور، وفي الهجوم الألماني على الاتحاد السوفياتي عام 1941، ومن قبل البريطانيين في هجوم العلمين عام 1942، وفي الهجوم الإسرائيلي على مصر عام 1967.

هناك شكل مماثل إلى حد ما ودقيق نسبياً للخداع السياسي يتمثل في التقليل من خطورة الموقف في الدبلوماسية وفي

---

<sup>12</sup>والى، A548.

التصريحات العامة في محاولة لخلق انطباع بأن الأمة لا تعتبر مصالحتها الحيوية على المحك، أو أن علاقاتها مع الضحية جيدة أو حتى تتحسن. قد ينتج عن هذا تحول مفاجئ في الدعاية إلى نبرة أكثر تصالحية، وإيماءات ودية للخصم، بعد اتخاذ القرار أو على الأقل قرار الطوارئ بالهجوم. هذا تكتيك شائع جداً، وعادة ما تكون الديكتاتوريات ناجحة في استخدامه، خاصة وأن سيطرتها الكاملة على الصحافة تجعل التحول في خط الدعاية أمراً سهلاً للغاية. استخدم الاتحاد السوفياتي هذا التكتيك لأسابيع وحتى أشهر قبل هجومه على القوات اليابانية في منشوريا في أغسطس 1945، عندما قام بتخفيف ظاهري للتوتر مع اليابان وبدأ في التعامل "بشكل ودي" مع السفير الياباني في موسكو، بينما كان تعزيز القوات للهجوم جارياً في الشرق الأقصى. غالباً ما تتطلب جهود الخداع بالوسائل السياسية ليس فقط خداع العديد من الناس، بل قد تمتد أحياناً حتى إلى قيادة الدول الحليفة، إذا كانت القضية ذات أهمية كافية. حتى أن الممارسين الحقيقيين لفن الخداع معروفون بخداع رؤسائهم (من خلال عدم إبلاغهم بخططهم) - على الرغم من أنه من الواضح أن هذا عمل محفوف بالمخاطر يتم القيام به فقط لمصلحة المفاجأة التكتيكية لعملية عسكرية محددة عندما تكون الحرب بالفعل قيد التقدم التغطية هنا تعني "خطة التغطية" أو "قصة الغلاف" هي شكل من أشكال الخداع العسكري الذي



يجب تمييزه عن الخداع العسكري العملاقي، على الرغم من أنه يمكن استخدامه غالبًا بشكل متزامن. سيتم استخدام الغطاء عندما يُفترض أن الحشد العسكري نفسه لا يمكن إخفاؤه عن الخصم، وبالتالي فإن الغرض منه هو تقديم بعض التفسيرات التي تبدو معقولة. (بخلاف العدوان المخطط له) للنشاط العسكري الملحوظ. قد ينطوي ببساطة على نشر بيانات كاذبة حول حجم أو هدف الحشد العسكري من أجل إخفاء النية الحقيقية من خلال عزو الاستعدادات العسكرية إلى شيء آخر. عبر التاريخ، كان التفسير الأكثر شيوعًا الذي تم تقديمه هو أن القوات "تقوم بمناورات".

اعترف الغرب منذ فترة طويلة باحتمالية استخدام ذريعة المناورات من قبل الاتحاد السوفيتي لإخفاء الاستعدادات للعدوان. الاستخبارات، واتحاد الجمهوريات الاشتراكية السوفياتية وحلفائه في حلف وارسو أعلنوا كذلك أنهم يعتقدون أن مناورات الناتو يمكن أن تكون بمثابة غطاء للهجوم.

على الرغم من فهمنا المفترض لهذا التكتيك، حقق الاتحاد السوفيتي نجاحًا جزئيًا على الأقل بإعلاناته العديدة خلال شهري يوليو وأغسطس من عام 1968 عن مشاركة قواته في "مناورات" مختلفة في غرب الاتحاد السوفيتي وأوروبا الشرقية. في الواقع، لم تكن هناك تدريبات حقيقية وكان النشاط الوحيد الجاري هو تعبئة ونشر القوات السوفيتية وقوات حلف وارسو لغزو تشيكوسلوفاكيا.

3. الخداع العسكري هو أصعب أشكال الخداع في آن واحد، على

الأقل على أي نطاق واسع، وهو أيضًا أحد أكثر أشكال الخداع فعالية ونجاحًا. إذا كانت إجراءات الخداع الأمني والسياسي هي الأكثر فاعلية في تهدئة الشكوك حول النية، فإن الخداع العسكري الفعال هو الوسيلة الأساسية التي يتم بواسطتها دفع الخصم إلى إساءة توزيع قواته والاستعداد للهجوم في المكان الخطأ والوقت الخطأ. حتى عندما يفشل الخداع الاستراتيجي، أو لم يكن ممكنًا في المقام الأول، أثبت الخداع العسكري الإيجابي فعاليته الهائلة في تحقيق المفاجأة التكتيكية، وبالتالي في تحقيق النصر و /أو الحد بشكل كبير من خسائر المهاجم في العملية. جمع والي في أطروحته بعض الإحصاءات المثيرة للإعجاب حول فعالية ومكافآت عمليات الخداع الإيجابية، قد تتراوح عملية الخداع العسكري الناجحة من خدعة أو خدعة بسيطة نسبيًا إلى سلسلة معقدة للغاية من الإجراءات المترابطة والمتسقة بشكل متبادل، وكلها مصممة لخلق انطباع خاطئ في ذهن الخصم، أو لدعم مفاهيمه الأصلية ولكن الزائفة، توقيت وطبيعة وقوة ومكان الهجوم من بين الأساليب المعروفة للخداع العسكري النشط:

- تمويه للتحركات العسكرية والمنشآت العسكرية الجديدة.
- صيانة المعدات الوهمية في المنشآت التي تم إخلاؤها أو في مناطق الجبهة حيث لا يجب أن يحدث الهجوم.
- محاكاة قدر كبير من النشاط بتحريك بضع قطع من المعدات.
- استخدام صناعات التشويش أو التسجيلات لمحاكاة الكثير

- من النشاطات.
- زرع أوامر عسكرية تبدو حقيقية، ولكنها في الواقع خاطئة، في يد الخصم.
- إرسال منشقين بقصص تبدو معقولة ولكنها كاذبة.
- استخدام عملاء مزدوجين للغرض نفسه.
- إرسال رسائل عسكرية غير صالحة عبر الراديو سواء بشكل واضح أو في الشيفرات التي من المعروف أن الخصم يقرأها.
- الحفاظ على اتصالات الثكنات العادية أثناء انتشار الوحدات نفسها في ظل صمت لاسلكي.
- إنشاء شبكات لاسلكية زائفة تمامًا لمحاكاة وجود قوات غير موجودة على الإطلاق أو لإعطاء انطباع عن تكديس القوات في بعض المناطق بخلاف الهجوم المخطط.
- تركيز لعمليات الاستطلاع أو القصف أو المدفعية في منطقة غير منطقة الهجوم، أو على الأقل معادلة هذا النشاط على مساحة واسعة بحيث لا يمكن تمييز منطقة الهجوم الفعلية من هذه الإجراءات التحضيرية.
- إعلانات كاذبة أو خداع آخر فيما يتعلق بمكان وجود القادة القياديين.
- تمارين تدريب واضحة لنوع من الهجوم (مثل البرمائيات) التي لم يتم التخطيط لها.
- تسميات زائفة للوحدات العسكرية.

- عمليات نشر فعلية أو خدع من قبل الوحدات البرية أو البحرية لمحاكاة الهجوم في المنطقة الخطأ.
- استخدام زي العدو وشارات أخرى.
- اصدار الإعلانات عشية الهجوم، أو حتى الإصدار الفعلي للعديد من التصاريح لمدة يوم أو نحو ذلك قبل الهجوم مباشرة.

القائمة أعلاه لا تستنفد الحيل التي تم ابتكارها واستخدامها بنجاح في العمليات العسكرية.

غالبًا ما تُستكمل تدابير الخداع النشطة هذه بالطبع بإجراءات الخداع السياسي والدعاية، وقصص التغطية والأمن المشدد للغاية بشأن العملية العسكرية الحقيقية. وبالتالي، فإن تأثير الإجراءات بشكل جماعي يمكن أن يكون التضليل التام للخصم فيما يتعلق بالهجوم القادم، حتى في بعض الأحيان عندما يكون قد قبل احتمال حدوثه وربما يكون بالفعل مستعدًا جيدًا له في نواحٍ أخرى.

من الواضح أن عددًا من الخدع المذكورة أعلاه ستكون ذات فائدة محدودة، وفي الواقع يمكن أن تؤدي إلى نتائج عكسية، في خداع استراتيجي مصمم لإخفاء أن الهجوم مخطط على الإطلاق، أو في أي منطقة. في مثل هذه الحالات، لا يرغب المرء في إثارة الكثير من النشاط العسكري، أو زرع وثائق مزيفة حول هجمات وشيكة، والتي لن تؤدي إلا إلى إثارة الشكوك وتحريك أجهزة استخبارات العدو إلى جهود جمع أكبر. بعض الإجراءات، مثل القصف ونيران المدفعية أو حتى الاستطلاع

الواضح للغاية وغير المعتاد، لا يمكن اتخاذها على الإطلاق قبل بدء الأعمال العدائية. لهذه الأسباب، لن يتم استخدام بعض وسائل الخداع العسكري المرتبطة بالتوقيت قبل الهجوم المفاجئ الأولي الذي يفتح الحرب، وهو الهجوم الذي يتعلق بالتحذير الاستراتيجي بشكل خاص. في نفس الوقت، يمكن للقارئ أن يرى بسهولة أن عددًا كبيرًا من التكتيكات المذكورة أعلاه يمكن تطبيقها بشكل أكثر فاعلية لخداعنا في فترة ما قبل الهجوم الأولي. من بين الخدع التي يجب أن نهمنا بشكل خاص: خداع الاتصالات، وخاصة الحفاظ على الاتصالات العادية المصحوبة بصمت الراديو عند الانتشار؛ أوامر عسكرية ووثائق أخرى مزروعة؛ استخدام المنشقين الكاذبين والعملاء المزدوجين؛ وأي من الإجراءات الأخرى التي يمكن استخدامها بشكل فعال لتشتيت انتباهنا عن التركيز على الاستعدادات للهجوم الحقيقي. لأننا قد نكون متأكدين بشكل معقول أنه كلما كانت العملية أكبر وأكثر أهمية، كلما كان جهد الخداع الإيجابي أكبر وأكثر تعقيدًا.

#### 4. الارتباك والتضليل ربما تحتل المرتبة الثانية بعد الخداع

السياسي من حيث السهولة التي يمكن بها استخدامها لتضليل وتشتيت انتباه المعارضة. لا يجب أن تكون أساليب الارتباك والتضليل معقدة للغاية حتى تنجح، على الرغم من أنها قد تكون كذلك بالطبع.

حتى البرنامج الأولي لإغراق السوق بكمية كبيرة من القصص والتقارير المتضاربة يمكن أن يكون فعالاً للغاية في تشتيت انتباه المحللين ورؤسائهم عن المعلومات الموثوقة التي ينبغي عليهم تركيز جهودهم

عليها. على وجه الخصوص، إذا كان جو الأزمة موجوداً بالفعل، كما هو مرجح للغاية، وكانت بعض التقارير مثيرة ولكنها تتمتع بدرجة معينة من المعقولية، فقد تكون مصدر إلهاء هائل. إذا كان حجم هذه المعلومات المزروعة كبيراً بما يكفي، يمكن أن يغرق النظام التحليلي حرفياً إلى درجة أن تفقد بعض الحقائق المهمة والصحيحة في المصنع، بينما لا يُمنح البعض الآخر وزنها المناسب.

علاوة على ذلك، فإن مثل هذه الكتلة من المركبات المادية تؤدي بشكل لا يمكن قياسه إلى مشكلة إجهاد المحلل، وهي دائماً عامل في حالات الأزمات، وقد تميل إلى توليد سلسلة من إنذارات "الذئب البكاء" التي ستقلل من مصداقية التحذير الحقيقي عند تلقيه أو في حال تلقيه.

من الأمثلة الواضحة على الضرر الذي يمكن أن يحدثه حجم كبير من المعلومات الخاطئة أو غير المقيّمة كان التدخل الصيني في كوريا في أكتوبر- نوفمبر 1950 هذا لا يعني أن الصينيين أنفسهم ابتكروا بالضرورة برنامجاً معقداً أو واسع النطاق للتضليل: من المحتمل أن نسبة عالية من التقارير الزائفة والمتناقضة التي أربكت الوضع في ذلك الصيف والخريف لم يزرعها الشيوعيون على الإطلاق بل كانت نتاجاً للعديد من مصانع الورق عالية الإنتاجية في الشرق الأقصى.

إن معظم الذين درسوا فشل الاستخبارات في ذلك العام لم يولوا اهتماماً كبيراً، إن وجد بالفعل، للآثار السلبية لحجم هذه المادة الزائفة على العملية التحليلية. بغض النظر عن أصول المادة في هذه الحالة، قد

يظهر شيء من نفس المشكلة بالتأكيد مرة أخرى في أزمة أخرى إذا اختار خصومنا ممارسة قدراتهم الكاملة لاستخدام مثل هذه التكتيكات.

### ما الذي يمكننا فعله حيال هذا؟

جميع الدول عرضة للخداع، بما في ذلك حتى أولئك الذين يعتبر مسؤولوهم ممارسين متطورين للفن أنفسهم يشير المنطق أيضًا إلى أنه، في بعض النواحي على الأقل، من المرجح أن تكون الديمقراطيات أكثر عرضة للخداع من الديكتاتوريات والمجتمعات المنغلقة، ولا يمكن إنكار أن ممارستها أصعب من قبل المجتمعات المفتوحة.

ما الذي يمكننا فعله، إن وجد، لنجعل أنفسنا أقل عرضة للخطر؟ هل هو ميؤوس منه؟ يعتقد بعض الكتاب أنه كذلك، أو تقريبًا. يلاحظون أن الخداع يكاد يكون دائمًا ناجحًا في تحقيق المفاجأة، بغض النظر عن تجربة الخصم. على وجه الخصوص، إذا كانت الضحية تسعى إلى تجنب الحرب، فإن التكتيكات المسببة للغموض (أحد أبسط أشكال الخداع) تنجح دائمًا في إحداث التسوية - أي في تأجيل اتخاذ القرارات المناسبة. أو إذا أدرك الضحية أن الخداع يمارس، فقد يستمر في اتخاذ القرار الخاطئ؛ أي رفض الحق بدلاً من المعلومات الخاطئة. علاوة على ذلك، حتى بدون خداع كبير، فإن البادئ بالهجوم لديه ميزة متصلة تجاه ضحيته. وبالتالي، يرى البعض أن المفاجأة أمر لا مفر منه. سعى آخرون إلى ابتكار تقنيات الخداع المضاد باعتبارها الطريقة الأكثر فعالية لتجنب المفاجأة. تم اقتراح مجموعة متنوعة من الأساليب - من زرع

معلومات خاطئة في قنوات ردود الفعل المعروفة إلى الاختبارات المعقدة لموثوقية واتساق البيانات - يبدو أن معظم هؤلاء إما يفترضون إمكانية الوصول إلى أجهزة استخبارات العدو بشكل أكبر مما يُرجح أن يحصل أو أنه غير عملي أو يستغرق وقتًا طويلًا لدرجة أنه لن يكون ممكنًا للغاية في أزمة حقيقية.

ربما يكون المتشائمون على صواب وليس هناك الكثير من الأشياء التي يمكننا القيام بها للكشف، ناهيك عن التصدي، لخطة خداع إستراتيجية معقدة. لكن كانت هناك أزمات عديدة كان الخداع فيها أقل تعقيدًا، بل وشفافًا. يصيب المرء بالدهشة حقيقة أنه حتى أساليب الخداع الأولية، التي يجب أن يكون جميع أفراد المخابرات متيقظين لها، غالبًا ما كانت فعالة للغاية. وبالتالي، فإن الاقتراحات المعروضة أدناه، على ما أعتقد، ستكون مفيدة في المواقف الحقيقية.

أول شيء ضروري، إذا أردنا أن يكون لدينا أي أمل في التعامل مع الخداع، هو أن نتعلم شيئًا عنه، وأن ندرس بعض تاريخ الحالات. في حين أننا قد نكون جميعًا عرضة للحيل القديمة، إلا أننا نحتاج إلى معرفة ما هي بعض هذه الخدع إذا كان لدينا فرصة كبيرة للتعرف عليها. ثانيًا، تحتاج كل من أجهزة الاستخبارات وربما أكثر من ذلك على مستوى السياسة والقيادة إلى فهم أن الخداع من المحتمل أن يُمارس في مواقف معينة، ليس فقط من قبل أعدائنا، ولكن في بعض الأحيان من قبل أصدقائنا. من الضروري لإدراك الخداع أن يكون احتمال حدوثه أو على الأقل احتمال حدوثه متوقعًا وإلا سنكون حتمًا ضحايا ساذجين حتى لخطة خداع بسيطة. وكيف يمكننا التعرف على مثل هذه المواقف؟ عندما



تكون الأهداف الوطنية الكبرى على المحك، عندما تقوم القوات العسكرية بالتعبئة والانتشار، عندما يكون من الواضح أن الخصم "على وشك القيام بشيء ما" في مثل هذه المواقف، من الحمق الافتراض أنه لن يستخدم الخداع أيضًا. يجب أن نكون متيقظين باستمرار في مثل هذه الحالات لاحتمال إمكانية الخداع وافتراض احتمالته - وليس عدم احتمالته. بدلاً من الاستياء من "غدر" العدو، كما هو معتاد لدينا، يجب أن نكون ساخطين على أنفسنا لفشلنا في إدراك مثل هذا الاحتمال مسبقًا. بصراحة، نحن بحاجة إلى أن نكون أقل ثقة وأكثر ارتباطًا وواقعية.

قد يكون إدراك أن الخداع يمارس في الأساس نصف المعركة. إن الاعتراف بهذا بدوره سينبهنا 1: أن الخصم من المحتمل جدًا أن يستعد لبعض المفاجآت غير السارة - وإلا فلماذا عناء خداعنا؟ 2: البدء بمحاولة اكتشاف خطته الحقيقية أو نواياه التي يمكن أن تكون وراء ستار الدخان لجهد الخداع. يجب أن تكون أسهل شاشات الدخان (أو الأكثر دقة الأقل صعوبة) التي يمكن رؤيتها من خلالها هي جهود الخداع السياسي و "قصة الغلاف" العسكرية المصاحبة لها، خلال فترة التعزيز العسكري الهائل. عندما يكون السلوك السياسي للخصم غير منسجم مع استعداداته العسكرية، وعندما يتحدث بلطف ولكنه يحمل عصا أكبر وأكبر، فاحذر. هذه هي أبسط طرق الخداع وأقلها تعقيدًا لا ينبغي لأي بلد أن يكون ساذجًا لدرجة الوقوع في مثل هذه التكتيكات، دون طرح بعض الأسئلة البحثية على الأقل في حين أن الاعتراف بأن مثل هذا الخداع يمارس، أو ربما يكون كذلك، لن يؤدي في حد ذاته

بالضرورة إلى فهم واضح لما سيفعله الخصم، فإنه سينبهنا على الأقل إلى أن ما سيفعله على الأرجح ليس نفس ما يقوله وبالنسبة للتحذير الاستراتيجي مقابل التحذير التكتيكي، قد يكون هذا الاعتراف هو العامل الأكثر أهمية على الإطلاق.

يكاد يكون من المستحيل إخفاء الاستعدادات لعمليات عسكرية كبيرة. الخصم، على الرغم من الاحتياطات الأمنية الأكثر تفصيلاً، لن يتمكن من حشد قواته لهجوم كبير في سرية تامة. إذا تم خداعنا أو تضليلنا في مثل هذه الظروف، فسيكون ذلك لأننا إما سقطنا بسبب قصة الغلاف الخاصة به أو عرضنا الدخول في مفاوضات سلمية، أو سمحنا لأفكارنا المسبقة بتجاوز تحليلنا للأدلة، أو لأننا تعرضنا للتضليل بشكل صارخ فيما يتعلق بالوقت أو مكان أو قوة الهجوم وبالتالي فشلنا في اتخاذ الإجراءات العسكرية المضادة المناسبة في الوقت المناسب.

على عكس التحذير الاستراتيجي أو الاعتراف بأن الخصم يستعد للهجوم على الإطلاق، قد يعتمد التحذير التكتيكي بشكل كبير على قدرتنا على رؤية خطة الخداع العسكري النشطة للعدو. وفي هذا الصدد -وهو نوع الحيلة والخداع الذي يتناوله والي في كتابه -تعلمنا التجربة أن فرص خداع العدو الناجح كبيرة بالفعل. حتى عندما يتم التعرف على ممارسة الخداع -على سبيل المثال، إذا تم الكشف عن معدات مموهة -فلن يؤدي هذا بالضرورة إلى الاستنتاجات الصحيحة فيما يتعلق بقوة الهجوم أو مكانه أو تاريخه. بمعنى آخر، سيظل لدى القائد العسكري مشكلة اختراق تفاصيل خطة خداع العدو وتجهيز دفاعاته ضدها، على الرغم من أن احتمال الهجوم نفسه مقبول بشكل عام. وهكذا ستبقى

مشكلة التحذير التكتيكي على الرغم من مشكلة التحذير الاستراتيجي  
رهما تم حل جزء كبير منها.

بالنسبة لكل من التحذير الاستراتيجي والتكتيكي، فإن تكتيكات الارتباك  
والتضليل تمثل مشكلة هائلة. إن احتمال أن نواجه، في وقت الطوارئ  
الوطنية الكبرى، مثل هذه التكتيكات يجب أن يكون مدعاة للقلق  
الشديد. الكشف عن قدرات التضليل الكاملة لأنظمة مكافحة  
التجسس في البلدان الأخرى، جنباً إلى جنب مع استخدام تقنيات  
الخداع الأخرى، يمكن أن يضع مطلباً غير مسبوق لتحليل متطور  
وإعداد تقارير حول آلية التجميع لدينا، والتي بدورها سيعتمدها  
المحلل الفني بشكل كبير لتقييم الدقة والدفاع المحتمل للخداع من  
قبل المخبر. من المهم للغاية في مثل هذه الظروف أن يقدم المُجمع أكبر  
قدر ممكن من المعلومات حول أصول التقرير والقنوات التي تم تلقيه  
من خلالها، لأن المحلل الذي يحصل عليها سيعتمد بشكل شبه كامل  
على مثل هذه التقييمات والتعليقات في إجراء تقييمه في أحسن  
الأحوال، سيكون من الصعب للغاية في وقت الطوارئ التمييز حتى بين  
جزء من التقارير التي نشأت في أجهزة استخبارات العدو عن تلك التي  
لها أصول أخرى. غالباً ما يكون تتبع أصول الشائعات، على سبيل المثال،  
مستحيلاً تقريباً، ولكن في كثير من الحالات تكون الشائعات مؤشرات  
قيّمة على تطورات حقيقية لا يستطيع المحلل تجاهلها تماماً.. بالإضافة  
إلى ذلك، هناك نوعان من المبادئ التوجيهية العامة التي عادة ما تساعد  
المحلل في إدراك المسار الأكثر احتمالاً لعمل العدو من خلال ضباب  
الخداع: افصل القمح عن القشر. استبعد من كتلة المواد الواردة جميع

المعلومات المشكوك في مصداقيتها أو مصدرها، وقم بتجميع تلك المعلومات التي من المعروف أنها إما صحيحة ("الحقائق") أو التي جاءت من مصادر موثوقة لن يكون لها خصوصيات تعرضها للطحن أو تتضمن الأسباب لخداع. سيسمح لك ذلك بإنشاء قاعدة بيانات موثوقة، والتي، على الرغم من محدوديتها، ستكون بمثابة المعيار الذي يمكن من خلاله الحكم على موثوقية أو اتساق البيانات والمصادر الأخرى. يبدو الأمر بسيطاً وواضحاً؛ عادة لا يتم ذلك.

ابق عينيك على الأجهزة. في النهاية، يجب على الخصم شن عمليات مع قواته العسكرية وسيكون ما يفعلونه هو المحدد النهائي لنتيته. فشل التحذير في بعض الحالات بشكل أساسي لعدم وجود هذا التركيز على الأجهزة. هناك جميع أنواع الحيل والخدع، السياسية والعسكرية على حد سواء، التي قد يبتكرها الخصم، وقد نجح في كثير من الأحيان في صرف الانتباه عن العامل المهم للغاية في القدرة العسكرية، طالما يتم الحفاظ على هذه القدرة، أو في ازديادها، فمن المحتمل أن يكون لدى المحلل والقائد العسكري الذين يركزون عليها تصوراً أكثر دقة عن نية العدو من أولئك الذين سمحوا لأحكامهم بالتردد مع كل قطعة جديدة من دعاية أو إشاعة عن خطط العدو.

أخيراً - أكثر بالنسبة لواجبي السياسات والقادة - قد يكون أفضل دفاع للجميع ضد خطة خداع العدو هو تنبيه واستعداد القوات، إذا كانت هذه القوات جاهزة لاحتمال الهجوم، بغض النظر عن مدى احتمال حدوث ذلك، فإن جهود العدو قد يتم إحباطها إلى حد كبير على الرغم من أن عملياته نفسها غير متوقعة حقاً. بمعنى آخر، من الممكن أن

تكون متفاجئًا سياسيًا أو نفسيًا، وفي نفس الوقت تكون مستعدًا عسكريًا. كان تفريق الأسطول الأمريكي من بيرل هاربور كإجراء استعداد روتيني ضد إمكانية الهجوم، مهما بدا بعيدًا، كان من شأنه أن ينقذ الأسطول على الرغم من أن جميع التقييمات الأخرى للنوايا اليابانية كانت خاطئة.

# الفصل الثامن

## الأحكام والسياسة

تتمثل الوظيفة النهائية للاستخبارات التحذيرية في التوصل إلى تقييم لمسار عمل العدو الأكثر احتمالية، لتوفير حكم لصانع السياسة على نوايا الخصم. وهذا هو ما يميز الاستخبارات التحذيرية عن ترتيب المعركة وتقييمات القدرات العسكرية، التي عادة ما تتجنب الأحكام بشأن ما قد يحدث؛ الاستخبارات الحالية، التي تشغل بكمية هائلة من المتطلبات اليومية والتقارير، والتي من المحتمل أن يرتبط جزء منها فقط بالإشارات والتحذيرات؛ والاستخبارات التقديرية، والتي ربما تكون الأقرب إلى التحذير، ولكنها تأخذ عادةً نهجًا طويل المدى وأكثر عمومية إلى حد ما لمسارات عمل الخصم من الاستخبارات التحذيرية. لماذا لا يكفي إعطاء "الحقائق" أو بيان القدرات والتوقف عند هذا الحد؟ الإجابة الواضحة، بالطبع، هي أن الاستخبارات التحذيرية متخصصة وموجهة صراحة للوصول إلى تقييم النوايا. للوصول إلى الحكم، فهي تنفذ ميثاقها فقط وتستجيب لرغبات المستهلكين. حقا ليس لديها خيار في هذه المسألة. هذا، مع ذلك، لا يفسر سبب ظهور هذه الحالة.

### حقائق لا "تتحدث باسم نفسها"

تتكون الاستخبارات من جوانب وأنواع عديدة من المعلومات، بعضها بسيط، وبعضها معقد، وبعضها مفهوم بسهولة من قبل غير الخبراء، والبعض الآخر يتطلب بحثًا وتحليلًا مفصلاً قبل أن يكون له معنى للمستخدمين. إذا كانت الوظيفة الوحيدة للاستخبارات هي تجميع "الحقائق"، فلن تكون هناك حاجة كبيرة للمحللين من أي نوع. تتكون

عملية الاستخبارات بشكل كامل تقريباً من جمع البيانات الأولية التي سيتم تقييمها للتأكد من دقتها ولكن بعد ذلك يتم تمريرها دون مزيد من التعليق أو التحليل إلى مسؤول السياسة.

بطبيعة الحال، فإن ممارسي الاستخبارات على جميع المستويات يتجهون باستمرار إلى الأحكام، ويتصرفون بناءً على هذه الأحكام، أو يبلغون عن الأحكام في مختلف المنشورات أو الإحاطات. المجمع في الميدان الذي يختار إرسال بعض المعلومات أو عدم إرسالها إلى مكتبه هو الذي يتخذ قراراً. المحلل الحالي الذي يقرر كتابة جزء معين من المعلومات، أو لا يفعل ذلك، يتخذ حكماً بشأنها. الطريقة التي يكتب بها، والتأكيد الذي يعطيها لهذا الجانب أو ذاك، تشكل حكماً آخر. العناصر التي يختار رئيسه المباشر تضمينها في إحاطة لكبار المسؤولين في وكالته أو إدارته هي نتيجة حكم آخر.

باختصار، سيكون من المستحيل على نظام الاستخبارات أن يعمل، وسيكون عملياً عديم الفائدة للمستهلك، إذا لم تكن الأحكام جزءاً لا يتجزأ من العملية في جميع الأوقات. الحجم الهائل للمواد التي تم جمعها اليوم لا يجعل من المستحيل عليه أن يعمل بأي طريقة أخرى فحسب، بل إنه يضع أيضاً مسؤولية أكبر عن الأحكام الذكية والإدراكية على العديد من أعضاء النظام ذوي الرتب المتدنية والمبهمه نسبياً - وليس أقلهم جامعي البيانات الأولية في الحقل.



## قيمة الأحكام لعملية الاستخبارات نفسها

بصرف النظر عن النتيجة النهائية -خدمة احتياجات مسؤولي السياسة- تعتبر عملية إصدار الأحكام قيّمة للغاية في حد ذاتها لنظام الاستخبارات، وخاصة عناصر التحذير الخاصة به. غالبًا ما تم تجاهل هذا الجانب.

إذا كانت الحقائق لا تتحدث عن نفسها للمسؤولين السياسيين، فإنها لا تفعل ذلك بالضرورة لمحللي الاستخبارات والمشرفين عليهم. أو، إذا بدا أنهم يفعلون ذلك، فغالبًا ما يتبين في مزيد من التحليل أنه ليس كلهم يسمعون نفس الوحي، وليس بأي وسيلة. أولئك الذين لم يبدأوا في النظام قد يندهشون من الاختلافات في التفسير أحيانًا المتناقضة تمامًا -التي يمكن لمجموعة من الناس أن تستخلصها من نفس مجموعة "الحقائق"، حتى عندما تكون الحقائق بسيطة نسبيًا وغير مثيرة للجدل في حد ذاتها : هذه المشكلة من التفسيرات المختلفة، وآثارها على التحذير، تم النظر فيها مطولاً في أجزاء أخرى من هذا العمل. إنه الجانب الأكثر أهمية في مشكلة التحذير.

بشكل عام، كلما تقدم المرء في التعامل مع المؤشرات من جمع البيانات الأولية إلى الحكم النهائي لمسار عمل الخصم، كلما زاد انتشار الرأي أو التفسير. سيكون من الأسهل التوصل إلى اتفاق على أن أجزاء معينة من المعلومات الواردة تشكل مؤشرات أو مؤشرات محتملة بدلاً من التوصل إلى اتفاق بشأن ما تشير إليه هذه المؤشرات بشكل فردي. وسيظل من الصعب التوصل إلى اتفاق على أن الحقائق أو المؤشرات مجتمعة تعني

أن الخصم على وشك الشروع في الأعمال العدائية أو أعمال أخرى ضارة بمصالحنا. أو لنذكر مثالاً محدداً وبسيطاً إلى حد ما. سيكون هناك قدر كبير من الاتفاق على أن مستوى عالٍ من النشاط العسكري في المنطقة الحدودية للبلد "X" يحتمل أن يكون مهماً كمؤشر ويجب مراقبته عن كثب والإبلاغ عنه من قبل مجتمع الاستخبارات؛ من المحتمل أن يكون هناك اتفاق بدرجة أقل، في غياب معلومات أفضل أكثر مما يمكن الحصول عليه على أساس حالي، فيما يتعلق بما إذا كان النشاط المرصود يمثل تعبئة أو حشدًا للقوات القتالية وليس تمريناً؛ عادة ما يكون هناك اتفاق أقل على أن هذا النشاط، حتى لو بدا أنه على نطاق واسع جداً، يشير إلى نية من قبل الدولة X لمهاجمة جارها، البلد Y أو ما إذا كان X هو فقط يؤيد الضغط على Y، عبر تنفيذ لعبة حرب واقعية بشكل غير عادي، أو "إبقاء خياراتها مفتوحة" الآن، من بين هذه الأسئلة أو الأحكام الثلاثة، فإن الأخير بالطبع هو الأهم إلى حد بعيد، وهو أكثر ما يحتاج صانع السياسة إلى معرفته.

لنفترض، مع ذلك، أن المجموعة المسؤولة عن التحذير، أو التي تصدر تقارير المراقبة، لا تخضع عملية التحليل لفحص المؤشرات، ومحاولة تحديد أهميتها، والتوصل في النهاية إلى بعض الأحكام حول ما إذا كان العمل العدائي ليس وشيكاً. بدلاً من ذلك، يمر بجزء فقط من هذه العملية. إنه يناقش فقط بعض المؤشرات أو المؤشرات المحتملة دون التوصل إلى أي اتفاق، أو في الواقع يناقش على الإطلاق ما إذا كانت هناك تعبئة أو تمرين من خلال اتفاق ضمني أو غير معلن، ربما لأن

القضية "ساخنة" للغاية، فإنها لا تتعامل مع مسألة النوايا الحاسمة. المنتج النهائي عبارة عن بيان غير مثير للجدل ومتمنى مثل: "يستمر مستوى عالٍ من النشاط العسكري على طول الحدود X- Y، ويظل الوضع متوترًا للغاية. بطبيعة الحال، يمكن للجميع الاتفاق على هذا - لا يمكن القول إنه "خطأ ولكن هذا لا يساعد مسؤول السياسة فحسب، بل يعني أيضًا أن المعلومات الاستخبارية لم تمر بالفعل من خلال عملية فكرية صارمة لتحليل معنى البيانات المتاحة ومحاولة تفسير معناها الحقيقي.

ومع ذلك، كان من الممكن التوصل إلى اتفاق بشأن حكم ذي مغزى إذا تم تطبيق الوقت والجهد الكافيين في هذه العملية، سيصل موظفو المخابرات إلى فهم أفضل للحقائق والقضايا المعنية، وسيُعطى صانع السياسة تحليلًا أكثر وضوحًا للأدلة ومسارات العمل البديلة المتاحة له.

### قيمة الأحكام للمسؤول السياسي

قد تكون إحدى النتائج الأخرى التي لا تقل خطورة عن الفشل في التوصل إلى حكم استخباراتي هي أن المسؤول السياسي سيفشل أيضًا في إصدار أحكام، على الرغم من أنه قد يكون من المهم للغاية القيام بذلك. في حال عدم وجود بعض الأحكام الاستخباراتية الإيجابية - بعض التحذير - لا يمكن إلقاء اللوم على مسؤول السياسة إذا كان يميل إلى تقليل الخطر أو الاعتقاد بأنه سيكون لديه وقت لاحق لاتخاذ القرارات، أو أن التهديد لم يكن وشيكًا بعد. هناك العديد من الأسباب التي جعلت مسؤولي السياسة غير راضين على مر السنين عن ذكائهم. لكن

مما لا شك فيه أن أحد أسباب الشكوى المرة هو عدم كفاية التحذير، والذي يعود في النهاية إلى الحكم على ما ستفعله دولة أخرى. علاوة على ذلك، فإن هذا النوع من الفشل الاستخباراتي هو الذي من المرجح أن يثير تحقيقات من قبل مجالس خاصة أو حتى الكونغرس. يمكن للاستخباراتي أن يكون مخطئًا في العديد من الأمور الصغيرة، والتي يمر بعضها دون أن يلاحظها أحد في الواقع من قبل المستهلك، لكنها لا تستطيع تحمل الخطأ في القضايا الكبرى للأمن القومي، بما في ذلك التحذير من الهجوم. مثل هذه الأخطاء لا تمر دون أن يلاحظها أحد. في هذا المجال، أخطاء الإغفال -الفشل في إصدار أحكام على الإطلاق -يمكن أن تكون خطيرة مثل أخطاء ارتكاب الأخطاء، والوصول إلى أحكام خاطئة. مكتب المخابرات الذي يسعى إلى أن يكون "أمنًا" بكونه غير ملزم قد يجد في النهاية أنه خدم الأمة كما لو كان قد تنبأ بعدم وجود خطر.

من أصعب الأشياء التي يكتشفها المحللون هو ما يعرفه الأشخاص الأعلى في التسلسل القيادي فعليًا عن الحقائق وكيف فسروها. مع تطور الاستخبارات من المكاتب الصغيرة غير الرسمية التي سادت بعد الحرب العالمية الثانية إلى بيروقراطية كبيرة ومنظمة للغاية، تفاقمت هذه المشاكل. من الأمن القول إن معظم المحللين لا يمكنهم التحدث مع أي شخص على مستوى السياسة، وأن فهمهم لما يعرفه هؤلاء المسؤولون وما يحتاجون إلى معرفته من المرجح أن يكون محدودًا للغاية.

ومن ثم فإن إحدى نتائج فشل الاستخبارات في تزويد صانع السياسة

بالأحكام هي أن المسؤول سيصدر أحكامه بنفسه، لكنه سيصدرها على أساس معلومات غير كافية -أو على الأقل بدون الاستفادة من التفسير الذي قد يساعده تفاقم هذه الصعوبات بالطبع في حالات التحذير عندما يكون حجم المعلومات أكبر بكثير من المعتاد ويكون تفسيرها أكثر تعقيداً.

### ما الذي يحتاجه كبار المستهلكين ويريدون معرفته؟

إذا كان يمكن تحديد ما يريد صانعو السياسة معرفته بعبارات صارمة وسريعة وسهلة الفهم -وكانت المتطلبات غير قابلة للتغيير إلى حد ما -فمن المحتمل أن نعرفها جميعاً. في الواقع، هذه المشكلة معقدة للغاية، ومن المشكوك فيه أنه حتى أكثر المسؤولين السياسيين خبرة يمكنهم التوصل إلى إجابات جاهزة حول ما سيحتاجون إلى معرفته في مجموعة متنوعة من المواقف الافتراضية، وأخطرها وأهمها.

كتب العديد من صانعي السياسات أنفسهم مذكرات وأعمالاً أخرى تكشف قدرًا كبيرًا عن كيفية تفكير صانعي القرار رفيعي المستوى وتصرفهم في المواقف الحقيقية. غالبًا ما تكون هذه الأعمال رائعة بالإضافة إلى كونها تعليمية، مثل المذكرات والدراسات العديدة حول أزمة الصواريخ الكوبية. إنهم يقدمون نظرة ثاقبة للسياسة لأنها تعمل حقًا وهي أكثر إثارة للاهتمام، وربما أكثر قيمة، من أي قدر من النظرية أو العلوم الزائفة حول هذا الموضوع.

لقد تعلم أي شخص كان يعمل في مجال الاستخبارات لأي فترة زمنية

منذ فترة طويلة أن التوجيهات حول ما تريد المستويات الأعلى تلقيه من المحتمل أن تكون مؤقتة. تختلف المتطلبات المفروضة على الاستخبارات من شهر لآخر، وحتى أحياناً من يوم لآخر. وهذه التغييرات لا تتبع بالكامل، أو حتى في بعض الأحيان بشكل أساسي، من التغييرات في الوضع الدولي أو من عدم القدرة على التنبؤ بالأحداث؛ من الواضح أن الموقف الحرج في بعض المناطق سوف يولد طلباً لمزيد من المعلومات الاستخباراتية حول هذا الموضوع المحدد. وهي مستمدة أيضاً من عدم القدرة على التنبؤ بالأفراد وكيف يعملون، وإلى أي مدى يريدون أن يعرفوا وكيف يريدون تقديمه. أول شيء يرجح أن يعرفه محللو الاستخبارات عن مسؤولي السياسة والمخططين العسكريين هو:

### صانعو السياسات فرديون للغاية

لا يحتاج المرء إلى أن يكون قد خدم في الحكومة لمعرفة ذلك. يعلم الجميع تقريباً أن رؤساء الولايات المتحدة قد اختلفوا بشكل ملحوظ فيما يتعلق بكمية المعلومات التي يرغبون في تلقيها وكيف أرادوا تلقيها، وأن البعض (على سبيل المثال، ترومان وكينيدي) كانوا قراء متحمسين للاستخبارات، بينما كان آخرون (مثل أيزنهاور) يعتمدون بشكل كبير على موظفيهم ويرغبون في سماع الأساسيات فقط. يقرأ البعض ثلاث أو أربع صحف قبل الإفطار، بينما يُزعم أن البعض الآخر نادراً ما ينظر إلى الصحافة. في السنوات الأخيرة، أصبح مستشار الأمن القومي للرئيس هو القناة الرئيسية وأحياناً القناة الوحيدة تقريباً التي يتم من خلالها نقل مسائل الاستخبارات الخارجية والسياسة الخارجية

إلى الرئيس التنفيذي.

كما أن لمجلس الأمن القومي واللجان المختلفة أو المجموعات الخاصة التابعة له متطلبات استخباراتية عديدة لدعم السياسة الوطنية. يمكن أن تؤثر مواقف وعادات عمل وزيري الخارجية والدفاع (وإلى حد أقل بعض أعضاء مجلس الوزراء الآخرين)، ورؤساء الأركان المشتركة، ورؤساء منظمات الاستخبارات الكبرى وموظفيها بقوة على ما ينتج عن الاستخبارات وفي ما هي التفاصيل وكيف يتم تقديمها. دائماً ما يجلب التغيير في الإدارة معه سلسلة من المتطلبات لدراسات استخباراتية وسياسات جديدة أو لمراجعة وتجديد الدراسات القديمة، للتغيرات في نطاق أو شكل وثائق الاستخبارات، والتوجيهات الجديدة المتعلقة بكمية التفاصيل أو الأدلة الواقعية التي يجب تقديمها.

### تختلف المتطلبات للمواقف الخاصة عن الروتينية

من الواضح أن الولايات المتحدة وقادتها لديهم متطلبات مستمرة لجميع أنواع المعلومات الاستخباراتية -الأساسية والحالية والتحليلية أو التقديرية -المتعلقة بالأنشطة والسياسات والأهداف الحالية لعدد لا يحصى من الدول، الصديقة والتي يحتمل أن تكون معادية، والتي يحتاج صانع السياسة للتعامل معها: يكاد لا يوجد بلد لا تؤثر سياساته ومواقفه علينا بطريقة ما. حتى أصغرهما قد يكون له صوت حاسم في الأمم المتحدة أو ينتج بعض المواد الخام الحيوية. وبالتالي، فإن الحاجة المحتملة لصانع السياسة إلى نوع من المعلومات أو غيرها لا حصر لها تقريباً. بالطبع، لن يتم توفير جميع المعلومات التي قد يطلبها صانع

القرار من خلال الاستخبارات. في الواقع، في كثير من الحالات، قد تلعب الاستخبارات الخارجية دوراً صغيراً نسبياً في توفير المعلومات أو التأثير على صانع السياسة.

سيكون لصانع السياسة والقائد العسكري على حدٍ سواء مطلباً كبيراً للاستخبارات في الأمور التي قد تتطلب عملاً عسكرياً أو ردّاً من جانبنا، سواء في الحرب أو السلام. في السنوات الأخيرة، كان هناك اتجاه متزايد للسلطات العليا لتولي الإشراف على ما قد يبدو أنه أبسط الإجراءات أو القرارات، في كل من الشؤون السياسية والعسكرية. من المعروف أن العديد من الضباط العامين، وكذلك الرتب الأقل، يشتمون من أن لديهم المزيد من المسؤولية وسلطة اتخاذ القرار كضباط ميدانيين أو حتى ضباط شاركوا في الحرب العالمية الثانية مقارنة بـضباط كبار في النزاعات الأخيرة أو النزاعات المهددة. ليس سراً أن الرئيس كينيدي قام شخصياً بمراجعة تقدم القوافل الأمريكية على طريق برلين السريع خلال أزمة عام 1961، وأنه حتى أصغر القرارات بشأن قضية برلين تم اتخاذها في البيت الأبيض. وبالمثل، أثناء حرب فيتنام، تمت مراجعة مهام القصف الأمريكية مسبقاً على أعلى المستويات الحكومية - ليس فقط السياسة العامة بشأن الاستهداف ولكن اختيار أهداف محددة. من الواضح أن هذا يتطلب معلومات استخباراتية عسكرية أكثر تفصيلاً على المستوى الوطني مما قد يكون ضرورياً في العادة.

أخيراً، هناك مطلب من صانع السياسة للاستخبارات في جميع أنواع حالات الأزمات، لا سيما المواقف المفاجئة أو سريعة الحركة التي قد تكون فيها المعلومات الموثوقة والمحدثة أمراً حيوياً لصانع القرار. من



المحتمل أن تضع هذه المواقف الحرجة أكبر مطالب على مجتمع الاستخبارات على المدى القصير على الأقل. ربما يكون صحيحاً أنه كلما زادت الأزمة وزادت الحاجة إلى اتخاذ القرارات الأكثر أهمية وفورية، زادت حاجة صانع القرار إلى المعلومات، وكلما زادت هيبة وسمعة الاستخبارات على المحك بشكل عادل أو غير عادل، من المرجح أن يتم الحكم على نظام الاستخبارات إلى حد كبير من خلال أدائه عند توقع الأزمات وخلالها.

كما أشرنا من قبل، يمكن للاستخبارات أن تكون مخطئة في العديد من الموضوعات (وقليلون سيلاحظون ذلك) إذا كانت توفر لصانع السياسة نوع الدعم الذي يحتاجه، وإذا كان راضياً عن ذلك، عندما تكون القضايا الوطنية الخطيرة على المحك.

يحتاج صانعو السياسات إلى أدلة يمكنهم التصرف بناءً عليها ناقش شيرمان كينت أنواع الاستخبارات التي وجدها مسؤولو السياسة بشكل عام أكثر مصداقية وفائدة. لم تنبثق استنتاجاته من خبرته الطويلة كرئيس لمجلس التقديرات الوطنية فحسب، بل أيضاً من تحقيق منفصل في هذا الموضوع أجراه روجر هيلسمان الذي أصبح فيما بعد مديراً للاستخبارات في وزارة الخارجية. استنتاجاتهم المتعلقة بآراء صانعي السياسة حول ثلاثة أنواع من الاستخبارات - الأساسية والحالية والتقديرية كانت:

- أعطى مسؤولو السياسة أعلى مصداقية في الاستخبارات الأساسية، وكانوا ممتنين بشكل خاص لاتساع وعمق

المعلومات الواقعية التي كانت الاستخبارات قادرة على إنتاجها بشأن العديد من الموضوعات، غالبًا في غضون مهلة قصيرة جدًا.

- كانوا أقل حماسًا إلى حد ما بشأن الاستخبارات الآتية، وكانوا يميلون إلى مقارنتها بشكل سلبي بالصحافة اليومية.

- لقد وضعوا أقل قدر من المصدقية في التقديرات، ربما لأنهم أدركوا أن التقديرات هي على الأقل تخمينية جزئيًا وبالتالي تفتقر إلى سلطة وموثوقية المعلومات الاستخباراتية الأساسية، والتي هي أساسًا واقعية وتعتبر موثوقة للغاية. أيضًا، كانوا يميلون إلى الشعور بأنهم يستطيعون التكهّن بشكل جيد أو أفضل من زملائهم في الاستخبارات.

من الواضح أن هؤلاء السادة لم يتطرقوا لمسألة عدد المرات التي قد يكون فيها صانع السياسة قد ضلّ من خلال المعلومات الاستخباراتية الأساسية التي ثبت أنها خاطئة، مثل "حقائق" ترتيب المعركة التي كانت غير كافية أو قديمة. ليس صحيحًا أن الاستخبارات الأساسية دائمًا ما تكون أكثر دقة أو واقعيًا من الاستخبارات التقديرية، على الرغم من أنه قد يبدو كذلك في شكلها التقديمي. لماذا يجب أن يكون هذا هو رد فعل المسؤولين السياسيين، لا سيما عندما يميل مجتمع الاستخبارات إلى النظر إلى التقدير الوطني على أنه أعلى مستوى عمل له، وبالتأكيد ذلك الذي يصدق عليه أكبر قدر من الرعاية والتنسيق الأكثر شمولًا من قبل أكثر سلطاته خبرة؟ ألا يتطلع كل محلل ذكاء أساسي منخفض المستوى إلى اليوم الذي سيتم ترفيته فيه ليصبح مقدرًا، مع المكافآت

التي يجلبها ذلك من حيث المال والمكانة؟ لا يمكن توضيح هذه القضية بشكل أفضل من أزمة الصواريخ الكوبية. وبالعودة إلى الوراء، انتقد البعض تقدير الاستخبارات الوطنية في 19 سبتمبر 1962 والذي خلص، في الواقع، إلى أنه من غير المحتمل أن يدخل الاتحاد السوفيتي صواريخ استراتيجية في كوبا. لا شك في أن المخابرات حتى اكتشاف الصواريخ، يجب تصنيفها على أنها "فشل" (مهما كانت استنتاجاتها منطقية) لأنها لم تتنبأ بأن الاتحاد السوفيتي سيفعل ما فعله في الواقع. ولكن ماذا لو كانت المعلومات الاستخباراتية "صحيحة"؟ ماذا لو خلص تقدير أيلول (سبتمبر) إلى أن إدخال الصواريخ الاستراتيجية إلى كوبا كان أفضل من مجرد فرصة، أو احتمال كبير، أو شبه مؤكد؟ حتى لو افترضنا أن الرئيس قد صدقها أيضًا، فماذا كان يمكن أن يفعل حيال ذلك في غياب الدليل؟ الحقيقة هي، بالطبع، أنه لم يكن ليتصرف بدون أدلة قاطعة ومقنعة على أن الصواريخ الاستراتيجية كانت إما في كوبا أو في طريقها. لا يهم حقًا ما "فكرت" المخابرات فيه. لكن الأمر كان مهمًا.

## المخابرات في دعم السياسة؟

يجب أن تدعم المعلومات الإستراتيجية المسؤولين رفيعي المستوى - صانعي السياسات والقادة العسكريين - وليس فقط جمع المعلومات وتحليلها، مهما كان ذلك مرغوبًا في حد ذاته. يؤكد الكونجرس الأمريكي

هذا المطلوب. ومع ذلك، لا يتبع ذلك أن الاستخبارات هو خادم للسياسة، أو أن وظيفته هي إنتاج ما يعتقد صناع السياسة أنهم بحاجة إليه أو ما يرغبون في سماعه فقط. الاستقلالية والتكامل الفكري لنظام الاستخبارات ضروريان، على المدى الطويل والقصير، لإنتاج معلومات عالية الجودة تخدم حقًا المصلحة الوطنية. لقد تعلم الكثيرون، من سوء حظهم النهائي، مخاطر تكييف الاستخبارات لتلائمهم وجهات نظر مسؤولي السياسة.

قلة من المحتمل أن تختلف نظريًا على الأرجح مع الحاجة إلى جهاز استخبارات مستقل وغير متحيز، لا يخضع لأهواء كبار المسؤولين، ويُبعد عن السياسة. الأمر الأكثر دقة والأقل شهرة هو مشكلة ضمان عدم تشويه الاستخبارات عن غير قصد في عملية السعي الحقيقي لخدمة مسؤول السياسة.

من الممارسات الشائعة للمسؤولين الذين يفكرون في مسار عمل معين أن يطلبوا من الاستخبارات تحليل جدوى هذا الإجراء ومراجعة عواقبه المحتملة. أو يراجع القائد العسكري خياراته ويطلب من ضباط استخباراته تلخيص المعلومات المتوفرة لديهم والتي من شأنها أن تدعم هذا الإجراء أو ذلك مع عدم وجود نية ربما من قبل أي شخص لتثويبه الصورة، يجد الاستخبارات نفسه مع ذلك يختار المعلومات -من الكتلة الهائلة المتاحة على الأرجح -التي تتوافق مع مسار العمل المقترح أو التي تميل إلى جعلها تبدو مرغوبة. ربما لأنه لم يُطلب منه أي بيانات سلبية أو معلومات مخالفة.

قد يقترح مسارًا آخر للعمل ليكون أكثر جدوى أو مرغوبًا فيه، فإن

نظام الاستخبارات لا يتطوع به. أو أن التكاليف المحتملة للفشل لا يتم تقييمها لأن لا أحد يطلب مثل هذا التقدير. وهكذا، عن غير قصد، يتم اختيار الحقائق في جزء كبير منها لدعم سياسة مفضلة بالفعل، ولا يتم نقل العيوب المحتملة إلى مسؤول السياسة.

وقد أطلق توماس بيلدن، أحد المؤرخين دارسي نظام الاستخبارات، على هذه العملية التقريب من الفعل المقدم (فعل تقديم الحقائق، والأدلة، والمثلثات، وما شابه ذلك، كدليل أو دعم لشيء مذكور) يعتبر هذا النوع من التحليل أو الاستدلال أحد المخاطر التي تتعرض لها عملية الاستخبارات والتي يمكن أن تقودها والمسؤول السياسي إلى استنتاجات خاطئة، على الرغم من أن كليهما كانا يسعيان بصدق إلى أن يكونا موضوعيين واختيار السياسة الأكثر استحساناً.

كما توصل كاتب معروف آخر حول مشاكل التحذير واتخاذ القرار إلى هذا الاستنتاج<sup>13</sup>: "لأنه عندما يتم وضع سياسة أو فرضية رسمية، فإنها تميل إلى حجب الفرضيات البديلة، وتؤدي إلى الإفراط في التركيز على البيانات التي تدعمها، ولا سيما في حالة توتر متزايد، عندما يكون من المهم عدم "هز القارب"<sup>13</sup>.

من الواضح الآن أن مخاطر هذا النوع من الخطأ تكون أكبر عندما لا تكون الحقائق بسيطة أو يمكن تفسيرها بسهولة، أو عندما يكون هناك مجال للاختلافات الحقيقية في الرأي، أو عندما يسعى مستوى السياسة إلى تبرير مسار عمل تم الالتزام به بالفعل: وخير مثال على ذلك هو

<sup>13</sup> روبرتا فولستيتير، "كوبا وبيزل هاربور: الإدراك المتأخر والاستبصار"، فورين أفيرز 43، رقم 4، يوليو: 1965) 701.

الجدل المستمر حول من كان على حق في تفسير مسار حرب فيتنام، وما إذا كانت الإحصائيات قد أسّء استخدامها لتبرير مسار العمل الأمريكي و "إثبات" أننا كنا ننتصر في الحرب. وبغض النظر عن التحيز الموجود في التفسير، نشأت المشكلة في جزء كبير منها من حقيقة أن "الإحصائيات" نفسها كانت ضعيفة للغاية بحيث لا تكون ذات قيمة كبيرة في إثبات الحالة في كلتا الحالتين، وأنه حتى لو كانت الخسائر والإمدادات العسكرية الفيتنامية الشمالية واضحة وكان من الممكن معرفة الخسائر بدقة، ربما كانت بلا معنى في مواجهة التزام هانوي المطلق بمواصلة الحرب على الرغم من الخسائر الفادحة.

ومع ذلك، مع تقدم البيانات من خلال نظام الاستخبارات إلى الرئيس، فمن المحتمل أن يكون صحيحاً أن الإحصائيات أو الحقائق التي كانت تعتبر هشة للغاية على مستوى التجميع قد اكتسبت صلابة ومصداقية بما يتناسب مع مدى تأكيدها على صحة سياسة الولايات المتحدة. لذلك، على الأقل، ادعى عدد من المراقبين والمنتقدين للعملية.

ومع ذلك، فإن قلة من الأشخاص في العملية الاستخباراتية أو السياسية ربما قاموا بتشويه الأدلة عمداً. لقد كان مزيجاً من الأدلة غير الملائمة أو غير ذات الصلة في البداية، والتبسيط المفرط في تفسيره، وبعض الميل لإخبار الرئيس بما يريد أن يسمعه - أو على الأرجح عدم إخباره بما لا يريد سماعه.

## الإبلاغ عن الحقائق أو الأحكام غير السارة

من أصعب الأمور بالنسبة للاستخبارات هو الوصول إلى أحكام لا يرغب صانع السياسة في سماعها، لا سيما عندما يتعارض الحكم أو يثير الشكوك حول حكمة بعض السياسات الجارية. قد يكون هناك أيضًا إحجام كبير، وهو أمر مفهوم، عن تقديم أدلة أو مؤشرات قد تتطلب من مسؤول السياسة اتخاذ قرار صعب أو خطير، لا سيما طالما كان هناك شك فيما إذا كان من الضروري اتخاذ القرار على الإطلاق. هناك ممانعة طبيعية للتسبب في الإنذار عندما يكون ذلك غير ضروري. قد تكون إحدى النتائج المحتملة للإنذار المبكر الكافي دائمًا أن صانع السياسة سيكون قادرًا على اتخاذ الإجراءات في الوقت المناسب لإحباط هجوم عسكري وشيك أو أي عمل آخر مهدد. في هذا الحدث، سيكون جهاز الاستخبارات قد أدى أعظم خدمة للأمة - فهو لم ينتج معلومات دقيقة فحسب، بل كان له دور فعال في إحباط الكوارث. لكن من المفارقات أن هذا لن يكون قابلاً للإثبات أبدًا، أو على الأقل ليس في الحياة المهنية للمشاركين. وهكذا، في أفضل أوقاتها، فإن الخدمة التي يقدمها مجتمع الاستخبارات ليست فقط غير معترف بها وغير مجزية، ولكن قد يقول البعض حتى أن الإنذار لم يكن ضروريًا تمامًا ولم يكن هناك تهديد. هذه هي مخاطر الاستخبارات وسحرها.

## ما هي مدة "الإنذار المبكر"؟

من المحتمل أن يُظهر استعراض الأزمات على مدى سنوات أنه، في عدد كبير من الحالات، كان من الممكن إصدار بعض التحذيرات في وقت

أبكر مما كان عليه، وفي بعض الحالات قبل ذلك بكثير. ومع ذلك، فإن طبيعة هذا التحذير في معظم الحالات كانت بالضرورة ضعيفة، وفي بعض الحالات على الأقل، كانت أكثر بقليل من الشعور بعدم الارتياح لدى المحللين المطلعين والمدركين بأن كل شيء لم يكن صحيحًا أو طبيعيًا. هذا الشعور بعدم الارتياح من أن الاتحاد السوفييتي كان على وشك أن يفعل شيئًا بالتأكيد كان حاضرًا في أذهان بعض المحللين في ربيع عام 1962 قبل أن يكون هناك أي مؤشر ملموس على أن الاتحاد السوفياتي كان يخطط لأي شيء غير عادي في كوبا. ربما كان هذا القلق أكثر انتشارًا في ربيع عام 1950 في الأسابيع التي سبقت اندلاع الحرب الكورية. هل صانع السياسة أو القائد مهتم بهذا النوع من الإنذار المبكر؟ هل يريد أن يعرف متى تبدأ العقول الذكية وذات الخبرة والمبدعة في الاستخبارات في الشعور بالضييق، ولكن لا يمكنها حقًا إنتاج توثيق واقعي لدعم حدسها؟ من الصعب جدًا قول ذلك، وربما يختلف مسؤولو السياسة حول هذه المسألة أكثر من أي شخص آخر تقريبًا. قد تلمي اهتماماتهم الفردية في مواضيع أو مجالات معينة إجاباتهم أكثر من العموميات.

بشكل عام، كان مجتمع الاستخبارات يميل إلى التحفظ على هذا النوع من التقارير التخمينية، لسببين على الأقل. الأول هو أن "القطع الفكرية" الضعيفة غالبًا ما تكون خاطئة، ولا توجد معلومات كافية لإصدار أي نوع من التحذير ذي المغزى. السبب الثاني هو أن مجتمع الاستخبارات يعرف، أو يخشى، أن يطلب صانع السياسة "إثباتًا" أو على الأقل نوعًا من الأدلة الداعمة بخلاف التخوف أو المشاعر البديهية.



ومع ذلك، قد تكون مثل هذه القطع المبكرة والمتضاربة مفيدة للغاية، حتى لو لم تصل إلى مسؤولي السياسة. يمكنها على الأقل تشجيع المزيد من التحليل التخيلي داخل مجتمع الاستخبارات نفسه، وقد تولد جهودًا مفيدة للغاية في التجميع، وقد تؤدي إلى ظهور المعلومات ذات الصلة التي كان من الممكن تجاهلها لولا ذلك.

بشكل عام - إذا كان من الممكن التعميم على هذا - ربما يكون مسؤول السياسة أكثر تقبلاً للتحذير المبكر، وإن كان ضعيفًا، في الحالات التي يمكنه فيها اتخاذ بعض الإجراءات الأولية، مثل بعض المبادرات الدبلوماسية، دون تحمل أي مخاطر كبيرة أو التزام كبير في الموارد. من غير المحتمل أن يكون متجاوبًا للغاية إذا اضطر إلى إعادة انتشار القوات العسكرية أو استدعاء جنود الاحتياط، لا سيما إذا كان يعتقد أن التهديد ليس وشيكًا أو أن العمل من جانبنا قد يؤدي إلى رد فعل عسكري من قبل الخصم وتصعيد الموقف. وربما لا يرغب في أن يتم "تحذيره" من الأخطار المحتملة التي لا تزال تبدو بعيدة والتي قد تتطلب تغييرًا كبيرًا في السياسة الوطنية التي تم وضعها مؤخرًا.

### إجماع أم هوامش؟

وقد ثبت أن هذا أيضًا موضوع مثير. للجدل من الناحية النظرية، يتمتع جميع رؤساء وكالات الاستخبارات بحرية تدوين الهوامش، أو التعبير عن آراء مختلفة عن آراء الأغلبية، في جميع التقديرات الوطنية وغيرها من الأوراق المشتركة بين الوكالات. من الناحية النظرية أيضًا، يُقال إن مسؤولي السياسة عمومًا يريدون وجهات النظر الأكثر صراحةً وشمولاً لمجتمع الاستخبارات - بما في ذلك الآراء المخالفة - حول القضايا المهمة.

لكن في الواقع، غالبًا ما شعرت الأوساط الاستخباراتية بميل قوي للسعي إلى الإجماع على قضايا الإنذار الحرجة، وفي كثير من الحالات شجع مستوى السياسة الاتجاه الذي طالب بموقف استخباراتي متفق عليه. الحجج المؤيدة للإجماع ليست غير مستهلكة. يبدو أن الافتراض هو أنه إذا تم عرض جميع الحقائق المتاحة ومراجعتها بدقة من قبل أشخاص عاقلين، وكلهم على استعداد للاستماع إلى وجهات نظر أخرى، فيمكن عندئذٍ حل الاختلافات حقًا وتحقيق اتفاق حقيقي. وبالتالي، فإن الرأي بالإجماع الذي تم التوصل إليه أخيرًا يعتبر في الواقع أفضل وأدق ما يمكن الحصول عليه، ويمكن للجميع الاشتراك فيه. علاوة على ذلك، يُقال إن الخلافات المتضاربة أو غير المحلولة في الرأي لا تساعد حقًا صانع السياسة في وقت حاجته. لا يساعد الرأي المجزأ حول قضية حاسمة تتطلب اتخاذ إجراء وطني للمخطط في اختيار أفضل مسار للعمل. إذا لم يتمكن مجتمع الاستخبارات من اتخاذ قرار بشأن ما تعنيه الأدلة، كيف يتخذ صانع القرار قرارًا ذا مغزى؟ إذا كان قد طلب من مجتمع الاستخبارات "أفضل تقدير"، فهذا هو ما يحق له الحصول عليه. هذه الحجج، بالطبع، مقنعة وصحيحة في حين أن الموقف المتفق عليه بالإجماع يثبت في الواقع أنه صحيح ويكون المسار المختار للعمل السياسي ناجحًا. وربما يكون هذا صحيحًا في كثير من الأحيان، وربما أكثر من ذلك بكثير. نادرًا ما يكون حكم الاستخبارات خاطئًا تمامًا، وحتى عندما يكون خاطئًا جزئيًا، قد لا تؤثر استنتاجاته بشكل كبير على قرارات السياسة أو مسارات العمل. من الواضح أنه في الحالات التي يثبت فيها أن الموقف الاستخباراتي المتفق عليه أو موقف الأغلبية كان

خاطئًا، وساهم في حدوث أخطاء كبيرة في السياسة، تصبح مغالطات أو عيوب الإجماع ظاهرة -غالبًا ما تثير قلق أولئك الذين لم يوافقوا حقًا ولكنهم شعروا بأنهم مدفوعين للانضمام إلى الأغلبية، وبالعودة إلى الوراء، يأسفون بشدة لأنهم لم يجادلوا في مواقفهم بقوة أكبر أو يصرون على حقهم في الاختلاف. وفي هذه الحالات، من الواضح أن صانع السياسة سيرغب أيضًا في أن يكون قد طلب آراء الأقلية، خاصةً للمعارضة وأسبابها التي ربما أنقذته من قرار خاطئ.

على الرغم من الرغبة، عند الإمكان، ووصول الاستخبارات إلى موقف واحد متفق عليه، فإن مخاطر القيام بذلك، حيث توجد خلافات حقيقية، تكاد تكون بالتأكيد تفوق المزايا. غالبًا ما كانت الأحكام الإجماعية مفيدة فقط للتغطية على الاختلافات الحقيقية والخطيرة في الرأي، والتي قد يكون صانع السياسة غير مدرك لها تمامًا إذا لم يتم توضيحها. علاوة على ذلك، عندما يتم التوصل إلى أحكام بالإجماع من هذا القبيل، فإنها تميل إلى أن تكون رديئة أو تستخدم عبارات غامضة أو مؤهلة والتي قد تفشل تمامًا في التعبير عن مدى خطورة الموقف. عبارات مثل، "من الممكن أن يكون العدو يفكر في شن هجوم" أو "تتمتع هذه القوات بقدرة عالية على التدخل بالقوة، إذا لزم الأمر. في الواقع قد تم اختياره فقط كلغة محايدة يمكن أن يوافق عليها كل من أولئك الذين يعتبرون الهجوم غير مرجح وأولئك الذين يعتقدون أنه من المحتمل أن يوافقوا عليه. في هذه الحالات، كان من الممكن أن يكون صانع السياسة على دراية أفضل ويتم تقديم خدماته بشكل أفضل إذا تم توضيح الاختلافات الحقيقية في الرأي وأسبابها بدلاً من

إخمادها.

### التواصل عبارة عن طريق ذو اتجاهين

لقد نظر هذا القسم في هذه المشكلة بشكل حصري تقريباً من وجهة نظر مجتمع الاستخبارات. لقد حاولت، بشكل شبه مؤكد، إعطاء محلل الاستخبارات بعض الفهم لما يريده صانع السياسة وكيف يخدم مصالحه. لكن هذا ليس سوى نصف المشكلة. ومن المهم بنفس القدر وربما الأهم أن يفهم مسؤول السياسة ما الذي يمكن للمجتمع الاستخباراتي ولا يمكن توقعه بشكل معقول لتزويده به، وأنه يتواصل مع المعلومات الاستخباراتية على أساس مستمر. يجب أن يكون للمستويات الإدارية والسياسية تبادل هادف مع ما يسمى بمستويات العمل في مجتمع الاستخبارات أو سيكون هناك حتماً سوء تفاهم بينهم. لضمان حصوله على الدعم الكامل والأكثر دقة من مجتمع الاستخبارات:

- طلب آراء الأقلية المخالفة وعرض الحقائق التي تدعم مثل هذه المعارضة.
- توفير، قدر الإمكان، بعض الشرح عن سبب طلب المعلومات ولأي أغراض سيتم استخدامها.
- التأكد من أن المعلومات، بما في ذلك المعلومات الاستخباراتية والعملية، لا يتم تجزئتها أو حجبها بشكل غير ضروري عن أفراد المخابرات.
- طرح الأسئلة الصحيحة.

## تقييم الاحتمالات

اهتم المجتمع الاستخباري لسنوات بجعل أحكامه أكثر دقة وذات مغزى لصانع السياسة. إحدى الطرق التي حظيت باهتمام كبير هي تقييم مسارات العمل المحتملة من قبل الدول الأجنبية من حيث الاحتمالات، معبراً عنها بعبارات لفظية أو عددية.

### كلمات الاحتمال التقديري

هذه العبارة مأخوذة من شيرمان كينت، الذي بدأ استفساراً منذ سنوات حول ما تعنيه الكلمات المختلفة مثل ممكن، محتمل، ممكن، غير محتمل، وما إلى ذلك، لأشخاص مختلفين من حيث الاحتمالات الرياضية. ولدهشته ورعبه، وجد أن هذه الكلمات وغيرها من الكلمات المماثلة (بما في ذلك الزخارف المختلفة الممكنة، مثل الممكن أو الممكن بوضوح) تم تفسيرها بشكل مختلف تمامًا، حتى من قبل الأشخاص الذين عملوا معاً في إعداد التقديرات الوطنية<sup>14</sup>. نتيجة لذلك، حاول تعيين درجة معينة من الاحتمالية لسلسلة من الكلمات والعبارات، وجمع عدداً منها معاً كمرادف بشكل عام. كما لاحظ هو نفسه، قوبلت هذه الجهود الأولية بشيء أقل من الاستحسان العالمي، لا سيما

<sup>14</sup> شيرمان كينت، "كلمات الاحتمالية المقدرة"، في شيرمان كينت ومجلس التقديرات الوطنية: مقالات مجمعة، محرر. دونالد بي ستوري (واشنطن العاصمة: مركز دراسة الذكاء، 1994)، 139-132. ناقشت هذه المصطلحات أيضاً في علم نفس تحليل الذكاء، محرر. ريتشاردز جيه هوير الابن (واشنطن العاصمة: مركز دراسة الذكاء، 1999)، 154-156.

من أولئك الذين يصفهم بـ "الشعراء"، ولم يتم قبول مقترحاته رسمياً في التقديرات الوطنية. فيما يلي تفسير واحد بالنسب المئوية للمصطلحات المستخدمة بشكل متكرر في التقديرات:

تقدير النسبة المئوية الاحتمالية القريبة من اليقين

90-99	تأكيد
60-90	محتمل
40-60	فرصة ممكنة
10-40	غير محتمل وشروط مكافئة
1-10	قرب الاستحالة وما يعادلها

في هذا الاستخدام، يمكن استخدام كلمات ربما، يمكن استخدامها لوصف المواقف في النطاقات الدنيا من الاحتمالية، والكلمة الممكنة، عند استخدامها دون مزيد من التعديل، لن تُستخدم عموماً إلا عندما يكون الحكم مهماً ولكن يمكن أن يتعذر. إعطاء ترتيب احتمالية بأي درجة من الدقة.

المصطلحات الأكثر استخداماً في مستندات التحذير للتعبير عن نطاقات الاحتمال الأعلى والأدنى هي:

أعلى // منخفض // نحن نؤمن // نعتقد // لن نستنتج // نحن لا نصدق ذلك // من المحتمل أن // لا يبدو // من المحتمل أنه ربما لن يكون من المحتمل.

لم يُظهر محللو المؤشرات أبداً قدرًا كبيراً من التحيز في إعطاء احتمالات

تتراوح بين 50 و50 من خلال استخدام عبارات مثل "فرصة متساوية" أو "الاحتمالات متساوية"، ربما في الاعتقاد بأن مستندات التحذير من المفترض أن تصدر أحكاماً وليس رمياً للزرد، يستفيد محللو المؤشرات أيضاً من الممكن، ويمكن، وأيضاً من الشروط الشرطية، مع محاولة قليلة لتحديد درجة الاحتمال أو عدم الاحتمال المقصود.

### معالجة المعلومات الاحتمالية

إن محاولة ترجمة البيانات اللفظية للاحتمالات مباشرة إلى نسب مئوية على أساس ما تعنيه الكلمات حقاً لأشخاص مختلفين كانت مفهومة ومقبولة على نطاق أوسع من النهج الثاني لتقييم الاحتمالات. الطريقة الثانية أكثر تعقيداً إلى حد كبير (قد يقول البعض أنها علمية) وتتضمن منهجية محددة وتطبيق تقنيات معينة لتحليل المعلومات، بهدف التوصل إلى أحكام احتمالية أكثر صحة ويمكن الاعتماد عليها. كانت هذه التقنيات، ولا سيما تلك التي تسمى معالجة المعلومات الاحتمالية، موضوع بحث وتجريب كبير في السنوات الأخيرة. في البداية، من الضروري التأكيد على أن هذه المناقشة لن تهتم بالجوانب الرياضية لنظرية الاحتمالات، حتى في أشكالها الأولية. ولن يهتم ببناء "أشجار" الاحتمالات والقرارات أو منهجية محددة أخرى. يمكن للمهتمين بهذا الجانب من تقييم الاحتمالات أن يجدوا مؤلفات كثيرة توفر وصفاً أكثر شمولاً وخبرة للتقنيات مما يمكنني محاولة تقديمه. سنهتم بتفسير أكثر عمومية للتقنيات، وخاصة مزايها وقيودها الظاهرة كما هي مطبقة بشكل خاص على الاستخبارات التحذيرية مثل التقنيات الأخرى، يعد

تطبيق نظرية الاحتمالات على تحليل الاستخبارات أداة قادرة نظرياً على مساعدة كل من المحلل والمستهلك من خلال:

- مساعدة المحلل في التوصل إلى أحكام أكثر دقة أو صحة، من خلال تطبيق تقنيات احتمالية معينة على المعلومات الموجودة لديه.
- السماح للمحللين بنقل هذه الأحكام إلى المستهلكين بعبارة أكثر دقة وأقل غموضاً وأكثر سهولة في الفهم.

### تعقيدات تقييمات الاحتمالات في الاستخبارات

من الواضح أن هناك اختلافات كثيرة بين مشاكل الاستخبارات وأنواع المشاكل التي عادة ما تخضع لتحليل الاحتمالات. ما ينطبق على معظم مشاكل الاستخبارات يكون أكثر صحة فيما يتعلق بالمشكلات التحذيرية. على الرغم من أن معظم هذه الاختلافات واضحة نوعاً ما، فقد يكون من الجيد سرد بعضها هنا:

- يتم إجراء معظم تقديرات الاحتمالية على حوادث بسيطة نسبياً يوجد لها، عادة، قاعدة بيانات كبيرة، مثل تنبؤات الطقس، والجداول الاكتوارية، أو حتى سجلات خيول السباق. تعتمد تنبؤات الاستخبارات، لا سيما بشأن موضوعات مثل التحذير، على العديد من أنواع البيانات، ومعظمها معقد، وكل حدث فريد إلى حد ما.
- تقديرات الاحتمالية المستندة إلى بيانات بسيطة أو إحصائية موضوعية إلى حد كبير، أو لا تخضع للتحيز الشخصي، في



حين أن الأحكام الاستخباراتية ذاتية للغاية. على الرغم من أنه قد يكون من الممكن إعداد بعض السجلات الإحصائية أو التاريخية التي من شأنها أن تعطينا أساساً أكثر موضوعية لإصدار أحكام تحذيرية، إلا أن المحللين يعتمدون عادة على ذكريات غير دقيقة أو مشاعر ذاتية حول سابقة تاريخية.

- في مجال الاستخبارات، وخاصة في التحذير، يجب إصدار أحكام على بيانات غير كاملة وعلى معلومات غير معروفة أو بدرجات متفاوتة من الموثوقية.

- التنبؤات الاستخباراتية - مرة أخرى، وخاصة الأحكام التحذيرية - تعتمد في جزء كبير منها على تقييمنا للقرارات البشرية، التي قد تكون أو لم تتخذ بعد، والتي، على أي حال، معقدة للغاية ومتغيرة وغير متوقعة إلى حد ما.

يدرك منظرو الاحتمالات الطبيعة الذاتية لأحكام الاستخبارات ولا يحاولون تطبيق علم الاحتمالات الموضوعية على ما هو أساساً رأي يتعلق باحتمالية حدوث. بل إنهم يطبقون نظرية الاحتمالات الذاتية، التي يبدو أنها تعود إلى بداية نظرية الاحتمالات في أوائل القرن الثامن عشر. الاحتمال الذاتي هو درجة الاعتقاد التي يحملها الفرد بشأن شيء ما، أو مدى اقتناعه بأن شيئاً ما صحيح. وبهذا المعنى يمكن تطبيق نظرية الاحتمالات على الأحكام الصادرة عن محلي الاستخبارات.

### مزايا التقييمات الاحتمالية

هناك العديد من الأسباب التي تجعل محاولة التوصل إلى حكم على

الاحتمالات مفيدة لتحليل الاستخبارات، بغض النظر عن الأساليب المستخدمة أو حتى كيفية التعبير عن النتيجة في النهاية. يمكن الحصول على بعض فوائد تقييمات الاحتمالات سواء تم التعبير عن احتمالية أو احتمالية الحدوث في النهاية كعامل رقمي أو نسبة مئوية أو بعبارة لفظية. ومع ذلك، فإن معظم مؤيدي قيم التحليل الاحتمالي هم من دعاة التقييمات العددية. من بين المزايا التي أراها، أو التي يتبناها المؤيدون لهذه الأساليب، هي:

- يُطلب من المحللين، أو كتاب التوقعات الاستخباراتية، التوصل إلى بعض الأحكام على الاحتمالية - على وجه التحديد، في حالة الاستخبارات التحذيرية، بشأن بعض تقييمات النوايا. وبالتالي يُمنعون من ارتكاب واحدة من أكثر "جرائم" التحذير شيوعًا، والتي تتمثل في تحديد العديد من البدائل أو مسارات العمل الممكنة دون ذكر ما هو مرجح، أو ببساطة الإبلاغ عن "الحقائق" أو تحديد قدرات الخصم دون أي حكم على ما قد يحدث.
- يتم إعطاء صانع السياسة أو القائد بدوره بعض التقييم للاحتمالات النسبية لمساعدته في تحديد أفضل مسار للعمل. تم تحسين الاتصال بين المحللين والمسؤولين السياسيين لأن الاستنتاجات أقل غموضًا.
- تساعد هذه التقنية على ضمان عدم إغفال المعلومات المهمة، أو إغفالها من قبل شخص ما لأنها تتعارض مع فرضية ما. يسمح للمحللين بالتحقق من اتساق تقييماتهم،

لشرح أو إظهار كيفية التوصل إلى الاستنتاجات، وينتج ثقة متزايدة في صحة الاستنتاجات.

- إنه يصنع فرضيات أفضل وأكثر تحديداً، بحيث يمكن للجميع مناقشة نفس الاحتمالات المفترضة.

- نظراً لأن المحلل يجب أن يأخذ في الاعتبار مدى ملاءمة المعلومات لجميع الفرضيات (وليس فقط التي يفضلها)، فهو أقل تحيزاً، كما أن التقنية تميل إلى فصل تحليل البيانات الجديدة عن المفاهيم المسبقة.

- يميل المحللون إلى اعتبار المزيد من البيانات ذات صلة محتملة أكثر مما قد يكونون في حالة أخرى.

- أظهرت الدراسات أن الأسلوب يتغلب على التحفظ في تقييم الاحتمالات أو الاحتمالات، ويقود المحللين إلى مراجعة أفضل للاحتمالات عند تلقي أدلة (تشخيصية) إيجابية أو سلبية قوية. وبالتالي، فإنهم سيصلون إلى احتمالات أعلى، وأحياناً أعلى بكثير، مما قد يفعلونه بشكل مباشر أو حدسي، من الواضح أن هذا ينطبق بشكل كبير على التحذير.

- ستكشف هذه التقنية الأشخاص غير المتسقين منطقياً أو الذين يقدمون تفسيرات سلبية لبيانات يعتبرها الآخرون إيجابية، أو العكس.

- عملية التوصل إلى أحكام للاحتمالات تعمل على إبراز الاختلافات في الرأي التي قد لا يتم الكشف عنها أو التعرف

عليها على الإطلاق، أو التي، إذا تم تمييزها، قد يتم تغطيتها بلغة غير دقيقة أو غامضة من أجل مصلحة الظهور بمظهر الإجماع.

- عندما تصبح هذه الاختلافات واضحة، نأمل أن تحاول المجموعة عزل أسباب الاختلافات، لمعرفة سبب اعتبار أحد الأفراد لمسار عمل معين أمرًا مرجحًا (لنقل 60 إلى 80 بالمائة من الاحتمالية) بينما يعتبره الآخر أقل من حتى الاحتمال (ربما 35 إلى 45 في المائة احتمال)، ولا يزال آخر يعتبره غير مرجح (10 إلى 20 في المائة) وبالمناسبة، فإن مثل هذا التشتت في الرأي ليس بالأمر غير المعتاد في المؤشرات والمشكلات التحذيرية.

- عملية محاولة التوفيق بين هذه الاختلافات ستجبر الناس على محاولة شرح سبب تفكيرهم كما يفكرون، أو على أي دليل، أو سابقة، أو تصور مسبق أو "حدس" توصلوا إليه في آرائهم.

- عملية إعادة فحص أساس آرائنا يجب أن تؤدي أيضًا إلى إعادة فحص الأدلة. كما لاحظنا أيضًا، فإن الفحص الدقيق للمعلومات المتاحة ضروري للتحذير، وال فشل في فحص جميع الأدلة هو أحد الأسباب الرئيسية لفشل التحذير. قد يتطور، في سياق المناقشة، أن بعض الناس قد توصلوا إلى أحكامهم في جهل تام بمعلومات معينة اعتبرها آخرون دليلًا حيويًا تمامًا، وهو أيضًا ليس أمرًا غير عادي.

## المساوئ المحتملة للتقييمات الاحتمالية

خشية أن يبدأ القارئ في الاعتقاد بأن تقييمات الاحتمالية هي الإجابة على صلواتنا في الاستخبارات وستزودنا بالكرة البلورية التي يضرب بها المثل، سيكون من الجيد أيضاً ملاحظة القيود أو حتى العيوب الإيجابية لهذه المنهجية:

- لا توجد منهجية بديلة للمعلومات الكافية وتحليلها من قبل متخصصين أكفاء في هذا المجال. لا يكمن الحل في تحويل المعلومات الأولية إلى خبراء في النظرية الاحتمالية لتحليلها. يجب أن يتم التحليل من قبل أفراد هم خبراء جوهريون في هذا المجال.
- الاهتمام المفرط بالجوانب الرياضية لنظرية الاحتمالات والتحليل يؤدي إلى نتائج عكسية إلى حد كبير. لا يتم تحسين التقييمات من خلال المزيد من الصقل الرياضي عندما تكون المعلومات غير كافية أو غير دقيقة في البداية. إن تطبيق الأساليب الإحصائية يجعل البيانات تبدو أكثر دقة مما كانت عليه في الواقع.
- لقد ثبت، كما يوحي ما سبق، أن التقنية تعمل فقط عندما يكون هناك عدد كافٍ من الأدلة المنفصلة.
- تطبيق نظرية الاحتمالات على تحليل الاستخبارات لا يزيل الذاتية من التقييم. على الرغم من أن الإجراء قد يساعد في جعل التقييمات أقل ذاتية، أو أكثر موضوعية، في جميع المراحل، يقوم المحلل بإصدار أحكام لا يمكن التحقق منها

تجريبياً، ولكنها نتاج خبرته ومواقفه وخبراته في هذا الموضوع.

- الاختيار المناسب للبيانات للنظر فيها - أو، بشكل مثالي، إدراج جميع البيانات المتاحة التي يحتمل أن تكون ذات صلة بالمشكلة - أمر ضروري لتحقيق نتائج صادقة وذات مغزى. يمكن أن تؤدي المشكلات المدرسية في النظرية الاحتمالية أو التحليلات بأثر رجعي التي تفشل في دمج جميع البيانات، بما في ذلك جميع البيانات الزائفة أو غير ذات الصلة، والتي كان على محلل الاستخبارات أن يأخذها في الاعتبار، إلى نتائج واسعة جداً للعلامة، أو تخلق انطباعاتاً مختلفاً تماماً عن الوضع كما كان في الواقع.

- يجب أن يتم العمل على أساس الوقت الفعلي وتطبيقه على أزمة حية إذا كان من المقرر إجراء مقارنة صحيحة مع تقنيات التحليل الأكثر تقليدية. غالباً ما يبدو أن إعادة تحليل البيانات بعد الوفاة أو بأثر رجعي تصل إلى تقييم أكثر دقة للاحتمالات مما كان صحيحاً في الحالة الحية. قد يكون هذا الدليل الظاهر لتفوق الطريقة الاحتمالية على الحكم البديهي للمحلل خاطئاً لأن الجو والشكوك والضغط على المحلل لا يمكن أبداً استردادها حقاً. كما أن الدراسات بأثر رجعي تكون أحياناً نتاج فهم مبسط وليس معقداً للمشكلة.

- في الأزمات الحية، قد لا يسمح الوقت للمحللين بالاطلاع

بأي مهام إضافية تتجاوز مواكبة التدفق الوارد لحركة المرور وتلبية المتطلبات الخاصة. إذا سمح الوقت، فقد يحقق المحللون أنفسهم نتائج أفضل، حتى بدون الاستفادة من التدريب على تقنيات الاحتمالات.

- إن استخدام هذه الأساليب في حد ذاتها لن يفيد كثيراً في التغلب على مشكلة عدم كفاية الاتصال بين وكالات الاستخبارات أو بين المكاتب المختلفة في نفس الوكالة، وهو سبب رئيسي للتحليل غير الكافي أو غير الكامل في الأزمات. قد تميل الطريقة إلى إهمال أهمية المؤشرات السلبية الحقيقية في مجال التحذير، للتطورات التي لم تحدث. يبدو من غير المؤكد ما إذا كان تطبيق النظرية الاحتمالية على بيانات الاستخبارات سيقول من تعرضنا للخداع، بل إنه قد يزيده بالفعل لأن مواجهة الخداع تتضمن رفض مجموعة كاملة من المؤشرات التي تبدو موثوقة باعتبارها غير ذات صلة بالمشكلة أو بمعنى آخر معاكس تماماً.

### حل المشكلة

يبدو أن تطبيق التقنيات الاحتمالية لتحليل الاستخبارات والتحذير من المرجح أن يكون مفيداً للغاية عندما تقسم الطريقة المشكلة (المشكلات) إلى الأجزاء المكونة، والتي هي في الواقع المؤشرات. أعتقد أن المهم هنا هو أن الطريقة تشجع ببساطة هذا النوع من التحليل؛ القيمة لا تكمن في تطبيق التقنيات الإحصائية. علاوة على ذلك، لا يهم

حقًا ما إذا كانت النتيجة النهائية تظهر احتمالاً بنسبة 75 في المائة مقابل 65 في المائة المهم هو أنه كان هناك جهد أكثر منهجية لفحص الأدلة وتفسيرها، وتبادل أكثر شمولاً للآراء فيما يتعلق بأهمية المعلومات، وفهم أوضح لأين تكمن الاختلافات الحقيقية، والاستنتاج النهائي الذي ينبغي أن تكون منطقية. ربما لا يكون من الضروري معرفة أو استخدام أي من التقنيات الحديثة لتحليل الاحتمالات أو القرار للمضي في هذه العمليات والوصول إلى نفس النتيجة بشكل أساسي. ومع ذلك، يبدو أن الإجراءات تتمتع ببعض المزايا كأداة للمحللين، وبما أنه يتم تكريس اهتمام أكبر لهذه الأساليب، فمن المحتمل أن يكون لدى المحللين بعض الفهم لها.

### مبرهنة بايز

إحدى الطرق التي تم تطبيقها بشكل متكرر على مشاكل الاستخبارات هي نظرية بايز. وببساطة، فإن هذا إجراء يتوصل بموجبه المحلل باستمرار إلى احتمالات أو احتمالات جديدة فيما يتعلق باحتمالية وقوع حدث، بناءً على تقييمه لأهمية أو ملاءمة عناصر المعلومات الجديدة عند تلقيها. تتطلب الطريقة التعريف الأولي لفرضيتين أو أكثر، مثل: الأمة X ستهاجم الأمة Y بالقوة؛ ستشن هجوماً محدوداً على الأمة Y؛ لن يهاجم الأمة Y (غالبًا ما تكون هذه هي الحالات الطارئة التي يجب أن تتعامل معها المخابرات التحذيرية) كما يجب تحديد بعض المهلة الزمنية (سنة أسابيع، ستة أشهر، سنة). يتطلب الإجراء كذلك تخصيص بعض الاحتمالات الأولية لكل من



الفرضيات، مثل: سيهاجم بقوة 20 بالمائة سيشن هجوماً محدوداً 30 بالمائة؛ لن يهاجم 50 بالمائة. من المفترض أنه يمكن التوصل إلى بعض الإجماع على هذه النسب المئوية دون صعوبة كبيرة، ولكن من الناحية العملية قد لا يكون هذا هو الحال. إذا بدأ الأفراد المختلفون بفرص أولية مختلفة، فإن احتمالاتهم اللاحقة ستظهر فرقاً مماثلاً، على الرغم من أن تقييماهم للأدلة اللاحقة متشابهة عموماً.

بعد ذلك، تتكون الطريقة من فحص العناصر الفردية الواردة من المعلومات وتقييم (1) موثوقيتها (إذا لم تكن المعلومات حقيقة ثابتة) و(2) الاحتمال النسبي بأنها ستحدث أو لا تحدث إذا كانت فرضية واحدة أو أخرى صحيحة. يتم بعد ذلك تطبيق نسبة الاحتمالية التي يتوصل إليها المحلل، باستخدام صيغة رياضية بسيطة، على الاحتمال السابق، وبالتالي تغيير الاحتمالات باستمرار عند ورود معلومات جديدة. ووفقاً لمناصريه، فإن هذا الإجراء له ميزتان أساسيتان على تقنيات التقييم التقليدية: المحلل أقدر على تقييم أهمية أو ملاءمة أجزاء المعلومات الفردية أكثر من تقييمه للأهمية الإجمالية لمجموعة كبيرة من المعلومات؛ وتقلل الطريقة (على الرغم من أنها لا تلغي) التحيز الشخصي من خلال السماح للمحلل أو المجموعة بفصل تقييم الأدلة الجديدة عن الرأي السابق حول الفرضيات وإصدار أحكام الاحتمالات النسبية بدلاً من الاحتمالات المطلقة، تاركاً الاحتمالات النهائية للرياضيات. من المفترض أن تكون النتيجة تقييم احتمالية إما أعلى أو أقل بكثير مما يمكن الوصول إليه بوسائل أخرى أو أكثر مباشرة. تتمثل إحدى الخطوات الرئيسية في هذه الطريقة في أنه يجب على

المحلل تقييم كل معلومة بطريقة منهجية وموازنة قيمتها التشخيصية أو الإقناعية - باختصار، كما هو مطبق على التحذير، لتقييم المؤشرات بشكل واقعي.

نظرًا لأن عمل محلي التحذير هو فحص المؤشرات وتقييمها، فمن المحتمل أنهم سيميلون إلى الوصول إلى احتمالات عالية على الأقل من خلال أساليبهم الخاصة في تجميع المؤشرات وتحليلها كما يفعلون من خلال تطبيق نظرية بايز، بشرط ميل إلى التفكير في الاحتمالات العديدة على الإطلاق. جاء التطبيق بأثر رجعي لتقنيات بايز على المعلومات المتعلقة بالتدخل الصيني في الحرب الكورية إلى احتمال 3:1 لتدخل كبير اعتبارًا من منتصف نوفمبر. نظرًا لأن الطريقة لم يتم تطبيقها على الوضع الحي، ولم يتم إجراء أي محاولة في عام 1950 للوصول إلى أي بيان للاحتمالات العديدة، فمن المستحيل تحديد نطاق الآراء الفردية أو الإجماع أو "المتوسط" الذي قد يكون عليه آنذاك. من المؤكد، مع ذلك بأن النطاق كان كبيرًا نظرًا لأن العديد من الأشخاص كانوا مقتنعين بأن الصينيين لن يتدخلوا، وأن أعتقد أن المحللين قد أعطوا احتمالات أعلى من 3:1، ربما إلى درجة 5:1 لصالح تدخل صيني كبير في منتصف نوفمبر 1950.

أظهرت التجارب الجامعية على المشكلات غير الاستخباراتية أن المحللين عادة ما يتوصلون إلى احتمالات أعلى لحدث ما، بعد تلقي وتقييم عدد من المعلومات الإيجابية، إذا استخدموا نظرية بايز أكثر مما لو اتخذوا حكمًا بديهياً على المؤشر الجديد. احتمالات بمعنى آخر، أدى استخدام الطريقة إلى جعلهم أقل تحفظًا في تقييماتهم بتطبيق نفس الأساس

المنطقي على مشاكل الاستخبارات، يصل المرء إلى استنتاج منطقي وبسيط. من الواضح أن تطبيق نظرية بايز يجب أن يؤدي إلى أعلى الاحتمالات في تلك الحالات التي يوجد فيها أكبر قدر من الأدلة الموثوقة والإيجابية للغاية فيما يتعلق بالتراكم على نطاق واسع للقدرات العسكرية ووفرة من المؤشرات السياسية والدعاية الإيجابية

### إجراء دلقي

هذه تقنية أخرى مصممة للترويج لتحليل أكثر موضوعية أو علمية. يستخدم أسلوب المجموعة ولكنه يحاول التغلب على الميل في جميع المجموعات تقريبًا لشخص واحد أو أكثر للسيطرة على المناقشة بحكم الرتبة أو المنصب الرسمي أو الخبرة المفترضة أو الشخصية المتعجرفة أو الميل إلى التحدث كثيرًا وبالتالي، يسعى في البداية إلى الحصول على آراء مجهولة المصدر من المشاركين -وهي ميزة واضحة في تشجيع إصدار أحكام مستقلة من أولئك الذين يخشون رؤسائهم أو الخجولين في التعبير عن آرائهم. ثم يتم إرسال الردود المجهولة إلى المشاركين، أو يمكن البحث عن آراء مجهولة للآخرين، ويمكن للأعضاء الأوائل تعديل تقديراتهم بناءً على مزيد من الدراسة. ربما تقرب هذه التقنية الآراء الفردية من بعضها -نحو معيار - وتميل إلى منع الاستنتاجات من أن تكون مبنية على رغبات السلطة. إلى هذا الحد قد يكون مفيدًا في تحليل المؤشرات. في الوقت نفسه، لا يقضي على ميول المجموعات نحو الامتثال، وقد يشجع الكثير من الناس على الإدلاء بأصواتهم حول مواضيع لم يحللوها بعمق. نظرًا لأن الأحكام غير الرسمية الصادرة عن

أولئك الذين لم يفحصوا جميع الأدلة هي إحدى مشكلاتنا الرئيسية في التحذير، فمن الواضح أنه يجب تطبيق التقنية بعناية في هذا المنتدى. غالبًا ما تثبت وجهة النظر المستقلة لمحلل التحذير الفردي أنها أكثر دقة من أي قدر من الإجماع أو فحص آراء الآخرين.

### احتمالات منخفضة ومخاطر حرجة

في التحذير، نتعامل مع مجموعة من المخاطر المحتملة على أنفسنا وحلفائنا، والتي يمكن أن يؤدي بعضها إلى الحد الأدنى من الضرر لمصالحنا وبعضها قد يكون كارثيًا. من الأمثلة على التهديد الذي ينطوي على خطر ضئيل نسبيًا على مصالحنا -على الرغم من أنه سيكون من المرغوب فيه إذا أمكن التحذير منه -هو تخريب مستودع عسكري. من الواضح أن أعظم الكوارث المحتملة سيكون الهجوم النووي الشامل على الولايات المتحدة وحلفائنا.

بالنظر إلى الملخص، يبدو أن الاحتمالات التي نقدرها لأي حدث معين -سواء تم التعبير عنها كرقم نسبة مئوية أو في بعض العبارات الوصفية -تحمل نفس الأهمية مثل الاحتمالات المتطابقة لحدث آخر. وبالتالي، إذا قلنا إننا نعتقد أن الاحتمالات تدور حول أن دولة ما ستكمل طريقًا جديدًا إلى الحدود خلال العام المقبل، فمن المفترض أنها تحمل نفس درجة الاقتناع، وسيكون لها نفس التأثير على صانع السياسة، مثل إذا قلنا أن الاحتمالات تدور حول أنها ستهاجم في نفس الفترة الزمنية. بطبيعة الحال، فإن مجرد ذكر المشكلة بهذه الطريقة هو إثبات أن عبارتي الاحتمال، على الرغم من تشابههما، تحملان رسائل مختلفة تمامًا

إلى صانع السياسة.

وفي بعض الحالات، يمكن أن يشكل حتى رفع احتمال حدوث حدث بعبارات إيجابية، مهما كانت مقنعة، تحذيرًا شديد الخطورة. أحد أنواع التقييم الاستخباري، الذي يثير استياء الكثيرين، هو ذلك الذي يحدد الدليل والمنطق ضد عمل عدائي من قبل الخصم، لكنه يضيف بعد ذلك، "ومع ذلك، لا يمكننا أن نستبعد تمامًا أنه قد يهاجم" الاعتراضات على مثل هذه التقييمات، والتي من المحتمل أن يتم أخذها جيدًا في معظم الحالات، غالبًا ما تستند إلى الأسس التي يحاول الكتاب الحصول عبرها على تأمين ضد جميع الحالات الطارئة حتى يتمكنوا من المطالبة، بغض النظر عما يحدث، بأنهم توقعوا ذلك - إذا كان ذلك فقط فرصة خارجية. ربما يتجنب الإحصائي هذه العبارة لأنها غير دقيقة - ما هي الاحتمالات التي تقصدها بعبارة "لا يمكن للخصم تمامًا"؟ وقد يقول الكثيرون إن هذه العبارة لا قيمة لها لأنها لا تخبر القارئ بأي شيء، وأنه لا يوجد احتمال يمكننا استبعاده تمامًا. لكن لنفترض أنه كان علينا أن نقول، "لا يمكن استبعاد هجوم نووي على الولايات المتحدة تمامًا" خلال الشهر المقبل، حتى أثناء أزمة الصواريخ الكوبية، لم يتم التوصل إلى حكم استخباراتي مثل "التأمين" أو لأي سبب آخر خلال الشهر القادم، أو ستة أشهر، أو سنة، أو أي إطار زمني؟ من الواضح أن مجرد الإشارة إلى مثل هذا الاحتمال سيحمل تحذيرًا شديد الخطورة من أن أخطر المخاوف كانت موجودة في مجتمع الاستخبارات.

باختصار، ليست الاحتمالات في حد ذاتها هي التي تحدد أهمية الحكم

التحذيري لصانع السياسة، ولكن العواقب المحتملة للفعل إذا كان يجب أن يحدث. هناك مخاطر، رغم أنها بعيدة في أي مقياس من الاحتمالات، إلا أنها لا تزال تستدعي أخطر اعتبار وإجراء محتمل من قبل صانع السياسة. لهذه الأسباب، فإن مجتمع الاستخبارات -وبشكل صحيح - يهتم كثيراً بموازنة الأدلة وصياغة تحذيره أو استنتاجاته في مثل هذه الظروف أكثر مما تفعل في المواقف الأقل خطورة وعادة ما يميل إلى توخي الحذر أكثر في هذه الظروف، المواقف من عندما تكون العواقب المحتملة أقل خطورة.

### العوامل الأخرى التي تؤثر على احتمالات التحذير

يبدو لي أنه قد يتم التغلب على بعض العيوب أو القيود الظاهرة في تقييمات الاحتمالية للتحذير من خلال مزيج من هذه التقنيات مع بعض التقنيات الأخرى لتحليل المؤشرات التي تم اقتراحها في مكان آخر في هذا العمل. تم اقتراح بعض المبادئ التوجيهية لتقييم معنى الأدلة في حالة التحذير. إلى حد ما، كانت المبادئ التوجيهية الخمسة الأساسية:

1. هل القيادة الوطنية ملتزمة بتحقيق الهدف المذكور؟
2. هل الهدف قابل للتحقيق أم الوضع قابل للتداعي عبر الوسائل العسكرية؟
3. هل القدرة العسكرية موجودة، و / أو أن حجم الحشد العسكري يلبي المعايير العقائدية للعمل الهجومي؟
4. هل نفذت الخيارات السياسية؟
5. هل عامل الخطر منخفض أو على الأقل مقبول؟

إذا كانت قيادة الدولة المعنية تتبع مسار عمل عقلاني، فإن الإجابات على الأسئلة أعلاه يجب أن تحدد ما إذا كانت ستختار العمل العسكري أم لا كما لوحظ، إذا كان الجواب على كل ما سبق هو نعم، فيجب أن تكون الاحتمالات عالية للقيام بعمل عسكري.

المنهجية الاحتمالية، كما هي مطبقة على مشاكل صنع القرار، تأخذ في الاعتبار الخسائر أو المخاطر المحتملة المصاحبة لمسارات العمل المختلفة، كما هو الحال مع الأسئلة الرئيسية المذكورة أعلاه. وبالتالي، فإن عامل الخطر المرتفع يميل إلى تقليل احتمالية تبني مسار عمل عسكري، حتى لو كانت الإجابة على جميع الأسئلة الأخرى إيجابية، ما لم تكن القيادة بالطبع بحاجة ماسة إلى حل للقضية لدرجة أنها ستفعل ذلك تحمل المخاطر التي تنطوي عليها أو ما لم تكن قد استهانت بالمخاطر، كما فعل خروتشوف في عام 1962.

قد يكون مفيداً، على الأقل على أساس تجريبي، في تطبيق بايز أو طرق احتمالية أخرى على مؤشرات محددة، وكذلك تطبيق الأسئلة السابقة على كل معلومة ذات صلة. أي أنه سيتم تقييم كل إشارة عسكرية ذات صلة فيما إذا كانت تقرب القوات العسكرية أم لا من القوة والانتشار المطلوب للعمليات الهجومية. سيتم تقييم كل تطور سياسي ذي صلة على أنه رفع أو خفض احتمالات أن القيادة أ) ملتزمة بتحقيق الهدف، و ب) تعتقد أن خياراتها السياسية قد نفذت.

## خلاصة

تتمثل أكبر فائدة للتقنيات الاحتمالية في مطابقة المحلل أو المجموعة بفحص الأدلة بشكل أكثر شمولاً وموضوعية، ومساعدتهم على التمييز بشكل أكثر وضوحاً بين الأدلة ذات الصلة أو ذات الصلة حقاً بفرضيات مختلفة وتلك التي ليست كذلك. إن تحديد الاحتمالات العددية الدقيقة التي يتم التوصل إليها أخيراً أقل أهمية من أن تكون العملية التحليلية دقيقة ومنفصلة قدر الإمكان عن الأفكار المسبقة والآراء الذاتية. قد يكون التعبير عن الحكم النهائي من حيث الاحتمالات العددية مفيداً، ولكن من الأفضل عدم الحصول على أحكام نسبية دقيقة إذا كانت عملية الوصول إليها غير دقيقة، أو تستند إلى معلومات قليلة جداً لتكون ذات مغزى.

يؤدي المنطق، المدعوم ببعض دراسات الاحتمالية بعد الوفاة، إلى استنتاج مفاده أن التقنيات الاحتمالية كان من شأنها تحسين أحكام الاستخبارات في الحالات التي كان لدينا فيها كميات كبيرة من الأدلة الإيجابية ولكن لم يتم التوصل فيها إلى أحكام احتمالية صارمة. مثالان واضحا هما التدخل الصيني في كوريا وغزو تشيكوسلوفاكيا. من غير المؤكد أن هذه التقنيات ستعمل على تحسين احتمالاتنا أو أحكامنا عندما يكون الدليل غير كافٍ ونفتقر إلى البيانات الهامة المحددة. وجدت إحدى الدراسات حول تطبيق نظرية بايز على الأدلة التي كانت متوفرة قبل الأزمة الكويتية، على سبيل المثال، أن التقنية لم تؤد إلى تقييم إيجابي بأن الصواريخ الاستراتيجية يتم إدخالها إلى البلاد. ومع ذلك، ظهرت فرص الحصول على المعلومات حتى نهاية الأسبوع الأول من



شهر أكتوبر (قبل أسبوع من اكتشاف الصواريخ)، علاوة على ذلك، فقد أظهرت احتمالات متزايدة بشكل مطرد خلال الأسابيع السابقة. كانت الاحتمالات في منتصف سبتمبر بهذه الطريقة أكثر من 3 إلى 1 ضد فرضية الصاروخ الإستراتيجي (والتي كانت متوافقة مع التقدير الوطني الذي تم التوصل إليه في ذلك الوقت)، مما يعكس تغيراً جذرياً في الاحتمالات في حوالي ثلاثة أسابيع. قد يبدو من المشكوك فيه أن الأساليب الاحتمالية ستساعدنا كثيراً في تقييم توقيت العمليات، أو أنها ستساعدنا في الحماية من الخداع.

# الفصل التاسع

تحسين التقييمات التحذيرية:  
بعض الاستنتاجات  
العوامل المؤثرة على الأحكام والإبلاغ

الاستخبارات التحذيرية بالطبع لا تنتج في فراغ، أو منفصل عن بقية العمليات الاستخباراتية أو عن أي عدد من المؤثرات الأخرى. هذه العوامل الأخرى، على الأقل في بعض الحالات، ستحدد ما يتكون من "الحقائق" وحتى في بعض الأحيان ما هي الحقائق التي يمكن الإبلاغ عنها على الإطلاق. مجموعة المفاهيم التالية، على الرغم من أنها ليست قائمة شاملة، تسلط الضوء على بعض العوامل الأكثر أهمية التي تؤثر على الأحكام.

### "مناخ الرأي"

يُقصد بعبارة "مناخ الرأي" المواقف السائدة في أي بلد حول أي موضوع رئيسي وعلى وجه التحديد، لأغراضنا، المواقف تجاه الدول الأخرى والمشاكل الدولية الخاصة. مناخ الرأي في مثل هذه الأمور ليس بالضرورة هو نفسه داخل الحكومة كما هو الحال في استطلاعات الرأي العام. على الرغم من أن الاثنين خلال أي فترة زمنية سيميلان إلى السير بشكل متوازٍ، إلا أن عناصر السياسة والاستخبارات في الحكومة قد تكون في بعض الأحيان متقدمتين على الرأي العام في تصورهما لمواقف أو نوايا القوى الأجنبية، سواء كانت هذه النوايا معادية أو ملائمة : علاوة على ذلك، فإن الفرع التنفيذي للحكومة بالطبع في وضع قوي للتأثير أو تغيير مواقف البلدان الأخرى تجاهنا من خلال إدارتها للشؤون الخارجية. على الرغم من أن القيادة الوطنية في النهاية تستجيب للرأي العام، إلا أنها تستطيع أيضًا أن تفعل الكثير لتشكيله، وعلى المدى القصير قد تتعارض معه في القضايا الدولية. أُثرت هذه النقطة هنا

فقط للتأكيد على أن الحكومة وأجهزة مخابراتها ليسوا مجرد أسرى "لمناخ الرأي" الشعبي السائد كما هو متضمن أحياناً في مناقشات هذا السؤال. إلى حد كبير، يمكن أن يكون لديهم "مناخ رأي" مستقل ويمكنهم فعل الكثير لتشكيل المناخ العام. في الوقت نفسه، من غير المحتمل أن يكون الرأي العام والحكومي حول القضايا الدولية الرئيسية متبايناً جداً في الديمقراطية على مدى فترة طويلة. كما أنه من غير المحتمل أن يكون لأعضاء أجهزة المخابرات وجهة نظر حول الدول الأخرى ونوايا قادتها، ليس هناك شك في أنه كان هناك مناخ أو مناخ في كل من دوائر الاستخبارات والسياسة في عام 1950 كان معادياً لقبول فكرة أن كوريا الشمالية ستهاجم كوريا الجنوبية وأن الصينيين سيتدخلون. أعتقد أنه من الخطأ، مع ذلك، أن نعزو هذا الجو إلى أي أوهام بشأن النوايا الحسنة أو المواقف غير العدائية لكوريا الشمالية أو الصين أو الاتحاد السوفيتي. كان المناخ نتاج عدد من الأشياء الأخرى، بما في ذلك: عدم الاعتراف في ذلك الوقت بمفهوم الحرب المحدودة؛ نقص الخبرة في الاستخبارات الأمريكية في تحليل المؤشرات وأوجه القصور في التعاون والتحليل بين الوكالات؛ الأفكار المسبقة المنتشرة من قبل المحللين الصينيين بأن الصينيين سوف يهاجمون تايوان بدلاً من التدخل في كوريا؛ إجحام عن الاعتقاد بأن الصينيين سيواجهون قوات الولايات المتحدة؛ وإلى حد ما، إجحام السياسة الأمريكية والقادة العسكريين عن قبول المعلومات الاستخباراتية التي قد تتطلب تغييراً في السياسة، وإجحام أجهزة المخابرات عن إخبارهم بذلك (كان لدى الولايات المتحدة مشكلة كبيرة في القيادة والسيطرة وكان من الواضح

أن الرهبة التي تعرض لها الجنرال ماك آرثر وعدم رغبته في الاستماع إلى توجيهات واشنطن كانت من الأسباب الرئيسية التي أدت إلى فشل المعلومات الاستخباراتية المتاحة في التأثير على السياسة).

### حادثة أزمة كبرى أو فشل استخباراتي

لا يوجد شيء يرفع حالة ذكاء التحذير أو تقبل سلطة أعلى لتحليل المؤشرات بقدر ما هو صرخة رئيسية هي أن الاستخبارات فشلت في التنبؤ أو التي لم يتم فيها تقييم المؤشرات بشكل كافٍ. وبصورة ثابتة تقريباً، يتم الشروع في عمليات تشريح الجثة للتأكد من أين أخطأنا، ويتم تعيين لجان خاصة لإعادة فحص الأدلة، وتصبح استخبارات المؤشرات هي طريقة الساعة. حتى عندما لم تكن المؤشرات جيدة جداً، أو متناقضة للغاية، أو كان مسار عمل الخصم غير منطقي حقاً، فإن التحقيقات أو الانتقادات الأخرى عادة ما تنجح في تجميع الكثير من الأجزاء المختلفة من المعلومات التي لم تُمنح اهتماماً كافياً عندما جاءت أو أشارت إلى احتمال أن يسلك الخصم مسار العمل الذي فعله بالفعل. في هذه الظروف، لا يتم الحكم على المؤشرات بالضرورة بناءً على مزاياها الفردية أو فيما يتعلق بالصورة الكلية، ولكن بمعيار أنها وردت أصلاً إلى المحلل التحذيري، خاصة إذا كان قد تنبأ بالحدث مقدماً أو قام بتجميع قائمة رائعة من المؤشرات التي تم تجاهلها، تنعم بمكانته الجديدة. يأتي الناس ليروا من تجاهله من قبل؛ قطع فكرية له مطلوبة فجأة؛ طُلب منه المساهمة في تشريح الجثة أو دراسات أخرى تم سحب قائمة المؤشرات ومراجعتها المزيد من المستهلكين يريدون ذلك.

إن الإدارة مطمئنة إلى أن عملية الاستخبارات لا تدخر جهداً لضمان عدم حدوث مثل هذا التحذير "الفشل" مرة أخرى، وأن كل مؤشر سيتم فحصه بدقة سنلقي نظرة على "أسوأ الحالات" من الآن فصاعداً. كل شيء مغلق للغاية بينما يستمر. ومن المحتمل أن يكون قصير العمر. في غضون ذلك، قد يظهر تغيير غير عادي في عملية الاستخبارات. لقد تغير مناخ الرأي. هناك تخوف حقيقي من أن مرتكب المفاجأة الأخيرة ربما كان يخطط لمزيد من السيئات. ليس فقط من المحتمل أن تتلقى كل مؤشر اهتماماً أكثر بكثير من ذي قبل، ولكن المؤشرات التي تعتبر منخفضة جداً من قبل لتبرير النظر فيها تحظى بالاهتمام الآن. تم البدء في جمع المزيد لضمان أننا لم نفوت أي شيء. الدول الأخرى، التي استيقظت فجأة على الأزمة، تخمرون بمعلوماتها وتحليلاتها الخام. في جميع المجالات، الموقف يتقبل التحذير. تعتبر الأشياء التي لم يتم إبلاغ السلطات العليا بها أبداً جديرة باهتمامهم، خشية أن يفوت شيء ما.

لا يُقصد من هذه المناقشة الإشارة إلى أن جهاز الاستخبارات يخرج عن اهتزازه في هذه المواقف، ولكن فقط أن الجو المتغير يولد بالفعل تصوراً جديداً تماماً لقيم تحليل المؤشرات. قد يأتي الكثير من هذا التصور الجديد من مسؤولي السياسة على مستوى أعلى. في بعض الأحيان، اندهش المحللون أنفسهم من تغير المناخ ووجدوا أنفسهم يلعبون دور محاولة إخفاء الإشارات كان أحد هذه الأحداث هو الثورة في الرأي فيما يتعلق بنوايا الاتحاد السوفيتي بعد غزو تشيكوسلوفاكيا. أصبح العديد ممن تفاجأوا أكثر من هذا الإجراء - أي الذين كانوا الأقل تقبلاً

للإشارات المتعلقة به -فجأة أكثر قلقًا من أن الاتحاد السوفيتي قد يغزو رومانيا الآن أيضًا. لاحظ أحد كبار مسؤولي المخابرات أننا كنا مخطئين في عدم اتخاذ وجهة نظر "أسوأ الحالات" لتشيكوسلوفاكيا، ويجب علينا الآن القيام بذلك بالنسبة لرومانيا. ومع ذلك، من الغريب أنه لم يكن هناك أي دليل تقريبيًا على أي حشد للقوات السوفيتية على طول الحدود مع رومانيا، ولا توجد مؤشرات على أن الاتحاد السوفيتي كان يحرك المزيد من القوات إلى المجر أو أي قوات أيا كانت إلى بلغاريا. وهكذا كان الوضع العسكري معاكسًا تمامًا تقريبيًا للتكديس الهائل للقوات القتالية الذي سبق غزو تشيكوسلوفاكيا ولم يكن بأي حال من الأحوال مبررًا لأي شيء مثل درجة القلق الممنوحة للوضع التشيكوسلوفاكي -وهي حقيقة، مع ذلك، لم تمنع القلق المطول بشأن النوايا العسكرية السوفيتية تجاه رومانيا.

هذه الظاهرة هي سمة من سمات الأزمات. في ذروة أزمة الصواريخ الكوبية، ظهرت معلومات مجزأة لم يتم إبلاغ السلطات العليا بها في الظروف العادية من أجل إبلاغها مباشرة إلى البيت الأبيض. حتى عندما كان المحللون في حيرة من أمرهم لتفسير أهمية هذه الحكايات وكانوا عادةً يؤجلون التعليق للحصول على مزيد من المعلومات، كان المشرفون يشجعون الإبلاغ عن جميع المعلومات حتى ذات الأهمية المحتملة الضعيفة.

من الواضح أنه من غير المحتمل في هذه الظروف أن يتم التغاضي عن أي مؤشرات. سيكون الاتجاه عكس ذلك -لإضفاء أهمية غير ضرورية على معلومات غير مهمة نسبيًا أو غير مؤكدة، وإصدار تحذير من

التطورات المشؤومة المحتملة على أساس أدلة أقل مما هو الحال في الأوقات العادية. قد تعتمد الاستنتاجات في هذه الظروف عبارات مثل: "على الرغم من عدم وجود دليل (أو مؤشرات قاطعة) على أن X سيهاجم Y، إلا أنه يمكن أن يفعل ذلك دون سابق إنذار.

### موقف رؤساء المخابرات وواضعي السياسات

من الواضح أن مواقف ومطالب السلطات العليا لها وزن كبير في تحديد المعلومات الاستخبارية التي يتم الإبلاغ عنها وكيفية الإبلاغ عنها. مسؤولو السياسة، إذا كان لديهم مرتبة كافية، في وضع يسمح لهم بطلب أي نوع من الدراسة تقريبًا، حول أي موضوع، في حدود المعقول، من مجتمع الاستخبارات، وعادة ما يتم تقديمها بسرعة وكفاءة. العديد من هذه الدراسات بالطبع ذات طبيعة متعمقة طويلة المدى، لا سيما تلك التي تهدف إلى المساعدة في تحديد السياسات العسكرية. يتم تلبية العديد من الطلبات الأخرى من خلال إحاطات خاصة أو أوراق تحليلية عادة ما يتم تلبية الطلبات التي تتطلب تقييمات مشتركة بين الوكالات ذات طبيعة تحليلية من خلال تقديرات وطنية خاصة قد تنعكس أيضًا المصالح الخاصة لمسؤولي السياسة على أساس مستمر، إلى حد ما، في محتوى منشورات الاستخبارات اليومية في مجال التحذير المحدد، يمكن لرؤساء المخابرات ومسؤولي السياسة دائمًا طلب اجتماعات خاصة للجان المراقبة أو مجموعات التحليل المماثلة، أو يطلبون منهم النظر في مشاكل أو مجالات معينة في تقاريرهم العادية؛ يمكن أن يكون هذا دون اعتبار لما يدعو إليه ميثاق التشغيل.



من أهم الأشياء التي يمكن لمسؤولي السياسة القيام بها للحصول على المعلومات الاستخباراتية التي يحتاجونها هو ببساطة طرح الأسئلة الصحيحة. لا يمكن لأي قدر من الاجتهاد أو المبادرة على مستوى العمل أن يفعل الكثير لتوليد الاهتمام أو الإبلاغ عن موضوع ما مثل بعض الأسئلة الحكيمة أو الطلبات لخطوط بحث محددة من الأعلى. سعى العديد من المحللين عبثاً إلى نقل بعض الأطروحة أو التحليلات إلى أعلى من خلال النظام، حتى أعرب أحد المسؤولين عن السياسة عن اهتمامه بالموضوع نفسه أو قدم نفس الأطروحة.

هناك القليل من التساؤل أيضاً عن أن كبار المسؤولين في كل من الاستخبارات والسياسة الذين يقومون بأكبر قدر من القراءة المتعمقة هم عادة في أفضل وضع لطرح الأسئلة الأكثر تغلغلاً. أولئك الذين يعانون من عدم ثقة متأصل في أجهزتهم الاستخباراتية (على سبيل المثال، ونستون تشرشل) قد بذلوا قصارى جهدهم في بعض الأحيان لحث هذه الخدمات على الأداء الأكثر إنتاجية تخيلاً. المسؤولون الذين يستجيبون للتحليلات التخيلية والإدراكية، والذين لا يرفضون مثل هذا العمل عند تقديمه لهم، هم الأكثر احتمالية للحصول على أحكام تحذيرية ذات مغزى.

من المحتمل أن يشبط المسؤول الذي يطلب درجة مفرطة من الإثبات أو يحتقر أي شيء عدا "الحقائق" الثابتة نوع التحليل أو التفكير الذي يكون عادةً ضرورياً للتحذير الهادف حتى لو لم يقيم مسؤول السياسة بنفسه بإصدار طلبات أو طرح العديد من الأسئلة.

## مدى المعرفة العامة أو النقاش الصحفي

قد تكون أي مناقشة لهذا الموضوع غير مكتملة دون بعض الاعتراف بالتأثير على التقارير الاستخباراتية وصانعي السياسات لما يظهر في الصحف أو وسائل الإعلام الأخرى، ومدى وعي الجمهور العام أو القلق بشأنه إلى حد ما، هذه حجة مضللة، لأن الصحافة تعكس إلى حد كبير المعلومات المتاحة للحكومة واهتمامها بشأن أي موضوع معين. وبالتالي، إذا انشغلت وزارة الخارجية أو مستشارو الرئيس بإمكانية اندلاع أعمال عداوية في الشرق الأوسط، فمن المحتمل أن يتم إطلاع المراسلين على الموضوع، حتى لو كان سبب الإنذار هو بيانات سرية. الصحافة عادة لا يكون لها وصول من تلقاء نفسها، مقالات مستوحاة وتسريبات متعمدة، وتشكل استفسارات وأبحاث المراسلين أنفسهم جزءاً كبيراً مما يظهر في الصحافة في مجال الشؤون الخارجية. فقط عندما تبذل الحكومة جهداً قوياً لمنع التسريبات حتى لا تميل بيدها - كما حدث في الأسبوع الذي سبق إعلان الرئيس كينيدي عن اكتشاف الصواريخ في كوبا - يمكن عادةً احتواء ما تم الكشف عنه للصحافة عموماً لذلك، إذا فوجئت الصحافة ببعض التطورات الدولية غير المتوقعة، بما في ذلك الحرب، فمن المحتمل أن تتفاجأ الحكومة الأمريكية أيضاً، بما في ذلك مجتمع الاستخبارات. على مر السنين، كان هناك اتجاه نحو إطلاق (أو تسريب) كميات أكبر وأكبر من المعلومات الاستخباراتية المصنفة اسمياً للصحافة، وبعضها يشكل خطراً كبيراً على مصادر المخابرات.

ومع ذلك، غالباً ما يكون للصحافة مصادر مستقلة في دول أجنبية، أو

تقوم بإجراء تحليلات خاصة للمشاكل الدولية الحرجة التي تساهم بشكل كبير في معرفة وتفسير الموضوع. وهي أيضًا، بالطبع، القناة الأساسية لنشر الإعلانات والوثائق الرسمية وغير الرسمية وما شابه ذلك، فضلاً عن الأحداث الجارية بشكل عام - والتي تشكل جزءًا كبيرًا من المعلومات التي تتعامل معها المخابرات. ستجذب تغطية الصفحة الأولى لبعض التطورات الدولية اهتمامًا أكبر بكثير من الأشخاص أكثر من أي كتابة استخباراتية، ومن المحتمل أن تولد طلبات من مسؤولي السياسات للتعليق أو مزيد من التحليل. يكاد يكون من المؤكد أن استمرار اهتمام الصحافة بالموقف الحرج يرفع مستوى القلق ويؤثر على التقارير الاستخباراتية حول هذا الموضوع. ربما يكون صحيحًا أنه إذا كانت الصحافة المسؤولة تتنبأ بالحرب، فليس من الضروري تقريبًا أن تقوم المخابرات بتنبية مسؤول السياسة. على سبيل المثال، من المشكوك فيه أن تكون المعلومات السرية قد أضافت الكثير، بخلاف التفاصيل العسكرية الأكثر تحديدًا وبعض الآراء الخاصة لرجال الدولة، إلى التحذير الساحق الذي انتشر في الصحافة العالمية عن قدوم الحرب العالمية الثانية.

### مبادئ التحذير العامة

لدى معظم المراقبين وجهة نظر مفرطة في التبسيط عن الاستخبارات التحذيرية ويميلون إلى النظر إليها على أنها مجموعة من الحقائق التي يجب أن تؤدي إلى نتيجة أو كشيء إما أن نفعله أو لا نملكه. التحذير

على عكس ذلك هو عملية حكم معقدة للغاية يكون فيها جمع الأدلة المتاحة وتجميعها مجرد جزء من المشكلة، وتكون فيها تصوراتنا المسبقة، جنباً إلى جنب مع جهود العدو لخداعنا وتضليلنا، متساوية إن لم تكن أكثر أهمية.

عادة ما ينتج ما يسمى بإخفاقات التحذير في المقام الأول عن التحليل غير الدقيق أو غير الكامل للمعلومات المتاحة، وليس من أوجه القصور في الجمع، على الرغم من أنه الجمع الجيد من الواضح ضروري للتحذير. لا تنتج أفضل الأحكام بالضرورة عن إشراك المزيد من الأشخاص في عملية التقييم، وخاصة أولئك الذين ليسوا على دراية بجميع المعلومات المتاحة. غالباً ما تصدر أحكام التحذير الأكثر دقة من قبل أقلية من الأفراد. إن مجيء معظم الصراعات هو أطول أجلاً مما يعتقد معظم الناس، وغالباً ما يتم تلقي المؤشرات الأولى على اقتراب الأزمة (إن لم يتم تمييزها) قبل أشهر من اندلاع الصراع. كمشكلة بحثية، يتضمن التحذير تفصيلاً التجميع والتحليل التراكمي لهذه الاتجاهات والتطورات بدلاً من التركيز المفرط على أحدث أو أحدث المعلومات، والتي يمكن أن تكون مضللة للغاية. غالباً ما يكون تحديد توقيت المفاجآت الأكثر صعوبة هو توقيت الهجمات، وهو مرن وقابل للتغيير ويسهل إخفاؤه أكثر من تعزيز القدرة العسكرية.

يجب أن يكون لدى كل من المحللين الجدد والمحللين الأكثر خبرة، وكذلك المشرفين والمسؤولين السياسيين، فهم للتحذير والمكان الذي من المحتمل أن تكمن فيه مشاكلنا الحقيقية. هناك حاجة لعملية تعليم

مستمرة في هذا المجال. ولكن ليس هناك ما يضمن أن أي برنامج أو تقنيات تعليمية ستضمن لنا تحذيرًا في المستقبل. سنظل جميعًا معرضين للخطأ وغير معصومين بدرجات متفاوتة في كل أزمة تحذير جديدة. ليس هناك ما يضمن أننا سنحصل على "تحذير" في المرة القادمة. لا يمكننا أبدًا أن نأمل في حل مشاكلنا التحذيرية ولكن فقط لإحراز بعض التقدم في فهم ما هي عليه حتى لا نرتكب نفس الأخطاء مرة أخرى. كل فشل تحذيري جديد، كليًا أو جزئيًا، يُظهر سلسلة من دراسات ما بعد الوفاة والتوصيات للتغييرات التي من شأنها تحسين "قدراتنا التحذيرية". نادرًا، إذا كان هناك أي شيء جديد في هذه التوصيات، بخلاف الاختلافات الطفيفة في المقترحات من أجل تجديد الهيكل التنظيمي. تتضمن الاقتراحات لتحسين تحذيرنا بشكل شبه دائم بعض النقاط التي تكرر ذكرها في هذا الكتاب. كما أن الأخطاء التي يتم ارتكابها في كل تحذير فشل أخطاء قديمة، فإن المقترحات لفعل شيء حيال ذلك هي قديمة كذلك.

لن يزيل أي شيء شكوك مشكلة التحذير. لا توجد وسيلة، باستثناء القدرة على قراءة عقل الخصم، أن نكون واثقين من أن أحكامنا التحذيرية، أو حتى العديد من "حقائقنا"، ستكون صحيحة حتى أرقى عمليات الجمع والتحليل لا يمكنها أن تضمن أننا سنحصل على رؤية دقيقة لنوايا العدو، خاصة إذا كان يستخدم إجراءات أمنية وخادعة متطورة لإخفائها. علاوة على ذلك، من المؤكد أن الأفراد سيستمرون، كما فعلوا دائمًا، في التوصل إلى استنتاجات مختلفة، حتى استنتاجات مختلفة تمامًا، حول ما تعنيه الأدلة كما فوجئنا في الماضي، سوف نتفاجأ

مرة أخرى في المستقبل.

### معوقات التحذير الأكثر شيوعاً

غالبًا ما تمنع الميول التي نوقشت في كل قسم من الأقسام التالية التوصل إلى أحكام بشأن نوايا دولة أخرى أو تؤدي إلى تقييمات غير صحيحة. ولكن كما هو موضح، يمكننا إجراء بعض الاستجابة الفكرية أو السلوكية لكل مجال من مجالات الاهتمام. يمكن أن تكون النتيجة نهجًا أكثر احتراقًا لمسؤولية التحذير الاستخباراتي.

### الفحص غير الكافي للأدلة

يكاد يكون من المستحيل إعطاء الكثير من التأكيد على أهمية الفحص الدقيق والشامل لجميع المعلومات المتاحة قبل الوصول إلى أحكام تحذيرية. من الخطأ الافتراض أن جميع الأبحاث سيتم إجراؤها تلقائيًا في حالات الأزمات أو الأزمات الناشئة، أو أن تنظيم وتوزيع العمل داخل المكتب أو المكاتب المعنية مناسبان بالضرورة لهذا الغرض. قد لا يتم نشر الكثير من الأبحاث الجيدة أو التفكير التخيلي حول المؤشرات ومشكلات التحذير أو تلقي الكثير من السمع ما لم يتم اتخاذ خطوات إيجابية لضمان ظهور هذه الأفكار أو فحصها. كان الفحص غير الكافي للأدلة المتاحة سببًا مساهمًا في كل فشل تحذيري تقريبًا، وفي بعض الحالات يجب اعتباره السبب الرئيسي للفشل. من الضروري التحذير من تخصيص عدد كافٍ من الأشخاص والأشخاص المناسبين لجهود البحث؛ أن الإدارة على جميع المستويات تشجع هذا الجهد؛ وأن يتم

التوصل إلى الأحكام في ضوء فحص شامل لجميع المعلومات والفرضيات ذات الصلة.

### الفهم غير الكافي للأدلة أو السوابق

من الممكن فحص جميع المعلومات المتاحة وعدم فهم أهميتها فيما يتعلق بالنوايا. قد يكون هذا بسبب أن المعلومات مجزأة، أو متضاربة، أو غامضة، أو تمتلك موثوقية أو أهمية غير مؤكدة -وفي هذه الحالة، بالطبع، قد لا يكون من الممكن فهمها، على الأقل في انتظار مزيد من المعلومات. ولكن قد يكون هناك أيضاً أشخاص يفهمونها أو يستطيعون تفسيرها، أو لديهم معرفة ببعض التفاصيل الغامضة لعقيدة العدو أو إجراءاته أو مصطلحاته أو كيف تصرف من قبل. من المحتمل أن تكون بعض المعلومات ذات الصلة من مصادر سرية للغاية -مثل المستندات العسكرية التي تم الحصول عليها سراً -وبالتالي تم تقييد توزيعها بشدة. من المحتمل أن تكون بعض التطورات تقنية للغاية ومفهومة من قبل عدد قليل جداً من الأشخاص.

إن التعرف على المؤشرات الحقيقية وتفسيرها -تلك الأنشطة التي هي استعدادات للأعمال العدائية بدلاً من التدريبات أو الأنشطة الأخرى في وقت السلم -يمكن أن تعتمد بشكل كبير على هذا النوع من المعرفة والخبرة التفصيلية. وكذلك الأمر بالنسبة للاعتراف بأن الخصم ينخرط في جهود الخداع العسكري، وهو تصور قد يكون أمراً حيوياً للغاية للتحذير. من الضروري ألا تفقد هذا النوع من الخبرة عندما تشتد الحاجة إليها. في الحلقات التحذيرية، فإن حاجة المجتمع إلى مساعدة

الخبراء في مجموعة كاملة من الموضوعات العسكرية -وبدرجة أقل،  
سياسية -هوجاء.

### الانشغال المفرط بالاستخبارات الحالية

من المحتمل أن يكون المفهوم الخاطئ الأكثر شيوعاً حول التحذير هو أن المعلومات الأخيرة هي بالضرورة الأكثر أهمية، أو أنه سيتم التأمين على التحذير (أو على الأقل جعله أكثر احتمالية) إذا كان من الممكن تسريع عملية الجمع وإيصال المعلومات بسرعة أكبر إلى المزيد من مراكز التنبيه. من المحتمل أن تكون تأثيرات هذا النوع من الانشغال بالمعلومات ذا شقين: يميل جهد الاستخبارات الأساسي طويل الأجل والتحليل المتعمق إلى المعاناة في كل من تخصيص الموظفين والمكانة؛ ويميل التحليل التراكمي للمؤشرات إلى النسيان لصالح تصوير أحدث المعلومات على المخططات أو لوحات العرض في غرف الوضعية من هنا ما هو إلا خطوة لقبول الرأي القائل بأن ما يفعله الخصم في هذه اللحظة هو أهم مؤشر على نواياه.

لكن هذا ليس تحذيراً استراتيجياً -والاهتمام المفرط بالمعلومات الحالية يميل إلى حجب أهمية الإجراءات الاستراتيجية طويلة الأجل من قبل خصم محتمل. إن النمط الكامل لما يفعله الخصم للاستعداد للعمليات العسكرية الكبرى على مدى أسابيع وشهور، والاستعدادات السياسية والدبلوماسية التي اتخذها لدعم الخطط العسكرية، طغى عليها الهدوء الظاهر في النشاط الذي كثيراً ما يسبق العمل الدرامي في هذا



الجو، من السهل أن نصدق أن الخصم قد غير رأيه وألغى كل شيء،  
الوضع هادئ.

التحذير تراكمي، وليس مجرد تحديث. يجب أن تحرص تقارير  
الاستخبارات في جميع الأوقات على التأكد من أن المستهلك يعرف  
الخلفية التراكمية ويفهم أن أحدث مؤشر ليس سوى واحد من العديد  
من المؤشرات التي تمنحنا في مجملها نظرة ثاقبة لما قد يحدث.

### غلبة المفاهيم المسبقة على الحقائق

من المسلم به الآن على نطاق واسع من قبل المتخصصين أن هذا هو  
أحد أخطر العقبات التي تحول دون إصدار التحذير. أكدت الدراسات  
التي أجراها علماء الاجتماع المؤشرات التي تعلمها المحللون من التجربة  
-وهي أن الأحكام غالبًا ما يتم التوصل إليها على أساس المفاهيم  
السابقة بقدر أو حتى أكثر من الفحص الموضوعي للأدلة الواقعية. هذا  
صحيح بشكل خاص إذا كان هناك مناخ رأي سائد على نطاق واسع  
يملي استنتاجًا مختلفًا عن الحقائق المتاحة. كقاعدة عامة، كلما كان  
الرأي أكثر انتشارًا وثباتًا، ستكون هناك حاجة لمزيد من الحقائق لإثبات  
عدم دقة الفرضية السائدة على نطاق واسع. في التحذير، غالبًا ما يتم  
الضغط علينا في الوقت ونقص في الحقائق التي يمكن الاعتماد عليها.  
وهكذا يعمل الوقت وطبيعة الأدلة ضد القبول التحليلي لسياقات  
السلوك الجديدة للعدو، خصوصاً إذا شكلت تحولاً جذرياً عما اعتدنا  
عليه.

## عدم التوصل لتصفية الأحكام

هذا هو أحد أوجه القصور الشائعة في عملية التحذير وقد ينطوي على نوعين على الأقل من الأخطاء. الأول هو الفشل في المتابعة من الدليل إلى بعض الاستنتاجات المنطقية فيما يتعلق بما يعنيه ذلك من الناحية الواقعية. والثاني هو الفشل في التوصل إلى أي حكم بشأن أهمية التطور من حيث المسار المحتمل لأفعال الخصم؛ أي عدم التوصل إلى حكم على النية. الحكم التحذيري هو تنويع لسلسلة من الأحكام الأقل أهمية، كل منها قد يكون مهمًا للاستنتاج النهائي فيما يتعلق بالنية. الحكم الأول الذي يجب اتخاذه، بعد جمع الأدلة، هو أن الحقائق التي يتم الإبلاغ عنها لها بعض الصلة المحتملة - سواء كانت إيجابية أو سلبية - لمسار العمل النهائي للخصم. عدم التقيد بنوايا العدو إطلاقاً، وقصر التعليقات على بيان القدرات، قد ينشأ من مجرد الإهمال أو عدم مراعاة تأثير النص على القارئ. ولكن يمكن استخدامه أيضاً للتغطية على الخلافات الحقيقية في الرأي حول نوايا الخصم.

## سوء تقدير التوقيت

إن أحد أكبر المخاطر في التحذير هو محاولة التنبؤ بموعد بدء العمليات العسكرية أو الأعمال العدائية الأخرى. تُظهر العديد من الأمثلة التاريخية أنه حتى عندما تكون التنبؤات بالإجراءات القادمة دقيقة تماماً، فإن تقديرات التوقيت غالباً ما تكون بعيدة عن الواقع. يمكن أن يؤدي هذا الموقف إلى إنذارات كاذبة (متلازمة الذئب البكاء) وما يترتب على ذلك من استرخاء لليقظة في وقت حدوث الهجوم. وربما أقل

تواترا هو البدء الواضح في الهجوم قبل أن يكون متوقعا؛ قد ينتج هذا الفهم الخاطئ عن الخداع المتعمد من قبل الخصم.

### افتقاد الثقة: البحث عن تفسيرات أخرى

أولئك الذين لم يعملوا مطلقاً على حل مشاكل المؤشرات قد يندهشون من عدم قدرة بعض الناس على التعامل مع الحقائق الواضحة ظاهرياً، وإحجامهم عن تصديق ما يبدو أنه يحدث بهم في الوجه. هؤلاء الأفراد لديهم القدرة على إيجاد تفسيرات محتملة للحقائق المطروحة بخلاف التفسيرات الواضحة. في الواقع، هذه هي الطريقة المفضلة لتقويض الحكم التحذيري عندما يكون هناك الكثير من الحقائق لدفعها جانباً. تماماً هذه التقنية بسيطة إنها تنطوي على تقديم أي تفسير آخر، مهما كان غير معقول، لتفسير كل مؤشر -بخلاف التفسير المشؤوم بأن الخصم قد يخطط لعمل عدائي.

يمكن أن يكون الميل إلى تقديم تفسيرات أخرى للتطورات التي قد تنذر بالسوء أكثر ضرراً عندما يتعلق الأمر بمجموعة من المؤشرات، بما في ذلك عدد من التطورات والتقارير من مصادر ذات موثوقية متفاوتة والتي غالباً ما لم يتم إثبات أهميتها أو غرضها. في كثير من الأحيان، أثبتت هذه التقارير التراكمية عن المؤشرات أنها مقاييس حقيقية للإجراء الوشيك، على الرغم من أنها قد تكون غير دقيقة في بعض التفاصيل المعينة. إن رفض هذا النوع من التحليل خارج نطاق السيطرة من خلال تقديم سبب آخر لكل عنصر يمكن أن يفشل عملية التحذير عندما تكون أكثر أهمية للأمن القومي أو لأمن القوات العسكرية الصديقة.

تكون تقييمات التحذير واضحة أحياناً وتقدم لنا على طبق يمكن للجميع إدراكه، ولكن ليس كثيراً. وعادة ما تكون خفية ومراوغة وتعتمد على التحليل الأكثر إبداعاً للمعلومات المتاحة والبصيرة الإدراكية للحالة الذهنية للخصم. هناك القليل من الدلائل التي لا يمكن العثور على بعض التفسيرات المملطفة أو غير المزعجة لها، إذا بحث المرء بجدية كافية. إذا كان لدينا تحذير عندما نكون في أمس الحاجة إليه، فيجب علينا التأكد من أننا لا نسمح لمن هم الأكثر تحفظاً أو الأكثر تردداً في تصديق المعلومات الجديدة أو التفسيرات الخيالية بالحصول على الكلمة الأخيرة، أو تدمير نسيج خيط المؤشرات حسب الموضوع.

### الإحجام عن الإنذار

ليس من المستغرب أن يكون هناك إحجام كبير -مما قد يزيد من التحركات الأعلى في التسلسل الهرمي الحكومي -لإزعاج رؤسائهم بالمشكلات التي يمكن حلها على مستوى أدنى، أو لتحذيرهم دون داع. من الأسهل بكثير للمحللين على مستوى العمل، الذين لا يتحملون مسؤولية القيام بأي شيء بشأن المواقف السيئة المحتملة، أن يتوصلوا إلى استنتاجات مفادها أن العمل العدائي أو غيره من الأعمال المفاجئة وشيك، أو قد يكون كذلك، مقارنة بمن هم في المناصب العليا الذين يجب عليهم التحذير مباشرة مسؤول السياسة أو الشروع في العمل بأنفسهم. فكلما كان الإجراء الذي قد يتعين على مسؤول السياسة اتخاذه أكثر جدية أو خطورة، زاد الدليل الذي يرجح أنه يريد على أنه ضروري. من ناحية أخرى، إذا لم يكن هناك شيء يمكن أو ينبغي القيام

به حيال الموقف، وهو ما يحدث أحياناً، يمكن القول أنه لا فائدة من إثارة قلق كبار المسؤولين. وبالتالي، فإن مجتمع الاستخبارات مقيّد إلى حد ما، سواء عندما يكون الإجراء مطلوباً أو عندما لا يكون كذلك، من إصدار تحذير لا يمكنه "إثباته" أو قد يكون لسبب ما سابقاً لأوانه أو غير ضروري أو لا لزوم له. يميل ضبط النفس هذا بالطبع إلى الزيادة إذا أصدرت المخابرات تحذيراً كاذباً واحداً أو أكثر (صرخ الذئب) وكان المسؤول السياسي قد انتقد هذا الإجراء وأوضح أنه لا يريد سماع أي شيء من هذا القبيل.

قد تكون هناك فجوة في الاتصالات أو المصادقية بين الاستخبارات والسياسة في هذا الشأن. لقد وجدت، عند مناقشة هذا الموضوع مع عدد من الأفراد، معظمهم من خارج أو حديثي العهد في نظام الاستخبارات، أن الكثيرين يعتقدون أن الاستخبارات تميل إلى أن تكون مثيرة للقلق وتصدر تحذيرات غير ضرورية، من أجل أن تكون في الجانب الآمن. وهكذا، فإن "المحذر"، الذي يتوقع هذا السلوك، يميل إلى التقليل أو التقليل من أهمية ما يقال له إنه يشعر أنه يتم تحذيره بشكل مبالغ فيه. ومن وجهة النظر هذه، لا يثق مسؤولو السياسة في جهاز الاستخبارات بشكل عام، ليس لأنه غير كفء أو يفتقر إلى الخيال، ولكن لأنه يخدم الذات ويسعى إلى تبرير فائدته وأهميته من خلال إثارة الاشارات غير الضرورية.

وبقدر ما يسود هذا الرأي بين مسؤولي السياسة، فهو خطأ خطير وسبب محتمل لكثير من سوء الفهم. من خلال تجربتي الكبيرة مع هذا النوع

من المشاكل، كان من الواضح أن مجتمع الاستخبارات يميل إلى توخي الحذر الشديد في الوصول إلى استنتاجات مثيرة للقلق واختيار كلماته بعناية فائقة حتى لا تبدو متوترة أو غير مهنية. الرأي السائد عموماً هو أن محلل الاستخبارات المتطور يجب ألا يتحمس أبداً، ولا يفقد رباطة جأشه، ولا يستخدم الصفات الملونة أو غيرها من العبارات القوية للتعبير عن موقفه. بدلاً من ذلك، يجب عليه التقليل من أهمية الموقف، وأن يبدو هادئاً ومنفصلاً. أعظم خطيئة على الإطلاق هي أن تكون مقلِّعاً أو أن تهز القارب.

وبالتالي، فإن المحترف الحقيقي سيحذر، حتى لدرجة أن المتلقي سيضطر إلى القراءة بين السطور أو طلب مزيد من المعلومات لإدراك أنه قد تم تحذيره على الإطلاق. لا أعتقد أن هذا يباليخ في القضية. إن أي مراجعة "للتحذيرات" الصادرة لمسؤولي السياسة على مدى سنوات ستظهر أنهم يميلون إلى أن يكونوا أكثر تحفظاً وانضباطاً في الصياغة، لتجنب التنبؤات الصريحة بكارثة وشيكة، وفي بعض الحالات للتحذير بشكل غير مباشر من خلال الغموض والإغفال أو التفاصيل الدقيقة - قد يضيع بعضها على المستهلك. إن مبدأ تحذير أن على صانع السياسة أن يعرف أنه قد تم تحذيره، وقد يكون لديه اختلاف صادق مع كاتب المخابرات الذي يعتبر أن تحذيره المعتدل والمؤهل كان يجب أن يكون كافياً لتوضيح الفكرة.

على الرغم من أن موظفي المخابرات ربما يحجمون عن الاعتراف بذلك، فمن المحتمل أنهم يميلون إلى حجب التحذير الصارم عندما يعتقدون أن صانع السياسة لن يتخذ إجراءً بشأن هذه القضية، أو لا ينبغي لهم

ذلك في رأيهم. من شبه المؤكد أن التحذيرات المحدودة والمقيدة بشأن هجوم كوري شمالي محتمل على كوريا الجنوبية في ربيع عام 1950 كانت ناتجة جزئيًا عن آراء في المخابرات بأن الولايات المتحدة لن تفعل أي شيء حيال مثل هذا الهجوم. تميل الاستخبارات إلى الاستجابة بقوة وفي الحجم فيما يتعلق بالمسائل التي تعرف أن مسؤول السياسة مهتم بها وتخطط لاتخاذ إجراءات بشأنها، في حين أنها ستولي اهتمامًا أقل للمواضيع التي تعتقد، عن صواب أو خطأ، أنها لن تتطلب إجراءات سياسية. درجة القلق بشأن التطورات ترتبط ارتباطًا مباشرًا بما إذا كنا سنشارك أم لا.

عندما يرى مجتمع الاستخبارات أن العمل الأمريكي سيكون محفوظًا بالمخاطر أو غير مرغوب فيه، فإنه يميل أيضًا إلى مزيد من ضبط النفس في أحكامه التحذيرية. الأساس المنطقي لذلك هو أنه لا يتم استدعاء أي إجراء من جانبنا، وبالتالي فمن غير الضروري أو غير المرغوب فيه، تنبيه مسؤول السياسة دون داع. يبدو أن الاستنتاج الذي لا مفر منه تقريبًا هو أن هذا الموقف يكمن وراء بعض الإحجام عن إصدار تحذير حازم من غزو سوفياتي لتشيكوسلوفاكيا، حيث قد يؤدي الإنذار العسكري للولايات المتحدة أو الناتو إلى نتائج عكسية.

### الخوف من الخطأ

يبدو أن أحد الأسباب الرئيسية للإحجام عن التحذير هو الخوف من الخطأ. قد يُطلق على هذا الميل أيضًا "الحاجة إلى الظهور وكأنه كان

على حق. من السيئ أن نخطئ في بعض الأمور الواقعية البسيطة؛ حتى هذه يمكن أن تنعكس سلبيًا على أداء الوكالة، خاصة إذا تم إعطاء بعض الدعاية الخطأ. من الواضح أنه من الأسوأ بكثير أن تكون مخطئًا في الأمور التي قد يكون لها تأثير خطير على قرارات السياسة الوطنية أو أمن القوات العسكرية أو غيرها من القضايا المهمة. هناك القليل من الأسئلة الاستخباراتية التي ربما يكون من المهم أن تكون على صواب بشأنها، سواء بالنسبة للمجتمع أو للوكالات الفردية والأهم هو التحذير. نعتقد أنه من الأفضل أن نكون غامضين، أو أن نصيغ التحذير من حيث القدرات (التي تميل إلى الاعتقاد بأننا نسيطر عليها بقوة)، أو أن نعرض فكرة أن الخصم لم يتخذ بعد قرارًا بشأن ما سيفعله. بهذه الطريقة سنكون قادرين على الظهور بشكل صحيح، أو على الأقل لن نكون مخطئين بشكل واضح، بغض النظر عن الطريقة التي تسير بها الأمور.

أستطيع أن أشهد أن هذا عامل مقنع للغاية في تغيير صياغة الأحكام التحذيرية وربما العامل الرئيسي الذي يساهم في توخي الحذر المفرط. إنه يصيب حتى أولئك الذين يميلون إلى الحكم الإيجابي الصارم. غالبًا ما يكون ما هم على استعداد لقوله في المحادثات الخاصة غير الرسمية والبيانات غير الرسمية إلى حد كبير عندما يتعين عليهم كتابته كراي استخباراتي رسمي. بعد كل شيء، هناك الكثير لسنا متأكدين منه، ويمكن للخصم دائمًا تغيير رأيه. دعنا نتحوط قليلاً من رهاناتنا ونضيف القليل من "ربما" في الحكم. أتذكر نقاشًا مع ضابط مخابرات مؤهل للغاية شغل منصبًا إشرافيًا مهمًا خلال أزمة تشيكوسلوفاكيا في عام



1968 بعد الغزو، سألته عن سبب ذلك الفشل، مع كل الأدلة المتوفرة، لم يستطع مجتمع الاستخبارات التوصل إلى حكم حازم وإيجابي بأن الغزو السوفييتي كان محتملاً (ليس حتمياً، فقط محتمل) فكان رده أنه الخوف من الخطأ. أنا موافق.

يتأثر محلل الاستخبارات أيضاً بحقيقة أن ارتكاب الأخطاء يُعتبر دائماً أكثر شجراً من أخطاء الإغفال. عادة ما يكون الفشل في التنبؤ بشيء ما أكثر أمناً من عمل توقع إيجابي بأن شيئاً ما سيحدث ولكنه لا يحدث. في الحالة الأولى، يمكن دائماً التأكيد على عدم وجود أدلة كافية للوصول إلى حكم إيجابي. من يستطيع "إثبات" أن ذلك كان خطأ؟ ومع ذلك، يتخذ معظم محللي التحذير المحترفين الموقف القائل بأنه من الأفضل تنبيه المسؤولين السياسيين والقيادة العسكرية عدة مرات عن طريق الخطأ بدلاً من الفشل في القيام بذلك عند حدوث العمل العدائي بالفعل. يجادلون بأنه كان من الأفضل توقع التدخل الصيني في كوريا بشكل خاطئ بدلاً من المساهمة بشكل غير مباشر في الكارثة التي نتجت جزئياً على الأقل عن الفشل في التحذير.

ومع ذلك، فإن الدليل على قيمة التغلب على الخوف من الخطأ أمر نادر، ويميل إلى النسيان في الفترات الطويلة بين الأزمات.

في المرة القادمة، قد يسود الحذر مرة أخرى ومن المرجح ألا يعاني أولئك الذين يفشلون في إصدار تحذير حازم من أي انتكاسات في حياتهم المهنية. بعد كل شيء، لم يكن لديهم أدلة كافية نظراً لأن جمع المعلومات الاستخباراتية يصبح أكثر تعقيداً وتضخماً وتكلفة، وتتضاعف

الأجهزة للإبلاغ السريع والتبادل على مستوى المجتمع وعرض أحدث المعلومات.

يجب أن نحرص على عدم إغفال ماهية التحذير حقًا: الحكم المدروس - المبني على أفضل العقول التحليلية المتاحة، بناءً على مراجعة شاملة وموضوعية لجميع المؤشرات المتاحة، والتي يتم نقلها إلى مسؤول السياسة بلغة مقنعة بما فيه الكفاية بحيث يفتنح بصلاحياتها ويتخذ الإجراءات المناسبة لحماية المصلحة الوطنية.