المركز الإستشاري
للدراسات والتوثيق

دراسات وتقارير

سلسلة غير دورية تعالج قضايا وإشكاليات هامّة

فهم الإخفاقات الاستخباراتية حتى طوفان الأقصى 2023

المدارس الفكرية، والحالات التاريخية والمعاصرة، والدروس المستفادة

حسين باجوق

العدد 43 - أيار 2025

فهم الإخفاقات الاستخباراتية حتى طوفان الأقصى 2023

المدارس الفكرية، والحالات التاريخية والمعاصرة، والدروس المستفادة

المركز الإستشاري للدراسات والتوثيق
the Consultative Center for Studies and Documentation

دراسات وتقارير: سلسلة غير دورية تعالج قضايا وإشكاليات هامّة

العنوان: فهم الإخفاقات الاستخباراتية حتى طوفان الأقصى 2023 المدارس الفكرية، والحالات التاريخية والمعاصرة، والدروس المستفادة
صادر عن: المركز الاستشاري للدراسات والتوثيق
الباحث: حسين باجوق
تاريخ النشر: أيار 2025
رقم العدد: الثالث والأربعون

حقوق الطبع محفوظة للمركز
جميع حقوق النشر محفوظة للمركز. وبالتالي غير مسموح نسخ أي جزء من أجزاء التقرير أو اختزانه في أي نظام لاختزان المعلومات واسترجاعها، أو نقله بأية وسيلة سواء أكانت عادية أو إلكترونية أو شرائط ممغنطة أو ميكانيكية أو أقراص مدمجة، استنساخًا أو تسجيلًا أو غير ذلك إلا في حالات الاقتباس المحدودة بغرض الدراسة والاستفادة العلمية مع وجوب ذكر المصدر.

العنوان: بئر حسن- جادة الأسد- خلف مطعم وايلا - بناية الورود- الطابق الأول
هاتف: 01/836610
فاكس: 01/836611
خليوي: 03/833438

Postal Code: 10172010
P.o. Box: 24/47
Beirut- Lebanon
E.mail: dirasatccsd@gmail.com
http//www.dirasat.net

ثبت المحتويات

مقدّمة 5

الفصل الأول: المدارس الفكرية في تفسير أسباب الإخفاقات الاستخباراتية 8

المدرسة التقليدية/الأرثوذكسية (Traditional/Orthodox school) 10

المدرسة الإصلاحية (Reformist school) 12

المدرسة المُعارضة (The Contrarian school) 13

اتجاهات فكرية أُخرى 14

الفصل الثاني: الإخفاق الاستخباري في الحروب بين دول 15

1.2 غزو هتلر لروسيا – عملية باربروسا (Operation Barbarossa) (1941): 15

2.2 الهجوم على بيرل هاربر (Pearl Harbor) (1941): 18

3.2 حرب الأيام الستة (The Six-Day War) (1967): 22

4.2 حرب أكتوبر 1973: 27

5.2 حرب جزر فوكلاند (Falklands War) (1982): 34

الفصل الثالث: الإخفاق الاستخباري في مواجهة تهديدات غير نظامية 38

1.3 هجمات 11 سبتمبر (9/11 Attacks) (2001): 38

2.3 طوفان الأقصى (Al-Aqsa Flood) (2023): 48

الفصل الرابع: الإخفاق الاستخباراتي في فهم خيارات الأنظمة السياسية 61

1.4 انهيار نظام الشاه (1979): 61

2.4 انهيار الاتحاد السوفياتي (Soviet Collapse) (1991): 65

2.4 حرب العراق (2003): 76

الفصل الخامس: الأنماط المتكررة للفشل الاستخباري 84

النمط الأول: التحذير لم يكن غائبًا تمامًا 85

النمط الثاني: ظاهرة "الذئب الكاذب" (Crywolf)، و"إرهاق الإنذار" (Alert Fatigue)، و"مفارقة التحذير" (Warning Paradox) 85

النمط الثالث: صعوبة التمييز بين "الإشارة والضوضاء" (Signals versus Noise) وخلل في "ربط النقاط" (Connecting Dots) 86

النمط الرابع: الخداع (Deception) 88

النمط الخامس: التفكير الجماعي (Groupthink) 88

النمط السادس: الجمود الفكري، والافتراضات والتصوّرات المسبقة، والتقيّد بـ"المفهوم" (The Concept) 89

النمط السابع: افتراض "عقلانية" الخصم (Rationality) ومفارقة المخاطرة (Risk Paradox) 91

النمط الثامن: ضعف الاستجابة (Receptivity/Response) 92
النمط التاسع: ضعف التخيّل (Imagination) والاستشراف 93
النمط العاشر: التحدّيات التنظيمية والبيروقراطية 94
النمط الحادي عشر: الاعتماد الأحادي في الجمع الاستخباري وإهمال المصادر المفتوحة (OSINT) 96
النمط الثاني عشر: تراجع التفكير النقدي داخل المؤسّسات 98
النمط الثالث عشر: إسقاط المفاهيم الذاتية والثقافية على العدو 99
النمط الرابع عشر: المبالغة في تقدير الذات والاستخفاف بقدرات العدو 100
النمط الخامس عشر: غياب الفهم الثقافي والنفسي للخصم 100
النمط السادس عشر: تأثير السياسة على الاستخبارات 101
النمط السابع عشر: الانحيازات المعرفية 103
النمط الثامن عشر: ضعف الاستعداد الدفاعي رغم وجود تحذيرات 104

الفصل السادس: الدروس المستفادة والتوصيات المقترحة 104
الدرس الأول: التصميم الآمن للفشل (Fail-safe Design) 105
الدرس الثاني: المحاكاة (Simulation) 105
الدرس الثالث: تشجيع التفكير النقدي والتفكير البديل 108
الدرس الرابع: استخدام الفرق الحمراء (Red Teams) 109
الدرس الخامس: تعزيز النظرة العالمية والوعي الثقافي لدى العاملين في الاستخبارات 110
الدرس السادس: تجنُّب فخ العقلانية 111
الدرس السابع: هندسة أنظمة استخبارات قابلة للتجدد الذاتي 112
الدرس الثامن: فهم تغيّر نوايا العدوّ من خلال محرّكات تحليل القرار المتكرّر 113
الدرس التاسع: تحسين استجابة صانع القرار للتحذيرات الاستخبارية 114
الدرس العاشر: تفعيل التخيّل المُنتج، وتعديل الفرضيّات، وكسر التصوّرات الثابتة 115
الدرس الحادي عشر: منع الفردانية في الاستخبارات على مستوى العاملين وصُنّاع القرار 116
الدرس الثاني عشر: الانتباه حين يُجمع الجميع 117
الدرس الثالث عشر: تقييم المُقَيِّم (Evaluator Evaluation) 118
الدرس الرابع عشر: التعرّف على الانحيازات المعرفية وأثرها على التقدير الاستخباري 119
الدرس الخامس عشر: التوقف عند نقطة التداخل 120
الدرس السادس عشر: ترسيخ ثقافة "الإشارات الضعيفة" والاستثمار في المهارات التحليلية 121
الدرس السابع عشر: إصلاح البنية الاستخبارية 122
الدرس الثامن عشر: غرس عقلية "حتمية المفاجآت" داخل أجهزة الاستخبارات 123

المراجع 128

مقدّمة

على الرغم من أن دراسات الإخفاقات الاستخباراتية نادرة الحدوث، مما يجعل استخلاص الدروس من الحالات القليلة المتاحة موضع جدل، لا تزال هذه الإخفاقات مستمرة وتحدث بين الحين والآخر. فقد شهد التاريخ المعاصر العديد من الإخفاقات الاستخباراتية التي سمحت بحدوث "المفاجأة"، وكان أحدثها هجوم حماس في 7 تشرين الأول/ أكتوبر 2023. يتأرجح الاهتمام بدراسة الإخفاق الاستخباري تبعًا للأحداث العالمية، فقد ازداد خلال الستينيات من القرن الماضي في ظل الحرب الباردة، ثم تراجع قبل أن يعود بقوة مع تصاعد "العمليات الإرهابية" ضد المصالح الأميركية في أواخر تسعينيات القرن الماضي، ليبلغ ذروته بعد هجمات 11 أيلول/ سبتمبر 2001، ثم بعد غزو العراق عام 2003. وتُهيمن الولايات المتحدة بشكل كبير على الدراسات المتعلقة بالفشل الاستخباري، تليها "إسرائيل" بدرجة أقل (Copeland, 2010; Gill, 2019).

الاستخبارات هي "نشاط سري تقوم به الدولة لفهم الكيانات الأجنبية أو التأثير عليها" (Warner, 2002). أما الإخفاق الاستخباري، فبالرغم من تعدد تعريفاته وعدم وجود اتفاق على تعريف موحد، يمكن تبسيطه على أنه "عدم تطابق بين التقديرات وما تكشفه المعلومات اللاحقة" (Jervis, 2010) أو "الفشل في اكتشاف ومنع هجوم مفاجئ من قبل جيش أو إرهابي أو عدو آخر" (Dahl, 2013). كما يمكن تعريفه بشكل أكثر تقنية على أنه خلل يصيب واحدة أو أكثر من مراحل "دورة الاستخبارات"[1]، التي تشمل التجميع، التقييم، والتحليل، والإنتاج، والنشر (Lowenthal, 1985). يصف البروفيسور توماس كوبلاند الإخفاق الاستخباري بأنه مصطلح واسع يشمل إخفاقات في التواصل، والبنية والسلوك البيروقراطيين، والتقدير والتحليل، والسياسات أو الحكم. ويرى أن هذا الإخفاق يتجسد في عدة مستويات، منها فشل القيادة، والعقبات التنظيمية، ومشاكل المعلومات التحذيرية، والتحديات التحليلية (Copeland, 2007).

تتعدد أشكال الإخفاقات الاستخباراتية، ويُعدّ "الهجوم المفاجئ" – الفشل في توقّع هجوم عسكري – أبرزها، يليه "المفاجأة الدبلوماسية" – الفشل في توقّع أحداث سياسية ذات تأثير على مصالح الدولة (Smith, 2008). ويرتبط الإخفاق الاستخباري بحدوث المفاجأة الاستراتيجية، وقد

[1] دورة الاستخبارات هي سلسلة من العمليات المتكررة تبدأ بتحديد احتياجات صانعي القرار من المعلومات، ثم جمع البيانات المطلوبة، وتقييم موثوقيتها، وتحليل أهميتها، وأخيرًا إيصال النتائج الاستخباراتية إلى صانعي القرار. بعد ذلك، تبدأ الدورة من جديد بتحديث المتطلبات ونقلها إلى فرق جمع المعلومات (Phythian, 2013).

تكرر هذا النمط عبر التاريخ، بغضّ النظر عن اختلاف الدول والثقافات وطبيعة الصراعات. وتصبح المفاجأة إستراتيجية عندما تؤدي إلى إضعاف أو تدمير استراتيجية الردع لدى الضحية في اللحظات الأولى من الهجوم. لذلك، يمكن النظر إلى الإخفاق الاستخباري، والمفاجأة الاستراتيجية، وانهيار الردع، على أنها مراحل مترابطة لظاهرة واحدة (Wirtz, 2017). على أن تحقيق المفاجأة الاستراتيجية لا يعني بالضرورة أن العدو حقق أقصى الفوائد الممكنة أو ضمن النصر النهائي، وفقًا لما يؤكده المنظّر الأميركي في علم المفاجأة والخداع مايكل هاندل (Handel, 1984).

على مدار القرن الماضي، سجلت العديد من الدول إخفاقات استخباراتية في مختلف السياقات، سواء في الصراعات العسكرية، أو مكافحة الإرهاب، أو التنبؤ بالتغيرات السياسية. تشمل هذه الإخفاقات غزو هتلر لروسيا في عملية باربروسا (1941)، والهجوم الياباني على بيرل هاربور (1941)، وحرب الأيام الستة بين مصر والعدو الصهيوني (1967)، وحرب "أكتوبر" وعبور المصريين قناة السويس (1973)، إضافة إلى الفشل الأميركي في توقّع انهيار نظام الشاه في إيران (1979) ولاحقًا الاتحاد السوفياتي (1991). كما برز الإخفاق الاستخباري البريطاني في الغزو الأرجنتيني المفاجئ لجزر فوكلاند (1982)، وهجمات 11 أيلول/ سبتمبر (2001)، إلى جانب الإخفاق الأميركي في حرب العراق وسوء تقدير امتلاك نظام صدام حسين لأسلحة دمار شامل (2003). كما شملت الإخفاقات أيضًا هجوم 7 تشرين الأول/ أكتوبر 2023، حين باغتت حماس جيش العدو الإسرائيلي (Copeland, 2007; Jensen, 2012). تعكس هذه الحالات جميعها إخفاقًا استخباراتيًا، سواء على مستوى مجتمع الاستخبارات أو صنّاع القرار في مختلف الدول.

تغلب الصبغة الغربية على الدراسات المتعلقة بالإخفاق الاستخباري، حيث يكاد يغيب عن العالم العربي حتى اليوم أي جهد منهجي لفهم هذا المجال الحيوي. وتهيمن الكتابات الغربية والإسرائيلية على الأدبيات الخاصة بالإخفاق الاستخباري، ما يجعل تناول الموضوع من منظور مختلف ضرورة ملحة. إضافة إلى ذلك، فإن معظم الجهود البحثية العالمية تركّز على سياقات محددة للإخفاق، مثل الهجمات المفاجئة أو الحروب التقليدية، مع إغفال جوانب أخرى لا تقل أهمية.

في هذا السياق، يُعدّ هذا الجهد البحثي من المحاولات القليلة التي تسعى إلى تقديم مراجعة شاملة للاتجاهات الفكرية التي تناولت الإخفاق الاستخباري، إلى جانب تحليل أبرز حالات الإخفاق عبر القرن الماضي في مختلف السياقات: من الهجمات العسكرية والحروب، إلى الهجمات

الإرهابية، مرورًا برصد التحولات السياسية، وصولًا إلى السياقات غير التقليدية. ويستعرض هذا العمل البحثي أبرز الأعمال الأكاديمية التي تناولت كل حالة من زوايا متعددة: سواء من الزاوية الثقافية للإخفاق، أو زاوية تحليل المؤشرات، ونظم الإنذار والتحذير، أو من خلال تبني الافتراضات الاستراتيجية، أو دراسة معوقات اتخاذ القرار، أو التحديات التنظيمية، أو مشكلات جمع المعلومات وغيرها. هذا التنوع في المُقاربات يغني التحليل ويوفّر رؤية متكاملة وشاملة لكل حالة تمت دراستها. كما يُعدّ هذا العمل أيضًا من الجهود القليلة التي تسعى إلى تحديد الأنماط المشتركة والمتكررة بين مختلف الإخفاقات، وصولًا إلى استخلاص دروس مستفادة ومقترحات عملية، ويتبنى نظرة براغماتية تدرك أنه لا يمكن منع المفاجآت بالكامل، لكنها في الوقت نفسه ترفض الاستسلام لها، باعتبار أن العمل المسبق والاستعداد يمكن أن يقلّلا من آثارها.

وينبغي الإشارة إلى أن بعض الأبحاث الحديثة بدأت تتناول أيضًا الإخفاقات الاستخبارية في سياقات غير تقليدية، وإن كانت هذه الدراسات لا تزال محدودة. على سبيل المثال، تناول الكاتب البولندي كاسبر غرادون (Kacper Gradon) والدكتور الأميركي ويسلي موى (Wesley Moy) موضوع الإخفاق الاستخباري في سياق الاستجابة لجائحة كوفيد-19، وأسباب الفشل في مواجهة الأوبئة.[2] في السياق ذاته، تناول الكاتب الأميركي مايكل آرد (Michael Ard) الإخفاق الاستخباري في هجوم السادس من كانون الثاني/ يناير 2021 على مبنى الكابيتول الأميركي، مركّزًا على قصور العمل الاستخباري الداخلي. ففي مقاله بعنوان "فحص إخفاق الاستخبارات في هجوم الكابيتول 6 يناير: تحديات الأمن الداخلي ودور الاستخبارات البشرية (HUMINT)"، المنشور في مجلة Intelligence and National Security سنة 2024، ناقش كيف ركّزت التحقيقات الرسمية على **ضعف تحليل وسائل التواصل الاجتماعي** وسوء توزيع المعلومات الاستخبارية، بينما غفلت عن فشل جمع المعلومات البشرية (HUMINT). وأشار إلى أن حالة الاستقطاب السياسي الحاد في الولايات المتحدة صعّبت من جهود جمع المعلومات وكشفت عن عجز في كشف وتحليل

[2] ففي مقالهما بعنوان "دروس من الإخفاقات الاستخبارية السرية في استجابة كوفيد-19"، المنشور في مجلة The International Journal of Intelligence, Security, and Public Affairs سنة 2021، يستعرض الكاتبان كيف أخفقت أجهزة الاستخبارات والحكومات، رغم توافر التحذيرات المبكرة، بسبب سوء تقدير المخاطر، وتجاهل القيادات السياسية، وانتشار المعلومات المضللة. وأشارا إلى أن إدارة الأوبئة أعقد من التهديدات الأمنية التقليدية لأنها تتطلب استجابة مجتمعية شاملة، داعيين إلى تطوير استخبارات صحية مرنة ومتكاملة لمواجهة الكوارث الصحية المستقبلية (Gradon & Moy, 2021).

تهديدات العنف الداخلي قبل وقوعها، مؤكدًا ضرورة تطوير استراتيجيات فعالة لجمع المعلومات لمواجهة تحديات الأمن الداخلي في المستقبل (Ard, 2024).

انطلاقًا مما سبق، تُطرح الأسئلة التالية:

- ما هي أبرز المدارس الفكرية التي نشأت لتفسير الإخفاقات الاستخباراتية، خصوصًا في سياق الهجمات المفاجئة؟
- ما أبرز الإخفاقات الاستخباراتية في العقود الأخيرة، وكيف تناولتها الدراسات الأكاديمية من منظور المدارس المختلفة لفهم أسبابها؟
- ما هي الأنماط والأسباب المشتركة وراء هذه الإخفاقات؟ ما الدروس المستفادة وما التوصيات المقترحة؟

يعتمد هذا العمل بمعظمه على مقالات بحثية غربية منشورة في مجلات علمية محكّمة، بالإضافة إلى أبرز الكتب الصادرة عن دور نشر مرموقة. في الفصل الأول، نستعرض الاتجاهات الفكرية والنظريات التي تفسر أسباب الإخفاق الاستخباري والمدارس الفكرية التي نشأت بناءً على ذلك. أما الفصل الثاني، فيتناول مجموعة من أبرز حالات الإخفاق الاستخباري في التاريخ الحديث والمعاصر كما تناولتها الأدبيات الأكاديمية، بهدف تحليلها واستخلاص أوجه الفشل. ويختتم الفصل الثالث بتحليل الأنماط المشتركة بين هذه الحالات، وصولًا إلى تقديم الدروس المستفادة والتوصيات المستقبلية. تجدر الإشارة إلى أن هذه الدراسة لا تستعرض التقارير الرسمية الصادرة عن اللجان الحكومية بعد كل إخفاق (Post-Mortem Report) - مثل تقرير لجنة 11 سبتمبر الصادر في تموز 2004 - وإنما تعتمد على دراسات أكاديمية ومؤلفات بحثية تناولت هذه الحوادث، وقد قامت هذه الدراسات ذاتها بتحليل تلك التقارير الرسمية وأخذها بعين الاعتبار ضمن منهجها البحثي، ثم قدّمت قراءات أعمق تناولت الإخفاقات من زوايا متعددة تتجاوز ما ورد في الوثائق الرسمية.

الفصل الأول: المدارس الفكرية في تفسير أسباب الإخفاقات الاستخباراتية

منذ الحرب العالمية الثانية، ظهرت عدة مدارس فكرية لتفسير أسباب الإخفاق الاستخباري وإمكانية تجنب المفاجأة الاستراتيجية. ويُعدّ ضابط الاستخبارات السابق في البحرية الأميركية، البروفسور إيريك دال (Erik Dahl)، من أبرز الباحثين الذين جمعوا هذه المدارس في عمل واحد،

حيث ناقش في كتابه الاستخبارات والهجوم المفاجئ: الفشل والنجاح من بيرل هاربور إلى 11 سبتمبر وما بعده (2013)، ثلاث مدارس رئيسية: المدرسة التقليدية، والمدرسة الإصلاحية، والمدرسة المُعارضة (Dahl, 2013).

كما تشهد الأدبيات الأكاديمية اختلافًا في المصطلحات المستخدمة لوصف هذه المدارس، فعلى سبيل المثال يطلق الباحث أور هونيج (Or Honig) على المدرسة "الإصلاحية" (Reformist) مصطلح المدرسة "المُراجعة" (Revisionist) (Honig, 2008).

بشكل عام، يمكن تصنيف المدارس الفكرية إلى مدرستين رئيسيتين:

1. **المدرسة التقليدية أو الأرثوذكسية**، التي ترى أن الإخفاقات الاستخبارية حتمية بسبب قيود التحليل البشري، حيث تؤدي التحيّزات الإدراكية والحدود العقلية إلى سوء التقدير، مما يجعل من المستحيل التنبؤ بجميع التهديدات. وبالتالي فإن حدوث الإخفاق الاستخباري هو أمر حتمي.
2. **المدرسة الإصلاحية**، التي تعزو الإخفاق الاستخباري – الذي يبقى حتمياً أيضاً لكن يمكن التقليل من حدوثه- إلى العوائق التنظيمية وضعف تبادل المعلومات داخل المجتمع الاستخباري، مما يؤدي إلى إعاقة عملية التحليل واتخاذ القرار. وبالتالي، فإن من شأن الإصلاحات التنظيمية التقليل من حدوث المفاجآت إلى حد معيّن.
3. **المدرسة المُعارضة**، التي ترفض فكرة حتمية الإخفاقات، معتبرةً أن الفشل الاستخباري ليس نتيجة قيود طبيعية، بل أخطاء يمكن تجنبها. وفقًا لهذا المنظور، تكمن المشكلة الأساسية في ضعف جمع المعلومات، مما يؤدي إلى غياب التحذيرات الواضحة، وبالتالي يمكن تحسين الأداء الاستخباري من خلال تعزيز قدرات الاستخبارات في جمع البيانات الحيوية بفعالية أكبر.

بالإضافة إلى ذلك، توجد اتجاهات فكرية أقل انتشارًا، مثل المدرسة المُراجعة أو ما يُعرف أحيانًا بالمراجعة المتطرفة (وسيُستخدم لاحقًا في هذه الدراسة مصطلح "المدرسة المُراجعة" أيضاً لكن في سياق مختلف أي للإشارة إلى التيار الذي يرى أن المفاجآت الاستخباراتية ليست حتمية، أو على الأقل يمكن التقليل منها، كما في طرح أور هونيج (Honig, 2008)، وذلك استنادًا إلى تسمية خصومهم من المدرسة الأرثوذكسية لهم بهذا المصطلح في سياق النقد)، وتجسد هذه المدرسة في بعض جوانبها أعمال باحثين مثل روبرت ستينيت (Robert Stinnett) في كتابه

"يوم الخداع: الحقيقة حول روزفلت وبيرل هاربور[3] (2000). تركّز هذه المدرسة على فكرة أن تجاهل المعلومات كان متعمدًا لتحقيق أهداف سياسية كبرى، مما يجعلها تميل إلى تفسيرات قريبة من نظريات المؤامرة. ونتيجة لذلك، فهي مرفوضة من قبل معظم الباحثين البارزين في هذا المجال[4] (Dahl, 2013).

وهناك مدرسة العلاقة بين الاستخبارات وصنّاع القرار، التي تعزو الإخفاقات إلى ضعف التنسيق بين المجتمع الاستخباري وصناع القرار. أما مدرسة الاستخبارات التي تدفع نحو المخاطرة المعقولة فترى أن دور المجتمع الاستخباري هو تقديم معلومات دقيقة ومفصلة بشكل كافٍ، بحيث يتمكن صنّاع السياسات من اتخاذ قرارات محسوبة تقلل من المخاطر المحتملة (De la Fuente, 2021).

المدرسة التقليدية/الأرثوذكسية (Traditional/Orthodox school)

المدرسة التقليدية هي الأكثر شيوعًا حتى اليوم، حيث تعزو الفشل الاستخباري إلى مشكلات في فهم وتحليل المعلومات من قِبل المحللين وصنّاع القرار، وليس إلى نقص في توفرها أو غياب التحذيرات. تحديدًا، تتمثل المشكلة في وجود معلومات متضاربة، وصعوبة التمييز بين الإشارات الجوهرية والضوضاء (signals versus noise) أو في عدم القدرة على ربط النقاط (connecting the dots)، وليس في عملية جمع النقاط ذاتها. أي أنه رغم توفر كمٍّ هائل من المعلومات والتحذيرات، تظل المفاجأة ممكنة عندما يفشل المجتمع الاستخباري في فرز الإشارات المهمة من بين البيانات غير ذات الصلة، أو في ربط المعلومات المتاحة للوصول إلى استنتاج حاسم. تؤكد هذه المدرسة أن البيانات الاستخبارية الضرورية غالبًا ما تكون متاحة بوفرة، وأنه يمكن تحسين العمل الاستخباري من خلال تحسين نسبة الإشارات إلى الضوضاء وتعزيز قدرة المحللين على التحليل الفعّال للوصول إلى تقييمات دقيقة وقابلة للتنفيذ. رغم ذلك، فإن حدوث الإخفاقات الاستخبارية يبقى أمرًا حتميًا.

---

[3] يُعدّ كتاب "يوم الخداع" لروبرت ستينيت أحد أكثر الكتب إثارة للجدل حول بيرل هاربور. يزعم الكتاب أن الرئيس فرانكلين روزفلت وكبار المسؤولين الأميركيين استفزوا اليابان عمدًا ودفعوها إلى مهاجمة بيرل هاربور وسمحوا عمدًا بحدوث الهجوم من أجل جر الولايات المتحدة إلى الحرب العالمية الثانية.

[4] لمراجعة الانتقادات الموجهة للمدرسة المُراجعة، انظر (Coox, 1986) أو (Zimmerman, 2002)، وللاطلاع على الدفاع عنها، راجع (Villa & Wilford, 2006).

تُعدّ المؤرخة الأميركية روبرتا وولستتر (Roberta Wohlstetter) من أبرز المؤسسين لهذه المدرسة الفكرية، حيث أكدت أن المشكلة الرئيسية تكمن في عدم القدرة على التمييز بين الإشارات المهمة والضوضاء المحيطة بها، أي بين المعلومات الدقيقة وتلك غير ذات الصلة. وترى أن هذا الإخفاق سيظل قائمًا ما لم يتم تطوير آليات فعالة لفلترة الإشارات من الضوضاء. في كتابها بيرل هاربور: تحذير وقرار (1962)، أوضحت وولستتر أن التحذيرات بشأن الهجوم الياباني على بيرل هاربور كانت متاحة، لكن لم يتم إدراك أهميتها بسبب التشويش الناجم عن المعلومات الثانوية (Wohlstetter, 1962).

كذلك، يُعدّ ريتشارد بيتس (Richard Betts)، الباحث الشهير في العلاقات الدولية، من أبرز المدافعين عن هذه المدرسة. يرى بيتس أن التحذيرات غالبًا ما تسبق المفاجأة الاستراتيجية، خصوصًا في ظل تصاعد التوترات بين الخصوم، ولهذا يعتبر أن المفاجآت لا تأتي "من العدم" (bolts from the blue) (Betts, 1989).

أما المنظّر الأميركي مايكل هاندل (Michael Handel)، فيُعدّ من أبرز مفكري هذه المدرسة، حيث يرى أن الإخفاقات الاستخبارية أمر لا مفر منه بسبب مجموعة من المفارقات والتحديات المتأصلة في عملية التحليل الاستخباري. وتشمل هذه المفارقات صعوبة التمييز بين الإشارات الجوهرية والضوضاء المحيطة بها، وميل المحللين وصنّاع القرار إلى التقليل من احتمالية وقوع هجوم يبدو غير منطقي من قبل الخصم، إضافة إلى أن النجاحات السابقة قد تؤدي إلى ثقة مفرطة لدى جهات التحليل، مما يجعل تقاريرها تُعامل على أنها مسلّم بها بدلاً من أن تكون موضع تمحيص ونقد مستمرين (Handel, 1977; Handel, 1984).

ترى المدرسة التقليدية أن المسؤولية الأساسية عن الإخفاق الاستخباري لا تقع على أفراد الاستخبارات، بل على صنّاع القرار (policymakers) الذين يتجاهلون التحذيرات الاستخبارية. يؤكد بيتس في مقالته التحليل والحرب والقرار: لماذا فشل الاستخبارات أمر حتمي (1978) أن "في أشهر حالات فشل الاستخبارات، نادرًا ما كان جامعو المعلومات الخام هم من يرتكبون الأخطاء الأكثر أهمية. في بعض الأحيان، يقع الخطأ على عاتق المحللين الذين يضعون التقارير النهائية، لكن غالبًا ما يكون صنّاع القرار الذين يعتمدون على تقارير الاستخبارات هم المسؤولين عن أكبر الأخطاء" (Betts, 1978).

يشترك التقليديون في الاعتقاد بأن الإخفاق الاستخباري والمفاجأة الاستراتيجية أمران لا مفر منهما، حتى مع وجود محللين بارعين. ويعزون ذلك إلى الطبيعة البشرية والانحيازات الإدراكية التي تؤثر على عملية التحليل، والتي تؤدي إلى سوء التقدير واتخاذ قرارات خاطئة، إضافةً إلى

خداع العدو وغموض المعلومات. ووفقًا لهذا المنظور، يظل الإخفاق الاستخباري جزءًا لا يتجزأ من العملية الاستخبارية، بغضّ النظر عن مدى تطور الأدوات التحليلية أو التقدم التكنولوجي.

المدرسة الإصلاحية (Reformist school)

المدرسة الإصلاحية أقل شيوعًا من المدرسة التقليدية، لكنها تتفق معها في أن التحذيرات غالبًا ما تسبق المفاجآت الاستراتيجية. ومع ذلك، يختلف أنصارها في تفسير أسباب الفشل الاستخباري، حيث يرون أنه ينبع أساسًا من العوائق التنظيمية والبيروقراطية داخل المجتمع الاستخباري، أكثر من كونه ناتجًا عن مشكلات تحليلية أو سيكولوجية. يتبنى الإصلاحيون رؤية أكثر تفاؤلًا من التقليديين، إذ يعتقدون أن الإصلاحات التنظيمية يمكن أن تحسّن أداء أجهزة الاستخبارات بشكل ملموس، مما يقلل من احتمالات الإخفاق الاستخباري، حتى وإن لم يكن من الممكن تجنبه بالكامل، ويرون أن المشكلة الجوهرية تكمن في غياب تبادل المعلومات وانعدام التنسيق بين مختلف الأجهزة الاستخبارية. حول هذه المدرسة، يقول البروفيسور روهين شارما (Rohin Sharma) إن "تنظيم مجتمع الاستخبارات والبيروقراطية لا يعززان تبادل المعلومات أفقيًا أو تنازليًا، بل تصاعديًا فقط، مما يعيق تبادل المعلومات الحاسمة ويؤدي إلى فشل الاستخبارات" (De la Fuente, 2021).

يُعدّ عالم الاجتماع الأميركي هارولد ويلينسكي (Harold Wilensky) أحد أبرز ممثلي المدرسة الإصلاحية. في كتابه الاستخبارات التنظيمية: المعرفة والسياسة في الحكومة والصناعة، يعزو الفشل الاستخباري على مستوى الأمن القومي إلى العوائق التنظيمية داخل المجتمع الاستخباري، مثل التشوّهات الهرمية التي تؤدي إلى تحريف المعلومات أو حجبها أثناء انتقالها عبر مستويات القيادة، والتخصصية المفرطة والتنافس البيروقراطي بين الإدارات، مما يعيق تبادل المعلومات بين الوكالات. كما يرى أن الإفراط في المركزية يؤدي إلى بطء الاستجابة، في حين أن السرية المفرطة تحدّ من وصول صنّاع القرار إلى المعلومات الحيوية. وعنده أن الحل يكمن في تعزيز التنسيق بين الوكالات، وتقليل السرية غير الضرورية، واعتماد آليات أكثر كفاءة لمشاركة المعلومات وتحليلها بموضوعية، رغم أن ذلك لا يمكن أن يمنع الإخفاق بالكامل (Wilensky, 1967).

مفكرة أخرى بارزة في هذه المدرسة هي البروفيسورة الأميركية إيمي زيغارت (Amy Zegart)، التي ترى أن الإخفاق الاستخباري ينبع أساسًا من عيوب تنظيمية. تؤكد زيغارت أن الفشل الاستخباري ليس نتيجة لغياب المعلومات، بل يعود إلى العقبات الهيكلية والثقافية داخل

المنظومة الاستخبارية. وتوضح أن أحد أبرز أسباب فشل الاستخبارات الأميركية في التنبؤ بهجمات 11 سبتمبر 2001 كان عدم قدرة الوكالات على التكيف مع التهديدات الجديدة، مثل ظهور الجماعات غير الدولتية بعد انهيار الاتحاد السوفياتي. تشير زيغارت إلى أن ثقافة المجتمع الاستخباري غالبًا ما تقاوم التغيير، سواء في ما يتعلق بالمهام الجديدة، أو تبني التقنيات الحديثة، أو استيعاب الأفكار المبتكرة. كما أن العقبات التنظيمية تعرقل التنسيق بين الوكالات، مما يؤدي إلى ضعف تبادل المعلومات الاستخبارية في ظل غياب آليات تعزز التعاون المشترك. بالإضافة إلى ذلك، ترى زيغارت أن القيادة الاستخبارية كثيرًا ما تفشل في توجيه الموارد والجهود نحو التهديدات المستجدة، مما يؤدي إلى سوء تحديد الأولويات وإضعاف قدرة المجتمع الاستخباري على الاستجابة الفعالة (Zegart, 2007).

على عكس التقليديين، الذين نادرًا ما يحمّلون أفراد المجتمع الاستخباري المسؤولية ويلقونها على صنّاع القرار، ينتقد الإصلاحيون ضعف تنظيم العمل المؤسسي داخل المجتمع الاستخباري، ويحذرون من أن الإصلاحات اللازمة لا يتم تنفيذها، معتبرين أن المجتمع الاستخباري نفسه يتحمل مسؤولية الفشل.

تواجه هذه المدرسة انتقادًا رئيسيًا، خاصة في ما يتعلق بقدرة الإصلاحات على تقليل الإخفاقات الاستخبارية. ويشكك العديد من الباحثين في فاعلية هذه الإصلاحات، بل يذهب بعضهم إلى أبعد من ذلك بالقول إن كل إصلاح جديد قد يؤدي إلى ظهور مشكلات أخرى غير متوقعة[5].

المدرسة المُعارضة (The Contrarian school)

وفقًا لتصنيف البروفسور إريك دال، تُعدّ المدرسة المُعارضة أصغر حجمًا مقارنة بالمدرسة التقليدية والمدرسة الإصلاحية. يرى أنصارها أن الإخفاق الاستخباري يعود أساسًا إلى قصور في جمع المعلومات الاستخبارية، وليس إلى مشكلات في التحليل أو التنظيم. غالبًا ما يصف الأرثوذكسيون هذه المدرسة بـ"المراجِعة" (Revisionist)، كما أشار ريتشارد بيتس عند حديثه عن أعمال أرييل ليفيت، ولا سيما في انتقاد كتابه المفاجآت الاستخباراتية والاستراتيجية الصادر عام 1987 (Betts, 1989). يُعدّ أنصار المدرسة المُعارضة الأكثر تفاؤلًا مقارنةً بالمدارس الأخرى، حيث يرون أن الإخفاقات الاستخبارية والمفاجآت الاستراتيجية يمكن تجنبها إذا تم

[5] انظر، على سبيل المثال، (Wirtz, 2023) أو (Grady, 2018)، حيث يتم التشكيك في فاعلية الإصلاح التنظيمي في تقليل الإخفاقات الاستخبارية.

تحسين قدرات جمع المعلومات. تركّز المدرسة المعارِضة على أهمية الاستخبارات البشرية في جمع المعلومات من خلال المصادر البشرية، مثل الجواسيس.

وفي هذا السياق، يعارض الدكتور الإسرائيلي أرييل ليفيت (Ariel Levite) النظرة المتشائمة للأرثوذكسيين، الذين يعتبرون أن المفاجأة لا يمكن تجنبها بسبب العوائق المتأصلة في العمل التحليلي والمعرفي. وبدلًا من ذلك، يؤكد ليفيت أنه عندما تتوفر معلومات استخباراتية كافية، يمكن إصدار تحذيرات دقيقة وفعالة تحفّز الجهة المستهدفة على اتخاذ تدابير دفاعية مناسبة (Levite, 1987).

يمكن ملاحظة هذا المنظور أيضًا في أعمال المؤرخ والكاتب الأميركي ديفيد كان (David Kahn)، الذي يرى أن الولايات المتحدة كان بإمكانها منع الهجوم الياباني على بيرل هاربور لو كثّفت جهودها في جمع المعلومات الاستخبارية مسبقًا. ويشير كاهن إلى أنه لو تم نشر جواسيس قبل سنوات أو تنفيذ مهام استطلاعية ضد البحرية اليابانية لكان من الممكن اكتشاف نوايا الهجوم ومنعه (Kahn, 1991).

اتجاهات فكرية أُخرى

في مقاله "الهجمات المفاجئة – هل هي حتمية؟ تجاوز الثنائية الأرثوذكسية-المراجعة" (2008)، يتبنى الباحث أور هونيج مقاربة أكثر واقعية تجاه الإخفاقات الاستخبارية، منتقدًا المدرستين الأرثوذكسية (Orthodox) والمراجِعة (Revisionist) لكونهما متطرفتين في مواقفهما، ومحاولًا إيجاد أرضية وسطى. فبدلاً من اعتبار الفشل الاستخباري أمرًا حتميًا بالكامل أو قابلًا للتفادي تمامًا، يميز هونيج بين الإخفاقات غير القابلة للتجنب، التي تنبع من عدم اليقين المتأصل في العمل الاستخباري، مثل القيود المعرفية والتنظيمية، وبين الأخطاء القابلة للتصحيح، التي تنتج عن ممارسات استخباراتية ضعيفة. يدعو هونيج إلى الاعتراف بالحدود المعرفية والتنظيمية المتأصلة في العمل الاستخباري، لكنه يؤكد في الوقت ذاته على ضرورة تحسين ما يمكن تحسينه، وأهم ما يمكن فعله هو الاستثمار في توظيف الأشخاص الأكفاء لتعزيز دقة التحليل والأحكام والتوقعات الاستخبارية وتفادي مخاطر الفشل (Honig, 2008).

وينتقد البروفيسور إريك دال التناقض الكبير بين المدارس الفكرية المختلفة في دراسة الإخفاقات الاستخبارية، مشيرًا إلى أنها تعاني من "تحيّز الرؤية المتأخرة"، حيث يصبح الدليل الذي كان ضائعًا وسط كم هائل من الضوضاء قبل وقوع الحادثة واضحًا جدًا بعد وقوع المفاجأة،

ويتم التعامل معه على هذا الأساس. كما ينتقد تركيز هذه المدارس على حالات نجاح الهجمات المفاجئة، متجاهلة الحالات التي تمكنت فيها الاستخبارات من إحباط الهجوم. في هذا السياق، يطرح دال مفهوم "نظرية العمل الوقائي" (Theory of Preventive Action)، حيث يقول: "لكي تكون الاستخبارات قابلة للتطبيق وفعالة في منع الهجمات المفاجئة، يجب أن توفر تحذيرات دقيقة على المستوى التكتيكي، كما يجب أن تكون مصحوبة بدرجة عالية من الاستجابة والتقبل من قِبل صناع القرار الذين يحددون كيفية استخدامها وما إذا كان سيتم التصرف بناءً عليها" (Dahl, 2013, p.23). يُعرّف دال هذه الاستخبارات التكتيكية المطلوبة بأنها "استخبارات ذات مدى زمني أقصر وتركّز بشكل أكثر تحديدًا على أحداث معينة، وغالبًا ما يستخدمها المسؤولون في المستويات الدنيا الذين يشاركون في تخطيط أو توجيه العمليات الفردية" (Dahl, 2013, p.22).

الفصل الثاني: الإخفاق الاستخباري في الحروب بين دول

1.2 غزو هتلر لروسيا – عملية باربا روسا (Operation Barbarossa) (1941): عملية باربا روسا هي الاسم الرمزي الذي أطلقته ألمانيا النازية على الهجوم المفاجئ ضد الاتحاد السوفياتي خلال الحرب العالمية الثانية، وقد بدأت العملية في 22 تموز/ يوليو 1941. وتُعدّ أكبر غزو بري في التاريخ، حيث شارك فيها أكثر من ثلاثة ملايين جندي ألماني، وآلاف الدبابات والطائرات، على جبهة تمتد من بحر البلطيق شمالًا حتى البحر الأسود جنوبًا. كان هدف ألمانيا من العملية هو تدمير الجيش السوفياتي بسرعة، والقضاء على الشيوعية، والسيطرة على الأراضي والموارد الحيوية مثل النفط والقمح. ورغم النجاحات الأولى، فشلت العملية في تحقيق أهدافها، وتحولت إلى حرب استنزاف طويلة أنهكت القوات الألمانية وأسهمت في هزيمتها لاحقًا. من الجانب الاستخباراتي، اعتُبرت عملية باربا روسا إخفاقًا استخباراتيًا كبيرًا للاتحاد السوفياتي؛ فقد تلقّى ستالين العديد من التحذيرات من مصادر مختلفة، لكنه رفض تصديق أن هتلر سيهاجم. ونتيجة لذلك، لم تكن القوات السوفياتية مستعدة، وفشلت القيادة في اتخاذ إجراءات سريعة، خاصة مع انهيار الاتصالات في الساعات الأولى للهجوم.

في مقالة بعنوان المفاجأة رغم التحذير: لماذا تنجح الهجمات المفاجئة؟ التي نُشرت عام 1980 في مجلة Political Science Quarterly، يستعرض الباحث ريتشارد بيتس (Richard K. Betts) مجموعة من الأسباب التي تفسّر كيف يمكن لهجمات مفاجئة أن تنجح، رغم وجود تحذيرات

سابقة. يتناول الكاتب عدة حالات تاريخية، من بينها عملية باربروسا، ويشير إلى أن أحد العوامل الأساسية التي ساعدت على نجاح الهجوم الألماني هو تكرار التحذيرات دون وقوع الهجوم في التوقيت المتوقع، نتيجة تأجيلات متكررة من الجانب الألماني. هذا التكرار أدّى إلى ما يُعرف بـ"إرهاق التأهب"؛ حيث بدأ الجانب السوفياتي في التعامل مع التحذيرات المتكررة على أنها إنذارات كاذبة، وبالتالي تراجعت حساسيته تجاه التحذيرات الجديدة. يشير الكاتب إلى أن الزعيم السوفياتي جوزيف ستالين بدأ يتلقى تقارير استخباراتية دقيقة اعتبارًا من آذار 1941، أي قبل الهجوم بثلاثة أشهر، وكانت تُحذّره من هجوم ألماني وشيك وتشير إلى تواريخ محددة. إلا أن الهجوم لم يحدث في تلك المرات، ليس بسبب خطأ في المعلومات، بل بسبب تأجيل ألماني لأسباب لوجستية.

هذا التأجيل المتكرر **أضعف مصداقية التحذيرات لاحقًا**، حتى عندما اقترب موعد الهجوم الحقيقي. كما يسلّط بيتس الضوء على ما يسميه "**جاذبية تأجيل القرار**" كأحد أسباب الإخفاق في الرد، موضحًا أن صنّاع القرار عادةً ما يفضّلون الانتظار لأقصى وقت ممكن قبل اتخاذ أي إجراء حاسم، لما قد يترتب عليه من تبعات سياسية واقتصادية وحتى دبلوماسية. في حالة ستالين، فقد كان ينتظر إنذارًا نهائيًا واضحًا لا يمكن تجاهله كي يتحرك، وكان يعتقد أن مثل هذا الإنذار سيأتي لاحقًا، ولذلك أخّر قراراته الحاسمة. أخيرًا، يشير الكاتب إلى أن **الخداع الألماني** لعب دورًا حاسمًا في تضليل القيادة السوفياتية. فقد قامت ألمانيا بإرسال إشارات متناقضة: من جهة، استمرت في العلاقات الدبلوماسية مع موسكو وأظهرت مظهرًا هادئًا، ومن جهة أخرى كانت تحشد قواتها بشكل متزايد قرب الحدود. هذا التناقض دفع ستالين إلى الاعتقاد بأن التحشيدات مجرد ضغط سياسي، وليست نية حقيقية للهجوم. كما أن عدم ثقته في البريطانيين جعله يشك في تحذيراتهم، معتقدًا أنهم يحاولون دفعه إلى صراع مبكر مع ألمانيا، وهو ما ساعد على تعميق الخداع الألماني ونجاح المفاجأة (Betts, 1980).

وفي كتاب ما عرفه ستالين: لغز باربروسا (2005)، يرفض ديفيد مورفي (David Murphy)، الرئيس السابق للعمليات السوفياتية في وكالة الاستخبارات المركزية الأميركية (CIA)، اعتبار أن الخداع الألماني كان السبب الأساسي الذي صعّب على السوفييت تحليل المعلومات وفرزها وتقديمها إلى القيادة السياسية والعسكرية، رغم نجاح هتلر في تضليل ستالين. ويؤكد أن الأجهزة الاستخباراتية السوفياتية كانت تمتلك قدرة عالية على التحليل والكشف، وأن اختراق السوفييت لألمانيا، سواء بشريًا أو تكنولوجيًا، رغم أنه لم يكن على أعلى المستويات، كان مثيرًا للإعجاب وكافيًا لجلب المعلومات الضرورية حول التحضيرات للهجوم.

يرى مورفي أن السبب الحقيقي للفشل كان يتمثل في شخصية ستالين نفسه، الذي كان يحتكر القرار بالكامل، ويقرر السياسات الداخلية والخارجية بشكل فردي، وكان يرفض كل التحذيرات الدقيقة التي تصله، كما رفض اتخاذ إجراءات عسكرية استباقية خشية أن "يستفز" الألمان. ويحمّله الكاتب مسؤولية الخسائر الكبيرة في الأرواح على الحدود، نتيجة الهجوم الألماني المباغت، ويصف سلوكه بـ"المماطلة". ويقدّم عدة تفسيرات لهذه المماطلة، من بينها اعتقاد ستالين العميق أن هتلر أذكى من أن يكرر خطأ غزو روسيا الذي فشل فيه قادة قبله، واعتقاده أن ألمانيا ستغزو جزر بريطانيا أولًا، ما سيؤجل أي مواجهة مع الاتحاد السوفياتي، بالإضافة إلى قناعته بأن الجيش الأحمر غير مستعد للمواجهة. ويخلص مورفي إلى أن فردانية القرار لدى ستالين، وتبعية دائرته المقربة له، وغياب أي معارضة حقيقية، كانت الأسباب الجوهرية في هذا الإخفاق، رغم توفر تحذيرات استخباراتية دقيقة.

يقدّم مورفي تحليلًا نقديًا حادًا لقيادة ستالين خلال الفترة التي سبقت الغزو الألماني للاتحاد السوفياتي. ويرى مورفي أن الكارثة كانت في الأساس نتيجة لقرارات ستالين الشخصية والنظام السلطوي الذي بناه حوله. فقد قام بإسكات أو إبعاد الضباط الذين قدّموا تقييمات صادقة، وفضّل أن يُحيط نفسه بأشخاص مطيعين يصوغون التقارير بما يرضي قناعاته المسبقة. كما أن انعدام ثقته العميق بالدول الغربية، المبني على أسس أيديولوجية، والمغذّى بتقارير استخباراتية تؤكد مخاوفه، جعله يُهمل تحذيرات الغرب بشأن نوايا هتلر. وعلى الرغم من توفّر مؤشرات واضحة على غزو وشيك — مثل تحركات القوات الألمانية، واستعداداتها اللوجستية، وعمليات الاستطلاع المكثّفة — فإن ستالين ظلّ مقتنعًا بأن هتلر لن يهاجم. ويؤكد مورفي أن الحكم القائم على الخوف، خاصةً بعد عمليات التطهير التي أضعفت الجيش الأحمر، خلق بيئة مشلولة داخل المؤسسة العسكرية، حيث سادت حالة من التردد والخوف والارتباك. وفي ظل هذه الظروف، أصبح النظام السياسي والعسكري غير قادر على الاستجابة بفعالية للهجوم الألماني، رغم وفرة التحذيرات والمؤشرات الميدانية (Murphy, 2005).

وفي دراسة حالة حول عملية باربروسا، كما وردت في كتاب نجاح وفشل الاستخبارات: العامل البشري (2017) للبروفسور الإسرائيلي أوري بار جوزيف (Uri Bar-Joseph) والبروفسورة الأميركية روز ماكديرموت (Rose McDermott)، يتبيّن أن الفشل السوفياتي لم يكن نتيجة غياب المعلومات الاستخباراتية، بل نتيجة فشل القيادة السياسية في استيعابها والتصرف على أساسها. فقد امتلكت الأجهزة الاستخباراتية السوفيتية، العسكرية والأمنية، معلومات دقيقة ومبكرة عن نوايا الهجوم الألماني، بما في ذلك توقيته، وقد زُوّدت بها القيادة العليا قبل بدء

العملية. ويُرجع الكاتبان هذا الفشل إلى "**العامل البشري**"، وتحديدًا إلى **شخصية ستالين**، الذي رفض تصديق احتمال أن يهاجم هتلر قبل إنهاء الحرب مع بريطانيا، واعتبر تلك المعلومات حملة تضليل بريطانية. هذا الرفض القاطع، المدفوع بانغلاق فكري وشك مرضي، حال دون اتخاذ تدابير وقائية، كما منع نظام الحكم الاستبدادي حينها وجود نقاش مفتوح أو تحدٍ لتقييمات الزعيم الأعلى.

وتُظهر دراسة جوزيف وماكديرموت أن عدداً من القادة العسكريين والاستخباراتيين أيقنوا بالخطر، لكنهم لم يملكوا القدرة على تغيير مسار القرار السياسي. لقد كانت الاستخبارات فعّالة في جمع المعلومات وتحليلها، لكن الإخفاق وقع في مستوى القيادة، التي لم تكن مستعدة لاستيعاب تقديرات تخالف قناعاتها المسبقة. ويخلص الكاتبان إلى أن هذه الحالة تُعدّ مثالاً واضحًا على كيف يمكن للعوامل النفسية والسياسية أن تقوّض فعالية الاستخبارات، مهما بلغت دقتها، وأن الفشل الاستخباراتي لا يكون دائمًا في جمع المعلومات، بل قد يكون أحيانًا في تصديقها واستخدامها. وتشير الدراسة إلى أن الأمور بدأت تتغير عندما بدأ ستالين، في وقت لاحق من عام 1941، يُصغي لتقارير الاستخبارات ويأخذها بجدية. هذا التحوّل، بحسب الكاتبين، ساهم في اتخاذ قرارات حاسمة ساعدت في صد الهجوم الألماني على موسكو، ومثّل بداية استعادة التوازن الاستراتيجي للاتحاد السوفياتي (Bar-Joseph & McDermott, 2017).

يتضح مما تقدم أن الاتجاه العام في هذه الدراسات الموسّعة يُحمّل مسؤولية الإخفاق في الاستجابة المبكرة لعملية باربروسا، بالدرجة الأولى، لصنّاع القرار في قمة الهرم السياسي، وعلى رأسهم رئيس الدولة، وذلك بسبب القناعات المسبقة التي تمسكوا بها، وطبيعة النظام السلطوي الذي أحاط بهم. أما مجتمع الاستخبارات، فلم يكن محلّ اللوم في ما يخص قدرته على جمع المعلومات أو تحليلها، إذ كانت التحذيرات متوفرة وموثوقة قبل وقوع الهجوم.

2.2 الهجوم على بيرل هاربر (Pearl Harbor) (1941):

في 7 كانون الأول/ ديسمبر 1941، شنّت اليابان هجومًا جويًا مفاجئًا على القاعدة البحرية الأميركية في بيرل هاربر، الواقعة في جزر هاواي. وقد أدى هذا الهجوم إلى مقتل أكثر من 2400 شخص، وتدمير أو إعطاب عدد كبير من السفن والطائرات الأميركية، وكان السبب المباشر في دخول الولايات المتحدة الحرب العالمية الثانية. جاء الهجوم في إطار استراتيجية يابانية تهدف إلى شلّ الأسطول الأميركي في المحيط الهادئ، وإعطاء اليابان حرية الحركة في التوسع شرقًا في آسيا. من الناحية الاستخباراتية، يُعدّ هجوم بيرل هاربر من أبرز حالات الإخفاق

الاستخباراتي في التاريخ الأميركي. فعلى الرغم من توافر مؤشرات على نوايا اليابان بالتصعيد، فشلت الاستخبارات الأميركية في تحديد المكان والزمان الدقيقين للهجوم.

تُعدّ المؤرخة الأميركية المتخصصة في شؤون الاستخبارات العسكرية روبيرتا وولستتر (Roberta Wohlstetter) من أبرز من كتب بعمق عن الإخفاق الاستخباري لهجوم بيرل هاربور، وذلك في كتابها الشهير "بيرل هاربور: تحذير وقرار" الصادر عام 1962، والذي أصبح مرجعًا أساسيًا في دراسات الإخفاق الاستخباري. ترى وولستتر أن فشل الولايات المتحدة في التنبؤ بالهجوم لم يكن بسبب نقص المعلومات أو غياب التحذير، بل نتيجة لعدم القدرة على التمييز بين "**الإشارات**" الحقيقية التي كانت تدل على الخطر، وبين "**الضوضاء**" – أي الكم الهائل من المعلومات الأخرى التي أربكت صانعي القرار (signals versus noise). وقد امتلكت الولايات المتحدة، بحسب الكاتبة، صورة استخباراتية غير مسبوقة حول نوايا اليابان، شملت اعتراض الشيفرات الدبلوماسية (MAGIC)، وتحليل تحركات الأساطيل، وتقارير من الملحقيات العسكرية والدبلوماسية، ومتابعة الصحافة اليابانية والغربية، بل وحتى تحذيرات علنية من نوايا عدائية. ومع ذلك، لم يتم توقّع أن يكون بيرل هاربور هدفًا للهجوم. وتعبّر عن ذلك بعبارتها الشهيرة:

" لقد فشلنا في توقّع هجوم بيرل هاربر ليس بسبب نقص المواد ذات الصلة، ولكن بسبب كثرة المواد غير ذات الصلة".

ترجع وولستتر هذا الإخفاق إلى عدد من العوائق البنيوية والإدراكية، من أبرزها: صعوبة فرز الإشارات الصحيحة وسط ضوضاء ضخمة من المعلومات المتضاربة، وميل المحللين والقادة إلى تصديق السيناريوهات التي تتماشى مع توقّعاتهم المسبقة، ووجود إشارات متناقضة دعمت فرضيات بديلة مثل احتمال مهاجمة روسيا أو جنوب آسيا، إضافة إلى القيود الأمنية التي منعت تداول المعلومات الحساسة إلا ضمن دوائر ضيقة، والعوائق البيروقراطية والمنافسات بين الأجهزة العسكرية، وكذلك نجاح اليابان في التمويه وإرسال إشارات كاذبة. كما تؤكد أن التحذيرات التي وصلت للقادة كانت غامضة، ولم تُترجم إلى استجابة فعالة، لأن اتخاذ إجراءات استباقية كان يمكن أن يُفسَّر كعمل عدائي. وتخلص وولستتر إلى أن السبب الجوهري للمفاجأة في بيرل هاربور لا يكمن في الإهمال أو الغباء أو المؤامرة، بل في القيود الطبيعية للإدراك البشري والمؤسساتي في ظل ظروف من الضبابية وعدم اليقين. وتقول إننا لا يمكن أن نعتمد على "إشارة واضحة ومؤكدة" قبل التحرك، بل يجب أن تُصمّم منظومات الإنذار والاستجابة بحيث تكون قادرة على التعامل مع إشارات غامضة ومتضاربة، واتخاذ قرارات عقلانية حتى في غياب اليقين. وتختم بأن دروس بيرل هاربور لا تزال قائمة، لأن عنصر المفاجأة سيبقى خطرًا

قائمًا في كل زمان، ولا يمكن منعه إلا بالاعتراف بعدم إمكانية الوصول إلى يقين كامل، وبالاستعداد للتصرف بناءً على إشارات غير مكتملة (Wohlstetter, 1962).

من أبرز الانتقادات الموجهة إلى استنتاجات روبيرتا وولستتر بشأن بيرل هاربر ما قدّمه الدكتور الإسرائيلي أرييل ليفيت (Ariel Levite) في كتابه الاستخبارات والمفاجآت الاستراتيجية (1987)، حيث جادل بأن سبب الإخفاق في بيرل هاربر يعود إلى **مشكلة في جمع المعلومات**، أي غياب المعلومات الكافية، وليس إلى خلل في تحليل المعلومات المتوفرة. كما أشار إلى أن التحذيرات التي سبقت الهجوم كانت غامضة وغير كافية لاتخاذ إجراءات فعالة، وأنه لو كانت هناك مؤشرات أوضح، لربما جاءت الاستجابة مختلفة. وأكد كذلك أن الشيفرات المفككة آنذاك، ولا سيما الشيفرات الدبلوماسية، لم تكن كافية للحصول على معلومات دقيقة بشأن الهجوم المرتقب (Levite, 1987). وقد أثار هذا الطرح موجة من الجدل والنقد، وردودًا مضادة في الأدبيات اللاحقة (انظر Betts, 1989؛ Levite, 1989). هذه النظرة تبناها لاحقًا المؤرخ الأميركي ديفيد كان (David Kahn) في مقالته فشل الاستخبارات في بيرل هاربر (1991)، حيث اعتبر أن المشكلة الأساسية كانت في نقص المعلومات المتاحة، لا في سوء تفسيرها (Kahn, 1991).

كذلك يناهض البروفسور الأميركي إريك دال (Erik Dahl)، في كتابه الاستخبارات والهجوم المفاجئ: الفشل والنجاح من بيرل هاربر إلى أحداث الحادي عشر من سبتمبر وما بعدها (2013)، أفكار روبيرتا وولستتر حول أسباب إخفاق بيرل هاربور، ويعزو الفشل الاستخباري إلى عاملين رئيسيين: **غياب التحذير التكتيكي الدقيق**، **وضعف قابلية صنّاع القرار لتقبّل التحذير**. فبينما اعتبرت وولستتر أن الإخفاق ناتج عن ضياع الإشارات وسط الضوضاء، يرى دال أن الاستخبارات الأميركية لم تكن تملك أصلاً معلومات كافية وواضحة حول نية اليابان مهاجمة بيرل هاربور بالتحديد، بسبب الفشل في اختراق الشيفرات العسكرية والبحرية اليابانية آنذاك. إضافة إلى ذلك، يشير إلى أن صنّاع القرار، سواء في واشنطن أو في هاواي، لم يكونوا مستعدين نفسيًا لتصديق احتمال حدوث هجوم مفاجئ على بيرل هاربور، رغم وجود تحذيرات عامة. ويؤكد أن هذا الضعف في "قابلية الاستجابة" للإنذار الاستخباري مثّل عاملاً حاسمًا في عدم اتخاذ إجراءات وقائية فعالة. ويخلص دال إلى أن الفشل في بيرل هاربور لم يكن سببه التحليل الخاطئ فقط، بل أيضًا نقص المعلومات الدقيقة، ووجود فجوة سلوكية وإدراكية لدى القادة في التعامل مع التحذير، وهو ما يجعل حالة بيرل هاربور مختلفة عن حالات أخرى، مثل هجوم 11 سبتمبر، التي توفرت فيها معلومات أوضح، لكن تم تجاهلها (Dahl, 2013).

وينتقد الكاتبان أوري بار جوزيف روز ماكديرموت في كتابهما "نجاح وفشل الاستخبارات: العامل البشري" (2017) استنتاجات روبيرتا وولستتر التي عزت إخفاق بيرل هاربور إلى الفشل في التمييز بين "الإشارات" و"الضوضاء". ويؤكدان أن هذه الحالة لا تصلح كنموذج تفسيري عام، لأنها استثناء نادر. ففي جميع الحالات الأخرى – مثل عملية باربا روسا عام 1941، وهجمات 1956 و1967 على مصر، واجتياح تشيكوسلوفاكيا عام 1968، وحرب أكتوبر 1973– كانت القيادات تمتلك تحذيرات دقيقة عن زمان ومكان الهجوم، لكنها تجاهلتها بفعل قناعات مسبقة أو إنكار متعمد. أما في حالة بيرل هاربور فالمشكلة لم تكن في تجاهل التحذيرات، **بل في غياب معلومات دقيقة حول موقع الهجوم**، رغم أن الاستخبارات الأميركية كانت تتوقع أن اليابان ستشن عملية عسكرية في كانون الأول/ ديسمبر 1941. وبالتالي، فإن التحذير الذي توفر لم يكن كافيًا لاتخاذ تدابير فعالة. من هنا، يرى الكاتبان أن العامل البشري – المتمثل في الانحيازات والتقديرات الخاطئة لصنّاع القرار – لم يكن العامل الحاسم في هذه الحالة، بخلاف ما حدث في باقي الأمثلة، حيث لعب دورًا محوريًا في تعطيل الاستجابة للإنذارات الاستخباراتية الواضحة (Bar-Joseph & McDermott, 2017).

وفي مقاله الأكاديمي المنشور بعنوان "مقارنة بيرل هاربر وأحداث الحادي عشر من سبتمبر: فشل استخباراتي؟ عدم استعداد أمريكي؟ مسؤولية عسكرية؟" في مجلة The Journal of Military History عام 2003، يقدّم فريد بورش (Fred Borch)، وهو ضابط عسكري أميركي وأستاذ في القانون الدولي، تحليلاً مختلفاً، يركّز فيه على زاوية الاستعداد العسكري. إذ يقرّ بأن القادة الأميركيين في هاواي عام 1941 كانت لديهم معلومات كافية تشير إلى احتمال وقوع هجوم ياباني وشيك، وهو ما كان يستوجب منهم رفع حالة التأهّب واليقظة. وعليه، يرى بورش أن السبب الرئيس وراء نجاح الهجوم على بيرل هاربر كان **ضعف الاستعداد العسكري**، وليس الفشل الاستخباراتي بالمعنى التقليدي. ويخلص إلى أن القادة فشلوا في اتخاذ إجراءات مناسبة رغم توافر معلومات كافية، بخلاف ما حدث في هجمات 11 أيلول/ سبتمبر، التي لم تكن مسبوقة بتحذيرات أو مؤشرات استخباراتية واضحة أو كافية (Borch, 2003).

في ما يتعلق بدراسة حالة بيرل هاربور، يمكن بشكل عام، تمييز اتجاهين رئيسيين في الأدبيات الأكاديمية، والواقع أن هذين الاتجاهين لا يقتصران على هذه الحادثة تحديدًا، بل يعكسان مدرستين فكريتين أوسع في فهم الإخفاقات الاستخباراتية.

الاتجاه الأول هو مدرسة المؤرخة الأميركية روبيرتا وولستتر، التي ترى أن الإخفاق في بيرل هاربور لم يكن نتيجة نقص في المعلومات الاستخباراتية، بل في طريقة معالجتها وتفسيرها

وعدم القدرة على تمييز "الإشارات" الدالة على الهجوم من "الضوضاء" المحيطة بها، بالإضافة إلى غياب التصديق لدى صناع القرار بأن هجومًا مفاجئًا على بيرل هاربور يمكن أن يحدث فعلاً. ووفقًا لهذه الاتجاه، فإن المشكلة تكمن في الفشل الإدراكي والنفسي، وليس في عملية جمع المعلومات. ويؤيد هذا الطرح عدد من الباحثين البارزين، مثل البروفسور الأميركي ريتشارد بيتس (Betts, 1989)، والبروفسور الأميركي جوردون برانج (Prange, 1981)، وغيرهم من المنظّرين المعروفين بانتمائهم إلى ما يُعرف بـ"المدرسة الأرثوذكسية" ذات الطابع المتشائم، والتي بُنيت مقاربتها على دراسات لعدد من الحالات التي سبقت فيها التحذيرات وقوع الهجمات، دون أن تؤدي تلك التحذيرات إلى منع المفاجأة[6].

أما الاتجاه الثاني، فيتبناه عدد من المفكرين والباحثين الذين يعارضون هذا الطرح، مثل المؤرخ الأميركي ديفيد كان (Kahn, 1967)، والدكتور الإسرائيلي أرييل ليفيت (Levite, 1987)، والبروفسور الأميركي إريك دال (Dahl, 2013)، حيث يرون أن الفشل في بيرل هاربور لم يكن سببه سوء تفسير للمعلومات، بل غياب المعلومة الدقيقة من الأساس، وأن التحذيرات المتوفرة آنذاك لم تكن واضحة أو كافية لاتخاذ قرارات فعّالة.

3.2 حرب الأيام الستة (The Six-Day War) (1967):

في 5 حزيران 1967، شنّت "إسرائيل" هجومًا جويًا مباغتًا على المطارات والقواعد العسكرية المصرية أدى إلى تدمير معظم سلاح الجو المصري وهو لا يزال على الأرض، ما مكّنها من تحقيق تفوّق جوي حاسم ومواصلة الهجوم البري على عدة جبهات. خلال ستة أيام فقط، تمكنت "إسرائيل" من السيطرة على شبه جزيرة سيناء، وقطاع غزة، والضفة الغربية، والقدس الشرقية، ومرتفعات الجولان، في ما عُدّ نصرًا استراتيجيًا حاسمًا غيّر موازين القوى في المنطقة. من الناحية الاستخباراتية، تُعدّ هذه الحرب من أبرز حالات الإخفاق الاستخباري في التاريخ العربي، حيث فشلت الاستخبارات المصرية والعربية عمومًا في استشعار حجم الاستعدادات الإسرائيلية أو التنبّه إلى نواياها الهجومية، رغم توافر بعض المؤشرات. ويُعزى هذا الفشل إلى مزيج من سوء التقدير، والارتباك في مراكز اتخاذ القرار، وتضليل متقن من الجانب الإسرائيلي، إضافة

[6] انظر مقال ريتشارد بيتس (Betts, 1989)، حيث يُدرج نفسه إلى جانب مايكل هاندل، وروبرت جيرفيس، وكلاوس كنور، وبارتون ويلي، وهارولد ويلينسكي، وروبرتا وولستتر، كأبرز المساهمين في المدرسة الأرثوذكسية في تفسير الإخفاق الاستخباري. كما يشير إلى دراسة كام (Kam, 1988) بوصفها مراجعة شاملة ومتكاملة للأدبيات التي تمثل هذا الاتجاه.

إلى نجاح "إسرائيل" في الحفاظ على السرية وتوظيف المعلومات الاستخباراتية بكفاءة عالية لتحقيق عنصر المباغتة.

من اللافت أن الدراسات التي تتناول الإخفاق الاستخباري من وجهة نظر الضحية، أي من الجانب المصري في حرب الأيام الستة، تكاد تكون معدومة. في كتاب الدكتور الإسرائيلي أفرايم كام "هجوم مفاجئ: وجهة نظر الضحية" (1988)، والذي يعالج فيه عدداً من حالات الإخفاق الاستخباري والتعرض للمفاجأة الهجومية، يتطرّق إلى حالتي الإخفاق العربي، والمصري تحديداً، في عامي 1956 و1967. غير أنه يوضح أن المعلومات المتوفرة حول سلوك الجانب المصري في هاتين الحربين محدودة جداً، ويقول بهذا الصدد: "كمية المواد الدراسية المتاحة للدراسة ليست موحدة. في بعض الحالات (وخاصةً بيرل هاربر وحرب أكتوبر ١٩٧٣) تتوفر معلومات كثيرة؛ وفي حالات أخرى (مثل الحالتين المصريتين عامي 1956 و1967) تكون البيانات المتعلقة بسلوك الضحية شحيحة نسبيًا" (Kam, 1988, p. 4). ونتيجة لهيمنة الدراسات الأميركية والإسرائيلية على الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بالإخفاق الاستخباري والمفاجأة الهجومية والاستراتيجية، كما أشرنا في مقدمة هذه الدراسة، يصعب العثور على أعمال تتناول وجهة نظر "الضحية"، أي مصر والدول العربية، من زاوية تحليلية معمّقة تركّز على ما جرى في عام 1967. وتذهب بعض الأدبيات الغربية إلى مقاربة تلك الحرب باعتبارها نجاحًا استخباراتيًا أميركيًا، كما هو الحال في كتاب إريك دال (Dahl, 2013).

وفي ظل هذا الغياب شبه الكامل للرؤية العربية التحليلية في الدراسات الاستخباراتية الأكاديمية، تبرز استثناءات محدودة لكنها بالغة الأهمية، وعلى رأسها كتاب الدكتور أفرايم كام، الباحث الإسرائيلي، الذي تناول بشكل منهجي الإخفاق الاستخباري في الحروب، بما في ذلك حرب 1967، بالإضافة إلى مذكرات المشير محمد عبد الغني الجمسي، الذي قدّم من خلال تجربته الميدانية والعسكرية قراءة معمّقة في أسباب الهزيمة والمفاجأة. وهاتان المساهمتان تمثلان تقريبًا العملين الوحيدين اللذين تناولا تلك الحرب من منظور الإخفاق الاستخباري، ولذلك تحظيان بأهمية خاصة في هذه الدراسة ونفرد لهما حيزًا موسعًا من التحليل.

يرى الدكتور كام أن أحد الأسباب الجوهرية للإخفاق الاستخباري المصري في عام 1967 هو **الغياب الكامل للتحذير الاستراتيجي**. ويُعرِّف كام التحذير الاستراتيجي بأنه التحذير الذي يصدر عن أجهزة الاستخبارات لصنّاع القرار بشأن نية الخصم وقدرته على تنفيذ هجوم، متضمّناً تقديرات حول زمان ومكان وشكل الهجوم ومدى احتماليته، على أن يقوم صنّاع القرار بدورهم بإيصال هذا التحذير إلى القوات العسكرية لاتخاذ الإجراءات اللازمة للتحسب والاستعداد (Kam,

1988). وفي حديثه عن مراحل التحليل الاستخباري، يشير كام إلى مرحلة القياس (analogy)، وهي المرحلة التي يستند فيها المحلّل إلى دروس الماضي لفهم وتوقّع تطورات الحاضر. وتتكوّن هذه العملية من عدة مراحل، أبرزها استخدام التشبيهات التاريخية، ولكن ليس من خلال استحضار تجارب عامة، بل من خلال استدعاء التجربة الذاتية للضحية نفسها. ويفترض المحلّل – في هذه الحالة – أن الخصم سيتصرّف في المستقبل كما تصرّف في الماضي، وهو ما قد يؤدي إلى تبسيط مفرط وتعميم خاطئ (oversimplification and overgeneralization).

وفي الحالة المصرية، وبعد أن تمّ إنزال مظليين إسرائيليين داخل الأراضي المصرية في حرب عام 1956، **اعتقدت القيادة المصرية أن الحرب المقبلة ستتبع النمط نفسه**. غير أنهم فوجئوا بأن حرب 1967 بدأت بهجوم مباغت تمثّل في تدمير سلاح الجو المصري وهو على الأرض، مما منح "إسرائيل" الأفضلية منذ اللحظة الأولى. كذلك وقع المصريون في فخ **المبالغة في تقدير قدرات جيشهم**، بناءً على أداء القوات المصرية في اليمن بين عامي 1963 و1967. فقد منحت تلك العمليات **ثقة مفرطة بالنفس** على مستوى القوات والقيادات بمختلف درجاتها، رغم أن الحرب في اليمن كانت مختلفة تماماً عن الحرب مع "إسرائيل". ففي اليمن، خاضت القوات المصرية حرباً ضد قبائل ذات إمكانيات بدائية، واتسمت العمليات هناك بـ التراخي في تنظيم القوات وسوء استخدام الإمكانات العسكرية، كما أن معظم المعارك كانت تنتهي لصالح المصريين بسهولة نسبية. ويُضاف إلى ذلك ما يُرجّح أن يكون **جهدًا تضليليًا** متعمّدًا من الجانب الإسرائيلي، عبر تمرير معلومات مغلوطة من خلال قنوات سوفيتية وغربية كانت تحظى بدرجة من المصداقية لدى القيادة المصرية (Kam, 1988).

في معرض حديثه عن مفاجأة حرب 1967، يشير المشير محمد عبد الغني الجمسي في كتابه حرب أكتوبر: مذكرات المشير المصري الجمسي (1998) إلى أن **التورط في الحرب اليمنية** وعدم القدرة على إقناع الرئيس عبد الناصر بالانسحاب منها، كان من بين أسباب الهزيمة، لما سببه ذلك من استنزاف بشري ومعنوي كبير للجيش المصري. أما في ما يتعلق بالخداع السياسي، فيؤكد الجمسي أن "إسرائيل" والولايات المتحدة مارستا خداعًا منسقًا قبيل الهجوم الإسرائيلي. فقد قام الأميركيون، من خلال رسائل وجهها الرئيس ليندون جونسون إلى عبد الناصر، وكذلك عبر مبعوثين دبلوماسيين، بإقناع القيادة المصرية بأن الولايات المتحدة تبذل جهودًا حثيثة لمنع نشوب الحرب — في حين أنها، عمليًا، كانت قد منحت "إسرائيل" ضوءًا أخضر للهجوم، أو على الأقل لم تمانعه. كما طلب الأميركيون من عبد الناصر تعهدًا بعدم البدء بالحرب، مؤكدين له أن واشنطن ليست معادية له شخصيًا، مما عزّز قناعته بأن موقفهم متوازن. وخلال هذه

المحادثات، صرّح عبد الناصر بأن **مصر لن تبدأ بالحرب**، وأن التحشيدات المصرية في سيناء ذات طابع دفاعي وردعي. وقد تلقى الإسرائيليون هذه الرسائل كدليل واضح على أن التحركات المصرية ليست هجومية، ما منحهم الثقة بأن الميدان أصبح مهيأ لهم وحدهم لتنفيذ خطتهم الهجومية المسبقة. وتزامن ذلك مع موجة **تطمينات أميركية** تؤكد أن واشنطن ستدين الطرف الذي يبدأ الحرب. كما تم تحديد موعد زيارة نائب رئيس الجمهورية المصري إلى الولايات المتحدة في ٥ حزيران 1967 - وهو نفس اليوم الذي اختارته "إسرائيل" لبدء الهجوم المباغت.

وفي ما يتعلق بالتحذير الذي سبق اندلاع الحرب، يشير الكاتب – بصفته رئيس هيئة عمليات القوات المسلحة المصرية سابقًا – إلى أن الرئيس جمال عبد الناصر عقد في ٢ حزيران 1967، أي قبل الهجوم بثلاثة أيام، اجتماعًا في القيادة العامة للقوات المسلحة، حضره كل من المشير عبد الحكيم عامر، ووزير الحربية شمس بدران، ورئيس الأركان، ورئيس هيئة العمليات، ومدير المخابرات الحربية، والفريق صدقي محمود قائد القوات الجوية والدفاع الجوي، وعدد من كبار القادة العسكريين. وخلال الاجتماع، أخبرهم أنه يتوقع "قيام إسرائيل بالهجوم ضد مصر خلال ٤٨ - ٧٢ ساعة، وأن تبدأ عدوانها بضربة جوية ضد قواتنا الجوية، للحصول على التفوق الجوي، وطلب الاستعداد لتلقى هذه الضربة وتقليل خسائرها" وأن "إسرائيل تعتمد في حربها على المفاجأة وأن تكون معركتها قصيرة" (El-Gamasy, 1998, p. 72).

ويُرجع الجمسي الإخفاق في هذه الحرب إلى غياب التوافق بين الفكر السياسي والفكر العسكري، محمّلًا المسؤولية لغياب خطة استراتيجية سياسية واضحة تبرر الحشد العسكري وتحدد أهدافه، وهو ما أدى إلى تغييرات مستمرة في الخطط العسكرية، وظهور نقاط ضعف في أكثر من موضع، وغياب خطة عسكرية استراتيجية متماسكة، فضلًا عن مسؤولية المشير عبد الحكيم عامر، القائد العام للقوات المسلحة آنذاك، في هذا الإخفاق. وعلى الرغم من التحذير الواضح الذي صدر عن الرئيس، فإن الاستعداد العسكري لم يكن على المستوى المطلوب، إذ يرى الجمسي أن الجيش المصري كان في حالة سيئة من حيث الجاهزية البشرية والتجهيزات والتدريب. ويُحمّل الجمسي مسؤولية إضافية للسياسات التنظيمية داخل الجيش، حيث تم اعتماد مبدأ الولاء على حساب الكفاءة، ما أدى إلى تعيين "أهل الثقة" بدل "أهل الخبرة" في مواقع قيادية ميدانية. ويشير أيضًا إلى تعدد الأجهزة الأمنية داخل القوات المسلحة، وتحوّل تركيزها من متابعة العدو إلى التركيز على "**الأمن الداخلي**"، بما يشمل مراقبة الأفراد وضمان ولائهم السياسي، وهو ما ساهم في إضعاف الجهد الاستخباراتي الموجه نحو تحليل نوايا العدو ومتابعة تحركاته.

وينتقد الجمسي أداء المخابرات العسكرية، موضحًا أن توقعاتهم كانت تشير إلى أن الهجوم الإسرائيلي الرئيسي سيأتي من المحور الجنوبي للجبهة، وهو ما تبيّن لاحقًا أنه مجرد محور خداعي. كما يسلّط الضوء على قصور أجهزة الاستخبارات في تقييم القوة القتالية لسلاح الجو الإسرائيلي وفهم أساليبه في توجيه الضربات الجوية. ووفقًا للكاتب، فقد أصدرت إدارة المخابرات العسكرية آخر تقرير لها قبل الهجوم بثلاثة أيام، ومفاده أن "إسرائيل" **لا يُتوقع** أن تبادر بشن هجوم ضد مصر، في الوقت الذي كان فيه الرئيس عبد الناصر نفسه يُحذّر من هجوم إسرائيلي وشيك خلال ٤٨ - ٧٢ ساعة (El-Gamasy, 1998).

وبحسب المشير الجمسي، فإنه رغم إدراك القيادة السياسية والعسكرية في مصر لقرب وقوع الهجوم الإسرائيلي، ومعرفة أن الهجوم سيبدأ بضربة جوية تستهدف مقدرات الجيش المصري، فإن القرار بعدم المبادرة بالضربة الأولى كان ذا طابع سياسي، إذ ارتأت القيادة أن توجيه الضربة الأولى سيجعل مصر في موضع الطرف البادئ بالحرب، مما قد يؤدي إلى مواجهة مزدوجة مع كل من الولايات المتحدة و"إسرائيل". وقد اعترض بعض القادة العسكريين على هذا التوجه، محذرين من خطورة السماح لـ"إسرائيل" بالضربة الأولى لما يشكّله ذلك من تهديد كبير قد يؤدي إلى "كسح" القدرات القتالية للقوات المسلحة.

ورغم ذلك، تم الاتفاق على اتخاذ إجراءات وقائية تهدف إلى تحصين المقدرات الحيوية، بما في ذلك إعادة تموضع وتمويه الطائرات، بهدف امتصاص الضربة الأولى والتمكّن لاحقًا من تنفيذ هجوم مضاد. ويشير الجمسي إلى أن الخلل الأساسي حدث نتيجة فشل في استقبال وتفعيل رسائل الإنذار المبكر الخاصة ببدء الطلعات الجوية الإسرائيلية، خصوصًا تلك القادمة من محطة عجلون في الأردن. ويعزو هذا الفشل إلى الإهمال والتراخي في التعامل مع المعلومات من قبل التقنيين والمشرفين على المحطات المسؤولة. ويضيف أن الإجراءات الوقائية التي تم الاتفاق عليها، مثل تمويه الطائرات وتوزيعها بشكل يقلل من الخسائر، لم تُنفذ كما ينبغي، فضلًا عن فقدان فعلي للقيادة والسيطرة في اللحظات الحرجة. ومن جوانب الإخفاق أيضًا، يشير الجمسي إلى قصور في تقدير قدرات سلاح الجو الإسرائيلي قبل بدء الحرب؛ إذ كانت التقديرات تشير إلى أن "إسرائيل" تمتلك عددًا من الطائرات أقل بكثير مما استخدمته فعليًا في الضربة الأولى. كما أن هناك تقديرًا خاطئًا حول مدى الطيران الإسرائيلي، بالإضافة إلى نقص في المعلومات عن التفوق التكنولوجي الإسرائيلي، خاصة في ما يتعلق بنوعية القنابل المستخدمة، التي ظهرت لأول مرة في تلك الضربة المباغتة.

في كتابهما نجاح وفشل الاستخبارات: العامل البشري (2017)، وبالاستناد إلى رواية المشير محمد عبد الغني الجمسي حول تحذير الرئيس عبد الناصر من هجوم جوي وشيك وتجاهل القيادة العسكرية لذلك، يؤكد الكاتبان أوري بار جوزيف وروز ماكديرموت أن معرفة موقع الهجوم المحتمل لا تضمن بالضرورة منع المفاجأة الاستراتيجية. فحتى مع توفر معلومات دقيقة، فإن تجاهلها، أو إساءة الحكم عليها، أو الفشل في اتخاذ إجراءات بناءً عليها، يؤدي في نهاية المطاف إلى نجاح عنصر المفاجأة (Bar-Joseph & McDermott, 2017).

تمثّل حالة الإخفاق في حرب 1967 نموذجًا استثنائيًا لفشل متعدد الأبعاد، إذ اجتمعت فيها عوامل سياسية وعسكرية واستخبارية، بالإضافة إلى تأثير الخداع الاستراتيجي، ما أدى إلى الهزيمة. وتُعد هذه الحالة فريدة من نوعها من حيث أن التحذير صدر عن القيادة السياسية ممثلة بالرئيس عبد الناصر، لكنه قوبل بتجاهل من القيادة العسكرية التي لم تتخذ الإجراءات اللازمة رغم وضوح التهديد. ويعود ذلك جزئيًا إلى خلل بنيوي في هيكلية المؤسسة العسكرية، أدى إلى غياب الفعالية في الاستجابة. كما برز دور جهاز المخابرات العسكرية كمكوّن غائب أو معطّل، إذ لم يركّز جهده على متابعة العدو، وفشل في جمع المعلومات الدقيقة، وتحليلها، وإصدار تقديرات استراتيجية سليمة يمكن البناء عليها لاتخاذ القرار.

4.2 حرب أكتوبر 1973:

اندلعت حرب أكتوبر 1973 (حرب يوم الغفران وفق تسمية الصهاينة) في 6 تشرين الأول 1973، عندما شنّت كل من مصر وسوريا هجومًا مفاجئًا ومنسّقًا على القوات الإسرائيلية في شبه جزيرة سيناء ومرتفعات الجولان، بهدف استعادة الأراضي التي احتلتها "إسرائيل" في حرب 1967. جاءت الحرب في يوم الغفران، أقدس الأعياد اليهودية، ما عزز من عنصر المفاجأة، وأسهم في ارتباك ورد فعل بطيء من الجانب الإسرائيلي في الساعات الأولى. وقد تمكنت القوات المصرية من عبور قناة السويس بنجاح واقتحام خط بارليف، وإقامة رؤوس جسور على الضفة الشرقية للقناة، وهو ما اعتبر إنجازًا عسكريًا كبيرًا أعاد الثقة للجيش المصري ورفع المعنويات العربية. في الجبهة الشمالية، استطاعت القوات السورية التقدّم بشكل سريع في اليومين الأولين، واستعادت أجزاء من مرتفعات الجولان قبل أن تنجح القوات الإسرائيلية لاحقًا في صد الهجوم وشن هجوم مضاد.

وعلى الرغم من أن الحرب لم تؤدِ إلى نصر عسكري حاسم لأي طرف، فإنها شكّلت تحوّلًا استراتيجيًا مهمًا، وأعادت الاعتبار للعرب بعد هزيمة 1967. استطاعت "إسرائيل" لاحقًا استجماع

قواها وتحقيق مكاسب عسكرية في مراحل لاحقة من الحرب. على الصعيد الاستخباراتي، تُعدّ حرب يوم الغفران من أبرز حالات الإخفاق الاستخباراتي في تاريخ "إسرائيل"؛ إذ فشلت الاستخبارات العسكرية (أمان) في تقدير نية وقدرة مصر وسوريا على شنّ الحرب، بالرغم من توافر مؤشرات واضحة، منها تحركات القوات، وحالة التأهب العالي في الجبهات. ويُعزى هذا الإخفاق إلى ما عُرف لاحقًا بـ"مفهوم أمان" أو "المفهوم" (The Concept)، أي الفرضية التي تبنّتها الاستخبارات بأن العرب لن يشنّوا حربًا إلا إذا امتلكوا تفوقًا جوهريًا في الجو، وهو ما لم يكن متحققًا بحسب التقديرات الإسرائيلية. هذه القناعة المسبقة أدت إلى تجاهل التحذيرات وتفسير المؤشرات بطريقة تنفي وجود نية هجومية، مما سمح بحدوث المفاجأة.

يُعدّ البروفيسور الإسرائيلي أوري بار جوزيف من أبرز الباحثين الذين تناولوا دراسة مفاجأة هجوم عام 1973، وله سجل حافل من المؤلفات المنشورة في المجلات الأكاديمية، إلى جانب عدد من الكتب المتخصصة. ويُعتبر كتابه "الحارس غفا: مفاجأة حرب يوم الغفران ومصادرها" (2005) من أبرز أعماله في هذا المجال، حيث يجمع فيه خلاصة جهوده الأكاديمية المنشورة على مدى عقود في دراسة إخفاق 1973 ضمن إطار شامل ومتكامل. يرى البروفيسور بار جوزيف أن فشل الاستخبارات الإسرائيلية في توقع اندلاع حرب أكتوبر 1973 يعود إلى خمسة محاور رئيسية متداخلة، هي: (1) معوّقات خاصة بعملية التحذير والاستجابة، (2) عراقيل بيروقراطية تنظيمية، (3) أنماط تفكير جماعي مغلق داخل المؤسسات الاستخبارية، (4) ميول نفسية وانحيازات ذهنية لدى الأفراد المؤثرين، (5) العامل البشري في قمة الهرم التحليلي.

في المحور الأول، يوضح الكاتب أن فاعلية خطة الخداع المصرية، رغم بساطتها، أسهمت في تضليل جهاز الاستخبارات العسكرية الإسرائيلي "أمان" (وهو اختصار لهيئة الاستخبارات العسكرية التابعة للجيش الإسرائيلي)، وذلك من خلال تمرين "تحرير 41" الذي قدّمت فيه مصر استعداداتها العسكرية على أنها مجرد تدريب روتيني. ورغم أن هذا التمرين لم يُنفذ فعليًا، فإن "أمان" فسّرت الحشود العسكرية المصرية وتحريك الجسور والذخائر على أنها جزء من تدريب مألوف. كما أن ظاهرة "متلازمة الذئب الكاذب" (cry-wolf syndrome) أثرت بعمق على الوعي الاستخباري، إذ إن التحركات العسكرية المشابهة التي قامت بها مصر وسوريا في أعوام 1971 و1972 ومطلع 1973 دون أن تؤدي إلى حرب، زرعت شكوكًا واستخفافًا بالتحذيرات الجديدة، مما أدى إلى تجاهل إشارات حقيقية بالخطر. إلى ذلك، برز اعتماد مفرط على مصدر بشري وحيد وهو العميل المصري أشرف مروان، في حين لم يتم تفعيل ما تُعرف بـ"الوسائل الخاصة"، وهي تقنيات استخبارية سرية لجمع معلومات عالية الدقة، إلا في الساعات الأخيرة. كما أثرت سياسة

"الحاجة إلى المعرفة" (compartmentalization) على تداول المعلومات، حيث لم تصل بعض التحذيرات إلى المحللين المختصين، مثل تحذير الملك حسين من تحرك سوري هجومي. ويشير بار جوزيف أيضًا إلى عامل "الضعف البنيوي للطرف المستهدف"، إذ يمنح عنصر المباغتة للمهاجم تفوقًا زمنيًا وميدانيًا يصعب على المدافع تجاوزه، كما حدث حين فشل الجيش الإسرائيلي في الاستفادة من فترة التحذير القصيرة قبيل الهجوم.

أما المحور الثاني، البيروقراطي، فيتناول مشاكل في التنسيق الداخلي بين وحدات "أمان"، وخارجها مع جهاز الموساد (الاستخبارات الخارجية). فقد ساد التنافس بين المؤسستين، ما أدى إلى تقليل بعض ضباط "أمان" من قيمة معلومات وردت من الموساد، رغم أنها كانت تحمل إشارات واضحة عن نية الهجوم. كما غابت آليات الاتصال المباشر بين فرع 6 (المختص بمصر) وقيادة المنطقة الجنوبية، مما ساهم في تجاهل تحذيرات ميدانية مهمة. بالإضافة إلى ذلك، احتكر قسم الأبحاث في "أمان" مهمة تقديم التقدير الاستخباري الوطني، وفرض ما يُعرف بـ"الرأي البحثي" الموحد، حيث يتم نقل تقييم رسمي واحد إلى صنّاع القرار، دون إظهار وجود آراء مختلفة أو تحذيرية داخل القسم.

في المحور الثالث، يسلط بار جوزيف الضوء على وجود ما يُعرف بـ"التفكير الجماعي المغلق" (groupthink) داخل عدد من الدوائر التحليلية الحساسة. هذه الدوائر لم تكن مؤسسات رسمية مستقلة، بل مجموعات نقاش وتأثير تضم كبار المحللين في "أمان"، مثل رئيس قسم الأبحاث أرييه شاليف، ونائبيه، ورؤساء الفروع المعنيين بمصر وسوريا، وعلى رأسهم يونا بندمان. هؤلاء تبنّوا بشكل جماعي "المفهوم" (The Concept)، وهو الافتراض الراسخ بأن مصر وسوريا لن تهاجما لأنهما لا تمتلكان قدرة جوية كافية. وقد تم إقصاء كل من حاول تقديم رؤية مخالفة، كما سادت سلوكيات مثل التقليل من قدرات القيادة العربية، ورفض مراجعة القناعات، والسخرية من المحذرين الذين وُصفوا بـ"المهووسين" أو "المنذرين المبالغين". وظهر هذا التأثير أيضًا في اجتماعات هيئة الأركان العامة للجيش، حيث لم يُعارض أحد التقدير الاستخباري الرسمي الذي قدّمه إيلي زئيرا (رئيس "أمان")، حتى من القادة الذين كانت لديهم شكوك.

أما المحور الرابع، فيتعلق بالعوامل النفسية المؤثرة على الأفراد داخل المنظومة، مثل "**الانحياز التأكيدي**"، وهو الميل لتصديق المعلومات التي تؤيد القناعة الحالية وتجاهل ما يخالفها. فمثلًا، تم تفسير أوامر كسر صيام رمضان للجنود المصريين على أنها جزء من التمرين، رغم أنها كانت إشارة صريحة على الاستعداد الفعلي للقتال. كما برزت ظاهرة "التنافر المعرفي"، التي دفعت بعض المحللين إلى إعادة تفسير مؤشرات مقلقة بطريقة تبقي على القناعة المريحة بأن الحرب

غير واردة. وظهرت أيضًا آليات "التبسيط العقلي" (heuristics)، مثل الاعتماد على تجارب سابقة لم تؤدِ إلى حرب، وتطبيقها بشكل آلي على الوضع الجديد، مثل تفسير الإخلاء السوفياتي من مصر وسوريا بأنه خلاف عادي مع الدولتين وليس مؤشرًا على هجوم وشيك.

أما المحور الخامس والأخير، وهو العامل البشري، فيلقي فيه بار جوزيف المسؤولية الأكبر على شخصيتين محوريتين: اللواء إيلي زئيرا، مدير الاستخبارات العسكرية "أمان"، والمقدم يونا بندمان، رئيس فرع مصر في قسم الأبحاث. كلاهما تمتع بثقة مفرطة وعقلية منغلقة، وتبنّيا مبكرًا قناعة راسخة بأن مصر لا تنوي شنّ حرب، ورفضا مراجعتها رغم تراكم الأدلة. بل إن زئيرا تعمّد إخفاء معلومات حساسة عن القيادة السياسية والعسكرية، منها أسباب الإخلاء السوفياتي، وأخّر تفعيل أدوات الإنذار الخاصة، وأعطى انطباعًا زائفًا بأن "أمان" تراقب الوضع بشكل كامل. كما تحكّم بندمان في صياغة التقديرات الرسمية، وأقصى آراء مساعديه التي رجّحت الحرب. ويستند بار جوزيف إلى نظرية نفسية تُعرف بـ"الحاجة المعرفية للإغلاق" (Need for Cognitive Closure)، وتفسر ميل الأشخاص إلى اتخاذ قرار مبكر والتمسك به رغم المعلومات الجديدة. وهذا ما فعله زئيرا وبندمان، بعكس محللين آخرين غيّروا مواقفهم عشية الحرب. وخلاصة القول، بحسب بار جوزيف، أن الإخفاق **لم يكن بسبب غياب المعلومات الاستخبارية أو فشل في جمعها**، بل بسبب طريقة التعامل معها، والعقلية المغلقة لدى من احتكروا تحليلها واتخاذ القرار بناءً عليها (Bar-Joseph, 2005).

كذلك توصل المؤرخ الإسرائيلي آفي شلايم (Avi Shlaim) في دراسته المنشورة عام 1976 في مجلة World Politics تحت عنوان "إخفاقات في التقديرات الاستخبارية الوطنية: حالة حرب يوم الغفران" إلى استنتاجات متقاربة لما ذكره باحثون آخرون حول أسباب الفشل الاستخباري الإسرائيلي في حرب أكتوبر 1973. رأى شلايم أن المشكلة الجوهرية لم تكن في نقص المعلومات، بل في طريقة تحليلها ضمن إطار ذهني مسبق وثابت. وأوضح أن التصورات المسبقة لدى ضباط الاستخبارات، وخاصة الاعتقاد بأن الحرب مستبعدة في ظل ميزان القوى القائم، جعلتهم يتجاهلون أو يعيدون تفسير أي مؤشرات لا تتماشى مع هذه القناعة. كما أشار إلى أن طبيعة عمل المؤسسات الاستخبارية نفسها ساهمت في ترسيخ هذا الانغلاق، حيث كان الهدف من التحليلات في كثير من الأحيان هو تأكيد السياسات القائمة بدلًا من اختبارها. ولفت إلى غياب آليات مؤسساتية لتحدي الرأي السائد، مثل وجود أصوات معارضة داخل الجهاز، أو آلية لعرض آراء مختلفة على صنّاع القرار. وختم بالدعوة إلى إصلاحات هيكلية داخل أجهزة

الاستخبارات، عبر إشراك جهات أخرى في إعداد التقديرات، وضمان التنوع المهني والفكري، لتفادي تكرار مثل هذا الإخفاق (Shlaim, 1976).

وكان البروفيسور الأميركي مايكل هاندل (Michael Handel) قد تناول إخفاق عام 1973 في مقاله المنشور في مجلة International Studies Quarterly عام 1977، بعنوان "حرب يوم الغفران ولا مفر من المفاجأة"، مُرجعًا أسبابه إلى خمسة أطر مترابطة تشمل المعوقات المعلوماتية، والقصور المفاهيمي، والقيود البيروقراطية، والانعكاسات النفسية، والعامل البشري.

أوّلًا، تحدّث عن ما سمّاه "الضجيج المعلوماتي" (Noise)، الذي قسّمه إلى ثلاثة أنواع: (1) ضجيج ناتج عن سلوك العدو، كاستخدامه الخداع، والتضليل، وإخفاء النوايا، مما أربك تحليل الاستخبارات الإسرائيلية؛ (2) ضجيج من البيئة الدولية، حيث تداخلت إشارات الحرب مع مؤشرات تهدئة أو ضغوط دبلوماسية، مما خلق تفسيرات متناقضة؛ و(3) ضجيج ناتج عن المؤسسة الاستخبارية ذاتها، تمثل في تبنّي عقيدة تحليلية جامدة تُعرف بـ"المفهوم" (The Concept)، وهي القناعة بأن مصر وسوريا لن تخوضا حربًا دون امتلاك تفوق جوي، مما أدى إلى تجاهل الأدلة التي لا تتماشى مع هذا التصور.

ثانيًا، أشار هاندل إلى صعوبة التمييز بين النوايا والقدرات العسكرية، حيث تم إسقاط النمط الإسرائيلي في التفكير على العدو، وافتراض أنه لن يهاجم دون مقوّمات مشابهة، وهو ما جعل "إسرائيل" تقلل من جدية الحشود والتحضيرات العربية. ثالثًا، تناول الظروف الداخلية الإسرائيلية، مثل الثقة الزائدة بعد نصر 1967، والاعتقاد أن الجيش قادر على الاستعداد خلال 48 ساعة فقط، والتردد في رفع الجاهزية خوفًا من التصعيد أو رد فعل سياسي دولي. رابعًا، انتقد العقيدة العسكرية الإسرائيلية التي اعتمدت على الضربة الاستباقية والتفوق الجوي، دون الانتباه إلى التحول في العقيدة المصرية نحو الدفاع الجوي بالصواريخ، الذي حيّد هذا التفوق. خامسًا، أوضح البعد النفسي في الفشل، خاصة الانحياز التأكيدي، حيث تجاهلت القيادة التحذيرات المخالفة للتقدير السائد، والاعتماد على اختصارات ذهنية (Heuristics) مثل تفسير الإخلاء السوفياتي بأنه مجرد خلاف دبلوماسي، وتأثير "متلازمة الذئب الكاذب" نتيجة إنذارات كاذبة سابقة في 1971 و1972، ما قلّل من جدية التحذيرات الجديدة.

ويختم هاندل تحليله بالتأكيد على أن الإخفاق سببه طريقة فهم المعلومات وتحليلها داخل بيئة فكرية مغلقة، وعاجزة عن كسر التصورات السابقة والانفتاح على التقديرات البديلة. في خلاصة مقاله، يؤكد هاندل **أن الفشل في منع المفاجأة لا يعود إلى نقص المعلومات بل إلى سوء**

تفسيرها، موضحًا أن توفر المعلومات لا يعني بالضرورة تجنّب الهجوم المفاجئ. ويرى أن على الجيوش أن تستعد دومًا لاحتمال الحرب من دون إنذار مسبق، من خلال خطط طوارئ، وتمارين منتظمة، وتحضيرات نفسية مسبقة. ويشدد على ضرورة التركيز على نوايا العدو وليس فقط على قدراته، لأن بعض الحروب تُشن لأسباب سياسية. كما يحذّر من إسقاط العقيدة العسكرية الخاصة على الخصم، ويدعو إلى التعبئة الوقائية في حال الشك، مع تطوير معايير دقيقة لتمييز الإنذار الحقيقي من الكاذب. ويطالب هاندل بتشجيع تعدد وجهات النظر داخل أجهزة الاستخبارات، ودمج التحليلين السياسي والعسكري، وتحسين تدفق المعلومات داخل الجهاز الاستخباري وبين المستويات الميدانية والقيادية. ويرى أن الخطأ في ظل مرونة ذهنية أفضل من الخطأ الناتج عن الجمود الفكري والتشبث بالتصورات المسبقة (Handel, 1977).

وتناول الباحث الإسرائيلي إفرايم كاهانا (Ephraim Kahana) الأسباب التي أدت إلى فشل الاستخبارات الإسرائيلية في توقّع اندلاع الحرب في مقاله المنشور عام 2002 في مجلة Intelligence and National Security بعنوان "الإنذار المبكر مقابل التصوّر: حالة حرب يوم الغفران 1973" ، وانتهى إلى خلاصات مشابهة، حيث اعتبر أن السبب الرئيسي للفشل كان تمسّك شعبة الاستخبارات العسكرية (أمان) بتصور ثابت ومسبق (The Concept)، مفاده أن مصر لن تشن حربًا دون امتلاك قدرات جوية استراتيجية، وأن سوريا لن تدخل الحرب دون مصر. هذا التصور أصبح مرجعية تحليلية تجاهلت أو أعادت تفسير مؤشرات واضحة سبقت الحرب، مثل التحركات العسكرية، وتحذيرات الملك حسين، وإخلاء المستشارين السوفييت. وبيّن كاهانا أن الفشل لم يكن في جمع المعلومات بل في عدم قدرة المؤسسة الاستخبارية على تعديل تقييماتها، حتى مع تراكم الأدلة، بل تم الانتقال إلى "تصور فرعي" خفّض من حدة النفي لكنه لم يغيّر الإطار التحليلي الأساسي. كما أرجع جزءًا من هذا الجمود إلى العقيدة الأمنية الإسرائيلية المبنية على الردع، والتي ساهمت في التقليل من أهمية الإنذار، وأضعفت المرونة في التعامل مع المتغيرات (Kahana, 2002).

في دراسة أكاديمية نُشرت عام 2016، تناولت الباحثة البريطانية دينا رزق (Dina Rezk) في مقالتها: "إعادة تقييم الفشل الاستخباري في حرب يوم الغفران: العدسة الثقافية في الأزمات" المنشورة في مجلة The International History Review، أبعادًا جديدة لفهم الإخفاق الاستخباري الأميركي والبريطاني في حرب أكتوبر 1973. وانتقدت رزق التفسير السائد الذي قدّمه هنري كيسنجر، والذي أرجع الفشل إلى عدم فهم "العقل العربي"، لتؤكد أن المشكلة لم تكن في فهم النوايا بل في الاستخفاف بالقدرات. فقد بيّنت أن المحللين في بريطانيا والولايات

المتحدة فهموا جيدًا نوايا الرئيس المصري أنور السادات، ومنها سعيه لاستعادة الكرامة المصرية من خلال عملية عسكرية محدودة لدفع الأطراف الدولية إلى الحل، لكنهم لم يأخذوا هذه النوايا بجدية بسبب تصورات مسبقة نمطية حول ضعف الجيوش العربية و"لاعقلانية" القرار العربي. كما لعبت القوالب الثقافية والاستعلاء الاستخباري الغربي – المتأثر بثقة مفرطة في التقديرات الإسرائيلية – دورًا حاسمًا في تجاهل التحضيرات العسكرية المصرية. وخلصت رزق إلى أن الفشل لم يكن في المعلومات، بل في الطريقة التي شُكّلت بها "الرؤية" الاستخبارية من خلال عدسة ثقافية مشوّهة، داعية إلى دمج البعد الثقافي في التحليل الاستخباري كأداة لفهم أعمق وأكثر دقة للسلوك السياسي والعسكري "للآخر" (Rezk, 2016).

في دراسة نُشرت عام 2023 في مجلة Intelligence and National Security بعنوان "إخفاق استخبارات يوم الغفران بعد خمسين عامًا: ما الدروس المستفادة؟"، تناول الباحث الإسرائيلي إيتاي شابيرا (Itai Shapira) إخفاق الاستخبارات الإسرائيلية في حرب أكتوبر 1973، مُسلّطًا الضوء كذلك على أهمية الاستخبارات الثقافية. شدّد شابيرا على أن الإخفاق لم يكن نتيجة غياب التحذير فقط، بل نابع من خلل أعمق في طريقة التفكير داخل المؤسسة الاستخبارية نفسها. إذ يرى أن الاستخبارات كانت رهينة لتصور مسبق وثابت حول نوايا العدو، ما يُعرف بـ"المفهوم"، وركّزت تحليلاتها على ما يؤكد هذا التصور (الاستمرارية)، بدلاً من البحث عن المؤشرات التي تُشير إلى تغيرات في سلوك الخصم، وهو ما أدى إلى تجاهل كمّ كبير من التحذيرات المهمة. كما أكد أن المؤسسة فشلت في كشف خطة الخداع المصرية، رغم وضوح إشاراتها، لأن تحليلها الاستراتيجي تجاهل التغير العميق في "معادلة التفكير" لدى القيادة المصرية بعد 1972، حين أصبح الهدف ليس تحقيق نصر عسكري شامل، بل استعادة الكرامة وكسر الجمود السياسي والدبلوماسي، وهو ما لم تفهمه الاستخبارات الإسرائيلية بالقدر الكافي.

ويُضيف شابيرا أن أحد أبرز أسباب الفشل هو غياب إطار تحليلي منهجي وواضح داخل أجهزة الاستخبارات، إذ اعتمدت بشكل مفرط على الحدس والتقديرات الشخصية، واقترح استخدام أساليب علمية مثل "الاستدلال الاستكشافي" (abductive reasoning)، وهو أسلوب يُركّز على إيجاد "أفضل تفسير ممكن" عند ظهور معلومات جديدة غير متوقعة، بدلًا من تجاهل هذه المعلومات أو تأويلها بما يوافق التصورات القديمة. هذا النوع من التفكير يُساعد في فهم التغيرات المفاجئة، ويمنع الوقوع في فخ الثقة الزائدة في التقديرات السابقة. كما أشار إلى خلل آخر تمثّل في الفصل بين تحليل "القدرات" و"النوايا" لدى العدو، بينما ينبغي دمجهما معًا لفهم الصورة الكاملة. ودعا إلى ضرورة إشراك التقديرات القادمة من الميدان والمستويات العملياتية

في التقييمات الاستراتيجية، وعدم الاعتماد على الرؤية من القمة فقط. كما حذّر من الإفراط في الثقة بالمعلومات السرية "الخام" مثل تقارير الجواسيس، مؤكدًا أن هذه المعلومات رغم أهميتها فإنها لا تكفي وحدها، بل يجب موازنتها مع تحليل أوسع مبني على فهم شامل للسياق.

ولم يغفل شابيرا البُعد الثقافي، فدعا إلى تعزيز "**الاستخبارات الثقافية**" التي تعتمد على فهم الخلفيات التاريخية والاجتماعية والنفسية للعدو، مشيرًا إلى أن البيانات الكمية وحدها لا تكشف دوافع الخصم، خصوصًا في صراعات ذات أبعاد رمزية مثل استعادة الشرف الوطني. أما العامل الحاسم من وجهة نظره فكان "العنصر البشري"، إذ يرى أن سمات مثل الغرور، والانغلاق المعرفي، والثقة الزائدة، ورفض النقد داخل قيادات الاستخبارات كانت من الأسباب الجوهرية للفشل، داعيًا إلى ترسيخ ثقافة مهنية نقدية منفتحة تبدأ من الأفراد أنفسهم قبل المؤسسات. وفي الخلاصة، يرى شابيرا أن منع تكرار مثل هذا الفشل لا يتحقق من خلال إصلاح الهيكليات أو تعزيز القدرات التقنية فقط بل يتطلب بالأساس تغييرًا جذريًا في طريقة التفكير، وأسلوب التحليل، وثقافة العمل داخل أجهزة الاستخبارات (Shapira, 2023).

5.2 حرب جزر فوكلاند (Falklands War) (1982):

اندلعت حرب فوكلاند في 2 نيسان/ أبريل 1982، عندما غزت القوات الأرجنتينية جزر فوكلاند الواقعة تحت السيطرة البريطانية في جنوب المحيط الأطلسي، وذلك في محاولة لاستعادتها وفرض السيادة الأرجنتينية عليها. شكّلت هذه الخطوة صدمة سياسية واستراتيجية لبريطانيا التي لم تتوقع لجوء الأرجنتين إلى الخيار العسكري، رغم وجود مؤشرات على تصاعد التوتر. ردّت بريطانيا بإرسال قوة بحرية وجوية ضخمة لاستعادة الجزر، وتمكّنت بعد معارك طاحنة استمرت عشرة أسابيع من فرض سيطرتها مجددًا على الجزر في 14 حزيران/يونيو 1982.على الصعيد الاستخباراتي، كشفت الحرب عن إخفاق مزدوج في كل من الأرجنتين وبريطانيا. في الأرجنتين، قللت الاستخبارات من جدّية رد الفعل البريطاني، واعتقدت القيادة العسكرية أن لندن لن تُغامر بإرسال قوة عسكرية إلى مسرح عمليات بعيد. في المقابل، فشلت الاستخبارات البريطانية في التنبّه للنوايا العدوانية للأرجنتين، رغم التحذيرات المتكررة من بعض الدبلوماسيين وتقارير السفارات. ويُعزى هذا الإخفاق إلى الثقة الزائدة، وغياب التقييم الاستراتيجي الشامل، فضلاً عن ضعف التنسيق بين الجهات الاستخباراتية والسياسية. تُعدّ الحرب مثالًا واضحًا على أهمية دمج المؤشرات السياسية والعسكرية في التحليل الاستخباري، وتقدير نوايا العدو بناءً على فهم أعمق للسياق الإقليمي والدوافع الداخلية.

في مقال بعنوان "الاستخبارات والإنذار: دلالات ودروس من حرب جزر فوكلاند" نُشر سنة 1984 في مجلة World Politics، يناقش الباحث الأميركي الدكتور جيرالد هوبل (Gerald Hopple) أسباب الإخفاق الاستخباراتي في الحرب بين بريطانيا والأرجنتين، من خلال تطبيق الإطار التحليلي الذي وضعه البروفسور الأميركي ريتشارد بيتس (الذي يُركّز على ثلاثة أنماط للفشل الاستخباري: فشل في التحليل الاستخباري، لكن الأهم فشل صنّاع السياسات رغم توفر المعلومات (political failure)، ووقوع المفاجآت بعد فترات طويلة من التوتر وليس من فراغ (prolonged tension)، واعتماد الضحية على فرضيات استراتيجية خاطئة (strategic miscalculation). يرى الكاتب أن الإخفاق الاستخباري البريطاني في حرب فوكلاند لم يكن نتيجة غياب المعلومات، بل بسبب فشل سياسي واستخباراتي متكامل، نتج عن سلسلة من الأخطاء المتراكمة و"الافتراضات الاستراتيجية" الخاطئة (strategic assumptions) في ظل توترات طويلة المدى.

منذ عام 1945، كانت الأرجنتين تُظهر بوضوح رغبتها في استعادة الجزر، وشهدت العلاقات أزمات متكررة، أبرزها إنذار عام 1977 الذي تم تجاوزه دون تصعيد، ما أدى إلى ما يُعرف بتأثير "الإنذارات الكاذبة" (false alarm effect)، حيث قلّل المسؤولون البريطانيون لاحقًا من جدية أي تهديد. هذا التراكم أدى إلى فقدان الحساسية تجاه التحذيرات، ولم تعد الحكومة قادرة على التمييز بين الإنذار الحقيقي والزائف. بالإضافة إلى ذلك، شغلت السياسة الداخلية صنّاع القرار البريطانيين عن الأزمة، مثل الخلافات داخل الاتحاد الأوروبي وزيارة وزير الخارجية إلى "إسرائيل"، مما صرف انتباههم عن تصاعد الأزمة في فوكلاند. ويبرز الكاتب كذلك الاعتماد المفرط على التحليل السياسي لا الاستخباراتي، حيث إن المواد الاستخباراتية الأولية كانت تحذيرية، لكن التقييمات الرسمية التي وصلت إلى الوزراء قللت من احتمال الغزو، وفسرت التصعيد الأرجنتيني على أنه ضغط دبلوماسي. كما فشلت الحكومة في اتخاذ إجراء ردعي في الوقت المناسب، بسبب ضغوط الميزانية والتردد السياسي. وأسهمت قرارات مثل سحب السفينة البريطانية (HMS Endurance) من جنوب المحيط الأطلسي في إرسال إشارات خاطئة للأرجنتين، ففُسرت كعلامة على ضعف الالتزام العسكري البريطاني. كل ذلك كان قائمًا على فرضية غير مدروسة بأن الأرجنتين لن تهاجم، بينما كانت الأخيرة بدورها على قناعة بأن بريطانيا لن ترد عسكريًا (وأن الولايات المتحدة الأميركية سوف تمنعها من ذلك)، خاصة في ظل تقليص قواتها البحرية واعتمادها المفرط على الردع اللفظي.

يستخلص الكاتب من تجربة حرب فوكلاند عددًا من الدروس الأساسية في مجال الإخفاق الاستخباري، مؤكدًا أن **الفشل لم يكن نتيجة نقص في المعلومات، بل بسبب ضعف في الأداء التحليلي واتخاذ القرار**. أولًا، يشير إلى أن التحذيرات الاستخباراتية لم تفشل بسبب غياب المؤشرات، بل بسبب عدم تحويل تلك المؤشرات إلى استجابة فعّالة، ما جعل الحرب ممكنة رغم وجود إشارات مبكرة. ثانيًا، يُبرز أهمية امتلاك تصور استراتيجي متماسك يُمكّن من تقييم القدرات والنوايا بدقة، حيث إن الافتراضات المسبقة الخاطئة من الطرفين – مثل اعتقاد بريطانيا أن الأرجنتين لن تهاجم، واعتقاد الأرجنتين أن بريطانيا لن ترد – ساهمت مباشرة في فشل التقديرات. ثالثًا، يؤكد الكاتب أن وظيفة الاستخبارات ليست جمع المعلومات فقط، بل أيضًا تقديم تحليل منطقي وسليم، وأن الإخفاق كان نتيجة أداء تحليلي دون المستوى من قِبل المحللين أو القادة، وليس مجرد قصور معلوماتي. ويضيف أن أحد سُبل التحسين يتمثل في تشجيع استخدام منهجية "الفرضيات المتعددة" (multiple competing hypotheses)، وتجنّب التمسك بتفسير واحد. رابعًا، يشير إلى أن الإخفاقات الاستخباراتية لا تعود دائمًا إلى "الغباء" أو القصور الفردي، بل أحيانًا إلى الطبيعة المعقدة والغامضة للمواقف، لكن مع ذلك يمكن تحسين جودة التحليل عبر معالجة القصور المنطقي وتوسيع زاوية النظر في التقييمات الاستراتيجية (Hopple, 1984).

ويرى الدكتور البريطاني ديفيد كينغ، في مقاله المنشور عام 1987 في مجلة Intelligence and National Security، تحت عنوان "فشل الاستخبارات وحرب الفوكلاند: إعادة تقييم"، أن الإخفاق الاستخباري البريطاني في حرب فوكلاند لم يكن نتيجة ضعف في جمع المعلومات، بل كان نتيجة فشل في تحليلها والاستجابة لها في الوقت المناسب، ضمن بيئة معقدة يغلب عليها الغموض والخداع والتضليل. يشير كينغ إلى أن "لجنة الاستخبارات المشتركة" (JIC) **لم تُحدّث تقييمها للتهديد ولم تربط بين مؤشرات عديدة وواضحة**، مثل التهديدات الرسمية الصادرة عن الأرجنتين، وتحذيرات السفير البريطاني في بوينس آيرس، والتحركات العسكرية في جورجيا الجنوبية، التي تم التقليل من شأنها. ويُبرز كينغ خطأ تحليليًا جوهريًا تمثل في الاعتماد المفرط على فرضية "التصعيد التدريجي"، التي افترضت أن الأرجنتين ستتدرج في ضغوطها ولن تلجأ إلى القوة إلا كخيار أخير، بينما الحقيقة أن قرار الغزو اتُخذ فجأة وبسرية تامة قبل ستة أيام فقط من تنفيذه، وجرى إخفاء التحضيرات العسكرية تحت غطاء تمرين روتيني، دون الحاجة إلى تحشيد ظاهر يمكن رصده.

كما يؤكد كينغ أن أحد أوجه القصور تمثل في الفشل في فهم الخصم انطلاقًا من سياقه الثقافي وتجربته الخاصة، مشيرًا إلى أهمية ما يُعرف بـ "**فن التحليل البيوغرافي**" (biographical analysis)، أي دراسة الخلفية الشخصية والسلوكية لصُنّاع القرار في الدولة الخصم بعيداً عن الثقافة الخاصة والتجربة الذاتية للمُحلِّل، لفهم كيفية تفكيرهم ودوافعهم المحتملة عند اتخاذ القرارات. وفي حالة الأرجنتين، كان هذا النوع من التحليل ضروريًا لفهم النوايا العاطفية وغير العقلانية للقيادة الأرجنتينية. ويشير كينغ في ختام تحليله إلى أن الدول لا يمكنها القضاء على خطر المفاجأة أو تطوير نظام استخباراتي معصوم من الخطأ، وأن المفاجآت قد تقع رغم توفر المعلومات. لذلك، لا يصح اعتبار ما حدث مجرد فشل استخباراتي، بل يجب استخلاص الدروس منه عبر إدراك أن بعض المفاجآت لا يمكن منعها حتى مع وجود تحذيرات دقيقة واستعداد سياسي، نظرًا لعوامل الخداع والسرية وسرعة اتخاذ القرار من جانب الخصم. ويدعو كينغ إلى أن تُبنى استراتيجيات الدفاع الوطني على أساس افتراض إمكانية المفاجأة، لا على توقعات يقينية من الاستخبارات، مع تطوير فهم أعمق للخصوم من منظور سياسي وثقافي (King, 1987).

وفي مقال للبروفيسور الأميركي ريتشارد نيد ليبو (Richard Ned Lebow)، نُشر في مجلة RUSI Journal تحت عنوان "إعادة النظر في الإخفاقات الاستخباراتية في حرب فوكلاند"، يُحلّل الكاتب أسباب الإخفاق الاستخباري البريطاني في تلك الحرب، مؤكدًا أن المشكلة لم تكن في نقص المعلومات، بل في فشل القيادات السياسية في التعامل الجاد مع التحذيرات المتكررة. ويُبرز ليبو أن بريطانيا كانت تملك معلومات وفيرة من مصادر متعددة، مثل تقارير السفارة البريطانية في بوينس آيرس، والتقارير الاستخباراتية العسكرية، وتحليلات الحلفاء، وصور الأقمار الصناعية، واعتراض الشيفرات الأرجنتينية، وحتى تقارير من مركز مراقبة المحيطات الأميركي (FOSIC)، ما جعل الأرجنتين بمثابة "كتاب مفتوح" كما قال أحد المسؤولين البريطانيين. ومع ذلك، فإن هذه المعلومات لم تُترجم إلى قرارات رادعة أو تحركات ميدانية، والسبب كما يراه الكاتب هو ميل المسؤولين إلى ما يسمى "تجنّب الدفاع" (defensive avoidance)، أي تبرير التقاعس عبر التقليل من جدية المؤشرات، بسبب الخوف من التصعيد أو التكاليف المالية والسياسية لأي خطوة عسكرية.

وينتقد ليبو غياب مفهوم استراتيجي متكامل لدى بريطانيا يحدد متى ولماذا قد تقدم الأرجنتين على الغزو، ويقارن ذلك بـ "إسرائيل" في عام 1973، التي امتلكت تصورًا واضحًا (ولو خاطئًا) عن متى قد تشن مصر هجومًا. ويشير إلى أن بريطانيا تبنّت تصورًا تكتيكيًا ساذجًا يفترض أن

التصعيد سيكون تدريجيًا ولن يصل إلى الغزو قبل نهاية العام، وهو ما جعلها تتفاجأ بالهجوم. كما ينتقد ليبو العقلية السياسية الضيقة والاعتبارات القصيرة الأمد التي حكمت تصرفات الحكومة البريطانية، حيث فضّلت تجاهل المؤشرات الاستخباراتية لتجنّب إحراج سياسي، والحفاظ على دعم النواب المحافظين، وتفادي إرسال قوة بحرية استباقية قد تُفسَّر كتناقض مع سياسات التقشف التي كانت الحكومة قد أعلنتها سابقًا. ويخلص في النهاية إلى أن الإخفاق الاستخباري البريطاني لم يكن تقنيًا أو معلوماتيًا، بل نتاج فشل في التخطيط والتحليل، وخضوع للضغوط النفسية والسياسية، ما جعل الحكومة تعيش في وهم "التهديد الكاذب"، إلى أن أصبح الغزو واقعًا (Lebow, 2007).

الفصل الثالث: الإخفاق الاستخباري في مواجهة تهديدات غير نظامية

1.3 هجمات 11 سبتمبر (9/11 Attacks) (2001):

في صباح يوم 11 أيلول/ سبتمبر 2001، نفّذ تنظيم القاعدة سلسلة من الهجمات المنسّقة ضد أهداف حيوية في الولايات المتحدة، أبرزها برجا مركز التجارة العالمي في نيويورك ومقر وزارة الدفاع الأميركية (البنتاغون) في واشنطن. أسفرت الهجمات عن مقتل نحو 3000 شخص، وأحدثت صدمة كبيرة للرأي العام الأميركي والعالمي، وأطلقت ما يُعرف بـ"الحرب على الإرهاب". على الرغم من أن هذه الهجمات مثّلت إنجازًا عملياتيًا كبيرًا للقاعدة، فإنها كشفت عن واحدة من أبرز حالات الإخفاق الاستخباراتي في تاريخ الولايات المتحدة. فقد كان هناك العديد من التحذيرات السابقة والقرائن المتراكمة التي تشير إلى وجود تهديد محتمل، من بينها تقارير صادرة عن الـCIA والـFBI حول أفراد مشبوهين من الشرق الأوسط تلقوا تدريبات على الطيران في أكاديميات أميركية، وأبدوا سلوكيات غير اعتيادية، إلى جانب معلومات استخباراتية حول نوايا عامة لدى تنظيم القاعدة لتنفيذ هجمات داخل الولايات المتحدة. ومع ذلك، فشلت وكالات الاستخبارات الأميركية في دمج هذه المعلومات وتحليلها بشكل كافٍ ضمن رؤية استراتيجية موحّدة. ويعود الإخفاق إلى عوامل عدّة، منها ضعف التنسيق بين الوكالات المختلفة، والانشغال بتهديدات تقليدية، والتقليل من شأن التهديد القادم من جماعة غير دولية.

في كتابه "أعداء الاستخبارات: المعرفة والسلطة في الأمن القومي الأميركي" (2007)، يتطرق البروفسور الأميركي ريتشارد بيتس (Richard Betts)، إلى حالة الإخفاق الاستخباري قبل هجمات 11 أيلول ويفنّد أسبابها. بحسب بيتس، توفّر لدى أجهزة الاستخبارات الأميركية كما في حالة بيرل هاربور "**تحذير استراتيجي**" بوجود هجوم كبير وشيك، إلا أن الفشل كان في عدم توفر "**التحذير التكتيكي**" (أي تحديد زمان ومكان وكيفية الهجوم بدقة)، ويعود السبب إلى عدم

القدرة على كشف أو ربط معلومات محددة كان يمكن أن تساعد في إحباط الهجوم. ويشير بيتس إلى أن الاستخبارات الأميركية **فشلت في جميع مراحل الدورة الاستخبارية**؛ إذ فشل النظام في جمع المعلومات من خلال عدم اكتشاف الجناة أو الخطط أو وسائل الهجوم وسط "الضوضاء" الاستخباراتية التي كانت تشير إلى عمل محتمل. كما فشل في معالجة ونشر المعلومات، حيث لم يتم ربط بعض البيانات بطريقة تزيد من احتمالات تحديد الأفراد المتورطين أو الوسائل التي يخططون لاستخدامها. وعلى صعيد التحليل، لم تتمكن الوكالات من "**ربط النقاط**" (connecting the dots) في الأدلة الجزئية والفوضوية المتوفرة. وامتد الفشل أيضًا إلى صانعي القرار، حيث لم تكن إدارة بوش تضع مكافحة الإرهاب ضمن أولوياتها.[7]

يشير بيتس إلى أن من أبرز "أخطاء الإغفال" قبل هجمات 11 سبتمبر كان تأخر تركيز الاستخبارات على القاعدة، إذ لم يُذكر بن لادن إلا نادرًا في تقارير 1995 و1997. وبعد عام 1999، تمكّن مركز مكافحة الإرهاب من اختراق جزئي للتنظيم دون الوصول للقيادات العليا. ورغم ذلك، تصاعدت التحذيرات عام 2001، وتضمّن الموجز الرئاسي أكثر من 40 تقريرًا عن بن لادن، بعضها أشار إلى هجمات محتملة داخل الولايات المتحدة. في 6 آب/ أغسطس، أصدرت وكالة الاستخبارات المركزية الـCIA تحذيرًا بعنوان: "بن لادن مصمّم على تنفيذ هجوم داخل الولايات المتحدة"، وصرّح جورج تينيت بأن "النظام كان يومض بالأحمر". ومع ذلك، بقيت التحذيرات غير فعالة بسبب غياب الإنذار الدقيق بالمكان والزمان. تقنيًا، لم يكن بالإمكان رصد تحضيرات القاعدة لهجمات 11 سبتمبر عبر الوسائل التقليدية مثل الاستطلاع الجوي، لكن الاستخبارات الإشارية رصدت تصاعدًا في "الثرثرة" بين مشتبهين قبل الهجوم. فقد اعترضت وكالة الأمن القومي رسائل مثل "المباراة على وشك أن تبدأ" و"غدًا هو ساعة الصفر"، لكنها تُرجمت بعد فوات الأوان، ولم تتضمن تفاصيل عن الطريقة أو المكان. ويشير بيتس إلى أن أحد الأسباب الجوهرية للإخفاق كان ما يُعرف بـ"**متلازمة الذئب الكاذب**".[8]

---

[7] فعلى سبيل المثال، تم تخفيض مستوى منصب "المنسق الوطني لمكافحة الإرهاب" في مجلس الأمن القومي، ولم تجتمع "لجنة النواب" – وهي المستوى الإداري الذي يسبق القمة – لمناقشة مكافحة الإرهاب إلا بعد ثلاثة أشهر من تولي الإدارة، بينما لم تجتمع "لجنة الرؤساء" – أعلى مستوى تنسيقي بين الوكالات – لمناقشة الموضوع إلا بعد ذلك بأربعة أشهر، أي قبل أسبوع واحد فقط من الهجمات، وهو ما يعكس بطئًا في الاستجابة وانخفاضًا في ترتيب الأولوية السياسية للتهديد الإرهابي.

[8] وقد حدث ذلك سابقًا في عام 1999 حين حذرت الـCIA من هجمات كبرى محتملة خلال احتفالات الألفية، مما أدى إلى استنفار عالمي دون نتائج، واستمر هذا النمط حتى بعد 11 أيلول/ سبتمبر، ما أضعف قدرة النظام على التمييز بين التهديد الحقيقي والضوضاء الاستخباراتية.

ويُبرز بيتس ما يصفه بغياب التنسيق الفعّال بين الوكالات الاستخباراتية كعامل رئيسي في فشل منع هجمات 11 سبتمبر، إضافة إلى ضعف القدرة على "ربط النقاط" (connecting the dots) بين المعلومات المتوفرة. فعلى الرغم من وجود تحذيرات عامة، حال غياب التتبع الجيد للمتورطين دون التصرف الحاسم. يشير بيتس إلى "مذكرة فينكس" التي نبّهت إلى وجود عدد غير معتاد من المشتبهين في مدارس الطيران، لكنها لم تلقَ الاهتمام الكافي، كما لم تُشارك بين مكتب التحقيقات الفدرالية FBI وCIA. في الوقت نفسه، تأخرت CIA في إدراج خالد المِدهر على قوائم المراقبة ولم تُبلّغ FBI بحصوله على تأشيرة. الأخطاء لم تكن متعمدة دائمًا، بل وقعت أحيانًا بسبب خلل إداري مثل رسائل لم تُعلَّم كـ"هامة". كما ركّزت الـFBI على التحقيقات الجنائية بدل العمل الاستخباراتي الاستباقي، ورفضت إصدار مذكرات تفتيش، كما في حالة زكريا موسوي، بسبب سوء فهم قانوني. ويخلص الكاتب إلى أن فشل القيادة والتنسيق بين الوكالات، وليس نقص المعلومات، كان السبب الأكبر في تمهيد الطريق للكارثة.

ويعزو بيتس إخفاق الاستخبارات الأميركية قبل هجمات 11 سبتمبر إلى غياب القرارات السياسية الجريئة وتوزيع الموارد. فبعد الحرب الباردة، أصبحت مكافحة الإرهاب من أولويات الاستخبارات، وتزايد تمويلها رغم تراجع الموازنة العامة. إلا أن بيتس يلفت إلى أن هذا الاهتمام لم يُترجم إلى إجراءات عملية على مستوى صنّاع القرار. من ذلك على سبيل المثال أنه رغم تحذيرات مبكرة من استهداف الطيران المدني، لم تُعزّز إجراءات الأمن بسبب كلفتها العالية ورفض القطاع تحمّلها. حتى عند طرح سيناريوهات لاختطاف طائرات، رأت الجهات المختصة أنها غير واقعية. ويرى بيتس أن هذا يعكس نمطًا شائعًا: عندما يكون التهديد غير مؤكد، تُعتبر كلفة الاستجابة الكاملة أعلى من فائدتها المحتملة، وهو ما تكرر أيضًا في ملف إعصار كاترينا. ويخلص إلى أن الإخفاق لم يكن استخباراتيًا بحتًا، بل سياسيًا في جوهره، بسبب تردّد صنّاع القرار في مواجهة التهديدات المكلفة قبل وقوعها.

وعند الحديث عن "جمع وربط المعلومات" (Collection and Connection) يُشير بيتس إلى أن الإخفاق الرئيسي قبل هجمات 11 سبتمبر مردّه الى ضعف جمع المعلومات الدقيقة، إذ لا يمكن "ربط النقاط" (connecting the dots) دون توفرها أولًا. ويوضح أن تضخم البيانات يؤدي إلى تشويش التحليل وطمس الإشارات المهمة، كما حدث عندما استقبلت هيئة الطيران الفدرالية عام 2001 أكثر من 200 تقرير يوميًا وفتحت 1200 ملف تهديد، ما خلق زخمًا أربك التمييز بين المهم وغير المهم. ويحذّر بيتس من أن الإفراط في جمع المعلومات دون فلترة وتحليل دقيق

قد يؤدي إلى أضرار دبلوماسية أو عسكرية جسيمة. ويرى أن من مسببات الإخفاق في التحليل تجاهل أدوات الإنذار المبكر المتوفرة، وهو ما أشار إليه تقرير لجنة 11 سبتمبر.

ويلفت بيتس إلى أن **غياب التحذير التكتيكي لا يعني غياب التحذير الاستراتيجي**، وأن على صنّاع القرار تحويل التحذيرات العامة إلى سياسات وقائية ملموسة. لكنه يشير إلى أن التردد السياسي والمخاوف من الكلفة أو الآثار الجانبية تعيق الاستجابة رغم التهديد المعروف. ولهذا، يوصي بتشجيع "التفكير خارج الصندوق" من خلال فرق مثل Red Teams أو المحامين الشياطين، لأنها تبقي على حيوية مراجعة الافتراضات وكسر الجمود الذهني (Betts, 2007).

يتناول الدكتور الأميركي توماس كوبلاند، في كتابه "خدعوني مرتين: الفشل الاستخباري والإرهاب الجماعي" (2007)، سلسلة من الهجمات الإرهابية التي شهدت إخفاقًا استخباراتيًا، منها هجمات 11 أيلول 2001. ويتحدث كوبلاند عن أسباب الفشل الاستخباراتي الذي سمح بوقوع هجمات 11 أيلول، ويعرضها ضمن أربعة محاور رئيسية: **فشل القيادة**، و**العقبات التنظيمية**، و**ضعف في تقييم التهديدات والتحذيرات**، و**انعدام الاستجابة الاستراتيجية**. يرى كوبلاند أن فشل القيادة كان السبب الأول والأساسي في فشل الاستخبارات قبل هجمات 11 سبتمبر، حيث ساد خلال التسعينيات اعتقاد خاطئ بأن الإرهاب تم ردعه ولن يضرب داخل الولايات المتحدة، مما أدى إلى تشتت الجهود الاستخباراتية وإهمال التهديدات الداخلية، في ظل سياسات خارجية مثيرة للتوتر وسوء إدارة لملف الهجرة. تجاهلت السلطات خطر الجماعات المسلحة المحلية بسبب الخوف من المساس بالحريات، وتكررت نفس الأخطاء في تفجيرات الخُبر والسفارات، من ضعف أمني وغياب معلومات بشرية إلى الفشل في اغتيال بن لادن. في 2001، ورغم وضوح تهديد القاعدة، لم تُعطه إدارة بوش أولوية، وتأخر تحديث التقييمات الاستخباراتية، واستمرت أزمة تبادل المعلومات بين FBI وCIA، كما لم يُؤخذ تحذير ريتشارد كلارك بجدية. واعتمدت الدولة نهجًا قانونيًا تقليديًا في مكافحة الإرهاب، يركّز على المعاقبة بعد وقوع الجريمة بدل الوقاية، مما أعاق فهم الشبكات الإرهابية وتعطيلها، ولم يتم الرد على تفجير المدمرة كول رغم وضوح مسؤولية القاعدة. كما أثّر بطء انتقال السلطة بعد انتخابات 2000، وفشل الكونغرس في الرقابة والتنسيق، على قدرة الدولة على مواجهة التهديد، مما مهد الطريق لوقوع الهجمات.

السبب الثاني في فشل الاستخبارات وفقًا لكوبلاند هو العقبات التنظيمية، التي تمثّلت في ضعف البنية التكنولوجية والثقافة الحذِرة داخل الـFBI والـCIA، مما أعاق تبادل المعلومات وتكامل الجهود. أعلن الـFBI مكافحة الإرهاب أولوية، لكن لم يغيّر تنظيمه أو يوزّع موارده بما يتماشى مع ذلك، حيث بقي المحققون موزعين في مكاتب ميدانية بقرارات مستقلة، بينما كانت

أنظمته التقنية متخلفة جدًا لدرجة أن المحللين لم يستطيعوا الوصول للمعلومات بسهولة، ولا يوجد نظام يحوّل بيانات التحقيقات إلى معلومات استخباراتية مفيدة. أما الـCIA فكانت تعمل بثقافة تفضّل السرية والتقسيم، ولم تشارك المعلومات بشكل فعال، وركّزت على مراقبة الدول بدلًا من تتبع الأفراد، مما أدى لتجاهل تحركات عناصر بارزة من القاعدة شاركوا لاحقًا في 11 سبتمبر. كما أدت قواعد وقيود قانونية مثل "الجدار" بين التحقيقات الجنائية والاستخباراتية إلى منع مشاركة المعلومات بين عملاء الـFBI أنفسهم، وهو ما أدى لتجاهل مؤشرات تحذيرية مبكرة. كذلك، كانت وكالة الهجرة تعاني من ضعف في الموارد والتكنولوجيا، ولم تكن قادرة على تتبع دخول وخروج الزوار أو من انتهت صلاحية تأشيراتهم، ما سمح للعديد من منفذي الهجمات بالبقاء داخل البلاد. أما الأمن في النقل الجوي فكان مجزأً بين وكالات متعددة، مع ضعف كبير في التقييمات الاستخباراتية والفحص الأمني، وعدم الاستعداد لمواجهة اختطافات انتحارية، رغم وجود إشارات سابقة. وفي النهاية، بقيت معظم هذه العوائق قائمة حتى بعد سنوات من الهجمات، مع بطء التقدم في تحديث التكنولوجيا وثقافة العمل والتنسيق بين الأجهزة المختلفة.

السبب الثالث بحسب كوبلاند هو فشل تفسير وتحليل معلومات التهديد والتحذير، إذ إن المجتمع الاستخباراتي الأمريكي، وعلى رأسه الـCIA والـFBI، لم يكن متناغمًا مع البيئة التهديدية الفعلية التي كانت تتصاعد قبل 11 أيلول. رغم تزايد مؤشرات الخطر منذ سنوات، مثل خطاب بن لادن بإعلان "الحرب" على الولايات المتحدة، ومحاولات سابقة لتنفيذ هجمات باستخدام طائرات مثل مخطط "بوجينكا"، لم تُبذل جهود تحليلية كافية. تجاهل البيت الأبيض مذكرات أمنية حساسة أبرزها مذكرة 6 آب/ أغسطس 2001 التي ورد فيها أن القاعدة تنوي تنفيذ هجمات داخل أميركا وقد تستخدم طائرات، لكن تم اعتبارها وثيقة "تاريخية" لا تحمل تهديدًا وشيكًا. أيضًا، تم تجاهل مذكرة "فينيكس" التي أرسلها عميل في الـFBI في تموز/ يوليو 2001 تشير إلى أن أجانب يتعلمون الطيران قد يكونون مرتبطين بالإرهاب. والأخطر أن الـCIA كانت تعلم منذ 2000 أن اثنين من منفذي الهجمات، خالد المحضار ونواف الحازمي، دخلا أميركا، لكنها لم تُشارك الـFBI هذه المعلومة حتى آب/ أغسطس 2001. كما أن اعتقال زكريا الموسوي قبل الهجمات بشهرين بسبب طلبه تدريبًا غير منطقي على قيادة طائرات لم يُفعّل بالشكل الصحيح، لأن مكتب الـFBI المركزي رفض طلب إذن تفتيش جهازه الإلكتروني بسبب قيود قانونية مفروضة من وزارة العدل، ولو تم تفتيشه لتم العثور على معلومات عن تدريبه في معسكرات القاعدة. وحتى في صيف 2001، أبلغت تقارير استخباراتية متعددة عن تحركات

وتحضيرات لهجمات ضخمة وشيكة، لكن دون معلومات دقيقة عن الزمان أو المكان أو الأسلوب، مما جعل المسؤولين يتوقعون الهجوم في الخارج، وليس داخل أميركا.

أما السبب الرابع وفقًا لكوبلاند، فهو التحديات التحليلية داخل أجهزة الاستخبارات الأميركية، والتي ساهمت مباشرة في عنصر المفاجأة بهجمات 11 أيلول/ سبتمبر. فقد فشلت هذه الأجهزة في مراحل عدة من دورة الاستخبارات، بدءًا من التخطيط، حيث لم تُخصص الموارد البشرية والمالية بشكل يتناسب مع حجم تهديد القاعدة. فعلى سبيل المثال، لم يكن لدى الـCIA سوى 17 محللًا مخصصًا لتنظيم القاعدة قبل الهجوم، ولم يكن لدى الـFBI سوى محلل استراتيجي واحد. أما في مرحلة جمع المعلومات، فكان التنسيق ضعيفًا بين وكالة الأمن القومي الـNSA والـFBI، ولم يكن هناك عدد كافٍ من المترجمين للغة العربية. وفي مرحلة تجميع المعلومات، لم يكن هناك جهة واحدة مسؤولة عن "ربط النقاط"، فبقيت معلومات مهمة عن بعض منفذي الهجمات موزعة بين الـCIA والـFBI دون تنسيق. حتى في التحليل، ساد التفكير التقليدي بأن التهديد خارجي ولن يحدث داخل الأراضي الأميركية، مما أعاق القدرة على توقع سيناريوهات جديدة مثل اختطاف طائرات لاستخدامها كسلاح. كما لم تُطلب تقارير استراتيجية من قِبل صانعي القرار، ولم تقم الوكالات بتجميع كافة تقارير التهديد في تقييم واحد شامل. وفي ما يتعلق بنشر التحذيرات، ورغم وجود تقارير غزيرة في صيف 2001 تحذر من "هجوم وشيك ومدمر"، كانت التحذيرات تفتقر إلى التفاصيل، ولم تُترجم إلى تحرك فعلي؛ لم تُحصّن الحدود، ولم تُوجه إنذارات فعالة للولايات أو المواطنين، وظل أمن المطارات ضعيفًا، مما جعل الهجوم ممكنًا رغم توفر مؤشرات الخطر.

ويستعرض كوبلاند نتائج صدرت عن تحقيقين رسميين في الولايات المتحدة بشأن هجمات 11 سبتمبر: التحقيق المشترك للكونغرس ولجنة 11 سبتمبر، حيث ركّز كلاهما على أربعة أنماط رئيسية من الفشل: **أولًا**، فشل في التخيل (Imagination)، إذ فشلت أجهزة الاستخبارات وصنّاع القرار في تصور سيناريوهات غير تقليدية مثل اختطاف الطائرات والانتحار بها، ولم يستخدموا أدوات التحليل المبكر لتوقع المفاجآت؛ **ثانيًا**، فشل في السياسة (Policy)، حيث قللت الحكومة من شأن التهديد رغم تنامية، ولم تُعِد تقييم استراتيجيتها حتى بعد تفجيرات سفارات شرق إفريقيا؛ **ثالثًا**، فشل في القدرات (Capabilities)، إذ تعاملت المؤسسات مع تهديد القاعدة بالأدوات نفسها المستخدمة في نهاية الحرب الباردة، دون إصلاح أو تطوير مناسب؛ **رابعًا**، فشل في الإدارة (Management)، ظهر في ضعف التنسيق بين الوكالات وغياب من يتحمل المسؤولية عن توحيد الجهود.

وأشار التحقيقان إلى مشاكل تنظيمية أعمق، مثل ضعف التمويل، وقِدم التكنولوجيا، وقلة المحللين والمترجمين، وضعف تبادل المعلومات، إضافة إلى القيود القانونية المفروضة بموجب قانون FISA. ويضيف كوبلاند نتائج أخرى لم يتناولها التحقيقان بالشكل الكافي، تتمثل في: **أولًا**، سوء تقييم التهديدات الاستراتيجية، حيث لم تُدرِك الحكومة وأجهزتها الاستخبارية بشكل دقيق طبيعة البيئة التهديدية أو أين وكيف سيتحرك العدو، وتغافلت عن عناصر أساسية مثل تمويل الإرهاب وقدرات التنقل بهويات مزورة؛ **ثانيًا**، القيود المفروضة على جمع المعلومات الاستخباراتية، نتيجة مخاوف قانونية وسياسية قديمة، تسببت في عزل الاستخبارات عن أجهزة إنفاذ القانون، وعجزت وزارة العدل والكونغرس عن إصلاح هذا الواقع رغم تنامي الخطر، مما ترك الولايات المتحدة عرضة للهجوم، دون خطة واضحة أو أدوات فعالة للتصدي له (Copeland, 2007).

بعض الكتابات خُصصت للحديث عن **المشاكل البنيوية للمؤسسات الاستخبارية الأميركية إضافة الى ضعف التنسيق والصراعات بين الوكالات** وكيف ساهمت في حدوث مفاجآت كثيرة ضد الولايات المتحدة، خصوصاً في هجمات 11 أيلول. في كتابه "الوتد: من بيرل هاربر إلى 11 سبتمبر – كيف عرّضت الحرب السرية بين الإف بي آي والسي آي إيه الأمن القومي الأميركي للخطر" (2002)، يتحدث الكاتب الأميركي والخبير في الشؤون الاستخباراتية مارك ريبلينغ (Mark Riebling) عن الإخفاق الاستخباري الذي مهّد لهجمات 11 سبتمبر من زاوية الصراع البنيوي والتاريخي بين الـ CIA والـFBI. يبيّن ريبلينغ أن جذور الفشل تعود إلى غياب التعاون والثقة بين الوكالتين، حيث حجبت الـCIA معلومات أساسية عن وجود اثنين من منفذي الهجمات داخل الولايات المتحدة، رغم علمها بتحركاتهما منذ مطلع عام 2000. ويفصّل كيف أدى هذا التنافس المؤسساتي المزمن إلى فشل في "ربط النقاط" بين معلومات مشتتة، إذ تعاملت كل وكالة مع ملف القاعدة كتهديد خارجي أو داخلي بحسب اختصاصها، دون أن يتم دمج التحليل أو توحيد الرؤية. ويخلص ريبلينغ إلى أن الكارثة لم تكن ناجمة عن نقص المعلومات، بل عن الانقسامات العميقة بين الأجهزة، ما حال دون اتخاذ أي إجراء وقائي فعال (Riebling, 2002).

وفي مقالها " 11 سبتمبر وفشل تكيّف وكالات الاستخبارات الأميركية"، المنشور عام 2005 في مجلة "International Security"، أرجعت البروفيسورة الأميركية إيمي زيغارت (Amy Zegart) فشل أجهزة الاستخبارات الأميركية، وعلى رأسها الـCIA، في منع هجمات 11 أيلول إلى ثلاثة أسباب رئيسية: أولاً، طبيعة البيروقراطيات التي تجعل الإصلاح الداخلي صعباً للغاية؛ ثانياً، مصلحة الرؤساء والمشرّعين والبيروقراطيين في تجنب التغيير البنيوي؛ ثالثاً، تعقيد النظام

الفيدرالي الأميركي الذي يعوق أي إصلاح تشريعي فعّال. وأشارت زيغارت إلى أن أجهزة الاستخبارات أجرت تغييرات محدودة، لم تكن كافية لمواكبة التغير في البيئة الأمنية، إذ تجاهلت تقارير عشرات اللجان التي دعت إلى إصلاحات جوهرية تتعلق بالتنسيق المؤسسي، وتحديد الأولويات الاستخباراتية، وتحديث قدرات الاستخبارات البشرية، ومعالجة مشكلات الموارد البشرية (Zegart, 2005).

يعزو الكاتبان المجريّان مايكل ميززيريكس (Michael Misztalerek) وليفينتي ليتفاي (Levente Littvay) في مقالهما المنشور عام 2006 في مجلة International Journal of Intelligence and CounterIntelligence فشل الاستخبارات الأميركية في منع هجمات 11 سبتمبر إلى **عوامل تحليلية مؤسسية**، وليس إلى نقص في جمع المعلومات. يجادل الكاتبان بأن السبب الجذري يعود إلى ظاهرة "**الحكمة الزائفة**" (false wisdom)، وهي الثقة الزائدة في محللين تمّت ترقيتهم بناءً على نتائج سابقة إيجابية ناتجة عن الحظ وليس عن كفاءة تحليلية حقيقية. ويشير المقال إلى غياب معايير تقييم موضوعية مثل دقة التنبؤات، ما سمح باستمرار هؤلاء المحللين في مواقعهم القيادية رغم ضعفهم. كما يتطرق المقال إلى تأثير العوامل البيروقراطية، مثل الضغط نحو التوافق الجماعي (groupthink)، والتحيّزات الإدراكية، والجمود الفكري، وضعف المساءلة. ويؤكد الكاتبان أن التحليل الاستخباري قبل 11 سبتمبر اتسم بعدم القدرة على التكيّف مع التهديدات الجديدة بسبب غياب أدوات تحليلية مرنة ومنهجية تجريبية. ويقترحان إصلاحات تشمل تعزيز الاختبارات التنبؤية (predictive testing) للمحللين، وتغيير آليات الترقية، واعتماد مقاربات معرفية تستند إلى الأداء، وليس إلى الوضع المؤسسي أو الخبرة البيروقراطية (Meszerics & Littvay, 2009).

يتناول الباحث الأميركي ستيفن مارين (Stephen Marrin) في مقاله " منع فشل الاستخبارات من خلال التعلم من الماضي" المنشور عام 2004 في مجلة International Journal of Intelligence and CounterIntelligence أوجه الفشل الاستخباري التي ساهمت في عدم تمكّن الأجهزة الأميركية من منع هجمات 11 أيلول، مشيرًا إلى أن **الإشكالية لا تكمن في نقص المعلومات، بل في عدم القدرة على تحويلها إلى معرفة استخبارية قابلة للاستخدام**. يركّز مارين على أن جذور الفشل تعود إلى مشكلات تنظيمية وإدراكية، منها الجمود الذهني، وغياب التفكير البديل، وتقصير في تحليل السياق، إضافة إلى ضعف إيصال التحذيرات للمسؤولين السياسيين. ويستحضر الكاتب أمثلة تاريخية من هجمات مباغتة مثل بيرل هاربر ويوم كيبور،

ليؤكد أن نمط الفشل يتكرر نتيجة عوامل مثل التضليل المتعمّد من الخصوم (denial and deception) وضعف التفاعل المؤسسي مع الإشارات التحذيرية.[9]

وفي مقالٍ آخر للكاتب نفسه نُشر عام 2011 في مجلة Intelligence and National Security بعنوان "هجمات 11 سبتمبر: فشل في السياسة لا في التحليل الاستخباري الاستراتيجي"، يجادل مارين بأنّ صانعي القرار الأميركيين كانوا على دراية كافية بتهديد تنظيم القاعدة منذ التسعينيات، وقد تلقّوا تحذيرات إستراتيجية عديدة من المجتمع الاستخباري، لكنهم فشلوا في تحويل تلك المعرفة إلى سياسات فعالة. يبيّن المقال أن الفشل الحقيقي كان في السياسة (policy failure)، وليس في التحليل الاستخباري، مستدلًا على أن صنّاع القرار لم يفتقروا إلى المعلومات، بل اختاروا عدم اتخاذ خطوات جذرية، إما بسبب حسابات سياسية أو اعتقادهم بعدم جدوى السياسات البديلة في الأجل القريب. كما يوضح أن غياب "تقدير استخباري وطني" بين 1998 و2001 لم يكن ليُحدث فرقًا كبيرًا، لأن القرارات لم تكن تعتمد فعليًا على مثل هذه التقديرات. ويخلص مارين إلى أن فهم فشل 11 سبتمبر يقتضي دراسة السياسات والبيئة السياسية التي حالت دون الاستجابة الفعّالة للتحذيرات الاستخبارية، وليس الاكتفاء بتقييم أداء وكالات الاستخبارات فقط (Marrin, 2011).

ويتناول المؤرخ الأميركي ماثيو إيد (Matthew Aid) في مقاله المنشور عام 2011 في مجلة Intelligence and National Security بعنوان "العوامل الثقافية الاستراتيجية وفشل الاستخبارات الأميركية خلال الحرب الباردة"، إخفاق الاستخبارات الأميركية في منع هجمات 11 سبتمبر من منظور العوامل الثقافية المؤسسية المتجذرة في بيئة عمل أجهزة الاستخبارات. يجادل الكاتب بأن الإخفاق لم يكن ناتجًا عن نقص في المعلومات أو القدرات التكنولوجية، بل عن **ثقافة استخباراتية** رسّخت نمطًا من التفكير البيروقراطي الجامد، تمثل في التهوين من شأن التهديدات المعقدة، والانجراف نحو التفكير الجماعي (groupthink)، والخوف من اتخاذ قرارات جريئة، إلى جانب الاعتماد المفرط على افتراضات غير واقعية مستمدة من نموذج "**الفاعل العقلاني**" الذي يفترض أن الخصم يتصرف بطريقة منطقية ومُخطط لها دائمًا، وهو ما لم ينطبق على تنظيم القاعدة. كما يبرز المقال لجوء المحللين إلى التخمين العشوائي

[9] ويخلص مارين إلى أن إصلاح الأداء الاستخباري يتطلب ما هو أبعد من الهيكلة، ويشمل تعزيز أدوات الحرفية التحليلية (analytic tradecraft)، واعتماد مقاربات منهجية مثل "محامي الشيطان" (devil's advocate) والتحليل البديل (alternative analysis)، وتبنّي ثقافة مؤسسية قادرة على مواجهة اللايقين والانفكاك عن التصورات النمطية (Marrin, 2004).

(guesstimating) في غياب بيانات كافية، مما زاد من ضبابية التقديرات.[10] كما يلفت إلى تصاعد التسييس، حيث فرض البيت الأبيض ضغوطًا على قادة الاستخبارات للامتثال السياسي، ما أضعف موضوعية التقييمات. ويخلص المقال إلى أن فشل 11 سبتمبر هو امتداد لهذه الثقافة المؤسسية العميقة التي يصعب تجاوزها من دون إصلاح جذري في عقلية وهيكلية وكالات الاستخبارات الأميركية (Aid, 2011).

في كتابه "الاستخبارات والهجمات المباغتة: دروس من بيرل هاربر إلى 11 سبتمبر" الصادر عام 2013، يقدّم البروفيسور الأميركي إريك دال (Erik Dahl) في الفصل السابع تفسيرًا مفصّلًا لفشل الاستخبارات الأميركية في منع هجمات 11 سبتمبر. يتبنّى دال مقاربة مختلفة تركّز على الفارق الجوهري بين نوعين من التحذير الاستخباري: "**التحذير الاستراتيجي**" (strategic warning) و"**التحذير التكتيكي**" (tactical warning). ففي حين يرى أن التحذيرات الاستراتيجية—أي التقييمات العامة طويلة الأمد حول خطورة تنظيم القاعدة—كانت متوفرة بكثافة، وشملت توقعات بشأن استخدام الطائرات التجارية كسلاح، إلا أنها لم تكن كافية لمنع الهجوم. ويشير الكاتب إلى أن مثل هذه التحذيرات فشلت في دفع صانعي القرار إلى اتخاذ خطوات ملموسة، وهو ما يسميه بـ"مفارقة التحذير الاستراتيجي" (strategic warning paradox): أي أن الحكومات تطلب تحذيرات استراتيجية لكنها لا تتجاوب معها حين تصل. أما التحذير الذي كان يمكن أن يمنع الهجوم فعلًا فهو التحذير "التكتيكي"، الذي يوفّر معلومات دقيقة عن هوية المنفذين، وتوقيت الهجوم، وطريقته، ومكانه، وهو ما غاب كليًا عن أجهزة الاستخبارات الأميركية قبل الهجمات. ويوثّق دال بالتفصيل كيف أن عناصر مهمة من الخيوط الاستخبارية—مثل تتبع اثنين من منفّذي الهجوم، نواف الحازمي وخالد المحضار، أو مراقبة منزل آمن في اليمن استخدمه التنظيم كمركز تنسيق—لم تُجمع في صورة متكاملة، ولم تُترجم إلى تحذير فعّال. كما يعزو الفشل إلى **ضعف "قابلية الاستجابة"** (receptivity) لدى صانعي القرار، سواء في إدارة كلينتون أو إدارة بوش، وإلى تجاهل كثير منهم تحذيرات متكررة صدرت عن مسؤولين بارزين مثل ريتشارد كلارك أو مدير السي آي إيه جورج تينيت.[11] ويخلُص دال إلى أن النجاح في منع مثل هذه الهجمات يتطلب شرطين متلازمين: (1) **تحذير تكتيكي**

---

[10] يرى الكاتب أن هذه الأنماط لم تكن جديدة، بل تكررت في محطات مفصـــلية مثل أزمة خليج الخنازير، وحرب فيتنام، وأزمة الصواريخ الكوبية، وسقوط الشاه في إيران.

[11] ويشـير دال إلى أن بعض التحذيرات التي أُطلقت في صـيف عام 2001 وصـلت فعليًا إلى البيت الأبيض—مثل اجتماع 10 تموز الذي قدّم فيه تينيت تقريرًا شديد اللهجة إلى كونداليزا رايس—لكنها لم تؤدِ إلى أي تحرّك استباقي.

دقيق، و(2) **استجابة سياسية فاعلة**. وفي ظل غياب كليهما، بقيت التحذيرات الاستراتيجية مجرد "دخان بلا نار"، كما وصفها أحد تقارير وكالة الاستخبارات المركزية نفسها (Dahl, 2013).

2.3 طوفان الأقصى (Al-Aqsa Flood) (2023):

في صباح يوم 7 تشرين الأول/ أكتوبر 2023، شنّت كتائب القسام، الجناح العسكري لحركة حماس، هجومًا مفاجئًا واسع النطاق ضد مواقع عسكرية ومستوطنات إسرائيلية في غلاف غزة، ضمن عملية أُطلق عليها اسم "طوفان الأقصى". شملت العملية إطلاق آلاف الصواريخ بالتوازي مع اقتحام حدود قطاع غزة عبر البر والجو والبحر، والسيطرة المؤقتة على عدد من القرى والمواقع العسكرية الإسرائيلية، وأسر وقتل المئات من الجنود والمدنيين. شكّلت العملية صدمة غير مسبوقة لـ"إسرائيل"، نظرًا لحجم الاختراق المفاجئ وطبيعة التنسيق والتخطيط الذي فاجأ المؤسسة الأمنية والعسكرية.

على الصعيد الاستخباراتي، يُعدّ هجوم طوفان الأقصى من أكبر الإخفاقات في تاريخ الاستخبارات الإسرائيلية منذ حرب 1973. فبالرغم من النشاطات المكثفة لحركة حماس في الأسابيع التي سبقت العملية، بما في ذلك التدريبات العسكرية العلنية، لم تتمكن الأجهزة الاستخبارية الإسرائيلية، وعلى رأسها "الشاباك" و"أمان"، من التنبّه أو التحذير من الهجوم. فُسّر هذا الفشل بأنه نتيجة للثقة الزائدة بالتقديرات السابقة التي رأت أن حماس غير معنية بتصعيد عسكري شامل في ظل الوضع الاقتصادي والإنساني في غزة، إلى جانب الافتراضات بأن الحركة مُردوعة بعد الحروب السابقة. كما أظهرت العملية فشلًا في التنسيق بين الاستخبارات والمستوى السياسي، وضعفًا في القدرة على قراءة المؤشرات وتحليل نوايا العدو. ويُشير العديد من المحللين إلى تشابه هذا الإخفاق مع إخفاق 1973 من حيث الاعتماد على تصور ثابت مسبق عن نوايا الخصم، وتجاهل التحذيرات الواضحة.

في مقال نُشر عام 2024 في مجلة "International Journal of Intelligence and CounterIntelligence"، بعنوان "الاستخبارات والأمن: فشل تصوّر أمان 2023"، استخدم الباحث الإسرائيلي أوري ويرتمان (Ori Wertman) والبروفيسور البريطاني-الألماني كريستيان كونيرت (Christian Kaunert) نظرية تحويل القضايا أو الكيانات إلى تهديدات أمنية (Securitization Theory) كإطار نظري لتحليل فشل شعبة الاستخبارات العسكرية الإسرائيلية (أمان – AMAN) في توقع هجوم حماس في 7 أكتوبر 2023. يسلّط المقال الضوء على التصور السائد في "أمان" قبل هجوم حماس، والذي افترض أن الحركة تردعها الحرب وتسعى إلى مسار تسوية مع

"إسرائيل"، رغم امتلاك "أمان" معلومات واسعة حول تعاظم قوة حماس وخططها لغزو مناطق إسرائيلية. وقد فضّل صنّاع القرار الإسرائيليون التركيز على تهديدات "كبرى" مثل الملف النووي الإيراني وصواريخ حزب اللّه، ولم يُصنّفوا حماس كتهديد يتطلب تعبئة أمنية شاملة.

في جوهر تحليل الفشل، يبرز المقال وجود افتراضين رئيسيين قادا تصور "أمان": **أولًا**، أن حماس مردوعة وتسعى إلى تسوية اقتصادية مع "إسرائيل"، وهو تصور ترسّخ منذ عهد الجنرال أفيف كوخافي كمدير لـ"أمان"، واستمر في عهد خلفائه، حيث اعتمدوا على مفهوم مفاده أن زعيم حماس في غزة، يحيى السنوار، يفضل تحسين الوضع الاقتصادي على التصعيد العسكري. انعكس ذلك في تحوّل أمان نحو الاعتماد على التكنولوجيا والاستخبارات السيبرانية على حساب جمع المعلومات الميدانية، مع تقليص دور وحدة 504 المسؤولة عن الاستخبارات البشرية. رغم ظهور مؤشرات تناقض هذا التصور، مثل وثيقة "محامي الشيطان" التي توقعت سيناريو شبيه بما حدث في 7 أكتوبر، استمرت أمان في افتراض أن حماس لا تنوي تفعيل خططها، بل تسعى لتسوية. **ثانيًا**، افترضت أمان أن حماس غير قادرة على اختراق الحدود الإسرائيلية، خصوصًا بعد الانتهاء من بناء الحاجز الذكي على حدود غزة عام 2021، والذي تم اعتباره حائط صد يمنع اجتياحًا بريًا. أدى هذا الافتراض إلى إهمال جمع المعلومات حول التشكيلات البرية لحماس والتركيز على قدراتها الصاروخية فقط، رغم معرفة أمان بخطط حماس لاجتياح جماعي وتنفيذ عمليات قتل وخطف. كان تقييم أمان لقدرات حماس العملياتية يشير إلى أنها لا تستطيع تنفيذ أكثر من هجوم محدود بـ70 مقاتلًا، رغم تخصيصها 3,000 مقاتل لذلك الغرض.

يعرض المقال أيضًا آراء معارضة داخل "إسرائيل" للتصور السائد في أمان، أبرزها موقف وزير الدفاع الأسبق أفيغدور ليبرمان، الذي دعا منذ 2016 إلى تصنيف حماس كتهديد استراتيجي يستدعي ضربة استباقية، محذرًا من أن تأجيل المواجهة سيؤدي إلى كارثة تفوق آثار حرب أكتوبر 1973. كما نبّه إلى نية حماس تنفيذ اجتياح داخل "إسرائيل" واحتلال مستوطنات وأخذ رهائن بهدف شل الوعي الجمعي للإسرائيليين. وفي نهاية المقال، يناقش الكاتبان أن الفشل لم يكن استخباراتيًا فقط، بل كان فشلًا مؤسسيًا في تصنيف التهديدات بشكل مرن وديناميّ، حيث تمسكت أمان بمنظور غربي "**عقلاني**" (rational) في فهم تنظيم أيديولوجي مثل حماس، متجاهلة العوامل الثقافية والدينية والسياقية (تكرر في التحليلات الإسرائيلية أن ذلك نتج ذلك عن الاعتماد المفرط على جنود شباب لديهم ميول ثقافية غربية وغرباء عن الثقافة المحلية في غزة). كما يسلّط المقال الضوء على العوامل السياسية، مثل رغبة الحكومة في الحفاظ على

"الهدوء مقابل المال"، وهو ما شجع حماس على مواصلة بناء قوتها العسكرية في ظل تصنيفها ككيان غير معادٍ في الوقت الراهن.

ويقارن الكاتبان هذا الفشل بحالتي عام 1967، حيث ساهمت أمان في دفع القرار بتوجيه ضربة استباقية لمصر، و1973، حين أخفقت في التنبؤ بالحرب رغم توفر مؤشرات واضحة، ما يعكس نمطًا من الجمود المفاهيمي والافتراضات غير الدقيقة. ويختم المقال بالدعوة إلى تغيير جذري في آليات تقييم التهديدات داخل أجهزة الاستخبارات، بما يشمل تفكيك التصورات الجامدة، ودمج **الفهم الثقافي-الديني**، لتفادي تكرار "المفاجآت الاستراتيجية" مستقبلاً (Wertman & Kaunert, 2024).

في مقالٍ آخر نُشر في نفس العام وفي مجلة " International Journal of Intelligence and CounterIntelligence"، تحت عنوان "الهجوم المفاجئ لحماس في 7 أكتوبر 2023: تحليل أولي"، يقدّم الكاتب الإسرائيلي إيال بينكو (Eyal Pinko) تحليلاً أوليًا معمقًا لأسباب فشل الاستخبارات الإسرائيلية في التنبؤ بهجوم حماس، ويصف الحدث باعتباره مفاجأة استراتيجية كاملة لكل من شعبة الاستخبارات العسكرية (أمان – IMI) وجهاز الأمن العام (الشاباك – ISA). يؤكد الكاتب منذ البداية أن "إسرائيل" لم تتلق أي إنذار استخباراتي ملموس حول نية الهجوم، ما أثار تساؤلات حول قدرة هذه الأجهزة على التنبؤ بالتهديدات ومعالجتها.

يستهل بينكو مقاله بالإشارة إلى صدور النسخة العبرية من كتاب "بيرل هاربر: التحذير والقرار" الذي سبقه الجنرال إيرن نيف بمقدمة تنتقد حالة "الرضا الذاتي المؤسسي" في الجيش الإسرائيلي، وتنبه إلى خطورة تجاهل النقد والتعلم من الإخفاقات السابقة. وبعد أشهر فقط، تحققت المخاوف التي عبّر عنها نيف في شكل الهجوم الذي شنّته حماس صباح السابع من تشرين الأول/ أكتوبر. ينتقل الكاتب بعد ذلك إلى تأطير الحدث في سياقه التاريخي، مشيرًا إلى أن أدبيات المفاجآت الاستراتيجية تركّز على ما يُعرف بـ "المفاجآت المركزة" (Concentrated Surprise)، أي تلك الناتجة عن جهود تمويه وخداع مُحكمة من طرف فاعل مُصمِّم على إخفاء نواياه الحقيقية. ويقارن الحالة بهجمات شهيرة مثل بيرل هاربر، و11 أيلول/ سبتمبر، وحرب 1973. ويوضح الكاتب أن أربع جولات عسكرية كبرى بين "إسرائيل" وحماس - الرصاص المصبوب (2008)، وعمود السحاب (2012)، والجرف الصامد (2014)، وحارس الأسوار (2021)- لم تُنتج فهماً دقيقاً داخل أجهزة الاستخبارات الإسرائيلية لطبيعة تهديد حماس ونواياها.

في بداية تحديد أسباب فشل 7 أكتوبر، يوضح الكاتب أن **السبب الأول** هو غياب التحذير المبكر. رغم توفر معلومات هامة – مثل تقرير "جدار أريحا" الذي أعدته محللة من وحدة 8200 وتضمن

تفصيلًا لخطة الهجوم – تم تجاهله من قبل القيادات. كذلك، تم التقليل من شأن تحذيرات أخرى ظهرت في مراقبة حدود غزة أو عبر وسائل التواصل الاجتماعي، مثل تدريبات حماس العلنية. **السبب الثاني** يكمن في التصور المسبق داخل أجهزة الاستخبارات بأن حماس غير معنية بالمواجهة، وأنها تركّز على تحسين الوضع المعيشي في غزة، وقد استند هذا الافتراض إلى تدفق أموال قطرية، وهدوء نسبي، وفتح سوق العمل الإسرائيلي أمام الغزيين، ما عزز وهم "الردع المتبادل". ويبرز الكاتب كيف أن هذا التصور لم يكن مبنياً على معلومات مؤكدة بل على "أمنيات مؤسسية".

يتناول المقال أيضاً إغفال التحذير المصري الرسمي الذي أرسله مدير الاستخبارات العامة عباس كامل قبل أيام من الهجوم، محذرًا من "شيء كبير وخطير"، والذي، بحسب مصادر أميركية، بلغ مكتب رئيس الوزراء لكنه لم يُؤخذ بجدية. كما يكشف الكاتب عن التدهور المستمر في التنسيق بين أمان والشاباك، وتكرار الفجوات الاستخباراتية بينهما رغم التحذيرات المتكررة من ديوان مراقب الدولة الإسرائيلي منذ 2014، خصوصًا في ملف أنفاق حماس، والتي لم تُدرج كأولوية حتى عام 2015. في ما يتعلق بالجانب الاستخباراتي التقني، يشير الكاتب إلى إخفاقات في التقدير المتعلق باستخدام المعلومات المفتوحة (OSINT)، حيث استندت حماس إلى خرائط، وصور فضائية (مأخوذة من تطبيقات مثل Google Earth)، ومقاطع علنية لتحديد الأهداف. بالمقابل، كانت "إسرائيل" قد أغلقت وحدة OSINT الخاصة بها، ما حرمها من تتبع تحركات حماس في الفضاء العلني (وبالتالي لم تنتبه لتدريبات حماس التي كانت تُعرض على مواقع التواصل الاجتماعي علنًا). كما استخدمت حماس تكتيكات أمنية متقدمة، منها تقليص الاتصال الرقمي وتجنب الإشارات الإلكترونية، مما صعّب مهمة اعتراض نواياها الفعلية. بالإضافة إلى ذلك، عانت الشاباك من نقص في المصادر البشرية (HUMINT) داخل غزة، وفشل في تجنيد عناصر من الدوائر القريبة من القيادة العسكرية لحماس.

ينتقد الكاتب أيضًا الثقافة التنظيمية داخل المؤسستين، والتي أهملت الأبحاث والتقييمات الاستراتيجية مقابل التركيز على الأهداف التكتيكية. ويشبّه ذلك بما حصل في 11 أيلول/سبتمبر حيث فشل المحللون في "**تخيّل**" سيناريو كارثي بسبب الجمود الذهني (Cognitive Rigidity). ويرى الكاتب أن هذا النمط من الفشل نابع من الثقة الزائدة بالتكنولوجيا، خصوصًا "الجدار الذكي" الذي اعتُقد أنه قادر على منع التسلل من غزة، لكن تبيّن أن حماس قد تجاوزته عبر تكتيكات معقدة. وفي ختام مقاله يخلص بينكو إلى أن الهجوم كان نتيجة "خداع استراتيجي" متقن من طرف حماس، استغل أوهام الردع والاستقرار الاقتصادي. ويشير إلى أن

تصور "إسرائيل" لحماس كجهة "محلية وإدارية" أعماها عن تقييمها كجهة منظمة عسكريًا وقادرة على مباغتة متقدمة. كما يؤكد أن غياب التخطيط لسيناريو كهذا، وعدم تدريب الوحدات عليه، وعدم توفر خطة جاهزة للرد، يعكس فشلًا مركبًا في التنبؤ والتخطيط والتنفيذ. وينبه إلى أن على إسرائيل إعادة النظر في منظومتها الأمنية بشكل شامل، وتجاوز الرضى الذاتي، وتطوير قدرة حقيقية على قراءة التهديدات القادمة من جهات غير تقليدية، مثل التنظيمات المسلحة لا الدول فقط.

وفي هذا السياق، يدعو الكاتب إلى ضرورة التخلص من التصورات المغلوطة بشأن قدرات حماس، والتعامل مع جناحها العسكري كتنظيم منضبط وفعّال. كما يشدد على أهمية إعادة تفعيل وحدات الاستخبارات المفتوحة (OSINT)، وتقوية جمع المعلومات البشرية (HUMINT) داخل غزة، وتطوير قدرة المحللين على التعامل مع "الإشارات الضعيفة" بمرونة ذهنية وخيال استخباراتي. ومن بين التوصيات الجوهرية التي يطرحها أيضًا: ضرورة إعداد سيناريوهات طوارئ متنوعة، والتدرب عليها بانتظام، وعدم الاتكال على الردع أو التكنولوجيا فقط كوسائل كافية للحماية، بل إدراك أن المفاجأة الاستراتيجية ستبقى احتمالًا قائمًا ما لم يتم كسر نمط التفكير التقليدي، وتعزيز التعاون بين أجهزة الاستخبارات على أسس مهنية مرنة (Barnea, 2024).

ويتناول الباحثان الإسرائيليان البروفيسور جيل بارام (Gil Baram) والبروفيسور إسحاق بن إسرائيل (Isaac Ben Israel) في مقالتهما الحديثة المنشورة عام 2025 في مجلة " Intelligence and National Security" تحت عنوان "إعادة تعريف اليقظة: إعادة تقييم معنى الإنذار المبكر في عقيدة الأمن الإسرائيلية وهجوم 7 أكتوبر"، مسألة الفشل الاستخباراتي الإسرائيلي في توقع هجوم حماس من زاوية أوسع من مجرد خلل استخباراتي تقليدي، إذ يؤكدان أن الهجوم يمثل انهيارًا متعدد الأبعاد في عقيدة الأمن القومي الإسرائيلي، وخاصة في ركيزتها المحورية: "الإنذار المبكر" (Early Warning). يبدأ المقال بتشخيص شامل لهجوم 7 أكتوبر، الذي شكّل مفاجأة استراتيجية وتكتيكية، رغم امتلاك "إسرائيل" لمنظومات دفاعية وتكنولوجية فائقة التطور. يشير الكاتبان إلى أن الهجوم كشف عيوبًا في الاعتقاد الإسرائيلي المسبق بقدرة التكنولوجيا وحدها على تقديم إنذار مبكر فعال، وأن الاعتماد المفرط على أنظمة الإنذار التكنولوجي دون تعديل العقيدة لمواجهة التهديدات المعاصرة – التي باتت تأتي من فاعلين غير حكوميين مثل حماس – كان خطأ قاتلًا. وعلى الرغم من توفر معلومات

استخباراتية سابقة حول خطط حماس، قاد **سوء التقدير والاستخفاف بالمعطيات** إلى الفشل في إطلاق إنذار مبكر فعال.

ينتقل الباحثان إلى استعراض الخلفية التاريخية لعقيدة الأمن الإسرائيلية، التي وُضعت في خمسينيات القرن الماضي على يد دافيد بن غوريون، وارتكزت على ثلاث ركائز: الردع، والإنذار المبكر، والحسم. يشرح المقال كيف ظلّ الجيش الإسرائيلي، وبشكل خاص شعبة الاستخبارات العسكرية (أمان)، متمسكًا بالمفهوم التقليدي للإنذار المبكر، والذي يفترض إمكانية توفير وقت كافٍ للتعبئة. بينما واقع التهديد الجديد – المتمثل في تنظيمات مسلحة قريبة جغرافيًا مثل حماس – لا يمنح هذا الوقت. ورغم إدخال تكنولوجيا متطورة، مثل الذكاء الاصطناعي والحواجز الذكية، بقيت العقيدة دون تحديث يتناسب مع تهديد غير تقليدي. ويؤكد الباحثان أن شعبة الاستخبارات الإسرائيلية، بوصفها الجهة التقديرية الأولى في الدولة، كان يفترض أن تبادر بإعادة تعريف الإنذار المبكر بما يتناسب مع التهديدات المتغيرة. لكن **الخلل لم يكن في جمع المعلومات، بل في التقدير والتحليل**، الذي شابه تحيّز إدراكي وميل إلى الركون للتكنولوجيا بدلًا من التفكير النقدي. لقد وفّرت التكنولوجيا معلومات دقيقة، لكن التقدير البشري فشل في فهم مغزاها.

وفي تحليل دقيق لهجوم 7 أكتوبر، **يبرز المقال أن الخطط التفصيلية لحماس كانت في حوزة وحدة 8200 منذ أكثر من عام**، كما أن المناورات التدريبية التي نفذتها حماس في أيار/ مايو 2023 كانت تحاكي بدقة سيناريو الهجوم. رغم ذلك، لم وترفع درجة الاستعداد، ما يكشف **فشلًا في فهم معنى الإنذار**، وتفسيره على أنه مجرد إشارة تقنية بدلاً من عملية تحليل شاملة. ومن الأسباب الأساسية لهذا الفشل، يذكر المقال الاعتماد المفرط على التكنولوجيا – سواء في جمع المعلومات أو في تقييمها – على حساب التفكير التحليلي البشري. فحتى وإن كانت الأجهزة قد عملت بكفاءة، فإن تحليل المعطيات وتقديرها لم يتم بالشكل المطلوب، ما خلق وهمًا بأن كل شيء تحت السيطرة، بينما كانت المفاجأة تقترب.

يختم الباحثان بضرورة إعادة صياغة عقيدة الأمن الإسرائيلية جذريًا، لتتضمن استيعابًا أكبر للتهديدات من جهات غير تقليدية، وتطويرًا لمفهوم الإنذار المبكر ليتجاوز المفهوم الزمني التقليدي، ويشمل الإنذار المفاهيمي والإدراكي. كما يدعوان إلى دمج أكثر فعالية بين التكنولوجيا والتقدير البشري، وتعزيز الوعي بالتحيزات المعرفية التي تعيق التحليل. وينبهان إلى أن جزءًا من العقيدة التقليدية التي ساعدت "إسرائيل" على البقاء لعقود لم تعد صالحة في المرحلة الجديدة. باختصار، يرى المقال أن فشل 7 أكتوبر لم يكن نتيجة غياب المعلومات، بل

نتيجة غياب الفهم العميق والتكيّف مع التهديدات المعاصرة، مما يفرض مراجعة شاملة للعقيدة الأمنية الإسرائيلية بما يضمن جهوزية فعلية أمام مفاجآت مشابهة في المستقبل (Baram & Israel, 2025).

يتناول الباحث الهندي راجنيش سينغ (Rajneesh Singh) في مقالته المنشورة عام 2024 في مجلة Strategic Analysis، تحليلًا نقديًا لفشل الاستخبارات الإسرائيلية في التنبؤ بهجوم حماس في 7 أكتوبر. ويرى الكاتب أن هذا الفشل لا يقتصر على الجانب الاستخباراتي فقط، بل هو نتيجة إخفاقات مركبة على المستويات السياسية والاستراتيجية والعملياتية والتكتيكية، كما يعكس خللًا أعمق في عقيدة الأمن القومي الإسرائيلي، خاصة في ركيزتها المتعلقة بالإنذار المبكر. وفي تفكيكه **للأسباب السياسية للفشل**، يشير سينغ إلى أن السياسات الداخلية لرئيس الوزراء بنيامين نتنياهو، وخاصة محاولاته تمرير إصلاحات قضائية مثيرة للجدل، خلقت انقسامات حادة داخل المجتمع الإسرائيلي، وأثرت على جاهزية الجيش، إذ أعلن عدد من الطيارين وأفراد الوحدات الخاصة رفضهم أداء الخدمة العسكرية إذا أُقرت هذه القوانين. كما أرسل جهاز الاستخبارات العسكرية أربعة تحذيرات رسمية في عام 2023 تُفيد بأن الانقسام الداخلي يشجع أعداء "إسرائيل" على شن هجمات. رغم ذلك، تجاهل نتنياهو هذه التحذيرات، ومرر القوانين، في خطوة تعكس تجاهلًا سياسيًا واضحًا لمخاطر أمنية جدية.

في السياق ذاته، ينتقد الكاتب سياسة نتنياهو تجاه غزة، والتي هدفت إلى "احتواء" حماس اقتصاديًا، والسماح بتدفق الأموال القطرية وتوظيف آلاف الغزيين داخل "إسرائيل"، مع الاعتقاد أن ذلك سيحول دون لجوء الحركة إلى الحرب. هذه السياسة، بحسب الكاتب، خلقت وهمًا لدى القيادة الإسرائيلية بأن حماس ردِعت تمامًا، وأن التهديد الحقيقي قادم من إيران وحزب اللّه، وليس من غزة. ويكشف الكاتب أن هذه القناعة منعت "إسرائيل" من التركيز على حماس، بل شتّتت انتباهها عن جمع ومعالجة معلومات حيوية. ومن النقاط المركزية التي يسلط عليها الضوء تفكيك البنية المالية لحماس، حيث يشير الكاتب إلى أن "إسرائيل" كانت على علم منذ عام 2015 بمحفظة استثمارية قيمتها مئات الملايين من الدولارات تُستخدم في تمويل حماس، لكن لم تُتخذ خطوات جدية لوقفها. ويضيف أن وحدة "هاربوون"، المسؤولة عن متابعة تمويل الإرهاب حُلّت في عام 2016، فيما كانت حماس تعزز قوتها العسكرية، وتجمع ملايين الدولارات من استثمارات منتشرة في الشرق الأوسط وإفريقيا.

وفي نهاية المقال، يستخلص سينغ مجموعة من الدروس الجوهرية من هذا الفشل الاستخباراتي أبرزها: خطورة الغرور المؤسسي والثقة الزائدة بالنفس، والاستخفاف بالعدو،

والاعتماد الزائد على التكنولوجيا دون التوازن مع الاستخبارات البشرية، وتجاهل تحذيرات العناصر الميدانية، خاصة من النساء. كما يؤكدعلى ضرورة إعادة هيكلة العقيدة الأمنية الإسرائيلية لتشمل التهديدات غير التقليدية، وتطوير قدرات التحليل النوعي، وتعزيز التنسيق بين المؤسسات الأمنية، وتبنّي مقاربة أكثر واقعية تجاه التهديدات المستقبلية (Singh, 2024).

في مقال تحليلي آخر بعنوان "هجوم 7 أكتوبر: تقييم لإخفاقات الاستخبارات"، نشرته مجلة "CTC Sentinel" في تشرين الأول/ أكتوبر 2024، يقدم الباحث السويسري ميشيل فايس (Michel Wyss) دراسة معمقة حول الإخفاق الاستخباراتي الإسرائيلي في التنبؤ بهجوم حماس. ويرى فايس أن هذا الإخفاق لم يكن نتيجة خطأ وحيد فادح، بل هو حصيلة تراكمية لمجموعة من الثغرات المتداخلة على المستويين السياسي والاستخباراتي. واحدة من أبرز الملاحظات في المقال هي ما يسميه فايس "**مفارقة التحذير**" (warning paradox)، حيث تؤدي التحذيرات الناجحة أحيانًا إلى اتخاذ إجراءات تجعل العدو يلغي الهجوم، مما يُفسَّر لاحقًا كإنذار خاطئ، ما يولّد ترددًا في التعامل بجدية مع تحذيرات لاحقة. وهذا ما يُعتقد أنه حدث فعلًا عندما ألغت حماس هجومًا سابقًا خلال عيد الفصح بعد رصدها لتغيّرات في استعدادات الجيش الإسرائيلي. ويؤكد فايس في دراسته أن آليات التحصين ضد الفشل موجودة بالفعل داخل المؤسسة الأمنية الإسرائيلية، مثل وحدة "محامي الشيطان" (Devil's Advocate Unit) وآلية "الرأي المختلف" (Different Opinion Mechanism)، المصممة لضمان إيصال التقييمات المعارضة حتى من مستويات دنيا في التسلسل الهرمي. إلا أن هذه الآليات غالبًا ما تتحول إلى إجراءات روتينية شكلية، غير قادرة على تجاوز البنية الهرمية الصارمة، أو كسر ثقافة التحفظ والخوف من تحمّل المسؤولية. ويختتم فايس بتأكيد أهمية ترسيخ "التواضع المؤسسي" (institutional humility) داخل الأجهزة الاستخباراتية، فبدون هذا التواضع، تبقى الدروس المستفادة من الإخفاقات السابقة غير كافية لمنع الإخفاقات المستقبلية. فحتى مع وجود مؤشرات واضحة، قد لا يراها المحللون إذا لم يتوقعوا أن يكون هناك "فيل في الغرفة"، كما قال أحد مسؤولي الاستخبارات في توصيفه لطبيعة الصدمة التي أحدثها الهجوم (Wyss, 2024).

في كتاب ""الثقافة الوطنية للاستخبارات الإسرائيلية: حل المشكلات، والاستثنائية، والبراغماتية" (2024)، يتحدث إيتاي شابيرا (Itai Shapira) عن الثقافة الاستخباراتية

الإسرائيلية من خلال منهج ثقافي اجتماعي[12] ليقدم وصفاً غنياً وعميقاً للثقافة الاستخباراتية الإسرائيلية وفهمًا للإخفاق الاستخباري من عدسة "ثقافية" (cultural perspective). يعرض شابيرا إطاراً ثلاثياً لفهم الثقافة الوطنية للاستخبارات يشمل الأصول (origins)، والسِمات (traits)، والمظاهر (manifestations). ويرى أن الثقافة الوطنية للاستخبارات تُعرّف بأنها منظومة من القيم والعادات والأفكار التي تشكّل بيئة العمل الاستخباراتي في سياق وطني محدد، **مؤكداً أن هذه الثقافة ليست ثابتة بل تتغير مع مرور الزمن من خلال تنافس ثقافات فرعية داخل المنظومة نفسها.**

يتحدث شابيرا عن النظام الاستخباراتي الإسرائيلي باعتباره أحد أكثر الأنظمة أهمية وتأثيراً في الأمن القومي الإسرائيلي، حيث تُعدّ الاستخبارات "خط الدفاع الأول" ضد التهديدات الوجودية. ومع ذلك، لا يوجد تعريف قانوني رسمي لما يسمّى "مجتمع الاستخبارات"[13]، ولا يوجد إدارة مركزية لهذا المجتمع على المستوى الوطني، رغم أن التعاون والتكامل بين الأجهزة يتمان بصورة غير رسمية، خصوصاً في مجالات الجمع والعمليات. يتناول شابيرا بتفصيل إخفاق أكتوبر 2023، ويوضح أن الاستخبارات الإسرائيلية أُسرت داخل مفهوم تحليلي خاطئ (Conceptzia) افترض أن حماس مردوعة، ما أدى إلى تجاهل دلائل صريحة ومتكررة. فقد فسرت الاستخبارات الإسرائيلية جميع الإشارات على أنها استعدادات روتينية أو مشاريع نظرية بعيدة عن التنفيذ، مما يكشف عن قصور خطير في المنهج التحليلي. ويرى شابيرا أن تراجع ثقافة التفكير النقدي في مديرية الاستخبارات، والاعتماد المفرط على التكنولوجيا الحديثة، وإضعاف مصادر الاستخبارات التقليدية (OSINT وHUMINT)، وتدهور مكانة فرق التقييم المعاكس (Red Teams)، كلها عوامل ساهمت في هذا الفشل، إلى جانب قصور واضح في تقدير المعلومات القادمة من وحدات ميدانية كان يقودها في الغالب مجندات شابات. كما يشير إلى أن حماس قد تكون مارست عملية خداع عبر إثارة اضطرابات مدنية قرب السياج الأمني، إضافة إلى استغلالها الفعال للمصادر المفتوحة لجمع المعلومات، مما يكشف عن ثغرات خطيرة في جهود مكافحة التجسس الإسرائيلية.

---

[12] يستند إلى الفلسفة البنائية الاجتماعية (Social Constructivism) والمنهج التفسيري (Interpretive Research) ويعتمد على 34 مقابلة مع نخبة من قادة الاستخبارات والأمن الإسرائيليين خلال الفترة 2021–2023، إضافة إلى تحليل مكثف لمصادر عامة باللغة العبرية.

13 يضم هذا المجتمع ثلاث مؤسسات رئيسية: مديرية الاستخبارات العسكرية (IDI)، الموساد (Mossad)، والشاباك (Shabak)، إضافة إلى بعض الجهات الثانوية مثل مركز الأبحاث السياسية في وزارة الخارجية، مع ملاحظة أن هذه الجهات الثانوية ليست جزءاً رسمياً من مجتمع الاستخبارات.

ويتحدث الكاتب عن وجهات النظر الثقافية لدراسة فشل السابع من أكتوبر 2023، معتمداً على منظورين ثقافيين لفهم هذا الفشل: الأول يتمثل في الفجوة بين الأفكار والممارسة، والثاني في التنافس بين الثقافات الفرعية داخل المنظومة الاستخباراتية. وقد ناقش الكاتب بداية الفجوة بين الأفكار والممارسة، مبيناً أن الثقافة الوطنية للاستخبارات تجمع بين المبادئ النظرية والتطبيق العملي، إلا أن تحديات الواقع قد تُحدث فجوة بين هذه الجوانب. وقد تكون هذه الفجوة قد ساهمت بشكل أساسي في فشل أكتوبر 2023.

ويستطرد الكاتب بتناول موضوع التفكير النقدي والمعاكس وتعددية التقديرات، مشيرًا إلى أن الإسرائيليين يعتزون بثقافة تتيح النقد الداخلي، وسماع الآراء المخالفة بغضّ النظر عن التسلسل الهرمي. ورغم هذا الفخر، فإن الفترة التي سبقت السابع من أكتوبر شهدت تمسك جهاز أمان وجهاز الشاباك بنموذج تحليلي جامد يفترض أن حماس مردوعة عن مهاجمة "إسرائيل". حتى عند ظهور مؤشرات معاكسة، لم تتغير التقديرات الرسمية، ما عكس تغلغل **ظاهرة التفكير الجماعي وتآكل روح التفكير النقدي والتعددية** التي يفترض أن تكون متجذرة في الثقافة الاستخباراتية الإسرائيلية. بل إن تحذيرات قدمها ضباط صغار و"الفريق الأحمر" (وظيفته تقديم تفسيرات تعارض السائد) لم تنجح في تغيير هذا المسار التحليلي الراسخ، مما يثير تساؤلات حول قوة الثقافة النقدية الفعلية أمام السلطة الهرمية داخل الأجهزة. ويتناول الكاتب كذلك مسألة الحياد الاستخباراتي رغم الاندماج في عملية صنع القرار، موضحاً أن "إسرائيل" تتفاخر بتقديم استخبارات موضوعية غير مسيّسة، إلا أن الفشل في أكتوبر قد يعكس فجوة بين الفكرة والتطبيق. فالاعتماد على تقييم أن حماس مردوعة استند إلى تصور أن السياسات الإسرائيلية - مثل عملية "حارس الأسوار" وسياسات التسهيلات الاقتصادية - قد نجحت، مما جعل أي تغيير في التقييم يبدو وكأنه انتقاد ضمني للسياسات الرسمية والقادة السياسيين والعسكريين. وهكذا، قد يكون الميل إلى **إرضاء صانعي القرار** قد طغى على الاستقلالية الاستخباراتية.

وفي السياق ذاته، يناقش الكاتب جودة المعلومات الثقافية، مشيراً إلى أن "إسرائيل" لطالما افتخرت بفهمها العميق للثقافات العربية والإسلامية، إلا أن أحداث السابع من أكتوبر كشفت عن **ضعف في تقدير أهمية القيم الدينية والجهادية** لدى حماس. فقد فضّلت الحركة شن حرب دموية على "إسرائيل" بدلاً من الحفاظ على المكاسب الاقتصادية والمعيشية لسكان غزة. ويطرح الكاتب تساؤلات عما إذا كانت الاستخبارات قد أهملت فهم الخصائص الثقافية للعدو لصالح التركيز على التكنولوجيا الحديثة وتحليل البيانات. ثم ينتقل الكاتب إلى المنظور الثقافي

الثاني عبر دراسة التنافس بين الثقافات الفرعية وتأثيره على الثقافة الوطنية للاستخبارات الإسرائيلية. ويوضح أن هذا التنافس قد يؤدي إلى تحولات جذرية بمرور الوقت. ففي مناقشة الميل نحو الاستخبارات التكتيكية والعمليات والتأثير، يشير إلى أن المنظومة الاستخباراتية الإسرائيلية **أصبحت تميل بشكل متزايد إلى التركيز على النجاحات التكتيكية والعملياتية قصيرة الأمد، على حساب تطوير استخبارات استراتيجية شاملة.** وقد أدى ذلك إلى فشل مزدوج، يتمثل في الإخفاق في توقع نوايا العدو، وفي دعم الخطط الدفاعية الميدانية للجيش الإسرائيلي تحسبًا لهجمات واسعة النطاق مثل تلك التي نفذتها حماس.

ويتطرق الكاتب إلى مسألة الابتكار مقابل المحافظة (Innovation over conservatism)، مبيّنًا أن ثقافة الابتكار القوي التي تتميز بها "إسرائيل" ربما تجاوزت الحد المطلوب، مما أدى إلى إهمال المهارات الاستخباراتية التقليدية الأساسية، مثل جمع المعلومات البشرية (HUMINT)، لصالح الاعتماد المفرط على التكنولوجيا. ويتساءل إن كانت الاستخبارات قد وقعت في فخ "التكيف المفرط" (over- adaptation)، معتقدة أن كل تحدٍّ جديد يتطلب حلولاً جديدة، مما أدى إلى تناسي الدروس المستفادة من الإخفاقات السابقة، في تجلٍّ جديد للنزعة الاستثنائية في الثقافة الإسرائيلية.

بعد ذلك يستعرض الكاتب التغييرات المحتملة في الثقافة الوطنية للاستخبارات الإسرائيلية نتيجة لصدمات أكتوبر 2023، متوقعًا أن يطرأ تحوّل عميق على عدة مستويات. فمن جهة، ستتغير بيئة التهديدات ما يستدعي إعادة تقييم شاملة للسياسات الأمنية والاستخباراتية. ومن جهة أخرى، سيتغير إدراك التهديد وعقيدة الأمن الوطني الإسرائيلي، خصوصًا في ما يتعلق بمفهوم "الإنذار المبكر"، الذي اهتز بشدة بعد الإخفاق الأخير. ويتوقع الكاتب أيضًا تراجع المكانة الرفيعة للأجهزة الاستخباراتية في المجتمع الإسرائيلي، مما قد يفتح المجال أمام تعزيز الرقابة المدنية عليها. كما قد تتبنى الاستخبارات الإسرائيلية توجهًا محافظًا يعود إلى المبادئ التقليدية، متمثلاً بإعادة الاعتبار للدراسات الثقافية، والتركيز على بناء ضباط استخبارات متمرسين أكاديميًا ومهنيًا (Shapira, 2024).[14]

[14] كما يرى الكاتب أن فشل أكتوبر قد يؤدي إلى إعادة تنظيم الأجهزة الاستخباراتية الإسرائيلية، وربما إنشاء هيئة وطنية مستقلة لتنسيق التقديرات وإدارة الموارد، وهو مطلب طالما طُرح في "إسرائيل" دون تطبيق فعلي. ويشير أخيرًا إلى أن التغييرات القيادية قد تسرّع هذا التحول الثقافي؛ حيث من المتوقع أن يقدّم قادة بارزون مثل رئيس شعبة الاستخبارات العسكرية (أمان) ورئيس الشاباك استقالاتهم أو يُجبروا على ترك مناصبهم، ما سيُفسح في المجال لدماء جديدة قد تحمل معها رؤى وثقافات مغايرة.

وكان معهد بيغن-السادات للدراسات الاستراتيجية قد نشر في أيار/ مايو 2024 ورقة بحثية للباحث العقيد (احتياط) شاي شبتاي (Shay Shabtai)، تحت عنوان "الخطايا السبع للاستخبارات: أساس للنقاش"، تناول فيها أوجه الفشل الاستخباراتي الإسرائيلي في السابع من تشرين الأول/ أكتوبر 2023. يشير الكاتب إلى أن التحدي الرئيسي للإنذار المبكر يكمن في الجمع بين فهم الحاضر والتنبؤ بالمستقبل، وهو أمر محفوف بعدم اليقين بطبيعته. إذ إن أفضل المنظمات في العالم تخطئ في تقديراتها لثلث الحالات، ما يفرض على "إسرائيل" ضرورة توسيع هامش الأمان عبر الاستثمار المتزايد في الموارد الدفاعية مع إدارة حكيمة للمخاطر، دون الاعتماد الحصري على الإنذار المبكر. ومن هنا يرى الكاتب أن أحد أكثر الاستخدامات فعالية لهذه الموارد الإضافية يكمن في تطوير مجتمع استخباراتي قوي قادر على كشف التهديدات بشكل مبكر.

ولتحقيق هذا الهدف، يقترح شبتاي تحليل الفشل عبر "سبع خطايا" ارتكبتها الاستخبارات الإسرائيلية قبل السابع من أكتوبر. تبدأ هذه الخطايا **بخطيئة التسييس** (politicization)، حيث انجرفت القيادة الاستخباراتية إلى السجالات السياسية، مما أضعف قدرتها المهنية، وشوّش تركيزها على تقديم الإنذارات اللازمة. كما أن التعامل الضعيف مع حملات الامتناع عن التطوع أدى إلى تآكل الجهوزية العملياتية. ثم تأتي **خطيئة الإفراط في اليقين** (certainty)، حيث تضاءل إدراك الشكوك الكامنة في تقديرات المستقبل، خاصة في تقييم نوايا حماس. وبدلاً من تقديم بدائل متعددة مدعومة بتحليل المخاطر، وقع المحللون في فخ الثقة الزائدة وإرضاء صانعي القرار عبر رسم مشهد مستقبلي "مؤكد" أكثر مما ينبغي. وتتمثل الخطيئة الثالثة في **الانشغال المفرط بمجال السايبر** (preoccupation with cyber)، حيث جرى تحويل موارد بشرية وتكنولوجية ضخمة من المجالات التقليدية كالاستخبارات الإشارية والبشرية إلى مجال السايبر، مما أضعف القدرة على جمع وتحليل المعلومات بوسائل أخرى لا تقل أهمية. أما الخطيئة الرابعة فهي **التركيز الزائد على الاستهداف** (targeting)، حيث أدى السعي الدؤوب لإنتاج أهداف عملياتية إلى تفتيت صورة العدو إلى عناصر صغيرة، ما أفقد الاستخبارات القدرة على فهمه ككيان استراتيجي متكامل، وأضعف من قدرتها على التقييم العميق لنواياه وقدراته. وتبرز الخطيئة الخامسة في **تآكل المهنية في التحليل السياسي والعسكري للعدو** (professionalism)، حيث بدأ التعامل مع جهات كحماس وحزب الله وكأنها جيوش نظامية، متجاهلين طبيعتها الفريدة كجهات فاعلة غير حكومية. أضف إلى ذلك الإخفاق في التعامل مع مؤشرات واضحة مثل خطة "سور أريحا" التي كانت تستحق اهتمامًا استخباراتيًا أكبر. ويواصل الكاتب عرض الخطايا بالإشارة إلى الخطيئة السادسة، وهي **ضعف الفهم العميق للثقافات**

واللغات والسياقات الاجتماعية (understanding)، نتيجة لانخفاض الاعتماد على خبراء العلوم الإنسانية والاجتماعية، مقابل تفضيل الأدوات التكنولوجية التي لم تعوض الحاجة للفهم الإنساني العميق. ويختم شبتاي بعرض الخطيئة السابعة، المتمثلة في **قصور إدارة المخاطر** (risk management)، حيث لم تُعرض القيود والمخاطر المتأصلة في تقديرات الاستخبارات بشفافية أمام صانعي القرار، بل بدا وكأن مجرد تقديم إنذار استراتيجي يغني عن التحضير العسكري الواقعي لمختلف السيناريوهات، مما ساهم في تقليل مستوى التأهب الفعلي (Shabtai, 2024).

وكان معهد دراسات الأمن القومي الإسرائيلي قد نشر في أيلول/ سبتمبر 2024 ورقة بحثية للبروفيسور الإسرائيلي عازار غات (Azar Gat) بعنوان "المفاجأة الاستراتيجية – دائمًا؟"، تناول فيها تكرار نجاح ظاهرة المفاجآت الاستراتيجية عبر دراسة تحليلية معمقة للتاريخ العسكري، مسلطًا الضوء على الإخفاق الاستخباري الإسرائيلي في توقع هجوم حماس في 7 أكتوبر 2023. وطرح غات في ورقته تساؤلات جوهرية حول لماذا وكيف تقع المفاجآت الاستراتيجية، مؤكدًا أن جميع محاولات تنفيذ مفاجآت استراتيجية خلال القرن العشرين قد نجحت دون استثناء. وفي سياق عرضه لمسألة النجاح الكامل لهذه المفاجآت، يوضح غات أن هذه النوعية من المفاجآت، التي تقع مع اندلاع الحروب، كانت تحقق نتائج حاسمة دائمًا، بخلاف المفاجآت العملياتية أو التكتيكية التي كانت نتائجها متفاوتة.[15]

ينتقل غات بعد ذلك إلى تحليل التفسيرات التقليدية لفشل الاستخبارات في تقديم التحذير المبكر، مبينًا أن الانحيازات المعرفية، والجمود الذهني، والتفكير الجماعي، رغم كونها تفسيرات صحيحة جزئيًا، تفقد قيمتها التفسيرية أمام سجل النجاح المطلق للمفاجآت الاستراتيجية. ويستند غات إلى دراسات ريتشارد بيتس (Richard Betts) وإفرايم كام (Ephraim Kam) ليشرح كيف أن قلة وقوع الحروب مقارنة بفترات السلم الطويلة، إلى جانب ظاهرة "الذئب الكاذب" (cry wolf)، يجعل الحفاظ على الجاهزية القصوى أمرًا شبه مستحيل. كما أن صعوبة التمييز بين "الإشارات" الفعلية و"الضوضاء" المعلوماتية، كما أبرزته روبرتا وولستتر (Roberta Wohlstetter)، تزيد من تعقيد المهمة أمام أجهزة الاستخبارات. ويقدم الكاتب تفسيرات إضافية لنجاح المفاجآت الاستراتيجية، موضحًا أن الحشود العسكرية التي تسبق الهجوم غالبًا ما يُساء

[15] ويسرد غات قائمة بالأمثلة الشهيرة مثل الهجوم الياباني على روسيا عام 1904، وعملية بربروسا ضد الاتحاد السوفييتي عام 1941، والهجوم على بيرل هاربر، والغزو الكوري الشمالي للجنوب، وغيرها، موضحًا أن جميع هذه الحالات انتهت بنجاح الطرف المبادر بالمفاجأة.

تفسيرها باعتبارها أدوات للضغط الدبلوماسي أو للاستهلاك الداخلي، وليس كمقدمة فعلية لهجوم.

وفي طرحه للسؤال المحوري "ماذا يمكن عمله؟"، يشير غات إلى أن الواقع يفرض إعادة تقييم جدوى الاعتماد الكلي على التحذير الاستخباري. ويستعرض تجربة الغزو الروسي لأوكرانيا عام 2022 كمثال استثنائي، حيث نجحت الاستخبارات الأميركية بشكل لافت في توقع الغزو وتحديد موعده بدقة تقريبية، مرجّحًا أن يكون ذلك ناتجًا عن اختراق بشري عالي المستوى داخل القيادة الروسية. ويخلص غات إلى أن الرهان على توفر تحذير استخباري دقيق دائمًا هو رهان غير عملي، وأن الاعتماد على تقييم النوايا فقط دون القدرات محفوف بالمخاطر. وبالتالي، يشدد على ضرورة أن تكون الجاهزية الدفاعية قائمة على الدوام، بحيث تكون قادرة على امتصاص الضربة المفاجئة وتقليص أضرارها حتى في حال غياب إنذار مسبق. وفي خاتمة الورقة، يؤكد غات على أن **من الصعب منع المفاجآت الاستراتيجية بالكامل** وأن صورة الفشل الاستخباري المرتبطة بالمفاجآت الاستراتيجية أعقد وأوسع مما كان متصورًا، لكنها رغم ذلك لا تستدعي اليأس. بل إنه، من خلال الدمج بين **تحسين قدرات التحذير الاستخباري وتعزيز الجاهزية الدفاعية**، يمكن تقليل أثر المفاجآت بشكل كبير وتفادي الانهيارات الكارثية مستقبلاً (Gat, 2024).

الفصل الرابع: الإخفاق الاستخباراتي في فهم خيارات الأنظمة السياسية

1.4 انهيار نظام الشاه (1979):

في كانون الثاني 1979، سقط نظام الشاه محمد رضا بهلوي في إيران بعد ثورة شعبية واسعة قادها تحالف من القوى الدينية والسياسية والاجتماعية وعلى رأسها آية اللّه الإمام الخميني. شكّل هذا الحدث صدمة كبرى للولايات المتحدة، التي كانت تعتبر إيران حليفًا استراتيجيًا رئيسيًا في منطقة الخليج. وقد عكست الثورة فشلًا استخباراتيًا واسعًا لـCIA، التي لم تتوقع الانهيار السريع للنظام رغم وجود مؤشرات متصاعدة على الاستياء الشعبي وتآكل شرعية الحكم. اعتمدت الاستخبارات على تقييمات غير دقيقة، ركّزت على استقرار الجيش وولائه للشاه، وأهملت الديناميات الاجتماعية والسياسية والرمزية لخطاب الثورة الإسلامية. كما فشلت في فهم الدور التعبوي الذي لعبته المساجد، والأشرطة الصوتية للخُميني التي عُمّمت في أوساط الجماهير. يُعدّ هذا الفشل مثالًا واضحًا على خطر الاعتماد على النخب الرسمية وتجاهل أصوات المجتمع، إلى جانب غياب فهم معمّق للسياق الثقافي والديني للبلاد.

في كتابه "لماذا تفشل الاستخبارات: دروس من الثورة الإيرانية وحرب العراق" (Why Intelligence Fails: Lessons from the Iranian Revolution and the Iraq War) الصادر عام 2010، يعرض روبرت جيرفيس (Robert Jervis) تحليلاً عميقًا لأسباب فشل الاستخبارات الأميركية في التنبؤ بسقوط نظام الشاه في إيران، ويرجع ذلك إلى عدة عوامل بنيوية ومعرفية متشابكة. أولها اعتماد المحللين على افتراضات غير قابلة للدحض (Undisconfirmable Beliefs)، مثل أن الشاه لو شعر بالخطر لقام بالقمع، وبالتالي فغياب القمع فُسِّر خطأً كعلامة استقرار، ما جعل غياب الإنذار المبكر نتيجة لهيكل التفكير ذاته. ثانيًا، أساء المحللون فهم شخصية الشاه، ورأوه زعيمًا قويًا وحاسمًا، بينما أظهر التاريخ – وخاصة انقلاب 1953 – شخصًا مترددًا، وقد تجاهلوا هذه السجلات التي كانت متاحة داخل الأرشيفات الاستخباراتية. ثالثًا، لم يدركوا البعد الثوري للدين والقيادة الكارزمية للخميني، إذ كانت تحليلاتهم متأثرة بـنظرية التحديث (Modernization Theory) التي افترضت أن الدين قد فقد دوره السياسي، ما جعلهم يتجاهلون المساجد ورجال الدين كمحركات مركزية للثورة. رابعًا، فشلوا في فهم الديناميات القومية (Nationalism) التي وجّهت الغضب الشعبي نحو الشاه باعتباره "دمية أميركية"، وليس نحو الولايات المتحدة مباشرة، وهو ما غاب عن التحليل بسبب ارتباط القومية في ذهن المحللين بالإرهاب فقط.

ويشير جيرفيس أيضًا إلى أن فشل التنبؤ نابع من صعوبة فهم الثورات (Anticipating Revolutions) التي لا تقوم على أسرار قابلة للاختراق بل على تفاعلات اجتماعية غير متوقعة ومعقّدة، تتطلب فهمًا عميقًا لمزاج الشارع، وهو ما عجزت الاستخبارات عن تحقيقه بسبب غياب العناصر الناطقة بالفارسية أو المتفاعلة فعليًا مع المجتمع. ويرى أن أجهزة الاستخبارات لا تتمتع بميزة خاصة في فهم الثورات أو التغيرات الشعبية الكبرى، لأن هذه الظواهر لا تعتمد على أسرار خفية يمكن التجسس عليها، بل على فهم المزاج العام والشارع، وهو ما قد يكون الصحفيون والمراقبون الميدانيون أقدر على رصده من المحللين الاستخباراتيين. كما ينتقد غياب المنهج العلمي الصارم، حيث لم يكن هناك تحليل قائم على فرضيات قابلة للاختبار أو تفكير في غياب الأدلة كعلامة تحذير، بل كانت التحليلات شبيهة بالتقارير الصحفية. ويفضح كذلك تجاهلهم لحقيقة أن الشاه كان يعاني من مرض عضال أثّر على قدرته الذهنية والسياسية، وغيّر حساباته بشأن استخدام القوة، خاصة في ظل رغبته في تسليم العرش لابنه، ما جعله يتجنب القمع الدموي. ويختم جيرفيس بأن الاستخبارات كانت رهينة ذهنية تنظيمية مغلقة وضعف في التواصل الداخلي والمراجعة النقدية (Peer Review)، وأن الفشل لم يكن نتيجة تقصير فني فحسب، بل نتيجة نمط تفكير مؤسسي غير قادر على تخيّل ما لا يُتوقع (Jervis, 2010).

وفي مقال بعنوان "وراء فشل الاستخبارات في إيران" المنشور عام 2001 في مجلة " International Journal of Intelligence and CounterIntelligence"، يستعرض الكاتب ويليام دوغيرتي (William Daugherty) الأسباب الكاملة لفشل الاستخبارات الأميركية في التنبؤ بسقوط نظام الشاه في إيران عام 1979. يوضح الكاتب أن هذا الفشل لم يكن نتيجة ضعف في جمع المعلومات أو تحليلها فقط، بل نتيجة عوامل سياسية وهيكلية وسياقية معقدة، تبدأ من قناعة الإدارات الأميركية المتعاقبة باستقرار نظام الشاه، مرورًا بتقليص الموارد والقدرات الاستخباراتية، وصولًا إلى تجاهل متعمد للتقارير التحذيرية. يبدأ دوغيرتي بتأكيد أن سبب الفشل لا يكمن في غياب المعلومات، بل في أن تلك المعلومات لم تصل إلى صنّاع القرار أو لم تُؤخذ على محمل الجد. فمنذ أواخر الستينيات، لم يكن هناك اهتمام من جانب الرؤساء الأميركيين بالشؤون السياسية الداخلية في إيران، ما أدى إلى عدم توجيه أوامر بجمع معلومات حولها، الأمر الذي تسبب في ضعف شبكة جمع المعلومات داخل البلاد. كما تم تقليص عدد الموظفين الدبلوماسيين والاستخباراتيين في السفارة الأميركية بطهران، وأُغلقت قنصليات في مدن رئيسية مثل مشهد وأصفهان، بسبب ما عُرف بعمليات تقليص النفقات.

ويوضح الكاتب أن هناك نوعًا من "الرقابة الذاتية" (Self-censorship) من جانب المسؤولين الأميركيين الذين ترددوا في التواصل مع المعارضين الإيرانيين، إما خوفًا من انتقام أجهزة الشاه مثل (SAVAK)، أو من إغضاب الشاه نفسه، الذي كان يُنظر إليه كحليف استراتيجي في الخليج. كما ساهمت الهجمات التي شنتها جماعات معارضة على مواطنين أميركيين في طهران في تعميق هذا التردد. ويبرز الكاتب ضعف التخصص والفهم الثقافي، حيث لم يكن في وزارة الخارجية أو مجلس الأمن القومي محللون متخصصون في الشأن الإيراني، كما لم يكن لدى كثير من الدبلوماسيين إلمام باللغة أو الخلفية الشيعية. هذه الفجوات فاقمت من سوء التقدير. حتى عندما بدأت تقارير ميدانية تحذر من توسع المعارضة في مطلع 1978، فإنها لم تُدرج ضمن أولويات صنّاع القرار، بل تم تجاهلها أو التقليل من شأنها، كما أشار الباحث مايكل دونوفان (Michael Donovan). على الرغم من وجود تقارير دقيقة أحيانًا، مثل تلك الصادرة عن (INR) و(DIA) و(NID)، التي حذّرت من اتساع المعارضة وتطرّفها، فإنها لم تؤثر على صانعي القرار، إما لأنها كانت مصنفة بدرجات سرية منخفضة مثل "Confidential" أو لأنها ضاعت وسط تقارير متناقضة. حتى "التقدير الاستخباراتي الوطني" (NIE) الذي بدأ العمل عليه في صيف 1978 وتم تجميده لاحقًا، كان ليُظهر مدى هشاشة النظام، لكنه لم يُستكمل ولم يُعرض على صنّاع القرار. وينتقد دوغيرتي مؤسسة الرئاسة نفسها، حيث يؤكد أن الرئيس جيمي كارتر كان على دراية بمؤشرات مبكرة عن استياء داخلي في إيران، لكنه لم يتخذ إجراءات تتناسب مع هذه المعلومات،

وظل يراهن على "متانة" نظام الشاه. وحتى التقارير التي صدرت في آب/ أغسطس وأيلول/ سبتمبر 1978 عن CIA وINR، كانت تكرر تقييمات متفائلة، مثل أن الشاه سيبقى في السلطة حتى 1985، أو أن المعارضة غير قادرة على إسقاطه. في الختام، يوضح دوغيرتي أن الفشل الاستخباراتي لم يكن ناتجًا عن غياب التحذيرات، بل عن غياب الاستجابة، مما أدى إلى تجاهل تحوّل سياسي كبير كان يلوح في الأفق (Daugherty, 2001).

في كتاب "بناء كاساندرا: إعادة تأطير فشل الاستخبارات في وكالة المخابرات المركزية 1947–2001" الصادر عام 2013، يتناول المؤلفان ميلو جونز (Milo Jones) وفيليب سيلبرزان (Philippe Silberzahn) في الفصل الثالث الأسباب العميقة لفشل وكالة الاستخبارات المركزية الأميركية في التنبؤ بسقوط نظام الشاه، معتمدَين على نموذج دورة الاستخبارات (Intelligence Cycle) وتحليل ثقافة وهوية الوكالة. يبدأ الكاتبان بإثبات أن ما حصل كان فشلًا استراتيجيًا، ثم يعرضان الأسباب بالتسلسل.

أولًا، في مرحلة التكليف (Tasking)، كانت هناك هيمنة لـ"الهوية العلمية" (Scientism) والانبهار بالمنهج الكمّي والعقلانية، ما أدى إلى تجاهل البُعد الديني والثقافي والمعنوي في المعارضة، وتجنُّب أي تكليف بجمع معلومات عن شرعية النظام، إضافة إلى الاعتماد على جهاز السافاك، وتجنب التواصل مع المعارضة لعدم إغضاب الشاه، وتقديم الأولوية لجمع معلومات عن الاتحاد السوفياتي بدلًا من الوضع الداخلي الإيراني.

ثانيًا، في مرحلة الجمع (Collection)، سيطر التركيز على الأسرار والمعلومات الفنية (مثل تتبع الصواريخ السوفياتية)، مع تجاهل المصادر المفتوحة (Open Sources) مثل الصحافة والأكاديميين، وعدم جمع تسجيلات الإمام الخميني التي انتشرت على نطاق واسع، وضعف الكادر البشري (HUMINT) نتيجة تقليص الموارد البشرية بعد إصلاحات ستانسفيلد تيرنر (Stansfield Turner) التي فضّلت التكنولوجيا على العنصر البشري، ما فاقم غياب الفهم الثقافي والاجتماعي داخل إيران.

ثالثًا، في مرحلة التحليل (Analysis)، منعت الثقافة المؤسسية المهووسة بـ"العقلانية" و"العلم" فهم الثورة ذات الخطاب الديني والرمزي، وتسببت بغياب المحللين المتخصصين بالشأن الإيراني، مع إقصاء عناصر لديهم خبرة ميدانية، فضلًا عن الفشل في فهم مفهوم التقيّة، واستخدام نماذج تحليلية غربية غير قادرة على تفسير ظواهر مثل الثورة الإسلامية.

رابعًا، في مرحلتي الإنتاج والتوزيع (Production and Dissemination)، أدت نزعة الإجماع (Consensus) داخل الوكالة إلى تعطيل إصدار تقدير استخباراتي وطني حول إيران، وغياب التحذير الاستراتيجي رغم وجود تحذيرات من جهات خارجية (مثل الموساد والاستخبارات الفرنسية). ويخلص الكاتبان إلى أن هذا الفشل لم يكن نتيجة غموض الحدث أو تعقيده، بل بسبب خصائص متجذرة في ثقافة وهوية الـ CIA، والتي منعت الاستجابة للتحذيرات، وحرمت صنّاع القرار من رؤية واقعية لمسار الأحداث في إيران (Jones & Silberzahn, 2013).

2.4 انهيار الاتحاد السوفياتي (Soviet Collapse) (1991):

في كانون الأول/ ديسمبر 1991، انهار الاتحاد السوفياتي رسميًا، وانفصلت الجمهوريات السوفياتية الواحدة تلو الأخرى، منهية بذلك الحرب الباردة ونظامًا عالميًا استمر لعقود. جاء هذا الانهيار مفاجئًا لصانعي القرار في الغرب، وخصوصًا لوكالات الاستخبارات الأميركية مثل CIA، التي لم تتوقع الانفجار النهائي للدولة السوفياتية بهذه السرعة. يعود الفشل الاستخباراتي هنا إلى الاعتماد المفرط على المؤشرات الاقتصادية والعسكرية التقليدية، دون تحليل عميق لمظاهر التآكل الداخلي، مثل التوترات القومية، وضعف القيادة المركزية، وتصاعد السخط الشعبي على النظام، خاصة بعد إصلاحات غورباتشوف (Gorbachev) مثل "البيريسترويكا" (Perestroika) و"الغلاسنوست" (Glasnost). كما فشلت التقييمات الغربية في إدراك أن محاولات الانقلاب الفاشلة كانت مؤشرًا حاسمًا على نهاية الاتحاد. يُعدّ هذا الإخفاق مثالًا على حدود أدوات التنبؤ التقليدية، وضرورة دمج التحليل السياسي والاجتماعي إلى جانب البيانات الأمنية والاقتصادية.

في كتابها "السياسة، النماذج الفكرية، والإخفاقات الاستخباراتية: لماذا فشل معظمهم في توقع انهيار الاتحاد السوفياتي"، الصادر عام 2004، تناولت البروفيسورة الأميركية-الإسرائيلية أوفيرا سيليكتر (Ofira Seliktar) أسباب العجز الاستخباراتي عن استشراف السقوط المفاجئ للاتحاد السوفياتي. اعتمدت الكاتبة على تحليل ثقافي-سياسي لفهم الإخفاق، مركزةً على الأثر الحاسم للنماذج الفكرية (Paradigms) والسياسات المؤسسية في تشكيل التقديرات الاستخباراتية. في بداية كتابها، تتحدث عن نظريات التغيير السياسي والصعوبات المنهجية المرتبطة بتوقع حدوثه، مستعرضة كيف حاول المفكرون منذ أفلاطون وأرسطو فهم أسباب التحولات، خصوصًا عبر مفهوم شرعية النظام (Legitimacy) وكيفية اهتزازها وسقوطها.

وتشير الكاتبة إلى أن أزمة الشرعية، أي التغير في القيم الأساسية للنظام الجمعي، غالبًا ما تكون المؤشر الأول للتغيير السياسي، إلا أن قياس هذه الشرعية صعب للغاية، نظراً لكونها

"مفهومًا ضبابيًا".[16] كما تشرح أن الشرعية السياسية تقوم على ثلاثة محاور رئيسية: شرعية الانتماء والأرض (Membership/Territory)، وشرعية نظام الحكم (Authority System)، وشرعية التوزيع الاقتصادي والاجتماعي (Distributive Justice). وتؤكد أن الشرعية ليست ثابتة، بل تتعرض لعمليات نزع الشرعية (Delegitimation) عبر آليات مثل الإجهاد الاجتماعي وفقدان الثقة بالمؤسسات (Anomie Theory)، أو عبر التوترات الاقتصادية وفجوات التوقعات (Relative Deprivation Theory)، وكذلك نتيجة التنافر المعرفي (Cognitive Dissonance) بين القيم الشخصية والواقع السياسي. وتشير إلى أن التغيرات الكبرى لا تكون بالضرورة تدريجية أو قابلة للرصد السهل، بل قد تحدث بفعل آليات مثل "نظرية الفوضى" (Chaos Theory) و"تأثير الفراشة" (Butterfly Effect)، أو عبر "نظرية نقطة التحول" (Tipping Point Theory)، حيث يتغير المجتمع فجأة بطريقة انفجارية. وتخلص الكاتبة إلى أن التغير السياسي غالبًا ما يكون ناتجًا عن تفاعل معقد بين عوامل ثقافية ونفسية واقتصادية وهيكلية، مما يجعل توقعه مهمة بالغة الصعوبة، خاصة في أنظمة مغلقة مثل الاتحاد السوفياتي، حيث كانت مؤشرات الانهيار مدفونة في معظم الأحيان تحت سطح خارجي يبدو مستقرًا.

وعن أسباب الفشل في التنبؤ بسقوط الاتحاد السوفياتي، تتحدث أوفيرا سيليكتر عن ثلاث مستويات رئيسية للفشل: المستوى النظري (Paradigmatic Failure)، والمستوى السياسي (Policy Failure)[17]، والمستوى الاستخباري (Intelligence Failure). فيما يخص الفشل النظري (Paradigmatic Failure)، تركّز سيليكتر على الانقسام بين نموذجين فكريين رئيسيين لتفسير مشروعية النظام السوفياتي. الأول هو نموذج "الكلّية الشمولية" (Totalitarian Paradigm) الذي رأى الاتحاد السوفياتي كدولة مرفوضة شعبياً تعتمد على القمع والقهر

[16] تستعرض سيليكتر ثلاثة اتجاهات لفهم شرعية الأنظمة: المقاربات الكلية (Holistic Approaches) التي ترى المجتمع وحدة متماسكة لا تختزل في الأفراد مثلما قال ماركس (Karl Marx) ودوركايم (Emile Durkheim)، والمقاربات الفردية (Individualistic Approaches) التي ترى أن النظام السياسي يعكس قناعات الأفراد كما عند ألموند (Gabriel Almond) وفيربا (Sidney Verba)، وأخيرًا التفاعلية الاجتماعية (Social Interactionism) التي ترى أن الأفكار تتشكل بتفاعل الأفراد مع المجتمع.

[17] في ما يتعلق بالفشل السياسي (Policy Failure)، تستعرض الكاتبة كيف أن السياسة الأميركية كانت متذبذبة بين خطين: الأول "نهج المواجهة" (Vanquishing Strategy) الذي تبناه ريغان، القائم على فكرة أن الاتحاد السوفييتي نظام غير شرعي ويجب تقويضه من خلال سباق تسلح، وحرب اقتصادية، ودعم الحركات المناوئة. والثاني "نهج التعايش" الذي اتجهت إليه إدارة بوش الأب، وركّز على الحفاظ على الاستقرار مع غورباتشوف بدلًا من دعم الإصلاح الجذري بقيادة يلتسين. وتؤكد الكاتبة أن هذا التردد والسياسات المتضاربة قد أثرت سلبًا على قدرة الولايات المتحدة على التعامل مع التغيرات المتسارعة داخل الاتحاد السوفييتي.

الممنهج، واعتبر أن النظام يحتوي على تناقضات قاتلة ستؤدي إلى انهياره الحتمي. أما النموذج الثاني فهو "المراجعة التعددية" (Pluralist-Revisionist Paradigm) وهو الذي روّج لفكرة أن النظام السوفياتي يتمتع بشرعية أبوية (Patrimonial Legitimacy) ويشبه تدريجياً الأنظمة الديمقراطية الغربية، بل تنبأ بتقاربه مع الغرب تحت تأثير ما يسمّى بنظرية "التقارب" (Convergence Theory).[18]

توضح الكاتبة أن القراءة التعددية أدت إلى تجاهل ملامح الأنوميا (Anomie) القومية والاجتماعية العميقة داخل الاتحاد السوفياتي، وغضّت الطرف عن الفساد المؤسسي وفشل النموذج الاقتصادي الاشتراكي، وهو ما ظهر جليًا بعد فتح الأرشيفات السوفياتية عقب 1991. إذ تكشّف أن الهوية السوفياتية لم تكن راسخة كما اعتقد المراجعون، بل كانت تخفي وراءها قوميات مكبوتة (Crypto-nationalism)، وأن النظام الاقتصادي كان في الحقيقة "اقتصادًا ريعيًا" (Rentier Economy) قائمًا على الموارد الطبيعية وليس على كفاءة الإنتاج. كذلك كشفت الأدلة الجديدة أن الدولة كانت تعاني من أزمة شرعية حقيقية في الأقاليم، وإداراتها غارقة في الفساد وسوء الإدارة.

في ما يخص الفشل الاستخباري، توضح الكاتبة أن أحد أبرز أسباب الفشل الاستخباراتي كان يتمثل في الصراع بين الموضوعية والانحياز السياسي (المشار إليه في الكتاب بمصطلح Advocacy)، حيث انحرفت الCIA عن مبدأ كينت (Kent Doctrine) الذي دعا لتحليل غير مسيّس، بفعل ضغط الأحداث والحروب الباردة. كما ساهم الاعتماد المفرط على البيانات الكمّية (Quantitative Data Bias) في خلق صورة مضللة عن قوة الاقتصاد السوفياتي، حيث ركّزت الوكالة على مؤشرات مثل الناتج القومي الإجمالي (GNP) ونسبة الإنفاق العسكري، مما قاد إلى مشكلة "الدقة الزائفة" (False Precision Problem). بالإضافة إلى ذلك، أظهر التحليل الاستخباراتي فشلًا في التقاط الجوانب النوعية (Qualitative Aspects Neglect) كالأزمة الاجتماعية والشرخ القومي المتنامي، نتيجة الغرق في مؤشرات إحصائية جامدة. كما تفاقم هذا الفشل بسبب القيود الثقافية والمنهجية (Cultural and Methodological Biases)، إذ وقع المحللون في فخ الإسقاط الثقافي وعدم فهم السياقات المحلية مثل أثر الدين والإدمان على المجتمع السوفياتي.

---

[18] هيمن النموذج التعددي على الدراسات الأكاديمية بحلول السبعينيات، تحت تأثير "الصحوة ضد الحرب الباردة" والميول اليسارية في الأوساط الأكاديمية، مما أدى إلى تهميش أنصار نموذج الشمولية.

من جانب آخر، مارست الضغوط السياسية تأثيرًا كبيرًا، حيث فضّل السياسيون التحليلات السريعة والمختصرة، رافضين الخوض في تعقيدات مفاهيمية مثل الشرعية والأنومي (Anomie)، مما دفع الوكالة نحو التبسيط القاتل. وكان للتحزب والانقسام السياسي دور كبير أيضًا، إذ تحولت تقديرات السوفييت إلى معركة بين الليبراليين والمحافظين، مما قوّض أي محاولة جادة لتقديم تحليلات متوازنة. كذلك فرضت قيود الموازنة العسكرية على الوكالة أن تبالغ في تقدير التهديد السوفياتي لتبرير النفقات الدفاعية، وهو ما أعاق بشدة تقديم تقييمات دقيقة عن تدهور النظام. وأضيف إلى ذلك المتطلبات القانونية العالية للأدلة (High Evidentiary Standards) التي جعلت من الصعب إصدار تحذيرات استباقية دون وجود "دخان واضح" (Smoking Gun)، وهو أمر شبه مستحيل في بيئة مغلقة مثل الاتحاد السوفياتي.

كما فشلت الوكالة في فهم النظام المزدوج للسلطة (Dual Authority System)، حيث واصلت الأجنحة الصقورية (بعض المسؤولين في الاتحاد السوفياتي) دعم الحركات الثورية رغم أوامر القيادة الرسمية بالتوقف، بينما ركز المحللون على الهياكل الرسمية فقط. ولم يكن التسييس الداخلي بعيدًا عن المشهد، إذ تنازع داخل الوكالة فريقان مختلفان في المنهجية، مما زاد من التحيّز في التحليل. إلى جانب ذلك، ساهمت الطبيعة المفاجئة والمعقدة لانهيار الاتحاد السوفياتي، حيث تآكلت ركائز الشرعية الثلاث بشكل متزامن وغير متوقع، في جعل التنبؤ صعبًا للغاية. وأخيرًا، ظل الخيال التحليلي محدودًا بفعل هيمنة النماذج التقليدية (Paradigm Dominance and Failure of Imagination)، إذ استمر المحللون في النظر إلى الاتحاد السوفياتي كنظام مستقر، وفشلوا في تخيل سيناريو الانهيار رغم وضوح بعض المؤشرات المبكرة (Seliktar, 2004).

في كتاب "وكالة المخابرات المركزية وثقافة الفشل: الاستخبارات الأميركية من نهاية الحرب الباردة إلى غزو العراق" (2008) للصحفي الأميركي جون دايموند (John Diamond)، يناقش المؤلف سلسلة الإخفاقات الاستخباراتية الأميركية، بدءًا من فشل توقّع الغزو السوفياتي لأفغانستان وحتى عدم التنبؤ بانهيار الاتحاد السوفياتي. يشير دايموند إلى أن أحد أسباب الإخفاق كان تركيز الاستخبارات على تقييم الكلفة العسكرية والسياسية المحتملة للغزو، مما دفعها إلى استبعاد سيناريو التدخل الشامل، متجاهلةً بذلك الهلع السوفياتي العميق من فقدان النفوذ في منطقة تعتبرها حيوية لأمنها القومي. كما أن النشاطات السرية الأميركية لدعم المجاهدين الأفغان، رغم محدوديتها، لم يتم تقييم تأثيرها بالشكل الكافي على الحسابات السوفياتية. عندما وقع الغزو، تبين أن السوفييت لم يكتفوا بالتدخل بل دبروا انقلابًا داخليًا في

كابول، مما فاجأ الإدارة الأميركية. كان هناك خلل بنيوي في الثقافة الاستخباراتية الأميركية، حيث غلب على التحليل **الاعتماد المفرط على الأدلة الكمية وإهمال المتغيرات السياسية والنفسية**، وهو ما ساهم لاحقًا في فشل التقدير الاستراتيجي للأحداث.[19] ومن أسباب الفشل أن التحليل الاستخباراتي لم يأخذ بالاعتبار الطموحات السوفياتية الأوسع، وفشل في الربط بين الأزمة الأفغانية والطموحات الجيوسياسية للسوفييت نحو الخليج. ويركّز الكتاب على أن الفشل الاستخباراتي في هذه المرحلة **لم يكن ناتجًا عن نقص المعلومات، بل عن سوء تفسيرها**.[20]

عند تحليل أداء وكالة الاستخبارات في أواخر الحرب الباردة، يشير دايموند الى أن فشل الCIA في التنبؤ بانهيار الاتحاد السوفياتي أصبح مصدر إحراج كبير لها في التسعينيات، خصوصًا مع الكم الهائل من الموارد التي خصصتها لمراقبة الاتحاد السوفياتي. من أبرز أسباب الإخفاق، بحسب الكتاب، أن الوكالة **ركّزت بشكل مفرط على التهديد العسكري السوفياتي**، بمعزل عن فهم الصورة الشاملة للتغيرات الاقتصادية والسياسية. في أواخر الثمانينيات، رغم ظهور دلائل التغيير من خلال إصلاحات غورباتشوف، مثل البيريسترويكا (Perestroika) والانفتاح السياسي، ظلت الـ CIA ترى هذه التغيرات كجهود لترميم النظام لا لإسقاطه. أحد أبرز التقديرات الوطنية، المعنونة "إلى أين يتجه غورباتشوف (Whither Gorbachev)"، قدّر أن احتمالية انهيار داخلي للاتحاد السوفياتي شبه معدومة، مركزًا بدلاً من ذلك على خطر الانقلاب اليميني، وهو ما تحقق جزئيًا عبر انقلاب آب/ أغسطس 1991 الفاشل.

يُظهر السرد كيف أن **تحيزات فكرية داخل الوكالة**، مثل تدخّل روبرت غيتس (Robert Gates) لدعم النظرة المتشددة، حالت دون قراءة صحيحة لديناميكيات الانهيار. مع تطور الأحداث، تأخرت الـ CIA في إدراك التحوّلات الكبرى، فلم تتنبأ بالانسحاب السوفياتي من أفغانستان، ولا بتفكك قبضة موسكو على أوروبا الشرقية. حتى عندما بدأ التفكك يظهر بوضوح بعد سقوط جدار برلين عام 1989، استمرت التقارير الاستخباراتية في التحذير من احتمالية الانزلاق نحو

---

[19] يوضح الكاتب أن الغزو كان بمثابة صدمة كبيرة للولايات المتحدة رغم وجود إشارات مسبقة، ما أدى إلى اتهامات بالتقصير ضد الرئيس كارتر ووكالة الاستخبارات المركزية. ورغم تحذيرات عديدة أرسلتها واشنطن إلى موسكو خلال عام 1979، إلا أن الاستخبارات فشلت في تقدير الآثار الاستراتيجية الكبرى للغزو على توازن القوى الإقليمي. وعندما تبنّى كارتر "مبدأ كارتر"، الذي نص على أن أي تهديد للخليج سيُعتبر تهديدًا مباشراً للمصالح الأميركية، كان ذلك نتيجة فورية لفشل الاستخبارات في توقع نوايا موسكو قبل الغزو.

[20] كانت المعلومات متوفرة أمام إدارة كارتر لتحذير موسكو بصرامة، لكنها اختارت ضبط النفس للحفاظ على مفاوضات سالت الثانية، مما يكشف عن التداخل بين السياسات والتحليل الاستخباراتي. وعندما أُجري لاحقًا تقييم استخباراتي داخلي، خلص إلى أن الوكالة قدمت معلومات كافية، ولكن النتيجة السياسية كانت التخبط والارتباك، خاصة مع انشغال الإدارة بأزمات أخرى مثل أزمة الرهائن في إيران والانقسامات بين مستشاري كارتر.

الفوضى أو الاستبداد الجديد، بدلاً من قراءة تفكك النظام كحقيقة قائمة. أخيرًا، في حزيران/ يونيو 1991، أصدرت وكالة الاستخبارات تقديرًا يعترف صراحة بأن الاتحاد السوفياتي يعيش ثورة قد تزيح الحزب الشيوعي من الحكم خلال خمس سنوات، ولكن الأحداث تسارعت وانتهى الأمر بانهيار الاتحاد خلال خمسة أشهر فقط.

في الخلاصة، يوضح دايموند أن أحد أبرز دروس هذا الفشل الاستخباراتي—سواء في فشل توقّع الغزو السوفياتي لأفغانستان، أو في المبالغة في التوقع بغزو بولندا من قبل السوفييت، أو في الفشل في التنبؤ بانهيار الاتحاد السوفياتي—هو أن **إخفاق وكالة المخابرات المركزية لم يكمن فقط في رصد المؤشرات**، بل **في عجزها عن تجميع هذه المؤشرات وتحليلها ضمن رؤية استراتيجية موحدة**. فعلى الرغم من أن القيادة السوفياتية نفسها لم تتوقع حجم التحولات التي أطلقتها إصلاحات غورباتشوف، إلا أن الإخفاق الأميركي تمثل في الافتراض الخاطئ بأن النظام السوفياتي سيتمكن من الصمود استنادًا إلى تقاليد الطاعة والقمع، وهو ما ثبت لاحقًا عدم صحته. ويخلص الكاتب إلى أن فشل وكالة الاستخبارات كان **جزءًا من فشل أوسع شمل أيضاً القيادة السياسية** الأميركية، التي لم تكن مستعدة لإعادة النظر في افتراضاتها الأساسية، حتى حينما كانت الأدلة على التغيير الجذري ماثلة أمامها (Diamond, 2008).

في كتاب "بناء كاساندرا: إعادة تأطير فشل الاستخبارات في وكالة المخابرات المركزية 1947–2001" الصادر عام 2013، يتناول المؤلفان ميلو جونز (Milo Jones) وفيليب سيلبرزان (Philippe Silberzahn) في الفصل الرابع أسباب فشل وكالة الاستخبارات المركزية الأميركية في التنبؤ بسقوط الاتحاد السوفياتي. بدايةً، يشير الكاتبان إلى أن الفشل لم يكن محصورًا بالـCIA وحدها؛ بل كان انهيار الاتحاد السوفياتي مفاجأة حتى للسوفييت أنفسهم. بل إن معظم الأكاديميين في الغرب، خاصة "السوفيتولوجيين" (Sovietology)، كانوا غارقين في تصورات خاطئة عن قوة واستقرار النظام السوفياتي. فالعديد من الأسماء اللامعة مثل جون كينيث غالبريث (John Kenneth Galbraith) وبول صامويلسون (Paul Samuelson) تحدثوا عن "الازدهار المادي" للاقتصاد السوفياتي حتى أواخر الثمانينيات. مع ذلك، يوضح الكتاب أن دور وكالة الاستخبارات المركزية كان محوريًا في تعزيز هذا الفهم الخاطئ. فقد اعتُبرت بياناتها الاقتصادية عن الاتحاد السوفياتي هي الأصدق والأكثر موثوقية في الجامعات والصحف، مما ساهم في إدامة الصورة المغلوطة عن صلابة الاقتصاد السوفياتي.

من جهة أخرى، يناقش المؤلفان أطروحة "الانتصار" (Triumphalist Hypothesis) التي تزعم أن الولايات المتحدة، عبر سياسة هجومية سرية خلال عهد ريغان، كانت وراء تسريع انهيار

الاتحاد السوفياتي. بينما يعترفان بأن هذه السياسات ساهمت في تعميق أزمات النظام السوفياتي، إلا أنهما يرفضان فكرة أن الولايات المتحدة خططت بدقة لانهياره. فالنظام كان بالفعل يعاني من أزمات عميقة، وكان غير قابل للسيطرة وفق منطق النظم غير الخطية (Nonlinear Systems)، مما يجعل فكرة الهندسة الدقيقة للانهيار مجرد وهم رجعي (Hindsight Bias). بعد ذلك، ينتقل الكتاب للرد على محاولات بعض الباحثين تبرئة الوكالة، حيث أشار بعضهم إلى أن تقارير الـCIA كانت تُظهر تباطؤ النمو الاقتصادي وتفاقم المشاكل السوفياتية منذ منتصف السبعينيات. إلا أن المؤلفين يوضحان أن التقارير، رغم تسجيلها لمظاهر التدهور الاقتصادي، فشلت في تقديم رؤية متماسكة عن ضعف شرعية النظام داخليًا (Political Legitimacy) وعن قرب انهياره السياسي والاجتماعي. ويبرز الكتاب أن هناك فرقًا كبيرًا بين التقارير التي أشارت إلى تباطؤ اقتصادي (Economic Stagnation) وبين القدرة الحقيقية على توقّع تفكك الاتحاد السوفياتي وسقوط النظام. فحتى بعض التقارير المتفائلة التي أشارت إلى مشكلات بنيوية (Structural Problems) كانت تحذّر في الوقت ذاته من "التفاؤل المفرط" بتحولات كبرى، معتبرة أن النظام قادر على البقاء رغم مشكلاته.

ويلفت الكتاب الانتباه إلى خطأ تحليلي خطير داخل الوكالة تمثل في المبالغة في تقدير حجم الاقتصاد السوفياتي مقارنة بالاقتصاد الأميركي (Comparative Size Ratios)، ما قاد إلى سوء فهم مدى عبء الإنفاق العسكري على اقتصاد متآكل أصلاً. ومن النقاط الهامة أيضًا أن وكالة الاستخبارات، حتى إن رصدت علامات الانهيار، كانت حذرة للغاية من إصدار تحليلات جريئة قد تؤثر سلبًا على الإصلاحات الجارية بقيادة غورباتشوف (Gorbachev Reforms)، خوفًا من أن تؤدي إلى قمع مضاد. كان هذا التفكير قائماً على مفهوم "النبوءة الذاتية التحقق" (Self-Altering Prediction). رغم بعض النجاحات الجزئية، يؤكد المؤلفان أن الأخطاء الكبرى كانت في التقليل من أهمية العوامل الداخلية مثل ضعف الشرعية السياسية، والإنهاك الاقتصادي، والمشاكل الاجتماعية، وفي سوء فهم "الواقع التاريخي المركزي" (Historical Reality) للاتحاد السوفياتي، وفي إصرار الوكالة على العمل ضمن قوالب تحليلية ثابتة وعاجزة عن استيعاب ديناميكيات التغيير العميق الذي كان يجتاح النظام من الداخل.

ويستعرض الكاتبان أدلة قاطعة على أن **الخلل لم يكن مجرد صعوبة في جمع المعلومات، بل كان بالأساس في تفسيرها وتحليلها بشكل جذري**. صحيح أن البيئة السوفياتية المغلقة والسرية جعلت جمع البيانات الدقيقة مهمة شاقة للغاية — حيث كانت حتى أرقام إنتاج السامووفار (Samovar) تُعتبر من أسرار الدولة — إلا أن الوكالة، رغم هذه التحديات، نجحت في

جمع كم هائل من المعلومات عن الاقتصاد والمجتمع السوفياتي. ومع ذلك، فإن حجم الموارد الضخمة التي خصصتها الوكالة لمراقبة الاقتصاد السوفياتي جعلت الفشل أكثر فداحة. وكانت واحدة من أكبر مشكلات الـCIA أنها تعاملت مع دراسة الاقتصاد السوفياتي كأكبر مشروع بحثي اجتماعي (Social Science Research Project) في التاريخ، لكنها فشلت في تقديم تقييمات سياسية استراتيجية تستشرف العواقب الحقيقية للجمود الاقتصادي السوفياتي.[21]

وكان الميل إلى اعتبار المشكلات الاقتصادية والسياسية مجرد "مشكلات مزمنة" لا تهدد النظام بشكل جوهري أحد أكبر الأخطاء. فعلى سبيل المثال، كانت تقديرات الوكالة تشير إلى أن الاقتصاد السوفياتي يعادل أكثر من 60٪ من حجم الاقتصاد الأميركي، في حين أظهرت الحقائق لاحقًا أن الرقم الحقيقي كان أقرب إلى 30٪. هذه المبالغات أدت إلى خطأ فادح آخر: تقليل تقدير العبء الحقيقي للإنفاق العسكري السوفياتي على الاقتصاد. لم تدرك الوكالة أن الاتحاد السوفياتي كان يعيش في حالة تعبئة عسكرية شبه كاملة لعدة عقود، مما أنهك اقتصاده بشكل قاتل دون أن يظهر ذلك بوضوح في تقاريرها الرسمية. حتى عندما كانت بعض التقييمات النوعية تشير إلى تفاقم المشكلات الاجتماعية والسياسية، كانت التحليلات الكمية المتضخمة تمنع القادة من فهم أن هذه المشكلات كانت أعراضًا لمرض نظامي وليس مجرد دورات مؤقتة. واستمر هذا العمى حتى قُبيل الانهيار، كما يظهر في تقارير مثل (Domestic Stresses on the Soviet System) عام 1985، التي واصلت، رغم إشارتها للضغوط الاجتماعية، تقديم أرقام توحي بنمو اقتصادي مستمر، وإن كان بطيئًا.

يشير الكتاب أيضًا إلى أن الـ CIA فشلت في التقاط إشارات سياسية حاسمة، مثل التأثير العميق لاتفاقيات هلسنكي (Helsinki Accords) في إضعاف شرعية النظام، وأيضًا فشلت في تقدير أهمية اعتراف غورباتشوف بالعجز المالي الكبير في الموازنة السوفياتية، وهو ما كشف عمق الأزمة الاقتصادية. وقد أظهرت شهادات كبار الشخصيات مثل جورج شولتز (George Shultz) وكولين باول (Colin Powell) أن وكالة الاستخبارات كانت متأخرة دائمًا في قراءة نوايا غورباتشوف الحقيقية. بينما كانت الوكالة تروّج لفكرة أن غورباتشوف مجرد "لينيني" لا يريد سوى شراء الوقت مع الغرب، كان غورباتشوف في الحقيقة يسعى بالفعل لتغيير جذري في

[21] الجنرال ستانسفيلد تورنر (Stansfield Turner)، رئيس الوكالة أثناء أزمة إيران، وصف لاحقًا هذا الإخفاق بأنه "كارثي"، مؤكداً أن الأفكار التحذيرية القليلة داخل الوكالة قد تم تصفيتها في الجهاز البيروقراطي لصالح "الرؤية المؤسسية" التي تصل للرئيس ومستشاريه. كما يشير ريتشارد بيتس (Richard Betts)، أحد أبرز علماء الاستخبارات، إلى أن الوكالة فشلت في إعطاء تحذير مبكر بانهيار الاتحاد السوفييتي، حتى لو كانت قد سجلت مشكلات متزايدة تواجه القادة السوفييت

النظام. ويؤكد المؤلفان أن هذا الفشل لا يعود فقط إلى صعوبة فهم نظام مغلق مثل الاتحاد السوفياتي، **بل إلى ثقافة داخلية في الوكالة تميل إلى الإجماع** (Consensus-Driven Culture)، وإلى **الاعتماد المفرط على الأرقام الكمّية مع تجاهل التحوّلات الاجتماعية العميقة**.

وفي ما يتعلق بالتحليل التفصيلي للفشل الاستخباري، يستعرض الكاتبان أسباب فشل الـ CIA في التنبؤ بانهيار الاتحاد السوفياتي، من خلال تفكيك مراحل دورة الاستخبارات، ويعزيان هذا الفشل إلى اختلالات وقصور في جميع المراحل: من مرحلة التكليف (Tasking)، إلى مرحلة التحليل (Analysis)، مرورًا بمرحلة الإنتاج والنشر (Production and Dissemination). ويوضحان أن هذا الإخفاق لم يكن عرضيًا، بل نتيجة تراكم عميق لاختلالات ثقافية وبنيوية متجذرة داخل الوكالة. ويؤكد المؤلفان أن أربع سِمات متجذرة في هوية وثقافة وكالة الاستخبارات كانت السبب الرئيسي للفشل وهي: التجانس (Homogeneity)، تقديس الموضوعية والعقلانية (Reification of Objectivity and Reason)، والتركيز المفرط على المعلومات السرية (Preference for Secrets)، والنزعة نحو الإجماع (Drive for Consensus).

في مرحلة التكليف (Tasking)، أدى التجانس العِرقي والثقافي في صفوف موظفي الـCIA إلى تجاهل قضايا حيوية مثل التوترات القومية داخل الاتحاد السوفياتي. فالمحللون، ومعظمهم من خلفيات متشابهة، كانوا يعتقدون أن السوفييت يشبهون الأميركيين في ذوبان الهويات ضمن "بوتقة قومية"، مما جعلهم يتجاهلون الديناميكيات القومية الخطيرة، كما أوضح جورج كينان (George Kennan) وريتشارد بايبس (Richard Pipes). كما أن الميل إلى التركيز على البيانات الكمّية (Quantification) أدى إلى انحراف مهم في التكليف، حيث كان يتم إعطاء الأولوية لعدّ الدبابات وحساب مؤشرات النمو الاقتصادي، متجاهلين التحولات الاجتماعية والنفسية العميقة. ومع بداية الغلاسنوست (Glasnost)، زادت المفارقة، إذ أصبح جمع البيانات الكمّية أسهل، مما شجع أكثر على التركيز على الإحصاءات بدلاً من تفسير التغيرات الجوهرية في المجتمع السوفياتي.

في مرحلة الجمع (Collection)، استمرت نفس العوامل بالتأثير السلبي. لقد أدى الانحياز الذكوري في الوكالة إلى التقليل من معاناة النساء السوفياتيات في طوابير الغذاء، وعدم التقاط مؤشرات حيوية مثل انتشار مظاهر التدين في أوساط المجتمع. كما أن الهوس بالمعلومات السرية دفع الـCIA إلى التركيز على التجسس ضد النخبة (خاصة الـ(KGB)) بدلًا من فهم المجتمع السوفياتي ككل. التقارير كانت تفضل الاعتماد على الإحصاءات الرسمية المفبركة بدلاً من الملاحظة المباشرة أو المصادر المفتوحة، حتى أن مقالة مبكرة لضابطة المخابرات غيرترود

شرودر (Gertrude Schroeder) كشفت عبر تجربة معيشية بسيطة مدى بؤس الحياة اليومية، لكن ملاحظاتها لم تؤخذ بجدية.

في مرحلة التحليل (Analysis)، ساهمت نفس العوامل الثقافية مرة أخرى في الفشل: التجانس، وعبادة الكمّية والموضوعية، والميل إلى تصديق الإحصاءات الرسمية. كان المحللون في الغالب يفتقرون إلى الخبرة المباشرة بالواقع السوفياتي؛ حتى أن قادة بارزين مثل روبرت غيتس (Robert Gates)، الذي رأس قسم التحليل السوفياتي (SOVA) لم يسبق لهم زيارة الاتحاد السوفياتي. هذا الانقطاع عن الواقع أدى إلى تفسير خاطئ لكل المؤشرات، حيث كانت النماذج الاقتصادية المعتمدة على بيانات مضللة تمنع أي قراءة حقيقية لانهيار قادم. الأكاديميون المنشقون مثل إيغور بيرمان (Igor Birman) وناؤوم جاسني (Naum Jasny) الذين حاولوا تنبيه الوكالة إلى خطورة الوضع الاقتصادي السوفياتي تم تجاهلهم، باعتبار تحذيراتهم "حدسية" أو "غير علمية"، رغم دقتهم. نفس العقلية العلمية الزائفة أدت إلى الفشل في فهم أهمية مظاهر الانهيار الاجتماعي والديني والاقتصادي. في ما يتعلق بالاعتماد الأعمى على البيانات الرسمية، يبرز المؤلفان كيف أن الاعتماد على الإحصاءات السوفياتية الرسمية جعل المحللين يعتقدون أن الناتج المحلي الإجمالي (GNP) للاتحاد السوفياتي يعادل 60٪ من نظيره الأميركي، في حين أن الواقع كان أقرب إلى 30٪ أو أقل. هذا الفارق الهائل غطى هشاشة الاقتصاد السوفياتي الحقيقي وأعطى إيحاءً زائفًا بالاستقرار. كما أن الميل إلى السعي وراء الإجماع داخل الوكالة أدى إلى قمع الأصوات المختلفة أو التحذيرية. وحتى عندما كانت بعض التحذيرات تبرز في الاجتماعات الداخلية، كانت تُهمل أو تُخفف أثناء مراحل التحرير لضمان التنسيق مع بقية مجتمع الاستخبارات والمؤسسات السياسية.

في مرحلة الإنتاج والنشر (Production and Dissemination)، كانت الحاجة إلى الوصول إلى تقارير متفق عليها داخل مجتمع الاستخبارات (IC) تمنع ظهور تقييمات جريئة أو تحذيرية حول احتمالية انهيار الاتحاد السوفياتي. تبرز أمثلة مثل شهادة ألين تومسون (Allen Thomson) كيف كانت التحذيرات الحقيقية تُقمع لصالح خطوط معتدلة ترضي جميع الأطراف. أخيرًا، يرى الكاتب أن بعض المحللين كانوا يدركون وجود أزمات هيكلية خطيرة في النظام السوفياتي، ومع ذلك كانت ثقافة الوكالة القائمة على الكمية، والموضوعية الزائفة، هوس السرية، والبحث عن الإجماع قد تآمرت معًا لتحوّل هذه المؤشرات إلى مجرد تحذيرات ضعيفة غير قادرة على تغيير المسار العام للتحليل، مما أدى إلى واحدة من أكبر المفاجآت الاستراتيجية في التاريخ الحديث (Jones & Silberzahn, 2013).

وفي مقال بعنوان "التقديرات الاستخباراتية الأميركية لانهيار الاتحاد السوفياتي: الواقع والإدراك"، نُشر عام 2008 في مجلة International Journal of Intelligence and CounterIntelligence، يناقش الباحث الأميركي بروس بيركوفيتز (Bruce Berkowitz) أداء مجتمع الاستخبارات الأميركي في ما يتعلق بتوقع انهيار الاتحاد السوفياتي ويدافع عن هذا الأداء، معتبراً أن مجتمع الاستخبارات الأميركي نجح في أداء مهمته إلى حد كبير، وأن الفشل، إن وجد، كان فشلًا سياسيًا في تفسير واستغلال المعلومات، لا فشلًا استخباراتيًا في جمعها أو تحليلها. ويدحض الكاتب الفكرة السائدة بأن وكالات الاستخبارات الأميركية فشلت في توقّع الانهيار، مؤكدًا أن الوثائق الرسمية التي رفعت عنها السرية لاحقًا تثبت أن الاستخبارات رصدت منذ منتصف السبعينيات علامات تباطؤ الاقتصاد السوفياتي، وأشارت إلى نفاد خيارات القيادة السوفياتية لإنقاذ الدولة، كما حددت ظروفًا معيّنة (Tipping Point Conditions) قد تدّل على الوصول إلى مرحلة الأزمة الحاسمة، وأبلغت القادة الأميركيين عندما تحققت هذه الظروف.

يتساءل بيركوفيتز عن سبب انتشار الاعتقاد بفشل الاستخبارات، رغم أن الوثائق تثبت العكس، ويعزو ذلك إلى طبيعة الإدراك البشري (Perception) أكثر من كونه مشكلة في المعلومات. كما يشير إلى أن بعض المسؤولين كانوا يأملون ضمنيًا أن تقوم الاستخبارات باتخاذ القرارات عنهم، وهو أمر يتجاوز قدراتها الفعلية. يوضح الكاتب أن مجتمع الاستخبارات واجه ثلاث مهام رئيسية: رصد التحولات بعيدة المدى (Long-Range Warning) خلال فترة خمس إلى عشر سنوات، ثم متابعة الاتجاهات التي قد تؤدي إلى أزمة على مدى سنة إلى خمس سنوات (Intermediate-Range Warning)، وأخيرًا إصدار تحذيرات فورية عندما يصبح الانهيار وشيكًا (Immediate Warning). يشرح بيركوفيتز أن فكرة انهيار الاتحاد السوفياتي لم تكن مألوفة لدى معظم الأكاديميين وصنّاع القرار الغربيين حتى أواخر السبعينيات، إذ كان الافتراض السائد أن الاتحاد سيتطور تدريجيًا، لا أن ينهار. ومع تزايد الأدلة على تباطؤ الاقتصاد بحلول منتصف السبعينيات، أصبحت فكرة التدهور الاقتصادي جزءًا من الفرضيات الأساسية التي اعتمدت عليها تحليلات الاستخبارات الأميركية. ومع ذلك، برزت خلافات داخل مجتمع الاستخبارات بشأن تقييم شدة هذا التباطؤ؛ ففي حين رأت الـ CIA أن التدهور سيؤثر على القوة العسكرية السوفياتية، رأت وكالة استخبارات الدفاع (DIA) أن السوفييت عازمون على مواصلة التسلح رغم الأزمات الاقتصادية.

بحلول أوائل الثمانينيات، أصبحت أزمة الاقتصاد السوفياتي من المسلمات في التقديرات الاستخباراتية. فعلى سبيل المثال، حذّر تقرير تقدير الاستخبارات الوطنية (National

Intelligence Estimate) لعام 1985 من تدهور خطير في الاقتصاد والمجتمع السوفياتي، دون الجزم بأن هذا سيؤدي إلى انهيار فوري. ومع تفاقم الأوضاع لاحقًا، قدمت الاستخبارات الأميركية في 1989 تحذيرات واضحة بأن النظام السوفياتي قد يواجه نهاية كارثية، وأشارت إلى احتمالات انقلاب أو اغتيال ضد القيادة. وفي نيسان/ أبريل 1991، أكدت مذكرة مكتب تحليل الشؤون السوفياتية (SOVA) أن الاتحاد السوفياتي غارق في فوضى اقتصادية وقانونية تنذر بحدوث أحداث انفجارية.

يناقش الكاتب التحذيرات المتعلقة بانقلاب آب/ أغسطس 1991، موضحًا أن وكالة الاستخبارات المركزية نبهت الرئيس جورج بوش الأب إلى خطورة الوضع قُبيل الانقلاب، لكنها لم تتمكن من تحديد الموعد أو تفاصيل الخطة بدقة، وهو أمر منطقي بالنظر لصعوبة اختراق الدوائر الداخلية للمتآمرين. ويشير بيركوفيتز إلى أن التقييمات كانت مبنية على تحليل احتمالي، وليست معلومات استخباراتية مؤكدة. ينتقل الكاتب إلى تفسير سبب ترسّخ فكرة الفشل الاستخباراتي، موضحًا أن تأخر رفع السرية عن الوثائق أتاح المجال لسرديات خاطئة بالانتشار، خصوصًا مع تصريحات مثل تلك التي أطلقها مدير الاستخبارات الأسبق ستانسفيلد تيرنر (Stansfield Turner) عام 1991، والتي انتقد فيها أداء الاستخبارات رغم أن المعلومات التفصيلية لم تكن متاحة له آنذاك. كما ساهم سياسيون مثل السيناتور دانيال موينيهان (Daniel Moynihan) في ترويج هذه السردية دون الاعتماد على وثائق رسمية، مما رسّخ صورة الفشل في الوعي العام. يختم بيركوفيتز مقاله بالتأكيد على أن الإحساس بالمفاجأة لدى بعض المسؤولين، رغم تلقيهم تحذيرات صريحة، يعود في جوهره إلى خيارات سياسية متعمدة وليس إلى فشل استخباراتي. فقد كانت إدارة بوش ملتزمة بسياسة دعم ميخائيل غورباتشوف (Mikhail Gorbachev) والحفاظ على استقرار الاتحاد السوفياتي، ولذلك لم تكن مهيأة لاستيعاب الانهيار عندما حدث. أخيرًا، يرى الكاتب أن **الخلل الحقيقي كان في السياسات والأولويات، وليس في المعلومات المتوفرة** (Berkowitz, 2008).

2.4 حرب العراق (2003):

في آذار/ مارس 2003، قادت الولايات المتحدة غزوًا عسكريًا للعراق بدعم من حلفائها، وعلى رأسهم المملكة المتحدة، تحت ذريعة امتلاك نظام صدام حسين أسلحة دمار شامل (WMDs) وعلاقته المزعومة بتنظيم القاعدة. رغم معارضة دولية واسعة وعدم وجود تفويض مباشر من مجلس الأمن، شنّت القوات الأميركية والبريطانية الهجوم وأطاحت بالنظام خلال أسابيع قليلة.

ومع ذلك، لم يتم العثور لاحقًا على أي دليل موثوق يثبت وجود تلك الأسلحة، مما أدّى إلى اعتبار هذه الحرب واحدة من أبرز حالات الفشل الاستخباراتي والسياسي في التاريخ المعاصر. فقد اعتمدت الإدارة الأميركية على معلومات استخبارية مشكوك بصحتها، مثل شهادة المنشقين والمعلومات غير المؤكدة حول منشآت كيميائية وبيولوجية، إلى جانب تضخيم بعض التقييمات من قِبل وكالة الاستخبارات المركزية (CIA) والبنتاغون. إضافة إلى ذلك، أظهر الغزو غياب التخطيط الكافي لمرحلة ما بعد سقوط النظام، مما ساهم في انهيار الدولة العراقية، وتصاعد العنف الطائفي في العراق وصعود جماعات متطرفة كتنظيم القاعدة ولاحقًا تنظيم داعش. تُعدّ حرب العراق مثالًا صارخًا على كيفية تسييس المعلومات الاستخباراتية، وضعف الرقابة المؤسسية، وتأثير الأجندات الأيديولوجية على اتخاذ القرار الاستراتيجي.

في كتابه أعداء الاستخبارات: المعرفة والسلطة في الأمن القومي الأميركي" (2007)، يقول البروفسور الأميركي ريتشارد بيتس (Richard Betts) في تحليله لواحد من أكبر الإخفاقات الاستخباراتية في التاريخ الأميركي—وهي التقديرات الخاطئة بشأن أسلحة الدمار الشامل في العراق قُبيل غزو 2003— إن الفشل لم يكن ناتجًا عن غياب التحليل، بل عن **الإفراط في "ربط النقاط"** (connecting the dots) دون وجود أدلة قوية. بخلاف ما حدث في 11 أيلول/ سبتمبر حين فشلت الاستخبارات الأميركية في ربط المعلومات المبعثرة، فقد بالغت هذه المرة في استنتاجات لا تدعمها بيانات موثوقة، مما أدى إلى إنتاج تقديرات حاسمة وغير دقيقة بشأن امتلاك العراق لأسلحة كيميائية وبيولوجية، وبرنامج نووي نشط.

يرى بيتس أن هذا الفشل كان كارثيًا على مستويين: الأول أنه زعزع ثقة الرأي العام بالاستخبارات الأميركية، والثاني وهو الأهم أنه استخدم كمبرّر رئيسي لشن حرب لا ضرورة لها، كلّفت الولايات المتحدة والعراق خسائر فادحة. ويشير بيتس إلى أن هناك مفارقة مأساوية؛ فقد كانت الاستخبارات الأميركية دقيقة في تقييماتها السياسية والاجتماعية حول ما بعد سقوط نظام صدام، لكنها قوبلت بتجاهل من صانعي القرار الذين لم يركّزوا إلاعلى التحذيرات التقنية بشأن الأسلحة، والتي كانت خاطئة. ومن الأمثلة على ذلك، ورقة سرّية أعدّتها الـCIA بعنوان "العاصفة الكاملة" وُضعت في ملفات اجتماع كامب ديفيد في أيلول/ سبتمبر 2002، وتوقّعت بدقة حالة الفوضى والانقسام والطائفية التي ستعقب الحرب، لكن لم يُؤخذ بها بجدية. كما يكشف التحليل عن أن أحد أسباب الخطأ الجوهري في التقدير كان الاعتماد الزائد على مصادر بشرية غير موثوقة، مثل "كيرفبول" الذي زوّد الألمان بمعلومات ملفقة عن برامج الأسلحة البيولوجية. ويوضح بيتس أن أحد الجذور المعرفية لهذا الفشل يتمثل في "التحيّز التأكيدي"،

حيث يبحث المحللون عن أدلة تدعم ما يعتقدونه مسبقًا، ويقللون من شأن الأدلة التي تناقض ذلك.

ويضيف الكاتب أن التقديرات الاستخباراتية كانت مدفوعة بالاستنتاج المنطقي من سلوك النظام العراقي، وليس بالأدلة المباشرة. على سبيل المثال، فسّر المحللون سلوك العراق—مثل استيراد مواد "ذات استخدام مزدوج" عبر قنوات سرّية—كعلامة على وجود برامج سرية، رغم أن تلك الممارسات كانت أحيانًا لأغراض مشروعة أو لتجنب بيروقراطية الأمم المتحدة أو لاستغلال النظام في الفساد الداخلي. ومن المفارقات التي يناقشها بيتس أن صدام حسين نفسه كان يُعزّز هذا الانطباع عمدًا. فبعد الحرب، كشفت تحقيقات الـFBI أن صدام كان يفضّل أن يظن خصومه، خصوصًا الولايات المتحدة وإيران، أنه لا يزال يمتلك أسلحة دمار شامل كوسيلة ردع، رغم أنه كان قد تخلّى عنها. بل إنه خدع بعض المسؤولين في حكومته ليعتقدوا بذلك، ما جعل المحللين يواجهون سيناريو "غير معقول" يصعب تصديقه: زعيم يتظاهر بامتلاك أسلحة وهو لا يملكها، ويجازف بحرب مدمّرة لأجل الحفاظ على ردع وهمي.

يؤكد بيتس أن من الصعب على المحللين أن يصيغوا تقديرًا صحيحًا عندما تكون الحقيقة غير منطقية أو غير متوقعة. ففي عام 1962، فشل تقدير مشابه بشأن أزمة الصواريخ الكوبية لأن المحللين استبعدوا أن يقوم خروتشوف بخطوة "غير عقلانية"، ونفس الخطأ تكرر في العراق. وحتى لو طُرح احتمال أن صدام يتظاهر فقط بامتلاك أسلحة، فإنه كان سيُعتبر مجرد "سيناريو متخيل" من باب التفكير خارج الصندوق، وغالبًا ما كان سيتم تجاهله. ويخلص إلى أن الفشل لم يكن ناتجًا فقط عن خلل في جمع المعلومات أو تحليلها، بل أيضًا عن الإطار السياسي الذي دفع باتجاه استنتاج مسبق، ورغبة المؤسسات الاستخباراتية في تقديم نتائج حاسمة حتى في ظل أدلة ضعيفة. ورغم أن التحليل الاستخباراتي لم يكن مبنيًا على أدلة مباشرة، فإن المسؤولين فضّلوا المضي به كـ"أفضل تقدير متاح" دون إظهار حجم عدم اليقين المحيط به، لا سيما في الملخص التنفيذي الذي قُدّم لصانعي القرار، والذي أغفل التحفظات والنقاشات الداخلية الجوهرية الموجودة في نص التقدير الكامل (Betts, 2007).

في كتابه "لماذا تفشل الاستخبارات: دروس من الثورة الإيرانية وحرب العراق" الصادر عام 2010، يقدّم البروفيسور الأميركي روبرت جيرفيس (Robert Jervis) تحليلًا معمقًا لفشل الاستخبارات الأميركية في تقدير امتلاك العراق لأسلحة دمار شامل قبل غزو 2003. يبيّن جيرفيس أن هذا الفشل يُعدّ من أكثر الإخفاقات الاستخباراتية دراسة بعد هجوم بيرل هاربر، لأنه يتعلق بالقدرات وليس بالنوايا فقط، وهي نقطة يُفترض أن تكون أوضح وأسهل للتقييم.

ويُشدّد على أن الإجماع السائد حول أسباب الفشل نفسه كان في حد ذاته مضللًا، إذ إن التقارير اللاحقة اعتمدت على مناهج غير علمية، واستندت إلى استنتاجات حدسية بدلاً من التحليل الاجتماعي المنهجي. ينتقد جيرفيس التصور الشائع بأن التقديرات الخاطئة كانت فقط نتيجة ضعف في جمع المعلومات، ويوضّح أن ما فاقم المشكلة هو **الثقة المفرطة في الاستنتاجات رغم غياب الأدلة الحاسمة**، وهو ما يسمّيه "قدر مفرط من اليقين" (Too much certainty). حيث أظهر جهاز الاستخبارات تأكيدًا غير مبرر على وجود أسلحة دمار شامل، خاصة في ملخصات التقارير العامة والرسمية، رغم أن الأدلة المتاحة كانت لا تكاد تصلح لإدانة صدام في محكمة مدنية. كما أُنجز تقرير الاستخبارات الوطني (NIE) في تشرين الأول/ أكتوبر 2002 بسرعة كبيرة، واعتمد على معلومات غير مكتملة أو مشوّشة، في ظل غياب معايير دقيقة للتعبير عن درجات الثقة في المعلومات، مما ضاعف من التأكيدات الخاطئة.

أما الفشل الثاني، فهو "غياب النظر في التفسيرات البديلة" (no alternatives considered)، إذ لم تُطرح أي فرضيات جدية بديلة لسلوك صدام، ولم تُشكّل فرق تحليلية ناقدة (red teams)، ولم تُستخدم آليات تفكير خارج الصندوق. حتى أن السيناريو الأقرب إلى الحقيقة اليوم، وهو أن صدام تخلّى فعليًا عن برامجه المحظورة، لم يُؤخذ في الحسبان، بل لم يُطرح أصلًا كمجرد احتمال. هذا، بحسب جيرفيس، لا يعني أن طرح البديل كان سيغير القرار، لكنه يُبرز خللًا جذريًا في طريقة التفكير التحليلي داخل أجهزة الاستخبارات. ويرتبط بذلك ما يسميه "**ضعف الخيال التحليلي**" (insufficient imagination)، أي أن المحللين لم يتجاوزوا الفرضيات التقليدية بأن صدام يطوّر برامج أسلحة نشطة. لم يخطر ببال أحد أن سلوك صدام، بما في ذلك رفضه التعاون مع المفتشين، قد يكون محاولة لخداع خصومه أو للتظاهر بالقوة بينما هو ضعيف. ويلفت جيرفيس إلى أن هذا النمط من التفكير الضيق كان شائعًا، ويعود إلى طريقة إعداد المحللين الذين يدرَّبون على عدم الخروج عن النصوص والتقارير الميدانية، ما يحدّ من قدرتهم على التخيّل والتحليل الاستراتيجي.

ثم يناقش جيرفيس بعض التفسيرات الشائعة لفشل الاستخبارات، ويصفها بأنها "شائعة ولكن مضلّلة" (common but misleading explanations). من أبرزها اتهام المجتمع الاستخباراتي بأنه وقع في فخ "تفكير التفكير الجماعي" (groupthink)، وهو المصطلح الذي استُخدم لوصف حالة من التوافق الجماعي غير المدروس. غير أن جيرفيس يفنّد هذه الفكرة موضحًا أن تحليلات العراق لم تتم داخل مجموعات صغيرة مترابطة كما يتطلب تعريف "Groupthink"، بل كانت نتيجة عمل فرق وأفراد منفصلين. وفي ذات السياق، ينتقد جيرفيس ما يسمّيه "الإجماع الزائد"

(excessive consensus)، حيث لم تكن هناك حوافز كافية لتحدي التصور السائد عن امتلاك العراق لأسلحة دمار شامل، حتى مع وجود خلافات داخلية حول تفاصيل معيّنة مثل أنابيب الألمنيوم والطائرات من دون طيار. الإجماع لم يكن دائمًا نتيجة ضغوط، بل في بعض الأحيان كان ببساطة بسبب تشابه الاستنتاجات التي بدت منطقية للجميع. ويُركّز جيرفيس على خلل آخر في ما يسمّيه "فشل في مراجعة الفرضيات" (failure to challenge assumptions)، حيث اعتمد المحللون على طبقات من الافتراضات المبنية على تجارب سابقة دون مراجعتها أو تحديثها، خاصة أن سلوك صدام في التسعينيات قد تغيّر فعليًا بسبب الضغوط والعقوبات، لكنه استمر يُفهم بنفس المنطق القديم دون فحص واقعي لتغير المعطيات.

يعالج جيرفيس أيضاً مسألة "تسييس الاستخبارات" (politicization)، وهي من أكثر التفسيرات رواجًا. ورغم أنه يعترف بأن الإدارة الأميركية، وخاصة إدارة بوش، استخدمت بعض التقارير بشكل انتقائي (cherry-picking) أو مررت معلومات دون تحليل (stove piping)، إلا أنه يشير إلى أن هذا لا يعني أن المحللين تعرّضوا لضغوط مباشرة لتغيير استنتاجاتهم. تشكّلت معظم التحليلات الخاطئة قبل أن يتحوّل الملف إلى قضية سياسية مركزية، وكان كثير من صانعي القرار، مثل كولن باول، مقتنعين حقًا بوجود تهديد فعلي. ومع ذلك، فإن جيرفيس لا ينفي وجود تأثير غير مباشر للبيئة السياسية على طريقة تفكير المحللين، عبر ما يسمّيه "الانحياز الدافع" (motivated bias)، حيث يسعى البعض لا شعوريًا لتقديم تحليلات ترضي صنّاع القرار دون أن يشعروا أنهم يضللون.

إضافة إلى ذلك، يناقش البروفيسور جيرفيس سلسلة من الأسباب الثانوية والفرص الضائعة التي ساهمت في فشل أجهزة الاستخبارات الأميركية في تقدير امتلاك العراق لأسلحة دمار شامل. أول هذه الجوانب كان **الاعتماد على مصادر معلومات متفرقة وغير مؤكدة**، حيث إن كل قطعة من الأدلة التي اعتمدت عليها وكالة الاستخبارات كانت إما مشكوكًا فيها أو غامضة، لكن جُمعت معًا لتشكّل صورة مقنعة، وهو ما سمّاه جيرفيس "الافتراض التراكمي" الذي أضفى مصداقية زائفة على التقارير، وخصوصًا في حالة المخبر "كيرفبول" (Curveball) الذي أثرت روايته المفبركة بشكل مباشر على تشدد التقديرات الاستخباراتية. أحد الألغاز التي أغفلها الجميع، بحسب جيرفيس، يتعلق بشهادة حسين كامل، صهر صدام حسين، الذي انشق في عام 1995، وأفاد أن برامج الأسلحة الكيميائية والبيولوجية قد تم تدميرها. هذه الشهادة حُرّفت لتظهر وكأنها تدعم الادعاء باستمرار تلك البرامج، ولم تُؤخذ بجدية من قِبل المجتمع الاستخباراتي. ومن الفرص الضائعة الأخرى ما يتعلّق بخطاب وزير الخارجية كولن باول أمام

مجلس الأمن، والذي كان من الممكن أن يشكّل لحظة لمراجعة الأدلة، لكنه استُخدم عوضًا عن ذلك لتقديم "قضية الادعاء" فقط، في ظل غياب معلومات حيوية عن بعض المصادر المستخدمة، خاصة حول كيرفبول وتناقض شهادته مع أدلة مصورة لم يُنظر إليها بعين الاعتبار.

وتطرّق جيرفيس إلى مفهوم "**التعلم المفرط من الماضي**" (overlearning)، حيث أدى اكتشاف فشل التقدير السابق في التسعينيات إلى رد فعل مفرط في التقدير الجديد، فسادت عقلية ترى في كل نقص بالمعلومات دليلًا على إخفاء متعمد. فكل ما لم يتم اكتشافه فُسرّ كنجاح لحملة التضليل العراقية، مما جعل الادعاءات غير قابلة للدحض. من جانب آخر، ساهمت "حملة التضليل والإنكار" (denial and deception) التي اعتمدها النظام العراقي في الماضي، وذكريات المفتشين الدوليين حول التلاعب والتهرب، في تعزيز هذا التوجه، دون مساءلة افتراضية حول ما إذا كانت هذه الأساليب ما زالت سارية. أما في ما يتعلق بـ "المصادر البشرية" (HUMINT)، فقد كانت الكمية والنوعية سيئة. إذ اعتمدت الولايات المتحدة بشكل مفرط على عدد محدود جدًا من المصادر، وكان أبرزها "كيرفبول"، الذي لم تكن لديه معلومات مباشرة، وجاء عن طريق الاستخبارات الألمانية التي منعت وصوله إلى الأميركيين بشكل مباشر. كما أن محللي الاستخبارات لم يكونوا على علم كافٍ بخلفيات المصادر، أو بتفاصيل دقة المعلومات المقدمة، مما أدى إلى تضخيم مصداقية مصادر محدودة، وعدم فهم مدى تكرار نفس المصدر من خلال عدة تقارير.

في قضية "أنابيب الألمنيوم واليورانيوم من إفريقيا" (The Puzzle of the Aluminum Tubes and Uranium from Africa)، شكّل الجدل نقطة بارزة في سلسلة الأخطاء. اعتُبرت الأنابيب دليلاً على إعادة تفعيل البرنامج النووي، رغم أن وكالة الطاقة DOE لم توافق على هذا الاستنتاج. لكن **نتيجة صراعات بين الوكالات ونقص التنسيق**، تم التغاضي عن معارضة DOE لصالح رؤية الCIA التي كانت أسرع في تقديم تقييمها للبيت الأبيض. وكانت هناك مشكلات مشابهة في إيصال تقييم السفير جوزيف ويلسون حول عدم محاولة العراق شراء اليورانيوم، حيث لم يُنقل تقريره للبيت الأبيض، مما سمح باستمرار السردية الخاطئة علنًا. تناول جيرفيس كذلك أهمية "الاستيعاب الثقافي والسياق المحلي"(empathy and context)، موضحًا أن ضعف فهم المحللين للبيئة العراقية وسلوك صدام السياسي أدى إلى إسقاط افتراضات غير دقيقة عن نواياه. لم تكن التحليلات تأخذ في الحسبان ضعف تواصل صدام مع مستشاريه، أو الفساد

المنتشر في النظام، أو الخوف من إيران. وهذا الفهم المحدود أدى إلى تجاهل سيناريوهات منطقية مثل أن صدام كان يخدع إيران أكثر من الولايات المتحدة.

ويختتم جيرفيس تحليله بشرح دور "الاحتمالية الظاهرة" (The importance of plausibility) كسبب جوهري لفشل الاستخبارات، موضحًا أن الاستنتاج بأن العراق يمتلك أسلحة دمار شامل كان ببساطة يبدو أكثر منطقية من البدائل المتاحة، نظرًا لتاريخ صدام السابق، واستخدامه للأسلحة الكيميائية، ورفضه التعاون مع المفتشين. لم يكن أحد ليتخيل أن السبب الحقيقي وراء سلوك النظام العراقي هو مزيج من الخداع المحلي، والخوف من الاغتيال، والفساد الداخلي. ومن هنا كانت النتائج قابلة للتصديق، ولكنها خاطئة. ويرى جيرفيس أن المشكلة لم تكن في التحليل الخاطئ فقط، بل في أن المحللين لم يدركوا حتى آلية تفكيرهم أو يشرحوا للمسؤولين كيف وصلوا لاستنتاجاتهم، مما زاد من الثقة الزائفة بتقارير الاستخبارات، وأعطى صورة بأن التقييمات تستند إلى أدلة دامغة، في حين أنها كانت مجرد استنتاجات تحليلية مبنية على افتراضات مسبقة ومفاهيم متجذّرة (Jervis, 2010).

يتناول الكاتبان الأميركيان مايكل فيتزجيرالد (Michael Fitzgerald) وريتشارد نيد ليبو (Richard Ned Lebow) في مقالتهما بعنوان "العراق: أم جميع الإخفاقات الاستخبارية" المنشورة في 2006 في مجلة Intelligence and National Security، الأسباب الجوهرية لفشل الاستخبارات الأميركية في تقييم الوضع العراقي قبل غزو 2003، وذلك من خلال منظور التراجيديا الإغريقية كمجازٍ يسلّط الضوء على الغرور السياسي (hubris) الذي أصاب كبار مسؤولي إدارة بوش. يُرجع الكاتبان الفشل إلى مجموعة من الأسباب المترابطة، ومنها: أولًا، **سيطرة مسبقة للرؤية السياسية على التحليل الاستخباري** حيث صيغت السياسات (مثل الغزو وتغيير النظام) قبل الاطلاع على التقييمات الاستخبارية، وتم لاحقًا تطويع المعلومات الاستخبارية (fixing intelligence around the policy) لخدمة تلك السياسات؛ ثانيًا، تضييق دوائر النقاش وإسكات الأصوات المعارضة داخل الأجهزة الاستخبارية والعسكرية، بما في ذلك تهميش وزارة الخارجية وتجاهل تحذيرات الجنرالات مثل شينسكي؛ ثالثًا، الاعتماد على معلومات مغلوطة وغير موثقة من منشقين مثل أحمد الجلبي ومخبرين غير موثوقين مثل "كرفبول" (Curveball)، مع ممارسة الاختيار الانتقائي للمعلومات (cherry-picking) ونقل التقارير دون مراجعة نقدية (stove piping)؛ رابعًا، الفشل في التخطيط لما بعد الغزو نتيجة تصور ساذج بأن العراقيين سيرحّبون بالقوات الأميركية وأن إعادة الإعمار ستتم تلقائيًا بفضل عائدات النفط؛ خامسًا، الاعتماد على تقييمات سريعة وغير واقعية لمتطلبات الغزو والاحتلال،

كما في خطة "الجاهزية العملياتية" (Operational Availability) التي قللت من حجم القوة اللازمة وقللت من شأن المقاومة العراقية؛ وسادسًا، فشل في التنسيق بين الوكالات الأمنية، وغياب تمثيل الآراء المعارضة داخل تقارير مهمة مثل تقرير التقدير الاستخباري الوطني (National Intelligence Estimate). في الختام، يربط الكاتبان بين غرور السلطة، وتجاهل التعقيدات الاجتماعية والسياسية في العراق، وفشل التقدير الاستخباري، مشددَين على أن السبب الجذري للفشل لم يكن نقص المعلومات بل الطريقة التي تم بها إساءة استخدام المعلومات ضمن منظومة مغلقة ترفض التحدي وتقدّس افتراضاتها (Fitzgerald & Lebow, 2006).

في مقال بعنوان "الفريق الأحمر: كيف ساهم المحافظون الجدد في التسبب بفشل الاستخبارات حول العراق"، ونُشر عام 2012 في مجلة Intelligence and National Security، يتناول الكاتب الأميركي باتريك كونواي (Patrick Conway) فشل التقديرات الاستخباراتية الأميركية حول برامج أسلحة الدمار الشامل في العراق عام 2003، من زاوية التركيز على تأثير السياسة والأيديولوجيا على عمل الاستخبارات. يرى كونواي أن هذا الفشل لا يمكن فهمه من خلال أخطاء مهنية أو ضعف تحليلي فقط، بل يجب النظر إليه بوصفه نتيجة مباشرة لتدخل سياسي أيديولوجي منسّق من قِبل المحافظين الجدد في الإدارة الأميركية، الذين سَعَوا إلى تسخير أدوات الاستخبارات لتأكيد رؤيتهم المسبقة بأن العراق يمثل تهديدًا نوويًا، حتى قبل أن تتوفر أدلة قاطعة على ذلك. ويُركّز الكاتب على الدور المحوري الذي لعبته وحدة WINPAC، وهي الجهة المختصة داخل الCIA بتحليل المعلومات المتعلقة بأسلحة الدمار الشامل. في هذه الوحدة، تم تفعيل أداة تحليلية تُعرف باسم "الفريق الأحمر" (Red Team)، وهي أداة يُفترض استخدامها لتعزيز التفكير النقدي عبر تحدي الفرضيات السائدة، إلا أنها استُخدمت هنا بشكل معكوس ومنحاز. فقد تبنّى بعض المحللين في WINPAC، تحت تأثير الخطاب السياسي المحافظ، فرضية مسبقة بأن العراق يعمل على إعادة بناء برنامجه النووي، ثم سعوا إلى تكييف وتحليل المعلومات المتاحة بطريقة تؤكد هذه الفرضية، في نهج يُعرف بـ"التحليل القائم على الفرضية أولًا" (hypothesis-first analysis). يوضح كونواي أن هذا الأسلوب لم يكن معزولًا أو عفويًا، بل كان نابعًا من إرث سياسي سابق اعتمد عليه المحافظون الجدد، مثل تجربة "فريق بـ" (Team B) في السبعينيات و"لجنة رمسفيلد" (Rumsfeld Commission) في التسعينيات، حيث جرى تضخيم التهديدات الأمنية لدفع سياسات التدخل العسكري.

ويبرز في هذا السياق دور المحلل "جو تيرنر" (Joe Turner) من WINPAC، الذي أصرّ على أن الأنابيب المصنوعة من الألمنيوم التي استوردها العراق تُستخدم لتخصيب اليورانيوم، رغم أن وزارة الطاقة الأميركية (DOE) رفضت هذا التقييم وأكدت أن تلك الأنابيب مناسبة فقط لصناعة صواريخ تقليدية (rocket bodies). ومع تصاعد الضغط السياسي داخل الإدارة لدعم خيار "تغيير النظام" تبنّت الCIA ووكالة الاستخبارات الدفاعية (DIA) تحليل WINPAC دون تدقيق، ليُصبح هذا التقييم لاحقًا أحد الأعمدة الأساسية في حملة إدارة جورج بوش لتبرير غزو العراق، تحت مسمّى "الدليل الأول" (Exhibit A). ويخلص الكاتب إلى أن ما جرى لم يكن مجرد فشل استخباراتي تقني، بل مثال واضح على كيف يمكن لأدوات تحليلية، مثل "الفريق الأحمر"، أن تتحول من وسيلة لتقوية دقة التحليل إلى أداة سياسية موجهة، عندما تُستخدم خارج سياقها المهني، وبإشراف جهات لديها أجندات مسبقة. وبهذا، أصبحت التقديرات الاستخباراتية في حالة العراق أقرب إلى "دعاية متنكرة في شكل تحليل استخباراتي" (Conway, 2012).

الفصل الخامس: الأنماط المتكررة للفشل الاستخباري

يعتمد هذا القسم على منهجية تحليل الأنماط عبر الحالات (Cross-Case Pattern Analysis)، بهدف تحديد الأسباب المتكررة للفشل الاستخباري وتحليلها ضمن سياقات متعددة. يتضمن **الجدول رقم (1)** عرضًا مختصرًا للأنماط المختلفة، مع توضيح مستوى الإخفاق، سواء كان على مستوى مجتمع الاستخبارات، أو صنّاع القرار، أو نتيجة لمسؤولية مشتركة بين الطرفين. تجدر الإشارة إلى أن ترتيب الأنماط لا يعكس أولوية أو درجة أهمية معيّنة، كما أننا لا نصنّف هذه الأنماط وفقًا لمراحل الدورة الاستخبارية (كأن تكون مشكلات في التحليل أو في جمع المعلومات)، بل نتناولها بوصفها أنماطًا متكررة بغضّ النظر عن موضعها الوظيفي داخل المنظومة الاستخبارية. كذلك، لا يُعتمد في تصنيف هذه الأنماط على ما إذا كانت تؤثر في توقّع نوايا الخصم أو قدراته، وإن كان ذلك قد يرد ضمن سياق استعراض كل نمط. كذلك، لا تُعدّ هذه الأنماط متباعدة أو متعارضة (mutually exclusive)، إذ يمكن أن تظهر معًا في الحالة الواحدة، بل قد يُفضي أحدها إلى الآخر. وبالتالي، فإن هذه الأنماط غالبًا ما تكون متداخلة ومترابطة بدرجة كبيرة.

النمط الأول: التحذير لم يكن غائبًا تمامًا

إن أكثر ما قد يصدم الرأي العام هو أن الهجوم المفاجئ غالبًا ما يُسبَق بتحذير. ونادرًا ما تحققت المفاجأة دون وجود إنذارات مسبقة لدى الطرف المُستهدَف. وعند النظر في الحالات التاريخية، نجد أن معظم الهجمات المفاجئة سُبقت بتحذيرات متفاوتة. فمثلًا، قبل عملية باربروسا، امتلكت الاستخبارات السوفياتية، العسكرية والأمنية، معلومات دقيقة ومبكرة عن نية الهجوم الألماني، بما في ذلك توقيته، وتم إيصالها للقيادة العليا قبل بدء الهجوم (Bar-Joseph & McDermott, 2017). وكذلك كان الحال قبل هجوم بيرل هاربر، وإن لم يكن التحذير بنفس درجة الدقة (Wohlstetter, 1962). أما قبل حرب الأيام الستة، فقد حذّر عبد الناصر صراحة من هجوم جوي إسرائيلي خلال 48 إلى 72 ساعة (El-Gamasy, 1998)، كما وُجدت تحذيرات معتبرة قبل حرب تشرين الأول/ أكتوبر 1973 (Kahana, 2002)، وقبل هجمات 11 أيلول/ سبتمبر 2001 (Dahl, 2013)، وكذلك قبل عملية طوفان الأقصى في 7 أكتوبر 2023 (Wyss, 2024).

أما أسباب عدم الأخذ بالتحذير وتحويله إلى إجراءات ملموسة، رغم توفره، فهي متعددة: فقد يكون التحذير قد تكرر مرارًا دون أن يتبعه هجوم، مما يضعف مصداقيته مع الوقت، أو يكون غامضًا وغير محدد بما يكفي لاتخاذ إجراء عملي. وقد تعود المشكلة إلى بطء في الاستجابة على مستوى صنّاع القرار والقيادة السياسية أو العسكرية، أو مشكلة البيروقراطية، أو إلى قصور في التحليل، مثل الفشل في "ربط النقاط" أو التمييز بين الإشارات الحقيقية والضوضاء الاستخباراتية. وسنُعرض هذه الإشكاليات بمزيد من التفصيل في الأنماط الآتية.

النمط الثاني: ظاهرة "الذئب الكاذب" (Crywolf)، و"إرهاق الإنذار" (Alert Fatigue)، و"مفارقة التحذير" (Warning Paradox)

تكاد لا تخلو حالات المفاجأة الاستراتيجية من ظاهرة "الذئب الكاذب" (cry wolf)، والتي قد تؤدي مع تكرارها إلى "إرهاق الإنذار" (alert fatigue). تحدث ظاهرة "الذئب الكاذب" عندما تتكرر التحذيرات بوقوع هجوم دون أن يتحقق، ما يؤدي إلى تراجع مصداقية التحذير لاحقًا، رغم إمكانية أن يكون التحذير دقيقًا. وقد يرجع عدم وقوع الهجوم إلى أسباب لوجستية لدى العدو تمنعه مؤقتًا من تنفيذ الهجوم وتدفعه إلى تأجيله، أو إلى أن العدو تراجع بعد أن لاحظ استعداد الطرف الآخر، أو بسبب ممارسة الخداع. لكن هذه النتيجة تعزز الانطباع الزائف بأن التهديد لم يكن جديًا. هنا تظهر مفارقة التحذير (warning paradox): فالتحذير الناجح الذي يؤدي إلى

الاستعداد يمنع الهجوم، لكنه يبدو لاحقًا وكأنه كان خاطئًا. ومع تكرار هذا النمط، تقل حساسية صانعي القرار تجاه التحذيرات، ويخشى ضباط الاستخبارات من تكرار "الإنذارات الكاذبة". كما يصاب الأفراد على الأرض بإرهاق الإنذار، فيقل انتباههم مع كل مرة يُطلب فيها الاستنفار دون وقوع تهديد فعلي. وهكذا، عندما يأتي التحذير الحقيقي، يُعامل مثل ما سبقه، وتتحقق المفاجأة.

وقد تجسدت هذه الظاهرة في عدة حالات: بيرل هاربر (1941)، حيث تجاهل الجنرال شورت تحذير 27 تشرين الثاني/ نوفمبر متأثرًا بإنذارات سابقة، مثل برقية البحرية في 16 تشرين الأول/ أكتوبر التي بدت له مبالغًا فيها، مما أدى إلى غياب رد الفعل تجاه مؤشرات حاسمة مثل حرق الشفرات في القنصلية اليابانية، رغم أن الهجوم وقع بعد عشرة أيام فقط (Betts, 1980). وفي حرب أكتوبر (1973)، قللت الاستخبارات الإسرائيلية من أهمية التحركات المصرية والسورية بسبب سوابق مشابهة في 1971 و1972 لم تؤدِّ إلى حرب، ما أدى إلى استخفاف بالتحذيرات الأخيرة (Bar-Joseph, 2005). أما في حرب فوكلاند (1982)، فرغم تكرار تحذيرات الأرجنتين منذ عام 1945، بما في ذلك إنذار عام 1977 الذي لم يؤدِّ إلى تصعيد، فقد أدى تكرار التهديدات دون هجوم فعلي إلى فقدان الحكومة البريطانية حساسيتها تجاه التحذيرات، ما صعّب عليها لاحقًا التمييز بين التهديد الحقيقي والزائف (Hopple, 1984). وفي هجوم حماس في 7 أكتوبر 2023، كانت الحركة قد ألغت هجومًا سابقًا بعد أن رصدت استعدادات إسرائيلية، ما عزز لاحقًا الاعتقاد بأن التحذيرات الجديدة مجرد إنذارات كاذبة، وساهم في تجاهل التحذير الحقيقي (Wyss, 2024). وكذلك الأمر في هجمات 11 سبتمبر (2001)، التي جاءت بعد سلسلة تحذيرات لم تُثمر، أبرزها استنفار الألفية عام 1999 الذي انتهى دون هجوم رغم التحذيرات، مما عزز الشك بمصداقية الإنذارات، وأضعف قدرة الأجهزة على التمييز بين التهديد الفعلي والضوضاء الاستخباراتية (Betts, 2007).

النمط الثالث: صعوبة التمييز بين "الإشارة والضوضاء" (Signals versus Noise) وخلل في "ربط النقاط" (Connecting Dots)

في تحليل حالات الفشل الاستخباراتي، يتكرر نمطان واضحان: صعوبة التمييز بين "الإشارة والضوضاء" (signals versus noise)، وخلل في "ربط النقاط" (connecting dots). النمط الأول تجسّد بوضوح في هجوم بيرل هاربر، كما أوضحت روبيرتا وولستتر. فقد كانت هناك إشارات تحذيرية مهمة متوفرة قبل الهجوم، من أبرزها اعتراض رسائل دبلوماسية يابانية مشفّرة تشير

إلى مهلة تنتهي في 29 تشرين الثاني/ نوفمبر، ما عُرف لاحقًا بأنه موعد نهائي حاسم للمفاوضات قبل اتخاذ اليابان قرار الحرب. كما تم رصد تحركات بحرية يابانية كبيرة باتجاه الجنوب، ووصلت تقارير استخباراتية إلى واشنطن تفيد بإصدار أوامر من طوكيو لسفاراتها بتدمير الوثائق السرية وأجهزة التشفير، وهو ما اعتُبر تقليديًا مؤشرًا قويًا على اقتراب الأعمال العدائية. ورغم كل ذلك، لم تُترجم هذه المؤشرات إلى إنذار فعلي، لأنها غُمرت وسط "ضوضاء" كثيفة: تقارير متناقضة عن نوايا اليابان، وعمليات خداع معقدة، وجدالات داخلية حول ما إذا كانت اليابان تفضّل الحرب أو المفاوضات، وتحليلات تركّز على أن الهجوم سيكون على الأرجح في تايلند أو سنغافورة، وليس في هاواي (Wohlstetter, 1962).

في المقابل، برز نمط "الفشل في ربط النقاط" في هجمات 11 أيلول/ سبتمبر بوضوح. فقد كانت هناك تحذيرات وبيانات متفرقة شديدة الأهمية، منها تقارير من الـCIA والـFBI بشأن أفراد مشبوهين من الشرق الأوسط تلقوا تدريبات على الطيران في الولايات المتحدة، وتصاعد تحذيرات بشأن نوايا القاعدة بشن هجمات داخلية. رغم تراكم هذه المؤشرات، فشلت الوكالات في دمجها داخل رؤية تحليلية موحدة تنبه إلى الخطر الوشيك. ساهم في هذا الفشل ضعف التنسيق المؤسسي، والحواجز القانونية التي منعت تبادل المعلومات، والتقليل من شأن التهديد القادم من جماعة غير دولية. وبينما كانت هناك وفرة في التحذيرات الاستراتيجية، لم يتوفر التحذير التكتيكي الذي يحدد زمان ومكان وطريقة الهجوم، ما أدى إلى شلل في الاستجابة. كذلك ساهم ازدحام النظام بالمعلومات في تشويش التحليل، كما حدث حين استقبلت هيئة الطيران الفيدرالية أكثر من 200 تقرير يوميًا وفتحت 1200 ملف تهديد في صيف 2001، دون آلية واضحة للتمييز بين المهم وغير المهم (Betts, 2007). في الحالتين، كانت الإشارات موجودة ولكن لم تُلتقط بالشكل الصحيح: ففي بيرل هاربر غطّتها الضوضاء، وفي 11 أيلول/ سبتمبر فشلت المؤسسات في ربطها. في المقابل، نجد حالة معاكسة في حرب العراق 2003، حيث حدث إفراط في "ربط النقاط" رغم هشاشتها، ما أدى إلى تفسيرات مبالغ فيها حول امتلاك العراق لأسلحة دمار شامل، استنادًا إلى أدلة متفرقة وضعيفة.

من هذه الأمثلة (Betts, 2007)، يتضح أن التحدي الاستخباراتي يتمثل في التمييز بين الإشارة والضوضاء، وربط النقاط دون تهويل أو إغفال. وهذا النمط يتكرر في معظم حالات الفشل الاستخباراتي، ويصعب معالجته بشكل مباشر، لكن الحل قد يبدأ من تحسين الأدوات التحليلية التي تمكّن المحلل من التقاط الإشارات الحقيقية وسط الضوضاء، مثل تبنّي التحليل البديل

(Alternative Analysis) (Marrin, 2004)، وهو ما سيتم التوسع فيه في فقرة الدروس المستفادة والتوصيات.

النمط الرابع: الخداع (Deception)

يُعدّ الخداع (Deception)، سواء كان سياسيًا أو عسكريًا، نمطًا متكررًا في حالات المفاجأة الاستراتيجية، حيث يُستخدم لإخفاء النوايا الحقيقية للمهاجم ودفع الخصم إلى التراخي أو سوء التقدير. ففي الهجوم الألماني على الاتحاد السوفياتي عام 1941، جمعت ألمانيا بين تطمينات دبلوماسية وتحركات عسكرية متصاعدة، مما دفع ستالين للاعتقاد بأن الحشود مجرد ضغط سياسي لا استعدادًا لهجوم فعلي (Betts, 1980). وبطريقة مشابهة، قُبيل حرب 1967، مارست "إسرائيل"، بالتنسيق مع الولايات المتحدة، خداعًا سياسيًا تمثل في رسائل تطمينية لعبد الناصر، بالتوازي مع استعدادات عسكرية سرية للهجوم، حتى إن يوم الهجوم تزامن مع زيارة رسمية مصرية إلى واشنطن (El-Gamasy, 1998؛ Kam, 1988). وفي حرب أكتوبر 1973، استخدمت مصر تمرين "تحرير 41" كغطاء لتحضيرات عسكرية، ما جعل الاستخبارات الإسرائيلية تفسر التحركات على أنها تدريب روتيني وليس استعدادًا للحرب (Bar-Joseph, 2005). كذلك، أخفت الأرجنتين في حرب فوكلاند عام 1982 تحضيراتها تحت غطاء مناورة عسكرية معتادة دون مؤشرات تصعيد واضحة (King, 1987).

النمط الخامس: التفكير الجماعي (Groupthink)

يُعدّ "التفكير الجماعي" (Groupthink) نمطًا متكررًا في حالات الإخفاق الاستخباري، ويقصد به ميل مجموعات التحليل أو القيادة إلى التوافق الداخلي على رأي واحد دون نقد أو مساءلة، مما يؤدي إلى إقصاء الآراء المختلفة، وتجاهل المؤشرات التي لا تتماشى مع الرأي السائد. في هذا السياق، تُصبح بيئة العمل مغلقة على فكرة واحدة تُكرّر وتُعزّز داخليًا، ويُنظر إلى أي تحدٍ لها باعتباره تهديدًا للوحدة الجماعية أو دليلاً على المبالغة والتشاؤم. وقد برز هذا النمط بوضوح في حرب أكتوبر 1973، داخل دوائر تحليلية حساسة في جهاز "أمان"، حيث قاد الإجماع الداخلي على تصورات محددة إلى استبعاد الأصوات المعارضة والسخرية من التحذيرات، حتى داخل اجتماعات هيئة الأركان العامة، حيث لم يجرؤ أحد على تحدي تقدير إيلي زئيرا، رئيس "أمان"، رغم وجود شكوك حقيقية بين بعض القادة (Bar-Joseph, 2005).

نمط التفكير الجماعي ظهر أيضًا في تحليل فشل التنبؤ بهجوم 7 أكتوبر 2023، حيث انزلقت أجهزة الاستخبارات الإسرائيلية إلى نمط من التحيّزات المعرفية والانغلاق داخل إطار توافقي داخلي، ما جعل مراجعة الفرضيات السائدة أو الانفتاح على تحذيرات مخالفة أمرًا صعبًا (Wyss, 2024). وفي هجمات 11 أيلول/ سبتمبر 2001، اعتُبر التفكير الجماعي أحد العوامل المؤسسية التي ساهمت في الفشل، حيث دفعت ثقافة الثقة الزائدة والتفاهم الجماعي إلى تجاهل التحذيرات أو عدم التعامل معها بالجدية المطلوبة (Meszerics & Littvay, 2006). كما أن الثقافة الاستخباراتية الأمريكية خلال تلك الفترة عززت هذا النمط من التفكير، من خلال تهوين المخاطر والانغلاق على قناعات مشتركة غير مدعومة بتقييم موضوعي (Aid, 2011).

النمط السادس: الجمود الفكري، والافتراضات والتصوّرات المسبقة، والتقيّد بـ"المفهوم" (The Concept)

يُعدّ الجمود الفكري والتمسك بالتصورات والافتراضات المسبقة نمطًا متكررًا في حالات الإخفاق الاستخباري، حيث يُفضّل المحللون والمسؤولون الالتزام بفهم سابق للواقع بدلًا من إعادة تقييمه في ضوء مؤشرات جديدة، نتيجة الارتهان لتصور ذهني ثابت يُعرف أحيانًا بـ "المفهوم" (The Concept). في معظم حالات الفشل الاستخباري الكبرى، برزت ظاهرة رفض القادة والمحللين للاعتراف بالحقائق الاستخباراتية الجديدة عندما تتناقض مع قناعاتهم المسبقة أو تصوراتهم القديمة. قبل عملية باربروسا (1941)، رفض ستالين تصديق التحذيرات، رغم دقتها وكثافتها، لأنه كان مقتنعًا بأن هتلر لن يغامر بغزو روسيا قبل إنهاء الحرب مع بريطانيا، مما جعله يفسّر التحشيدات العسكرية الألمانية على أنها مجرد وسيلة ضغط سياسي، لا نية حقيقية للهجوم (Betts, 1980).

قبل حرب 1967، تمسّكت القيادة المصرية بتصور مسبق مفاده أن أي هجوم إسرائيلي محتمل سيتبع النمط نفسه لحرب 1956، أي عبر إنزال مظليين داخل الأراضي المصرية، وهو ما جعلها تركّز على هذا السيناريو وتتغاضى عن احتمالات أخرى، مما ساهم في مفاجأتها بالضربة الجوية المباغتة التي افتتحت بها "إسرائيل" الحرب (Kam, 1988). تلا ذلك تصور خاطئ بالغ في تقدير ضعف سلاح الجو الإسرائيلي، حيث بُنيت خطط الدفاع الجوي على معلومات غير دقيقة قدّرت عدد الطائرات الإسرائيلية بأقل من الواقع وأن العدد المتوفر لا يمكّنها من تنفيذ هجوم شامل بوقت واحد، وافترضت أن المتاح منها لا يكفي لتنفيذ هجوم شامل ومتزامن. وقد عُدّ هذا التقدير مسؤولية مشتركة بين المخابرات الحربية وقيادة القوات الجوية، وأدى إلى فشل التخطيط

الفعّال (El-Gamasy, 1998). برز هذا النمط بوضوح أيضًا في حرب أكتوبر 1973، حين تمسّك الاستخباريون الإسرائيليون، وخاصة في "أمان"، بفكرة راسخة مفادها أن مصر وسوريا لن تهاجما، لافتقارهما إلى تفوّق جوي، ما جعلهم يتجاهلون تحذيرات عديدة ويُعيدون تفسير المؤشرات الميدانية لتتوافق مع هذا الافتراض (Bar-Joseph, 2005; Shlaim, 1976).

تكرّر هذا النمط في حالة غزو فوكلاند عام 1982، إذ تمسّكت بريطانيا بفرضية "التصعيد التدريجي"، التي افترضت أن الأرجنتين ستزيد الضغط السياسي تدريجيًا ولن تلجأ إلى العمل العسكري المباشر، مما جعل المفاجأة ممكنة حين وقع الغزو خلافًا للتوقعات (King, 1987; Hopple, 1984). وبطريقة مشابهة، قُبيل عملية "طوفان الأقصى" عام 2023، ساد في أجهزة الاستخبارات، لاسيما "أمان"، تصوّر بأن حماس مردوعة بالحرب، وتسير في اتجاه تسوية سياسية ومهتمة بتحسين الوضع الاقتصادي في غزة، وأنها غير قادرة على خرق السياج الحدودي، مما أدى إلى التقليل من شأن التحذيرات (Wertman & Kaunert, 2024).

كذلك الأمر في حرب العراق عام 2003، حيث اعتمد المحلّلون اعتمدوا على طبقات من الافتراضات القديمة المبنية على سلوك صدام حسين في التسعينيات دون مراجعتها أو تحديثها، رغم أن سلوكه تغيّر بفعل العقوبات والضغوط، إلا أن تلك التغيرات لم تُؤخذ بجدية، واستمر تفسير سلوك النظام العراقي من خلال تصورات سابقة لم تعد تنطبق. وقُبيل سقوط الشاه في إيران، كان يُعتقد لفترة طويلة بأن أي غياب للقمع من قِبل الشاه هو دلالة على الاستقرار، انطلاقًا من افتراضٍ مسبق أن الشاه إذا شعر بالخطر سيقمع، مما جعل غياب الإنذار المبكر نتيجة لجمود ذهني في هيكل التفكير ذاته (Jervis, 2010). وقبل انهيار الاتحاد السوفياتي، تمثّل الإخفاق الاستخباري الأميركي في التمسك بالافتراض الخاطئ بأن النظام السوفياتي سيتمكن من الصمود استنادًا إلى تقاليد الطاعة والقمع، وهو ما ثبت لاحقًا عدم صحته (Diamond, 2008).

يُعزز هذا النمط ما يُعرف بـ"الحكمة الزائفة" (Pseudo-Wisdom)، وهي ظاهرة تظهر عندما تتحول النجاحات التحليلية السابقة إلى معيار غير قابل للتشكيك، ويُنظر إلى المحللين الناجحين في الماضي باعتبارهم أصحاب كفاءة عالية، حتى وإن كانت تلك النجاحات ناتجة عن الحظ أو ظروف استثنائية مؤقتة. هذا يمنحهم نفوذًا تحليليًا داخل المؤسسة، ويجعل تقديراتهم لاحقًا محصنة من النقد أو المراجعة. وقد أظهرت دراسة (Meszerics & Littvay, 2010) عبر محاكاة حاسوبية أن المحللين الأقل كفاءة قد يحققون سلاسل ناجحة من التقديرات الصحيحة بالصدفة الإحصائية، مما يضفي عليهم "هالة تحليلية" تُعزز الجمود الفكري. بهذه الطريقة، تُصبح

النجاحات السابقة وقودًا لاستمرار المفهوم وتثبيت التصورات، ويصعب تجاوزها حتى عند توافر معطيات جديدة تُشير إلى تغير فعلي في سلوك العدو أو في البيئة الاستراتيجية.

النمط السابع: افتراض "عقلانية" الخصم (Rationality) ومفارقة المخاطرة (Risk Paradox)

يُشير هذا النمط إلى ميل التحليل الاستخباري إلى افتراض أن الخصم يتصرف وفق منطق حسابي يوازن بين الكلفة والعائد، ما قد يؤدي إلى تجاهل الدوافع الأيديولوجية أو الرمزية أو الثقافية التي لا تخضع لهذا المنطق. كذلك فإن مفارقة المخاطرة (risk paradox) تشير إلى ميل الطرف الأقوى إلى اعتبار أن قيام العدو بعملية مفاجئة يُعدّ مخاطرة كبيرة أو تصرّفًا غير عقلاني، مما يؤدي إلى الفشل في توقّع وقوع الهجوم. فعلى سبيل المثال، توقّع محللو الاستخبارات في تقرير SNIE 85-3-62 أن الاتحاد السوفياتي لن يضع صواريخ في كوبا، لأن ذلك ينطوي على درجة عالية من الخطورة. وبعد أزمة الصواريخ الكوبية، رأى هؤلاء المحللون أن تحليلهم كان صحيحًا جزئيًا، إذ اعتُبرت الخطوة السوفياتية مجازفة قد تؤدي إلى حرب بين القوتين العظميين مقابل مكاسب محدودة (Wirtz, 2017). وبالمثل، قُبيل هجوم عام 1941، افترض ستالين أن هتلر سيتصرف بعقلانية ولن يقدم على غزو الاتحاد السوفياتي، باعتبار أن قادة سابقين حاولوا غزو روسيا وفشلوا في ذلك (Murphy, 2005).

وقُبيل حرب 1973، بدا سلوك الدول العربية غير عقلاني في نظر الإسرائيليين، إذ لم يتوقّعوا أن تُقدِم مصر وسوريا على خوض حرب قد تكون كلفتها باهظة، وذلك من أجل استعادة الكرامة أو تحسين موقعهما السياسي فقط (Handel, 1977). وقبل هجوم 7 أكتوبر 2023، تبنّت شعبة الاستخبارات العسكرية الإسرائيلية "أمان" تصورًا استراتيجيًا يفترض أن حماس، كفاعل عقلاني، تفضّل تحسين الوضع الاقتصادي في غزة على خوض حرب شاملة، وبالتالي فإن سلوكها محكوم باعتبارات براغماتية قابلة للردع، لا عقائدية ثورية. هذا الافتراض تجاهل مؤشرات كثيرة تناقضه، كتعاظم القدرة العسكرية للحركة وخططها البرية الموثقة (Wertman & Kaunert, 2024). وفي حرب العراق 2003، استند التقدير الأميركي إلى استنتاج منطقي مفاده أن سلوك العراق يُشير إلى امتلاك أسلحة دمار شامل، لأن المحللين استبعدوا أن يغامر صدام حسين بحرب مدمّرة وذلك للحفاظ على "خداع الردع" فقط، وهو ما حدث فعلًا، واعتُبر حينها سلوكًا غير عقلاني لا يمكن اعتماده كفرضية رئيسية (Betts, 2007). كما برز هذا النمط في حالة بيرل هاربر 1941، حيث استبعد كثير من المسؤولين الأميركيين أن تُقدم اليابان على مهاجمة الولايات المتحدة، لأن مثل هذا القرار بدا غير عقلاني نظرًا إلى التفوق العسكري

والاقتصادي الأميركي الساحق، ما جعل الهجوم يبدو مستبعدًا (Bar-Joseph & McDermott, 2017). كذلك الأمر في ما يتعلق بفشل الاستخبارات الأميركية في منع هجمات 11 سبتمبر، فإن الاعتماد المفرط على نموذج "الفاعل العقلاني" أسهم في التقليل من شأن تهديد تنظيم القاعدة، إذ يفترض هذا النموذج أن الخصم يتصرف دومًا بمنطقية وتخطيط دقيق، وهو ما لم يكن ينطبق على طبيعة تفكير وسلوك تنظيم القاعدة (Aid, 2011).

النمط الثامن: ضعف الاستجابة (Receptivity/Response)

يتمثل هذا النمط في عجز صنّاع القرار عن الاستجابة (response) للتحذيرات الاستخبارية المتوفرة أو تحويلها إلى إجراءات وقائية فعّالة، وذلك إما بسبب الكلفة السياسية أو العسكرية المترتبة على القرار، أو نتيجة لسوء التقدير، أو لضعف التقبل والثقة بالمعلومات (receptivity) الاستخبارية المتاحة. وقد تكرر هذا النمط في عدة حالات، مثلاً، في هجمات 11 سبتمبر 2001، حيث يؤكد باحثون أن المؤسسات الاستخبارية الأميركية قدمت تحذيرات استراتيجية عديدة عن خطر القاعدة قبل الهجمات، بيد أن القيادات السياسية لم تُفعِّل تلك التحذيرات بإجراءات وقائية، وقد تجلى ذلك في غياب تحصين أمن الطيران والحدود رغم التقارير عن هجوم وشيك في صيف 2001، ما جعل الفشل بالأساس فشلًا للسياسات في ترجمة المعلومات إلى أفعال (Dahl, 2013). كما ظهر النمط ذاته في الثورة الإيرانية 1979، حيث تلقّى الرئيس الأميركي جيمي كارتر ومسؤولوه إشارات مبكرة عن تزايد السخط والمعارضة في إيران، لكنهم راهَنوا على متانة نظام الشاه ولم يتخذوا خطوات مناسبة، رغم توفر تقارير استخبارية تحذيرية قدّرت هشاشة النظام، لكنها لم تُعرض أو لم تؤخذ بجديّة ضمن دوائر صنع القرار، مما أدى إلى مفاجأة سقوط الشاه (Jervis, 2010).

كذلك برز هذا النمط في حرب فوكلاند 1982، إذ رغم وضوح نوايا الأرجنتين وتصاعد الأزمة، انشغل صنّاع القرار البريطانيون بمشاكل داخلية وقللوا من جدية التهديد، وقد أبلغت التقييمات الرسمية الوزراء بأن التصعيد مجرد ضغط دبلوماسي، وأن الغزو غير مرجّح، مما ترك الباب مفتوحًا أمام الاجتياح المفاجئ (Hopple, 1984). وقبل حرب 5 حزيران/ يونيو 1967، كان قد عقد الرئيس جمال عبد الناصر اجتماعًا في 2 حزيران مع القيادة العامة للقوات المسلحة، وأبلغهم بتوقعه قيام "إسرائيل" بهجوم خلال ٤٨ إلى ٧٢ ساعة، يبدأ بضربة جوية ضد القوات الجوية لتحقيق التفوق الجوي، وطلب منهم الاستعداد لتلقي الضربة وتقليل خسائرها. كما حذرهم من اعتماد "إسرائيل" على المفاجأة والسعي لحسم المعركة بسرعة. ومع ذلك، لم تتخذ

القيادة العسكرية أي إجراءات فعالة للاستعداد، لا من حيث حماية الطائرات، ولا من خلال تعبئة مراكز الإنذار المبكر، مما أدى إلى نجاح الضربة الجوية الإسرائيلية المباغتة (El-Gamasy, 1998). وكان قد تكرر النمط نفسه في بيرل هاربور 1941، حيث لم تتخذ القيادة الأميركية خطوات احترازية كافية رغم اعتراض وفك شيفرات يابانية وتحذيرات عامة من توتر شديد، وقد فُسّرت الإجراءات الوقائية حينها كعمل استفزازي، مما جعل الاستجابة للتحذيرات فاترة، وأدى إلى مفاجأة الهجوم الياباني على الأسطول الهادئ (Betts, 1980).

ومن أبرز الأمثلة الإضافية على هذا النمط غياب القرار الحاسم كما حدث قبيل الهجوم الألماني على الاتحاد السوفياتي في حزيران/ يونيو 1941، حيث بدأ الزعيم السوفياتي جوزيف ستالين يتلقى تقارير استخباراتية دقيقة منذ آذار من نفس العام، تحذّره من هجوم ألماني وشيك وتورد تواريخ محددة. رغم ذلك، وقع ستالين في فخ ما يُعرف بـ"جاذبية تأجيل القرار"، وهو ميل صانع القرار لتأجيل اتخاذ إجراء حاسم حتى اللحظة الأخيرة بانتظار إنذار قاطع لا يمكن تجاهله (Betts, 1980). كذلك، اعتقد ستالين أن هتلر أذكى من أن يكرر خطأ غزو روسيا، وظن أن ألمانيا ستهاجم بريطانيا أولاً، فرفض التحذيرات وامتنع عن اتخاذ إجراءات عسكرية استباقية خشية استفزاز الألمان. تجسدت هنا بوضوح إشكالية ضعف الاستجابة وغياب التقبل للمعلومات الاستخبارية، خصوصًا في ظل تركّز القرار السياسي والعسكري بيد شخصية واحدة (Murphy, 2005).

النمط التاسع: ضعف التخيّل (Imagination) والاستشراف

يشير هذا النمط إلى فشل أجهزة الاستخبارات وصنّاع القرار في تصور سيناريوهات غير تقليدية أو غير مسبوقة، نتيجة لقصور في الخيال التحليلي (Analytical Imagination) والاعتماد المفرط على الأنماط والخبرات السابقة. هذا الميل إلى التفكير النمطي يؤدي إلى تجاهل الاحتمالات غير المألوفة، ويجعل المؤسسات ترى المستقبل امتدادًا للماضي، مما يقلل من قدرتها على الاستعداد للمفاجآت. من العوامل المساهمة في هذا الفشل: الذهنية التنظيمية المغلقة، وضعف أدوات التحليل البديل، وغياب التدريب على التفكير الاستراتيجي، وغياب المراجعة النقدية للفرضيات القائمة (Jervis, 2010). وقد تكرر هذا النمط في عدة حالات، منها هجمات 11 أيلول/ سبتمبر 2001، حيث فشلت أجهزة الاستخبارات وصنّاع القرار في تخيُّل أن يتم اختطاف طائرات مدنية واستخدامها كأسلحة انتحارية، رغم وجود مؤشرات متفرقة. وقد وصف تقرير لجنة التحقيق في الهجمات ذلك بأنه فشل في التخيل (Copeland, 2007). كما برز هذا النمط في

حالة انهيار الاتحاد السوفياتي عام 1991، إذ سيطرت على تحليل وكالة الـCIA نماذج فكرية تقليدية استبعدت انهيار النظام، رغم تصاعد المؤشرات على هشاشته، مما أدى إلى فشل في تخيّل سيناريو التفكك الداخلي السريع (Seliktar, 2004). كذلك الأمر في هجوم حماس المفاجئ في 7 تشرين الأول/ أكتوبر 2023 حيث أظهرت التقديرات الإسرائيلية جمودًا ذهنيًا مماثلًا، وحال الاعتماد على فرضيات تقليدية مثل فاعلية الحاجز التكنولوجي وقدرة الردع دون تصور سيناريو اختراق شامل، ما أدى إلى غياب الاستعداد والتخطيط لهجوم من هذا النوع (Barnea, 2024).

كذلك، يظهر الإخفاق في استشراف التغيّر في أهداف العدو واستراتيجياته عندما تفشل المؤسسات الاستخبارية في التقاط التحولات الديناميكية في نوايا الخصم وعقيدته وأساليبه، مما يؤدي إلى إسقاط فرضيات سابقة على واقع استراتيجي متغير. ففي حرب يوم الغفران، لم تُدرك "إسرائيل" أن الهدف الاستراتيجي لمصر قد تحوّل من شن حرب شاملة إلى خوض حرب محدودة تهدف إلى استعادة جزء من الأراضي المحتلة، باستخدام القدرات المتاحة آنذاك، دون انتظار تحقيق تفوق عسكري كامل كما افترضت الاستخبارات سابقًا. هذا الفشل في تحديث التقدير أدى إلى استمرار التمسك بـ"المفهوم" القديم حول نوايا مصر وقدراتها (Shapira, 2023).

النمط العاشر: التحدّيات التنظيمية والبيروقراطية

يتمثل هذا النمط في وجود عوائق تنظيمية وبيروقراطية تعرقل تدفق المعلومات بسلاسة إلى الجهات المعنية، وتمنع تشكيل صورة استخبارية موحدة وشاملة عن التهديد. وتشمل هذه العوائق البُنى الإدارية المعقدة، والروتين والإجراءات الجامدة، والثقافة التنظيمية التي تفضّل الامتثال على الابتكار، ما يجعل المنظمات الأمنية بطيئة في الاستجابة للتغيرات المفاجئة أو التهديدات غير التقليدية. أحيانًا ينشأ تنافس بين الأجهزة الأمنية، أو بين فروع المؤسسة الواحدة، يؤدي إلى حجب المعلومات أو التقليل من شأن معلومات صادرة عن جهة منافسة. وفي أحيان أخرى، تمنع السرية المفرطة (مبدأ الحاجة إلى المعرفة) والميل إلى المركزية وصول التحذيرات إلى المحللين المختصين أو صنّاع القرار في الوقت المناسب. كما أن الفشل في التكيّف مع طبيعة التهديدات الجديدة، نتيجة اعتماد الهياكل التنظيمية القديمة المصمّمة لتهديدات تقليدية، يساهم في تعطيل القدرة على توجيه الجهود المؤسسية نحو التهديد الفعلي. هذه

الثغرات التنظيمية تعني أنه حتى في حال توفّرت أجزاء مهمة من صورة التهديد هنا وهناك، فإنها تبقى مبعثرة ولا تُربط ضمن رؤية تحليلية موحّدة.

قبيل هجوم تشرين الأول/ أكتوبر 1973، برزت مشاكل في التنسيق الداخلي بين وحدات "أمان"، وكذلك في العلاقة مع جهاز الموساد (الاستخبارات الخارجية). فقد ساد التنافس بين المؤسستين، ما أدى إلى تقليل بعض ضباط "أمان" من قيمة معلومات وردت من الموساد، رغم أنها كانت تحمل إشارات واضحة عن نية الهجوم. كما غابت آليات الاتصال المباشر بين فرع 6 (المختص بمصر) وقيادة المنطقة الجنوبية، مما ساهم في تجاهل تحذيرات ميدانية مهمة. بالإضافة إلى ذلك، احتكر قسم الأبحاث في "أمان" مهمة تقديم التقدير الاستخباري الوطني، وفرض ما يُعرف بـ"الرأي البحثي" الموحد، حيث يتم نقل تقييم رسمي واحد إلى صنّاع القرار، دون إظهار وجود آراء مختلفة أو تحذيرية داخل القسم (Bar-Joseph, 2005) وهذا النمط من تدهور التنسيق تكرر قبل هجمات 7 أكتوبر 2023 (Barnea, 2024).

وفي الولايات المتحدة قبيل هجمات 11 سبتمبر 2001، كان غياب التنسيق الفعّال بين الوكالات الاستخباراتية عاملاً رئيسيًا في فشل منع الهجمات. فعلى الرغم من وجود تحذيرات عامة، حال غياب التتبع الجيد للمتورطين دون التصرف الحاسم. بحيث ان "مذكرة فينكس" التي نبّهت إلى وجود عدد غير معتاد من المشتبهين في مدارس الطيران، لم تُشارك بين الـ FBI والـ CIA. في الوقت نفسه، تأخرت الـ CIA في إدراج خالد المِدهر على قوائم المراقبة ولم تُبلّغ الـ FBI بحصوله على تأشيرة. لم تكن الأخطاء متعمدة دائمًا، بل وقعت أحيانًا بسبب خلل إداري مثل رسائل لم تُعلَّم كـ"هامة (Betts, 2007). أدى هذا التنافس المؤسساتي المزمن إلى فشل في "ربط النقاط" بين معلومات مشتتة، إذ تعاملت كل وكالة مع ملف القاعدة كتهديد خارجي أو داخلي بحسب اختصاصها، دون أن يتم دمج التحليل أو توحيد الرؤية (Riebling, 2002). وتُظهر حالة 11 سبتمبر أن المشكلة امتدت إلى بنية مؤسسية غير قادرة على التكيّف. فالثقافة التنظيمية، والعزوف عن تعديل الروتين، والاعتماد على هياكل وإجراءات موروثة من حقبة الحرب الباردة، كلها جعلت مؤسسات الاستخبارات الأميركية بطيئة وغير مرنة في مواجهة طبيعة التهديد الجديد. لم تكن هناك آليات تدريب راسخة لتأهيل الموظفين على تتبع الشبكات الإرهابية، أو لإدراج الأسماء على قوائم المراقبة بشكل منهجي، وحتى بعد إدراك خطر القاعدة، ظلت الاستجابة مجزأة، ومتأخرة، ومقاوِمة لأي تغيير جوهري (Zegart, 2005).

تتضمّن المشاكل التنظيمية أيضًا مشكلات في التواصل وسوء الفهم، وقد تظهر على المستوى الأفقي (بين الأجهزة والمؤسسات)، أو العمودي صعودًا (من الأجهزة إلى صنّاع القرار) أو نزولًا

(من القيادة إلى الجهات التنفيذية). فعلى سبيل المثال، في بيرل هاربر أدى غياب التنسيق بين الجيش والبحرية في هاواي إلى فشل في تبادل المعلومات الحيوية (Dahl, 2013; Kahn, 1991). وفي حالة عام 1967، كانت المؤسسة العسكرية المصرية تعمل باستقلال شبه كامل عن القيادة السياسية، حيث امتلكت القيادة العسكرية صلاحيات تخوّلها معارضة وتغيير قرارات سياسية، بما في ذلك قرارات الرئيس جمال عبد الناصر نفسه (James, 2005). وتُظهر حرب الفوكلاند نمطًا مشابهًا من الخلل؛ إذ قدّم السفير البريطاني في بوينس آيرس تحذيرًا صريحًا بأن "الأرجنتين جادة"، ما دفع رئيسة الوزراء إلى طلب خطط طوارئ، لكن جهاز الاستخبارات المشتركة لم يُعر التحذير اهتمامًا جادًا. وعلى الرغم من أن سفينة HMS Endurance رصدت تحركات عسكرية أرجنتينية قرب جزيرة ليث، فإن وزارة الخارجية أبلغت الوزير في اليوم التالي أنه لا توجد مؤشرات على وجود تهديد عسكري (King, 1987).

النمط الحادي عشر: الاعتماد الأحادي في الجمع الاستخباري وإهمال المصادر المفتوحة (OSINT)

في كثير من حالات الإخفاق الاستخباري، يتبيّن أن الأجهزة اعتمدت بشكل مفرط على مصدر واحد للمعلومات (حتى وإن كان موثوقًا وذا جودة عالية) أو على نوع واحد من وسائل جمع المعلومات الاستخبارية، بدلاً من اتباع أسلوب شامل يعتمد على تعدد المصادر. يشير هذا النمط إلى ميل الأجهزة الاستخبارية إلى الاتكال المفرط على مصدر معلومات وحيد – سواء كان بشريًا (HUMINT) أو تقنيًا (مثل استخبارات الإشارة SIGINT) – وإهمال المصادر البديلة أو المفتوحة (OSINT). كما أن النجاح المؤقت لمصدر أو أداة ما يعزز ثقة مفرطة بها.

وقد تكرّر هذا النمط في عدة حالات بارزة. ففي حرب أكتوبر 1973، اعتمدت الاستخبارات الإسرائيلية بشكل مفرط على مصدر بشري وحيد هو العميل أشرف مروان، الذي كان يُنظر إليه باعتباره المصدر الأوثق للمعلومات عن نوايا مصر. وعندما أخطأ مروان في تحديد توقيت الهجوم – إذ أبلغ بموعد متأخر يوم 6 تشرين الأول/ أكتوبر – تأخرت القيادة الإسرائيلية في استيعاب ساعة الصفر الحقيقية. في الوقت نفسه، ورغم امتلاك "إسرائيل" لما يُعرف بـ"الوسائل الخاصة" (وسائل تنصّت واستطلاع تقني)، لم تُفعّل هذه القدرات إلا في اللحظات الأخيرة قبل اندلاع الحرب، وذلك بسبب الثقة الزائدة بالمصدر البشري. إن غياب تفعيل بدائل استخبارية في الوقت المناسب ساهم في إحداث المفاجأة (Bar-Joseph, 2005).

وفي هجوم 7 أكتوبر 2023، كررت "إسرائيل" الخطأ ذاته في شكل مختلف، إذ اعتمدت على قدرات مراقبة تقنية متقدمة، مثل الجدار الذكي وأنظمة التنصّت الإلكترونية، دون وجود اختراق بشري فعّال داخل بنية حماس. الأسوأ أن الجيش الإسرائيلي أغلق قبل الهجوم وحدة الاستخبارات المفتوحة (OSINT)، ما جعله غير قادر على رصد محتوى وسائل التواصل الاجتماعي الذي عرض تدريبات حماس العلنية. كذلك عانى الشاباك من نقص حاد في العملاء داخل غزة، بينما استخدمت حماس أساليب مضادة للرصد عبر تقليل الاتصال الرقمي وتجنّب الوسائل التقليدية للتواصل. إن غياب التنوع في مصادر جمع المعلومات جعل المؤسسة الأمنية "عمياء" عن التحضيرات الظاهرة للهجوم، رغم أنها كانت في المتناول (Wyss, 2024).

أما في العراق عام 2003، فقد بنت الولايات المتحدة تقييمها لامتلاك العراق أسلحة دمار شامل بالدرجة الأولى على معلومات من منشقين، أبرزهم "كرفبول"، الذي قدّم معلومات غير مؤكدة عن برامج تسليح بيولوجي متنقل. هذه المعلومات لم تؤكدها مصادر أخرى، لكنها استُخدمت ضمن تقدير الاستخبارات الوطني (NIE) بسبب غياب بدائل معلوماتية قوية، خاصة بعد طرد مفتشي الأسلحة الأمميين (Jervis, 2010). في الثورة الإيرانية عام 1979، ركّزت الCIA على استخدام تقنيات فنية متقدمة مثل أقمار التجسس واعتراض الاتصالات، وذلك ضمن أولويتها لمراقبة الاتحاد السوفياتي، على حساب بناء شبكة مصادر بشرية (HUMINT) داخل إيران. كما اعتمدت الوكالة على جهاز السافاك الإيراني كشريك محلي، بدلًا من تطوير أدواتها المستقلة لجمع المعلومات. هذا التوجه جعلها تتجاهل إلى حد كبير المصادر المفتوحة (OSINT) مثل الصحافة المحلية أو خطب آية الله الإمام الخميني المنتشرة عبر أشرطة الكاسيت، والتي عبّرت بوضوح عن تصاعد السخط الشعبي والديني. كانت النتيجة غياب القدرة على رصد المؤشرات التمهيدية للثورة، والاكتفاء بصورة فنية خارجة عن السياق الداخلي (Jervis, 2010).

نمط مشابه وقع في اقتحام الكابيتول الأميركي في 6 كانون الثاني/ يناير 2021، حيث تجاهلت الأجهزة الأمنية إشارات علنية ظهرت على وسائل التواصل الاجتماعي، تدعو إلى اقتحام الكونغرس وممارسة العنف. رغم توفر معلومات غزيرة على الإنترنت، لم تُدمج ضمن النظام الاستخباري أو تُترجم إلى تحذيرات تشغيلية، ما أدى إلى فشل استباقي في حماية المؤسسة التشريعية. وقد أظهر هذا الحدث محدودية فعالية أنظمة الرصد التقليدية في عصر أصبحت فيه المؤشرات المفتوحة أكثر وضوحًا من الاتصالات السرية (Ard, 2024). وفي حالة الاتحاد السوفياتي، فشلت وكالة الاستخبارات المركزية الأميركية في استغلال المعطيات المتوفرة في المصادر المفتوحة – سواء من دراسات الباحثين المنشقين أو من تحليلات منشورة في الأدب

والصحافة السوفيتية – رغم أن بعضها كشف بوضوح حجم الأزمة الاقتصادية وتآكل شرعية النظام. بينما اعتمدت الوكالة على نماذج كمّية مبنية على بيانات رسمية مزوّرة، تجاهلت شواهد حية على الأرض، مثل الطوابير الطويلة، وتراجع جودة الحياة، وتدهور الشرعية الاجتماعية. هذا الانحياز للمصادر السرية و"الحقائق الرقمية" القابلة للقياس، حجب عن المحللين حقيقة التحلل الداخلي للنظام، ما أدى إلى فشل استراتيجي في التنبؤ بانهيار الاتحاد السوفياتي رغم وفرة الإشارات الظاهرة (Jones & Silberzahn, 2013).

النمط الثاني عشر: تراجع التفكير النقدي داخل المؤسّسات

في غياب ثقافة التفكير النقدي، تتحوّل المؤسّسات الاستخبارية والسياسية والعسكرية إلى غرف أصداء فكرية (Echo Chambers)، تُعاد فيها نفس الفرضيات دون مراجعة أو تحدٍ داخلي فعّال. في حالة عملية باربا روسا، ساهمت قرارات ستالين الشخصية، والنظام السلطوي الذي أسّسه من حوله، في تحقيق عنصر المفاجأة الاستراتيجية. فقد أسكت أو أبعد الضباط الذين قدّموا تقييمات صادقة، وفضّل أن يُحيط نفسه بأشخاص مطيعين يصيغون التقارير بما يوافق قناعاته المسبقة، ما أدى إلى شلل التفكير النقدي داخل المؤسسة الاستخبارية السوفياتية، حيث لم يكن هناك مجال لتحدي آراء الزعيم أو تقديم تحليلات بديلة (Murphy, 2005). وفي حرب 1967، عكست الحالة المصرية غيابًا واضحًا للتفكير النقدي داخل المؤسسة العسكرية، حيث تم اعتماد الولاء السياسي معيارًا للترقية، في مقابل تهميش الكفاءة المهنية، ما أضعف من قدرة الاستخبارات على تقديم قراءة دقيقة لنوايا العدو (El-Gamasy, 1998).

أما في حرب أكتوبر 1973، فقد تم إقصاء التحليلات المعارضة وسادت أجواء من الثقة الزائدة والانغلاق الذهني، الأمر الذي أدى إلى تجاهل إشارات واضحة تدل على اقتراب الهجوم، وفشل المؤسسة الاستخبارية الإسرائيلية في مراجعة فرضياتها الأساسية (Bar-Joseph, 2005). وقبيل هجوم 7 أكتوبر 2023، فقد شهدت المنظومة الاستخبارية الإسرائيلية تراجعًا في ثقافة التفكير النقدي والتعددية التحليلية، التي يُفترض أن تكون راسخة في بنيتها. أما التحذيرات التي صدرت عن ضباط ميدانيين وفريق "الريد تيم" (Red Team) فلم تنجح في اختراق المسار التحليلي السائد، ما عكس تغليب السلطة الهرمية والانغلاق المؤسسي على الروح النقدية المفترضة (Shapira, 2024).

النمط الثالث عشر: إسقاط المفاهيم الذاتية والثقافية على العدو

يُعدّ إسقاط المفاهيم الذاتية والثقافية على العدو (projection) أحد الأسباب الجوهرية للفشل الاستخباري وحدوث المفاجآت الاستراتيجية. هذا النمط يتكرر عبر التاريخ، حيث يُفسَّر الخصم من خلال عدسة ذاتية تعكس قيم وثقافة وتصورات المحلل أو صانع القرار، لا من خلال واقع العدو نفسه. في حالة الغزو الألماني للاتحاد السوفياتي عام 1941 (عملية باربروسا)، أسقط النازيون تصوراتهم العنصرية على الروس، فاعتبروهم "أقل عرقياً"، وافترضوا تبعًا لذلك أنهم متدنّون تنظيميًا وتكنولوجيًا ومعنويًا، ما أدى إلى استهانة مدمّرة بقدرة الجيش الأحمر على الصمود والمواجهة. وبالمثل، أسقط العرب في حربي 1948 و1967 صورة الهشاشة والضعف على "إسرائيل"، بناءً على تصورات أيديولوجية أكثر منها واقعية، فظنوا أنها كيان مفكك ومعنوياته منهارة، ليتفاجأوا بعكس ذلك تمامًا.

في المقابل، وقعت "إسرائيل" عام 1973 في النمط ذاته، حين افترضت أن الحرب تتطلب تفوقًا جويًا، وأسقطوا هذا الافتراض على العرب، في حين أن المصريين اعتمدوا استراتيجية محدودة لا تشترط التفوق الجوي. كذلك، فشلت الولايات المتحدة في توقع هجوم بيرل هاربر لأنها رأت اليابانيين من منظور ثقافي استعلائي، معتبرة إياهم متخلفين تقنيًا وعديمي الجرأة، ما أدى إلى إسقاط قيمي خطير. وتكرر النمط ذاته في حرب فيتنام، حيث أسقطت الولايات المتحدة نماذجها الغربية على الطرف الفيتنامي، غير مدركة اختلاف منطلقاته الثقافية والاستراتيجية. هذه الإسقاطات ليست ناتجة عن الجهل فقط، بل عن نزعة إثنومركزية (ethnocentrism) تجعل الإنسان يفسّر العالم من خلال ذاته، فيُقلّل من شأن العدو، ويتجاهل دوافعه، وقدراته، وخصوصيته، ما يؤدي إلى مفاجآت قاتلة (Handel, 1984).

أما في غزو العراق 2003، فقد تم إسقاط صورة صدام حسين من خلال مفاهيم ومقاييس أميركية غربية، فتجاهلت الاستخبارات أن سلوكه قد يكون نتيجة لخداع داخلي موجّه نحو إيران، لا تهديدًا للولايات المتحدة. وهكذا، فسّرت نواياه وفق تصوّراتها الخاصة عن "السلوك العدائي"، وفشلت في إدراك البيئة السياسية الداخلية التي كان يتحرك ضمنها، ما أدى إلى تقديرات خاطئة تمامًا بشأن أسلحة الدمار الشامل (Jervis, 2010). وفي حالة الفشل في التنبؤ بانهيار الاتحاد السوفياتي، أدى هذا "التماثل مع المستهلك" أو التفكير المرآتي (mirror imaging) إلى تبنّي أنماط تفكير سياسية أميركية في تقييم السوفييت، حيث أسقطت وكالة الاستخبارات المركزية خصائص المنظومة الغربية—مثل الاستقرار المؤسسي، والقدرة على التكيّف التدريجي، وأولوية المؤشرات الاقتصادية الكمية—على نظام شمولي مختلف جذريًا في بنيته

وديناميكياته. فقد افترض المحللون أن القيادة السوفياتية، مثل نظيرتها الأميركية، ستتحرك وفق حسابات عقلانية مرنة، وتتجنب المجازفات الكبرى، متجاهلين الطبيعة الأيديولوجية المتصلبة للنظام، وهشاشة شرعيته، وعمق التصدعات الداخلية التي لم تكن مرئية في الأرقام، لكنها كانت واضحة في الواقع الاجتماعي والسياسي (Jones & Silberzahn, 2013).

يُعدّ الإسقاط أحد أكثر أنماط الفشل الإدراكي خطورة في العمل الاستخباري، حيث لا يُرى العدو كما هو، بل كما نتخيله أو نريده أن يكون. يتجلّى هذا الإسقاط في صورتين أساسيتين: الأولى، حين نفترض أن العدو يشبهنا في سلوكنا وحساباتنا ومنطقنا، فنُسقط عليه تصوراتنا عن العقلانية، وضوابط استخدام القوة، ومعايير اتخاذ القرار؛ والثانية، حين تُهيمن علينا نظرة استعلاء ثقافية أو عرقية، فنتعامل مع الخصم على أنه أدنى شأناً تنظيميًا أو تقنيًا أو معنويًا، فنُسقِط عليه ضعفًا ليس موجودًا بالضرورة. كلا النوعين من الإسقاط يؤديان إلى نتائج كارثية.

النمط الرابع عشر: المبالغة في تقدير الذات والاستخفاف بقدرات العدو

في العديد من حالات الإخفاق الاستخباري، شكّل الغرور المؤسسي والثقة المفرطة بالنفس، إلى جانب التقليل من شأن قدرات العدو، عوامل رئيسية في تجاهل مؤشرات الخطر. ظهر هذا النمط بوضوح قُبيل حرب الأيام الستة عام 1967، حين استندت القيادة المصرية إلى ثقتها الزائدة بأداء جيشها في اليمن، فافترضت أنها قادرة على مواجهة "إسرائيل" دون استعداد كافٍ (El-Gamasy, 1998). كذلك الأمر عشية حرب يوم الغفران 1973، حيث سادت ثقافة من الاستخفاف بالقدرات العربية، وغرقت القيادات الإسرائيلية في الاعتقاد بأن جيشها متفوق بشكل كبير، مما جعلها تستخف بالقدرات المصرية (Bar-Joseph, 2005). وفي تلك الفترة، ورغم فهم أجهزة الاستخبارات الأميركية والبريطانية لنوايا المصريين والسادات ودوافعه، فإنها قللت من قدرته على تنفيذها، وذلك بناءً على تصورات مسبقة عن ضعف القدرات العربية (Rezk, 2016). كما تكرر المشهد في طوفان الأقصى 2023، حين ساد الغرور المؤسسي والثقة الزائدة بالنفس، والاستخفاف بالعدو، ما أدى إلى حدوث المفاجأة (Singh, 2024).

النمط الخامس عشر: غياب الفهم الثقافي والنفسي للخصم

يؤدي الجهل بالبعد الثقافي والنفسي العميق للخصم إلى سوء تقدير استراتيجي خطير، حتى في ظل توفر معلومات تقنية دقيقة. ففي حرب 1973، وبسبب صعوبة إدراك "كيف يعمل

التفكير العقلي للخصم إذا كان ينتمي إلى ثقافة مختلفة"، رأت القيادة الإسرائيلية أن شن حرب غير مضمونة النتائج هو تصرّف غير عقلاني، في حين اعتبر العرب أن خوض الحرب من أجل استعادة الكرامة وتحقيق مكاسب سياسية، حتى مع احتمال الهزيمة العسكرية، خيار مشروع (Handel, 1977) بهدف محو إهانة هزيمة 1967، ما يعكس إخفاقًا أوسع في فهم الثقافة والمجتمع العربي (Shapira, 2023). وقبيل حرب فوكلاند، لم تُدرك بريطانيا الأهمية الرمزية والعاطفية التي توليها الأرجنتين لجزر الفوكلاند، كما قلّلت من شأن مشاعرها القومية، رغم اقتراب الذكرى الـ150 للاستيلاء البريطاني على الجزر في أوائل 1983، وهو ما أضاف متغيرًا رمزيًا قويًا إلى المعادلة العاطفية الأرجنتينية (Hopple, 1984).

وفي السياق ذاته، فشلت الاستخبارات الإسرائيلية في السنوات التي سبقت هجوم حماس في 7 أكتوبر 2023 في فهم مركزية القيم الإسلامية والجهادية وثقافة "المُقاومة" في بنية تفكير الحركة. إذ فضّلت حماس شنّ حرب دموية على اتباع استراتيجية براغماتية تُجنّب المدنيين في غزة الدمار، مما يثير تساؤلات حول ما إذا كان قد تم إغفال البُعد الثقافي في تحليل سلوك العدو داخل المنظومة الاستخبارية (Shapira, 2024). كذلك، عانت الاستخبارات الأميركية من العمى الثقافي والنفسي في فهم الخصم الإيراني، حيث لم تُدرك أهمية الدين، ودور رجال الدين، والبنية النفسية والاجتماعية للمجتمع الإيراني آنذاك، ما أدى إلى فشل استراتيجي كبير في التنبؤ بالثورة الإيرانية (Jervis, 2010).

أضف إلى ذلك تجاهل تأثير البيئة الداخلية للخصم على سلوكه الخارجي، حيث كثيرًا ما أُغفل أن الأزمات الاقتصادية أو السياسية الداخلية تُشكّل دافعًا مباشرًا نحو اتخاذ قرارات الحرب أو التصعيد. فقُبيل عملية طوفان الأقصى، لم يُحلّل بشكل كافٍ كيف ساهم تضييق الحصار على غزة وتزايد الضغط السياسي والاجتماعي في تعزيز النزعات التصعيدية داخل حركة حماس (Wyss, 2024).

النمط السادس عشر: تأثير السياسة على الاستخبارات

في حالات معيّنة، لا تعمل الاستخبارات كمرآة موضوعية للواقع، بل تصبح مشروطة بالسياق السياسي الذي تُنتج فيه. حين تتقاطع الاعتبارات المهنية مع مصالح صانعي القرار، يظهر شكل خفي من التأثير يُعرف بـ"تسييس الاستخبارات"، حيث تميل التقديرات إلى مجاراة الخط السياسي السائد، أحيانًا دون أوامر مباشرة، بل بدافع التكيف أو الولاء المؤسسي أو تفادي الصدام. في حالة العراق، لم تصدر أوامر صريحة للمحللين بتزوير الحقائق، لكنهم قدّموا

تقديرات دعمت توجه الإدارة الأميركية نحو الحرب، من دون أن يُطلب منهم ذلك بوضوح. لقد أُعيد تفسير الأدلة—مثل محاولة العراق شراء أنابيب ألومنيوم—بما يخدم فرضية وجود برنامج نووي، رغم اعتراض خبراء مختصين داخل أجهزة الاستخبارات نفسها. لم يكن هذا الانحياز نتيجة تلاعب مباشر، بل نتيجة لما يُعرف بالتحيّز المُحفّز (motivated bias)، حيث يسعى المحللون، تحت ضغط البيئة السياسية، إلى التوفيق بين مهنيتهم وتوقعات القيادة، فينتجون تقديرات تبدو محايدة لكنها في العمق خاضعة للسياسة السائدة (Jervis, 2010).[22] بهذه الطريقة، أصبحت الاستخبارات أداة لتبرير قرار الحرب، لا وسيلة لتقويمه، ما أدى إلى واحد من أكبر الإخفاقات الاستخبارية في التاريخ الحديث (Conway, 2012).

في حالة الاتحاد السوفياتي، ساهم السياق السياسي الأميركي في تشكيل نظرة الاستخبارات، إذ ترددت الCIA في الاعتراف بجدية إصلاحات غروباشوف لأنها ناقضت قناعات سياسية سائدة داخل المؤسسة وصنع القرار. هذا التردد لم يكن نتيجة نقص في المعلومات، بل هو انعكاس لتأثير غير مباشر للسياسة، حيث فضّلت الوكالة الانسجام مع المزاج السياسي العام على تبنّي تقييمات قد تُحرج صانعي القرار. كما لعبت ثقافة المؤسسة، التي تميل إلى تجنب الصدام مع القيادة السياسية، دورًا في تجاهل تقديرات بديلة وتحذيرات مبكرة من الانهيار الوشيك (Jones & Silberzahn, 2013).

أما في فشل 7 أكتوبر 2023، فقد هيمن المنطق السياسي على التقديرات الاستخبارية في "إسرائيل"، إذ تمسكت أجهزة مثل الشاباك بفرضية أن حماس "مردوعة"، لأن الاعتراف بعكس ذلك كان سيُفهم كإدانة غير مباشرة للسياسات الحكومية تجاه غزة، مثل تسهيلات العمل وتحويل الأموال. هذا الحرص على عدم تقويض الخيارات السياسية القائمة أدى إلى إنتاج تقديرات تواكب السياسة بدل أن تقيّمها بموضوعية، وهو ما أعاق الاستخبارات عن أداء دورها التحذيري المستقل (Shapira, 2024).

---

[22] وقد لعب المحافظون الجدد دورًا حاسمًا في هذا التسييس، إذ سعوا منذ عام 2001 إلى تسويق سياسة تغيير النظام في العراق، ولو عبر معلومات استخبارية غير راسخة. ورغم أن التقييم الأولي لأنابيب الألومنيوم رجّح استخدامها في صواريخ تقليدية، أعاد أحد محللي مركز WINPAC بناء التقييم على فرضية نووية مسبقة، متجاهلًا اعتراضات وزارة الطاقة، المرجع الفني الأول في هذا المجال. ومع تصاعد الحملة السياسية والإعلامية بعد 11 أيلول/ سبتمبر، تم تبنّي هذا التقييم المنحاز وتقديمه كدليل قاطع على التهديد، رغم أنه انطلق من "فريق أحمر" هدفه دعم سياسة مقررة سلفًا لا تقديم تحليل مستقل.

النمط السابع عشر: الانحيازات المعرفية

يمكن إرجاع معظم مشكلات التحليل الاستخباري واتخاذ القرار إلى الانحيازات المعرفية، التي تُعدّ من أكثر الأنماط شيوعًا وخطورة في الفشل الاستخباري. إذ تؤثر هذه الانحيازات، دون وعي من المحلل، على كيفية معالجة المعلومات وتفسيرها وصياغة التقديرات، خاصة في البيئات التي تتسم بالغموض والضغوط الزمنية والنفسية العالية، كما هو الحال في العمل الاستخباري. وغالبًا ما تؤدي هذه الانحيازات إلى تهميش المؤشرات التي تتعارض مع التصورات السائدة، أو إعادة تأويل الأدلة لتتماشى مع فرضيات راسخة، أو تجاهل فرضيات بديلة كان يمكن أن تغيّر مسار التحليل. وإلى جانب الانحيازات التنظيمية والسياسية، مثل الميل لإرضاء التوجهات السياسية (Policy-Satisfying Bias) كما حدث في أجهزة الاستخبارات الأميركية قُبيل سقوط الشاه، والانحيازات المعرفية الأخرى التي تم التطرّق إليها سابقًا مثل التفكير المرآتي (Mirror Imaging)، كما ظهر في مقاربة الاستخبارات الأميركية لمسألة سقوط الاتحاد السوفياتي حين افترضت أن القيادة السوفيتية ستتصرّف وفقًا لمنطق مشابه لمنطق صنّاع القرار الغربيين، تبقى الانحيازات المعرفية هي المظلة الكبرى التي تضم تحتها معظم التشوّهات الذهنية التي تفسد عملية التحليل واتخاذ القرار.

من أبرز هذه الانحيازات: الانحياز التأكيدي (Confirmation Bias)، وهو الميل إلى البحث عن المعلومات التي تؤيد الفرضيات السابقة وتجاهل أو تقليل قيمة الأدلة التي تعارضها؛ والتنافر المعرفي (Cognitive Dissonance)، الذي يدفع المحللين إلى تحريف أو إعادة تفسير المعلومات المخالفة للحفاظ على الانسجام النفسي مع التصورات المريحة؛ والتبسيط الذهني (Heuristics)، الذي يؤدي إلى تعميمات غير دقيقة من خلال الاعتماد على أنماط مألوفة أو حلول سريعة؛ بالإضافة إلى انحياز الحاجة للإغلاق المعرفي (Need for Closure)، وهو الميل إلى الوصول السريع لاستنتاجات حاسمة وتجنّب الشكوك، ما قد يؤدي إلى تجاهل المعطيات غير المنسجمة مع الإطار التحليلي المعتمد.

مثلاً، تجسَّد هذا الأخير – أي انحياز الحاجة للإغلاق المعرفي - بوضوح في فشل الاستخبارات الإسرائيلية عام 1973 في التنبؤ بهجوم حرب يوم الغفران. فعلى الرغم من تراكم مؤشرات قوية على نية مصر وسوريا شن الحرب، أصرّ كبار المحللين في شعبة الاستخبارات العسكرية، وعلى رأسهم مدير الاستخبارات إيلي زعيرا والمحللة يونا بندمان، على التمسك العقائدي بفرضية "المفهوم"، التي افترضت أن مصر لن تهاجم دون امتلاك تفوق جوي. هذا الإصرار، المدفوع بحاجة ملحّة للإغلاق المعرفي، أدى إلى تجاهل أو إعادة تفسير معطيات استخبارية

نوعية، من مصادر بشرية وإشارات اتصالات وتحركات ميدانية، وذلك لمجرّد أنها لا تتماشى مع الفرضية المسبقة. وقد منعهم هذا الانغلاق من تبنّي تقييم جديد حتى اللحظات الأخيرة قُبيل اندلاع الحرب، وأسهم مباشرة في المفاجأة الاستراتيجية التي تعرّضت لها "إسرائيل" يوم 6 أكتوبر (Bar-Joseph & Kruglanski, 2003).

أما الانحياز التأكيدي، فقد برز بوضوح في حالة الولايات المتحدة قُبيل غزو العراق، حيث وقعت وكالة الاستخبارات المركزية في فخ البحث الانتقائي عن الأدلة التي تؤكد فرضية مسبقة بأن صدام حسين يمتلك برامج نشطة لأسلحة دمار شامل، مع إهمال الأدلة التي تُشير إلى غياب هذه البرامج أو تشكّك في وجودها. لقد فشل المحللون في ملاحظة أهمية "غياب الدليل" كمؤشر سلبي بحد ذاته، واستمروا في تفسير الوقائع ضمن إطار تفسيري مغلق، وهو ما شكّل أحد أبرز أوجه الإخفاق التحليلي في تلك المرحلة (Jervis, 2010).

النمط الثامن عشر: ضعف الاستعداد الدفاعي رغم وجود تحذيرات

في عدد من الحالات، توفرت تحذيرات استخباراتية تشير إلى تهديد وشيك، إلا أن الاستجابة الدفاعية جاءت غير كافية، مما سمح بوقوع الكارثة. في حالة بيرل هاربر (1941)، كانت هناك معلومات تشير إلى احتمال وقوع هجوم ياباني، لكن ضعف الاستعداد العسكري حال دون اتخاذ إجراءات وقائية فعالة، وهو ما اعتبر سببًا رئيسيًا في نجاح الهجوم الياباني(Borch, 2003). وبالمثل، خلال فترة ما قبل حرب 1967، ورغم صدور تحذيرات مباشرة، لم تكن القوات المسلحة المصرية في حالة جاهزية مناسبة، نتيجة ضعف التدريب والتجهيز، وغياب خطة استراتيجية واضحة، مما أدى إلى خلل في الاستعداد الدفاعي (El-Gamasy, 1998).

الفصل السادس: الدروس المستفادة والتوصيات المقترحة

تكشف دراسة الفشل الاستخباري عبر التاريخ أن وقوع الأخطاء أمر شبه حتمي، بسبب الطبيعة المعقدة للمنظمات للمعلومات، والتحولات السياسية المتسارعة، والقيود البشرية على الإدراك والتحليل وصُنع القرار. ومع ذلك، فإن استخلاص دروس منهجية من هذه التجارب يبقى الطريق الأساسي للحد من تكرار الإخفاقات، وبناء أجهزة أكثر مرونة وديناميكية في التعامل مع المفاجآت الاستراتيجية. في **الجدول رقم (2)** عرض لأبرز الدروس المستفادة والتوصيات المُقترحة.

الدرس الأول: التصميم الآمن للفشل (Fail-safe Design)

إذا كان لا يمكن منع الإخفاق، وأن "البجعة السوداء" (أحداث مفاجئة يصعب التنبؤ بوقوعها ولها تأثيرات كبيرة) ستحدث دائماً، إذاً يجب التحضير لأنه عندما يحدث الإخفاق الاستخباري ويؤدي إلى مفاجأة أو هجوم من الخصم، تكون تداعيات هذا الإخفاق محدودة ويمكن احتواؤها. يتم ذلك من خلال التخطيط المسبق للتعامل مع أسوأ السيناريوهات، والاستعداد لها عسكرياً، وسياسياً، ولوجستياً، واقتصادياً، بما يقلل من الأثر الاستراتيجي لأي خلل مفاجئ في التقدير أو الاستجابة.

ينبغي اعتماد مبدأ "التصميم الآمن للفشل" (Fail-safe Design) كإطار مؤسسي في بناء وتحديث المنظومات الاستخباراتية والعسكرية، بهدف تقليل أثر المفاجآت الإستراتيجية، وعلى وجه الخصوص الهجمات المباغتة. لا يعتمد هذا المفهوم على القدرة الكاملة على التنبؤ بالخطر، بل يقوم على هندسة النظم بحيث تظل فعالة حتى عند وقوع الفشل في التقدير أو التحليل أو اتخاذ القرار. يتطلب ذلك تطوير آليات تشغيل تسمح بتنشيط الردود الأولية استنادًا إلى مؤشرات غير مكتملة، وتوزيع الصلاحيات التشغيلية لتمكين الاستجابة اللامركزية عند تعطل القيادة أو الاتصالات، بالإضافة إلى تفعيل خطط طوارئ معدّة مسبقًا. كما يجب تصميم البنية الأمنية واللوجستية بحيث تمتص الضربة الأولى وتحتوي أثرها دون أن تؤدي إلى انهيار وظيفي شامل في الأداء الاستخباراتي أو العسكري. يسهم هذا التوجه في تحويل المفاجآت من تهديد وجودي إلى أزمة يمكن التحكم بها واستيعابها. ويوصى بأن يتم دمج مفهوم التصميم الآمن للفشل ضمن العقيدة الأمنية والتدريب العملياتي، بما في ذلك تمارين المحاكاة والتخطيط متعدد السيناريوهات، لضمان الجاهزية المؤسسية في مواجهة الأحداث غير المتوقعة.

الدرس الثاني: المحاكاة (Simulation)

لن تمنع المحاكاة جميع حالات فشل الاستخبارات - وخاصة البجعة السوداء - ولكنها تمنح صنّاع القرار بيئة مناسبة لاختبار افتراضاتهم، وكسر تحيّزاتهم، والاستعداد بشكل أفضل للأحداث غير المتوقعة. تُعدّ المحاكاة (Simulation)، سواء كانت رقمية تعتمد على الحاسوب أو بشرية تعتمد على التمارين التفاعلية، من الأدوات الأساسية في تحليل ومنع فشل الاستخبارات، خاصة في البيئات المعقدة والمتغيرة التي يصعب التنبؤ بتفاعلاتها المستقبلية. تُعدّ المحاكاة من أكثر الأدوات تطورًا وضرورة في بيئات العمل الاستخباراتي المعاصر، حيث تعجز النماذج التحليلية التقليدية عن مواكبة طبيعة التهديدات المعقدة وغير الخطية. لا تُستخدم المحاكاة بهدف إنتاج توقعات يقينية، بل لتصميم "مساحات قرار افتراضية" يمكن من خلالها اختبار سلوك النُظم

البشرية أو الأمنية تحت ضغط الزمن، أو في ظل معلومات غير مكتملة، أو ضمن تفاعلات ديناميكية يصعب عزلها تحليليًا.

مثلًا في المحاكاة الحاسوبية القائمة على النمذجة السلوكية مثل (Agent-Based Modeling و System Dynamics Modeling)، يُبنى نموذج افتراضي يحاكي تفاعل وحدات متعددة (أشخاص، مجموعات، قوى عسكرية، كيانات سياسية) داخل بيئة مصممة بدقة. وتُستخدم هذه النماذج لاختبار سلوك الحشود، وتحليل ديناميكيات التمرد، وتقدير أثر تدخلات عسكرية أو اقتصادية على الاستقرار المحلي أو الإقليمي. تُستخدم نماذج المحاكاة المعتمدة على العوامل (Agent-Based Modeling) ونماذج الديناميكيات النظامية (System Dynamics Modeling) في بعض المؤسسات الاستخباراتية والعسكرية كأدوات لدعم التنبؤ بالهجمات المفاجئة أو غير المتوقعة، لكنها لا تُستخدم بمفردها لتحديد وقت ومكان وقوع الهجوم بدقة. فعلى سبيل المثال، تستخدم وكالة مشاريع البحوث المتقدمة الدفاعية (DARPA: Defense Advanced Research Projects Agency) نظام المحاكاة "Insight" لفهم سلوك الجماعات المسلحة وتوقّع ردود أفعالها في سيناريوهات متعددة، وتوظف وكالة مشاريع أبحاث الاستخبارات المتقدمة (IARPA: Intelligence Advanced Research Projects Activity) محاكيات ضمن برنامج "FUSE" لتحليل قرارات الفاعلين المعادين باستخدام النمذجة السلوكية المعتمدة على العوامل. أما وزارة الأمن الداخلي الأميركية (DHS: Department of Homeland Security) فتستخدم نظام المحاكاة "HLS-CAM" لتحليل آثار الهجمات الإرهابية، مثل التفجيرات أو الهجمات البيولوجية، على المدن الأميركية واختبار الاستجابة الطارئة، وتستفيد مختبرات ساندیا الوطنية (Sandia National Laboratories) من مُحاكٍ مثل "JASON" لدراسة سلاسل التهديد المرتبطة بانتشار المواد النووية أو استخدام "قنابل قذرة" من قبل جهات غير نظامية. كما تستخدم القيادة السيبرانية الأميركية (USCYBERCOM) نماذج محاكاة افتراضية مثل "CyberValley" لمحاكاة هجمات إلكترونية من خصوم أجانب وتحليل سلوك الشبكات المعادية، وفي السياق الأكاديمي، تطوّر جامعة جورج ميسون (George Mason University) محاكيات مدنية وعسكرية تعتمد على نماذج العوامل لدراسة ديناميكيات الصراع ومخاطر التطرف العنيف في البيئات الحضرية.

في هذا النوع من المحاكاة، يتم استخدام بيانات تاريخية حقيقية لبناء النموذج، ثم يُسمح له بالتطور بشكل تكراري عبر الزمن. ثانيًا، تُدمج هذه النماذج غالبًا مع أدوات التحليل التنبئي (Predictive Analytics) القائمة على تقنيات الذكاء الاصطناعي (Artificial Intelligence)

والتعلم الآلي (Machine Learning)، التي تُمكّن المحلل من بناء نماذج ديناميكية تتعلم من البيانات باستمرار وتتكيف مع أنماط سلوك جديدة، سواء على مستوى التحركات العسكرية، أو الاتصالات الإلكترونية، أو الحملات التضليلية الإعلامية. وتُستخدم هذه الأدوات لاكتشاف أنماط التهديدات (Threat Pattern Recognition)، وتقدير احتمالية وقوع حدث (Event Probability Estimation)، أو تحديد النقاط الحساسة في الشبكات الاجتماعية أو التنظيمية (Network Vulnerability Mapping). ثالثًا، تُستخدم أنظمة المعلومات الجغرافية (Geographic Information Systems - GIS) كأداة حيوية لربط المحاكاة بالواقع الميداني، من خلال تحليل التوزيع المكاني للتهديدات، أو تخطيط التحركات، أو تتبع القوات والأصول اللوجستية، مما يُضفي على نتائج المحاكاة بعدًا مكانيًا دقيقًا يمكن الاستناد إليه في صناعة القرار الفعلي.

كذلك، وفي حالات اختبار الجاهزية التنظيمية، تُستخدم المحاكاة التفاعلية البشرية (Human-in-the-Loop Simulation) مثل Tabletop Exercises أو Wargaming، التي يُجرى فيها تفعيل سيناريوهات واقعية عبر مجموعات قيادية وأمنية، لاختبار الاستجابة السلوكية والتنظيمية في ظل سيناريوهات عالية الغموض أو سرعة التطور. ولا تُستخدم هذه التمارين في التدريب فقط، بل تُعدّ بيئة اختبار حيوية لتقييم صلاحية القرارات، واكتشاف ثغرات التنسيق، وتحليل نقاط الانهيار المؤسسي إذا ما حصل إخفاق مفاجئ. وتبدأ أي عملية محاكاة استخباراتية فعالة بمرحلة جوهرية تتمثل في بناء السيناريوهات المحتملة (Scenario Generation)، وهي مهمة تحليلية تُطلب من وحدات الاستخبارات لتخيّل المسارات غير المتوقعة للأحداث، بما في ذلك الصدمات المفاجئة. يُعتمد في ذلك على نماذج "ماذا لو؟" (What-if Scenarios) التي تُغذي محتوى التمرين وتحدد نوع التفاعل المطلوب. ويُعدّ هذا التفكير التوليدي عنصرًا أساسيًا في فعالية أي محاكاة، لأنه يوسّع مجال الاستعداد خارج نطاق التوقعات التقليدية.

ولتكون نتائج المحاكاة ذات جدوى عملياتية، يجب أن تُغذى بأنظمة دمج البيانات الاستخباراتية (Data Fusion Platforms) التي تقوم بربط مصادر متعددة (Signals, HUMINT, GEOINT, OSINT) داخل واجهات تحليلية متقدمة، تُستخدم لإنتاج ما يُعرف بـ "الواقع الاستخباراتي التشغيلي (Operational Intelligence Picture)". هذه المِنصّات تسمح للمحاكاة أن تستند إلى بيئة بيانات ديناميكية حيّة، بدلاً من سيناريوهات جامدة أو افتراضات تقليدية. وتُستخدم أدوات تحليل الصور (Image Intelligence - IMINT) وتحليل الإشارات (Signal Intelligence - SIGINT) ضمن هذا السياق لرفد المحاكاة بمعلومات عالية الدقة من الأقمار الصناعية، أو

الاتصالات، أو الإشارات الكهرومغناطيسية. إن الدمج بين النمذجة الحاسوبية المتقدمة، والتحليل التنبؤي الذكي، والتمارين البشرية، وتكامل البيانات، لا يُعدّ رفاهية تحليلية بل ضرورة تشغيلية، إذ يُمكّن المؤسسات من استباق الإخفاق، وتقييم نقاط الفشل المحتملة، وإعداد مسارات ردّ بديلة. ويوصى باعتماد المحاكاة كأداة مدمجة ضمن دورة إنتاج الاستخبارات، وليس كأداة تدريبية منفصلة، مع تخصيص وحدات تحليلية متخصصة في تطوير النماذج، وتحديثها، وربطها بالذكاء الاصطناعي لمواكبة الطبيعة المتغيرة للتهديدات.

الدرس الثالث: تشجيع التفكير النقدي والتفكير البديل

يمثّل التفكير النقدي (Critical Thinking) والتفكير البديل (Alternative Thinking) أساسًا لا غنى عنه في تعزيز فعالية التحليل الاستخباراتي، خصوصًا في البيئات المعقدة التي تتصف بعدم اليقين والتغير السريع. يتجاوز هذا النوع من التفكير مجرد جمع البيانات وتحليلها ضمن نموذج تقليدي، ويهدف إلى مساءلة الفرضيات السائدة، وكشف الانحيازات المؤسسية أو الإدراكية، وتوسيع أفق التحليل نحو مسارات جديدة غير مألوفة. لتحقيق ذلك، تُستخدم أدوات وأساليب منهجية، من أبرزها جلسات العصف الذهني (Brainstorming)، التي تهدف إلى توليد أكبر عدد ممكن من الفرضيات والسيناريوهات المحتملة، دون قيود أو أحكام مسبقة، في مرحلة مبكرة من عملية التحليل. كما يُعدّ أسلوب "محامي الشيطان" (Devil's Advocacy) أداة مهمة يتم فيها تكليف أحد المحللين بتبنّي موقف معارض عمدًا للفرضية الأكثر قبولًا، بهدف اختبار منطقها ومتانتها. بالإضافة إلى ذلك، يبرز نموذج "تحليل الفرضيات المتنافسة" (Analysis of Competing Hypotheses - ACH) كإطار منظم لمقارنة مجموعة من الفرضيات بناءً على الأدلة المتوفرة، وتحديد أيها يتمتع بالدعم الأقوى، وأيها يتعارض مع المعطيات. تكمن أهمية هذه الأدوات في قدرتها على تقليص خطر الوقوع في ما يُعرف بـ"الارتياح التحليلي" (Analytical Comfort Zone)، حيث تسيطر فرضية واحدة على كامل عملية التقدير، دون اختبار جدي للبدائل. وتزداد خطورة ذلك في البيئات التي تتسم بالتسلسل الهرمي أو الرقابة الصارمة، حيث يتردد المحللون في طرح آراء مخالفة.

لذلك، يجب أن تتبنى المؤسسات الاستخباراتية ثقافة تحليلية تتيح طرح الأسئلة، وتشجّع الاختلاف المنهجي، وتعتبره مصدر قوة لا تهديد. كما يوصى بجعل التفكير النقدي والبديل جزءاً مدمجًا في دورات التحليل والتقدير، وأن يتم تدريبه من خلال تمارين عملية داخل فرق التحليل، مع استخدام منصّات وأدوات تكنولوجية تسهّل إدارة الفرضيات وتتبع تطورها. إن بناء هذه

المهارات لا يعزز جودة التحليل فقط، بل يشكّل خط دفاع مبكر ضد الفشل المفاجئ في الفهم أو التقدير، الذي قد تكون تكلفته استراتيجية.

الدرس الرابع: استخدام الفرق الحمراء (Red Teams)

تُعدّ "الفرق الحمراء" (Red Teams) من الأدوات المؤسسية المتقدمة التي تستخدمها أجهزة الاستخبارات والمؤسسات الأمنية لاختبار قوة التحليل، وكشف الثغرات الكامنة في الفرضيات السائدة، وتحسين قدرة النظام على التعامل مع المفاجآت. يقوم جوهر هذا الأسلوب على تشكيل فريق مستقل – داخل المؤسسة أو من خارجها – يتبنّى عمدًا منظورًا معارضًا أو معادِلًا لتفكير الخصم، ويُكلَّف بتحدي الفرضيات والقرارات القائمة، كما لو كان خصمًا فعليًا يُخطط للإرباك أو الهجوم. يتميّز Red Teaming عن أدوات التفكير النقدي الأخرى – مثل محامي الشيطان أو العصف الذهني – بكونه منهجيًا، مؤسسيًا، وغالبًا ما يُدار من خارج سلسلة القيادة المباشرة، لضمان الحياد والاستقلال الفكري. يُطلب من الفريق الأحمر محاكاة عقل الخصم: كيف يرى نقاط ضعفنا؟ ما هو المسار غير المتوقع الذي قد يسلكه؟ ما هي المؤشرات التي نتجاهلها؟ من خلال هذا التقمص المنهجي، يتم تحفيز التفكير غير النمطي داخل المؤسسة، وكشف "النقاط العمياء" (Blind Spots) التي غالبًا ما تمر دون مراجعة في التحليل الداخلي.

يمكن استخدام الفرق الحمراء في مراحل مختلفة من دورة التحليل، بدءًا من اختبار السيناريوهات الاستراتيجية، وصولًا إلى تقييم الخطط العملياتية أو حتى مراجعة استجابات الطوارئ. كما تُستخدم لمراجعة التقديرات الاستخباراتية قبل عرضها على صنّاع القرار، لضمان أنها خضوعها لاختبار حقيقي من زاوية مغايرة. وتزداد فعالية Red Teaming عندما تُدمج مع أدوات التحليل الأخرى مثل تحليل الفرضيات المتنافسة (ACH) أو المحاكاة، مما يخلق بيئة تحليلية متعددة الطبقات. يمكن أيضاً تأسيس وحدات مستقلة للفرق الحمراء داخل الأجهزة الاستخباراتية، أو اعتماد آليات تعاقدية تتيح جلب فرق متخصصة خارجيًا عند الحاجة. كما يجب إدماج مفهوم Red Teaming في تدريب المحللين، ليصبح جزءًا من ثقافة المؤسسة، وليس إجراءً طارئًا يُلجأ إليه فقط بعد الفشل أو الكارثة. فكلما تم تمكين التفكير الهجومي المُضاد داخل بيئة التحليل، زادت قدرة المؤسسة على تحييد المفاجآت قبل وقوعها، وتقليل تكلفة الإخفاقات المحتملة.

الدرس الخامس: تعزيز النظرة العالمية والوعي الثقافي لدى العاملين في الاستخبارات

من أبرز المشاكل البنيوية في العمل الاستخباري محدودية الوعي الثقافي وغياب النظرة العالمية (Perspective Global) لدى المحللين وصنّاع القرار. إن غياب هذه النظرة يؤدي إلى وقوع الأجهزة الاستخبارية في "العمى الثقافي" (Cultural Blindness)، مما يجعلها غير قادرة على فهم الخصم بشكل دقيق وعميق. حين ينظر المحلل للخصم من خلال منظاره الثقافي والنفسي الخاص فقط، فإنه يسقط عليه تصوراته وافتراضاته الذاتية، مما يؤدي إلى استنتاجات خاطئة أو منقوصة. ولمعالجة هذه المشكلة، من الضروري أن يتم تأهيل العاملين في الاستخبارات من خلال برامج تدريبية ممنهجة لتعزيز التنوع الثقافي والمعرفي. هذه البرامج يجب أن تشمل دراسة معمّقة لثقافات مختلفة، والتعرف على أنماط التفكير والسلوك في المجتمعات الأخرى، والتركيز على مهارات التقمص الفكري (Perspective-taking)، بحيث يتمكن المحلل من وضع نفسه ذهنيًا في موضع الخصم، لفهم كيف ينظر للأمور وكيف يتخذ قراراته. كما أن تطوير مهارات لغوية متعددة لدى المحللين يسهم في فهم أعمق للخصم، خاصة عبر تحليل المحتوى باللغة الأصلية للعدو، لأن اللغة تحمل مفاتيح نفسية وثقافية لا يمكن إدراكها بشكل كامل من خلال الترجمات. كما يجب على أجهزة الاستخبارات إنشاء وحدات متخصصة في التحليل الثقافي والأنثروبولوجي، تكون مهمتها تقديم تحليل ثقافي دقيق ومتخصص لخصومهم المحتملين. هذه الوحدات يمكن أن تضم خبراء في علم الاجتماع والأنثروبولوجيا، إلى جانب محللين استخباريين متخصصين.

إن التفاعل المنتظم بين هذه الوحدات والوحدات العملياتية أو التحليلية الأخرى سيساعد على خلق ثقافة مؤسسية تتمتع برؤية عالمية أوسع وأكثر عمقًا، مما سيقلل إلى حد كبير من مخاطر "المفاجآت الثقافية". على المستوى العملي أيضًا، من المهم تشجيع العاملين في المجال الاستخباري على السفر أو الدراسة في الخارج لفترات معيّنة، أو على الأقل المشاركة في تدريبات مشتركة مع أجهزة استخبارات حليفة أو جهات أكاديمية عالمية، من أجل بناء تجربة مباشرة في التعامل مع ثقافات وأساليب تفكير مختلفة. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تحرص الأجهزة الاستخبارية عند اختيار وتدريب كوادرها على انتقاء الأفراد ذوي القدرات العالية في فهم وتعامل الثقافات المتنوعة، ممن يمتلكون فكرًا منفتحًا وقدرة واضحة على تقبل الأفكار الجديدة والتكيف معها.

العاملون في المجال الاستخباري ينبغي أن يكونوا من أصحاب التجارب المعرفية والثقافية الواسعة، وليسوا ممن لم تتجاوز خبراتهم ومعرفتهم إطارًا محليًا محدودًا أو لم يخوضوا تجارب

فكرية خارج محيطهم المباشر. إن العمل الاستخباري يتطلب ذهنية مرنة، واستعدادًا لتقبل التنوع والتعقيد الثقافي، وقدرة على التفاعل مع مفاهيم وقيم مختلفة عن تلك التي نشأ عليها المحلل، مما يضمن إنتاج تحليلات دقيقة وشاملة وواقعية. إن بناء هذه الثقافة المؤسسية التي تشدد على الرؤية العالمية (Global Mindset) والفهم الثقافي العميق يمكّن الأجهزة الاستخبارية من التنبؤ بشكل أفضل وأكثر دقة، ويحميها من الوقوع في أخطاء جوهرية ناجمة عن ضيق الرؤية أو محدودية الخبرة والمعرفة الثقافية.

الدرس السادس: تجنُّب فخ العقلانية

يُشكّل افتراض المحلل الاستخباري أن الخصم سيتصرف وفق منطق عقلاني مشابه لمنطقه الخاص إحدى أبرز الثغرات المنهجية التي تؤدي إلى إخفاقات تحليلية استراتيجية، ويُطلق على هذه الظاهرة في أدبيات الاستخبارات مصطلح "فخ العقلانية" (Rationality Trap). وتحدث هذه المشكلة حين يُقيّم المحللون قرارات الخصوم وفقًا لمعايير الربح والخسارة أو التكلفة والعائد التي يعتمدونها هم، دون الأخذ بالاعتبار أن الطرف الآخر قد يعتمد منطقًا ومعاييرَ مختلفة تمامًا في اتخاذ قراراته. من الناحية النظرية، يعتمد الخصم ما يُمكن تسميته بـ"العقلانية البديلة" (Alternative Rationality) أو "العقلانية الذاتية" (Subjective Rationality)، وهي طريقة في التفكير واتخاذ القرارات تقوم على معايير تختلف بشكل جذري عن المعايير التقليدية، وقد تكون مدفوعة بعوامل ثقافية أو دينية أو نفسية أو رمزية أو سياسية خاصة.

ومن أجل التعامل مع هذه الظاهرة، من الضروري أن تعمل المؤسسات الاستخبارية على تأسيس وحدات متخصصة في التحليل النفسي-الثقافي، تكون مهمتها إجراء دراسات عميقة ومنهجية حول الدوافع النفسية والثقافية التي تؤثر في اتخاذ القرارات لدى الخصوم المحتملين. تتمثّل وظيفة هذه الوحدات في استخدام تقنيات متقدمة، مثل التحليل الرمزي والسيميائي للخطاب السياسي والإعلامي، وكذلك دراسة الحالة النفسية السياسية، لتحليل الأبعاد النفسية والثقافية التي تدفع الخصم نحو خيارات استراتيجية قد تبدو غير عقلانية وفقًا للمنطق التحليلي التقليدي. وبموازاة ذلك، ينبغي على المؤسسات الاستخبارية تطوير برامج تدريبية متخصصة تُعرف بـ"التحليل البديل" (Alternative Analysis Training Programs)، وتهدف إلى تعزيز قدرة المحللين على التعامل مع فرضيات وسيناريوهات قد تبدو غير منطقية أو غير متوقعة من المنظور التقليدي، لكنها معقولة في سياق دوافع الخصم الخاصة. تعتمد هذه البرامج على ورش عمل تدريبية مكثفة تركّز على خلق فرضيات متعارضة أو سيناريوهات بديلة، وتشمل استخدام

تدريبات المحاكاة (Simulation Exercises)، حيث يُطلب من المحللين تقمّص أدوار الخصوم واتخاذ قرارات مبنية على منطقهم الداخلي وليس وفقًا للمنطق المعتاد لدى المحلل.

من الضروري أيضًا إدماج مفهوم العقلانية البديلة بشكل منهجي ومُقنّن في كافة مراحل دورة التحليل الاستخباري، ما يعني أن يكون وضع فرضيات تفسيرية بديلة خطوة إلزامية وليست اختيارية، وأن يتم تطبيق تقنيات متقدمة مثل تحليل الفرضيات المتنافسة، وتطوير مقاييس ومعايير خاصة لتقييم العقلانية (Rationality Evaluation Metrics) تُساعد في تحديد مدى ابتعاد أو اقتراب قرارات الخصم من النماذج العقلانية التقليدية. وبشكل أوسع، ينبغي أن تتبنى المؤسسات الاستخبارية ثقافة مؤسسية تشجع التفكير غير التقليدي (Non-conventional Thinking)، بحيث توفر بيئة مؤسسية آمنة تدعم طرح سيناريوهات جريئة وأفكار غير مألوفة، وتضمن مكافأة المحللين الذين يطرحون فرضيات مبتكرة تسهم في تحدي الفرضيات التقليدية. ومن خلال تطبيق هذه الخطوات بشكل تفصيلي ومنهجي، يمكن تقليل خطر "فخ العقلانية" بشكل ملموس، وتحسين قدرة المؤسسة الاستخبارية على التنبؤ الصحيح بسلوكيات الخصوم وقراراتهم التي قد تبدو "غير عقلانية" من وجهة النظر التقليدية، لكنها في الواقع منطقية تمامًا وفقًا لمنظومة الخصم الفكرية والقيمية الخاصة.

الدرس السابع: هندسة أنظمة استخبارات قابلة للتجدد الذاتي

غالباً ما يتم بناء الأجهزة الاستخبارية بمنطق "الثبات والاستقرار"، أي أن يكون لها هيكل تنظيمي موحد، وآليات تفكير معتمدة، ونماذج تحليلية تُستخدم مراراً وتكراراً على فرضيات قائمة سلفاً. لكنّ هذا النهج ذاته هو ما يجعل هذه الأجهزة عُرضة للفشل المفاجئ عند حدوث متغيرات غير مألوفة، أو تهديدات هجينة جديدة لا تدخل ضمن النماذج القديمة. لهذا، ينبغي إعادة تصميم البنية التحليلية والاستخبارية لتكون كائناً معرفياً حيّاً (Cognitive Adaptive Entity)، يمتلك القدرة على مراجعة أدواته ومفاهيمه بنفسه، دون انتظار كارثة خارجية تفرض عليه التغيير. تُبنى هذه المنظومة على ما يُعرف بـ "حلقة التجدد الذاتي" (Reconfiguration Loop)، وهي آلية عمل دورية مدمجة في داخل البنية التنظيمية نفسها، تُجري مراجعة شاملة لنماذج الإنذار، وأولويات التحليل، وفرضيات تقييم العدو، كل 90 يومًا مثلاً. في هذه الحلقة، يتم سؤال الجهاز: هل ما زالت أدواتنا التحليلية تُنتج نتائج دقيقة؟ هل تغيرت طبيعة العدو أو أدواته؟ هل الفرضيات التي نعمل عليها اليوم هي ذاتها التي بُنيت قبل عام على بيئة استراتيجية مختلفة؟.

يتطلب تفعيل هذا النمط من التفكير أدوات قياس داخلية، مثل: نماذج تقييم الأداء التحليلي (Analytical Accuracy Audits)، وأنظمة تغذية راجعة تلقائية من الواقع (Operational Feedback Systems)، وربما أهمها، مِنصّات ذكاء اصطناعي تُراقب جودة أداء المحللين والخوارزميات عبر الزمن. مثل هذه الأنظمة يمكن أن ترصد مؤشرات "الجمود المفاهيمي" (Cognitive Rigidity)، وتدق ناقوس الخطر عندما تصبح تقارير التحليل مكرّرة، أو عندما تتوقف فرضيات التحليل عن التغيّر رغم تغيّر الواقع.

الدرس الثامن: فهم تغيّر نوايا العدوّ من خلال محرّكات تحليل القرار المتكرّر

عندما تقوم الأجهزة الاستخبارية بتحليل سلوك العدّو، فإنها غالبًا ما تسأل سؤالًا مباشرًا: هل ينوي العدو الهجوم؟ لكن هذا السؤال – رغم أهميته – يتجاهل واقعًا أكثر تعقيدًا: نية العدو ليست قرارًا واحدًا يُتخذ فجأة، بل عملية متغيرة تتطور يومًا بعد يوم، بتأثير عدة عوامل: التوقيت، والضغوط السياسية، وردود فعل الخصم، والاستعداد العسكري. وهذا يعني أن نية العدو تتغيّر باستمرار، وقد تكون اليوم "غير مرجّحة"، لكنها تصبح "ممكنة"، ثم "مرجّحة"، ثم "وشيكة" خلال أسابيع، أو حتى أيام.

هنا تمامًا تكمن أهمية استخدام ما يسمّى "محرّكات القرار التكراري" (Iterative Decision Engines)، وهي أدوات تحليلية تُستخدم لرصد كيف تتطور نية العدو بمرور الوقت، بدلاً من الاقتصار على تقديم حكم ثابت في لحظة واحدة. الفكرة بسيطة لكنها قوية: بدلًا من سؤال "هل سيهاجم؟"، نسأل "كيف تتغيّر رغبته في الهجوم؟"، وما هي الظروف التي تجعل هذا الخيار أكثر احتمالًا. وللإجابة عن هذا السؤال تُستخدم خوارزميات تحليل تتابع التغيرات في المؤشرات المرتبطة بقرار العدو، مثل حجم الحشود العسكرية، حدة الخطاب السياسي، مستوى الضغط الشعبي، أو تغيرات الوضع الإقليمي. كل مؤشر يتم وزنه، وعندما تبدأ المؤشرات في التحول تدريجيًا، تُظهر المحركات التكرارية أن العدو يقترب أكثر من اتخاذ قرار الفعل. إنها ليست أداة توقّع جامدة، بل نظام ديناميكي يُحدّث نفسه مع كل معلومة جديدة. تُشبه هذه المنظومة "نموذج الطقس السياسي للعدو". قد لا تستطيع أن تقول بالضبط متى سيبدأ الهجوم، لكن يمكنك أن تقول إن غيوم الخطر تتجمّع، وإن سرعة الرياح تزداد، وإن من الحكمة الاستعداد.

هذا النموذج يفيد صانع القرار لأنه يُبقيه في حالة يقظة تدريجية، لا انتظارًا لمعلومة مؤكدة قد تأتي متأخرة. كما يتيح له أن يُدرّج استجابته وفق المرحلة: ربما لا يعبّئ الجيش فورًا، لكنه يرفع الجاهزية، أو يفتح قنوات دبلوماسية، أو يُصدّر رسائل ردع محسوبة. محركات القرار

التكراري تُمكّن أجهزة الاستخبارات من تقديم توصيات أكثر مرونة، وأقرب إلى الواقع السياسي، وتُجنّب صانع القرار المفاضلة بين خيارين جامدين: الاستنفار الكامل أو التجاهل التام. بل تتيح له أن يتحرك بثقة على سلّم التدرّج الاستباقي، وأن يتعامل مع النوايا العدائية لا كحدث مفاجئ، بل كعملية يمكن رصدها، وفهمها، والاستعداد لها قبل فوات الأوان.

الدرس التاسع: تحسين استجابة صانع القرار للتحذيرات الاستخبارية

لا يكفي أن تُنتج التحذيرات الاستخبارية بدقة وجودة عالية لتنعكس تلقائيًا في سلوك القرار السياسي أو العسكري. فغالبًا ما يكون الفشل الحقيقي في حلقة الإنذار الاستخباري ناتجًا عن ضعف في الاستجابة لها من جانب صانع القرار. هذه الاستجابة لا تُبنى على المحتوى المعلوماتي فقط، بل تتشكل عبر عدة عوامل: الإدراك الشخصي للقائد، وثقافته المعرفية والسياق السياسي الذي يعمل فيه، إضافة إلى طريقة تقديم الإنذار وتوقيته. لذلك، فإن تحسين استجابة صانع القرار للتحذيرات ليس مهمة تقنية، بل مشروع إداري – سلوكي – نفسي – تواصلي متكامل، يتطلب تدخلًا متعدد الأبعاد يبدأ من بنية المعلومة، ولا ينتهي بطريقة تسليمها.

أحد العناصر المحورية في هذا المشروع هو تصميم نموذج يُعالج الفجوة الإدراكية بين الإنذار ومتلقيه، سواء كان وزير دفاع، أو قائد عمليات، أو رئيس دولة. يُقترح هنا استخدام ما يُعرف بـ "محاكاة استجابة القيادة"، وهي بيئة تحليلية ذكية يتم فيها دمج ملفات سلوك صانع القرار مع سيناريوهات متعددة للتحذير، لاختبار كيف يستجيب لها في ظروف مختلفة. هذه المحاكاة لا تهدف فقط إلى توقّع رد فعله، بل إلى تحديد أنماط التفاعل الأمثل له، مما يسمح بتكييف طريقة إعداد الرسالة التحذيرية لتتناسب مع سلوكه المعرفي والانفعالي.

هذه المقاربة تعتمد على أدوات مثل تحليل السِمات الإدراكية والسلوكية، وتحليل السياق المؤسسي والسياسي المحيط، ونمذجة طريقة صياغة التحذير (Alert Framing Strategy). لكن هذه المحاكاة ليست كافية وحدها. فالمطلوب كذلك هو بناء نموذج تشغيلي من أجل التوصيل الفعّال للتحذير بحيث يُقدّم الإنذار في اللحظة، والمكان، والشكل، الذي يُجبر القرار على التفاعل معه. قد يكون ذلك من خلال تقديم الإنذار في جلسة ضيقة وليس في تقارير مكتوبة، أو باستخدام لغة صادمة حين يتطلّب الموقف زعزعة حالة النكران النفسي لدى القيادة. وفي بعض الحالات، يجب أن يُسلّم التحذير عبر شخصية تمتلك الشرعية النفسية والسياسية لدى متخذ القرار، لا من خلال قنوات بيروقراطية معتادة.

تكمّل هذه المنظومة أدوات حوكمة خاصة بمراقبة كيفية التفاعل مع التحذيرات، عبر سجلّ داخلي يُوثّق التحذيرات التي تم التعامل معها أو تجاهلها، وتُربط لاحقًا بتحليل أثر القرار، مما يخلق حالة من "المساءلة الوقائية" تُشجّع على أخذ التحذيرات بجدية من البداية. وهذا يعزز بدوره ثقة الأجهزة الاستخبارية بأن عملها لن يضيع عند أول قرار متردد، ويمنح القادة حوافز ملموسة لتبنّي التحذير كفرصة لصناعة القرار، لا كتهديد لمكانتهم. إن تحسين استجابة صانع القرار للتحذيرات الاستخبارية هو حجر الزاوية في فعالية منظومة الأمن القومي. فحتى أدق التحليلات تفشل إن سقطت على عقل مغلق أو سياق مشلول. والحل ليس في إنتاج معلومة أفضل فقط، بل في خلق علاقة أذكى، وأكثر إنسانية وواقعية، بين المعلومة وصانع القرار. هذه العلاقة تُبنى على الإدراك، والمساءلة، واللغة، والثقة.

الدرس العاشر: تفعيل التخيّل المُنتج، وتعديل الفرضيّات، وكسر التصوّرات الثابتة

أحد أخطر ما يمكن أن يواجه منظومة استخباراتية – أو قيادة سياسية – هو الوقوع في أسر تصوّر واحد لما قد يفعله العدو. حين يُصبح في ذهن المحلل أو القائد "سيناريو واحد ممكن فقط"، فإن كل المعلومات التي ترد إليه تُفسَّر بطريقة تؤكد ذلك السيناريو، بينما يتم تجاهل أو التقليل من شأن المؤشرات التي لا تتناسب معه. هذا النمط من التفكير يُعرف بالجمود المفاهيمي (Cognitive Closure)، ويُعتبر من الأسباب الجوهرية للإخفاقات الاستخبارية الكبرى.

وهنا تظهر الحاجة إلى تفعيل ما نُسمّيه "التخيّل المُنتج"، وهو ليس خيالًا محضًا، بل أداة منهجية تهدف إلى توسيع مساحة التفكير حول ما يمكن أن يفعله العدو، حتى وإن بدا في لحظته مستبعدًا أو غير منطقي، إضافة إلى المراجعة الدائمة للفرضيات الموضوعة حول العدو وعقيدته وسياساته. المطلوب هو أن تتحول بيئة التحليل والتقييم إلى مساحة تسمح باختبار الفرضيات البديلة، لا الدفاع عن الفرضية المسيطرة. يجب أن يكون ضمن كل جهاز استخباري – أو فريق سياسي يتعامل مع تقديرات أمنية – آلية مخصصة لتعديل الفرضيات عند ظهور معطيات جديدة، لا لتفسيرها قسرًا ضمن القالب السابق. هذه الآلية تُفعّل من خلال أدوات محددة، تجبر الفريق على تقييم كل فرضية بناءً على قوتها التفسيرية للبيانات، وليس على درجة ارتياحهم الذهني لها. وهنا لا يكون الهدف هو توقّع المستقبل كما هو، بل خلق حالة عقلية داخل المؤسسة تسمح لها بأن تتحرك داخل "منطقة عدم اليقين" بثقة، بدلًا من انتظار دليل قاطع لا يأتي إلا بعد أن يفوت الأوان.

يساعد التخيل المُنتج القائد في كسر أسر المألوف، وتجنّب الوقوع في ما يُعرف بـ"الاطمئنان الوظيفي"، حيث يركن القرار إلى أن العدو لن يتصرف بطريقة غير مألوفة لأنه لم يفعلها سابقًا (مثلاً، اعتقاد قديم حول عدم استعداد الخصم للتضحية بالجنود قد يكون خاطئاً بناءً على الظروف المستجدة). في الواقع، معظم المفاجآت الاستراتيجية تحدث تحديدًا عندما يفعل العدو شيئًا لم يكن متوقعًا لأنه لم يفعله من قبل. صانع القرار الذي يطلب من مستشاريه تصور ما هو "غير مرجّح لكنه ممكن"، ويمنحهم المساحة الذهنية لذلك، لا يصنع قرارات أفضل فقط، بل يبني ثقافة استراتيجية مرنة، قادرة على التعامل مع عالم تتغير فيه قواعد اللعبة باستمرار. في مثل هذا العالم، لا تنقذك التقارير بقدر ما ينقذك السؤال الجريء، والتفكير غير المألوف، والقدرة على التراجع عن فرضية ظننتها صلبة، لكنها لم تعد كذلك.

الدرس الحادي عشر: منع الفردانية في الاستخبارات على مستوى العاملين وصُنّاع القرار

من أكبر المخاطر التي تهدد فعالية المؤسسة الاستخبارية هو هيمنة "الفرد الواحد"، سواء كان محللًا متمرسًا، أو مسؤولًا كبيرًا، أو حتى صانع القرار السياسي نفسه. هذه "الفردانية الاستخبارية" لا تعني غياب العمل الجماعي فقط، بل تشير إلى حالة يصبح فيها التقدير الاستخباري أو القرار السياسي معتمدًا بشكل مفرط على رؤية أو قناعة شخص واحد، تتضخم سلطته المعرفية داخل المنظومة دون أن يخضع لمراجعة أو تصحيح جماعي. المشكلة لا تكمن في احتمالية الخطأ الفردي فقط، بل في أن المنظومة بأكملها تفقد قدرتها على اكتشاف ذلك الخطأ بسبب غياب التوازنات الداخلية، والاعتماد الزائد على "الصوت الأقوى" بدلاً من "التحليل الأدق".

في البيئات الاستخبارية الحساسة، غالبًا ما يُنظر إلى الخبرة الفردية كمصدر ثقة، وهذا أمر طبيعي ومطلوب، لكن الخطر يبدأ حين تتحول الخبرة إلى حصانة فكرية، ويُفترض أن ما يراه المحلل الأقدم أو المسؤول الأعلى هو الحقيقة الوحيدة الممكنة. في هذه الحالة، يتم إسكات الأصوات الشابة، أو الملاحظات المعارضة، أو التحذيرات التي لا تنسجم مع التقدير السائد. هذا النمط يُنتج "نقطة عمياء جماعية" (Collective Blind Spot) لأن النظام يصبح مبرمجًا على تعزيز الرؤية المهيمنة لا على اختبارها. لمنع هذا الانحراف، لا يكفي إصدار توجيهات عامة بضرورة احترام التنوع الفكري. بل لا بد من بناء آليات مؤسسية تمنع الفردانية من التغلغل إلى صلب التحليل والقرار.

إحدى هذه الآليات هي تفعيل مبدأ "تعدد العقول في التقدير الواحد"، حيث تُصمّم عملية التقييم الاستخباري بحيث تمر عبر مراحل مراجعة متسلسلة من فرق مختلفة التخصص، دون أن تُربط النتيجة باسم فرد محدد، بل تُعرض كحصيلة جماعية. كما يمكن تطبيق مفهوم "التحليل المتوازي المستقل"، وهو أسلوب يُستخدم في الحالات الحساسة يتم فيه تكليف أكثر من فريق بإنتاج تقدير مستقل لنفس القضية، دون معرفة الفريق الآخر، ثم تتم مقارنة النواتج لمعرفة أين تتفق وأين تختلف.

على مستوى القيادة، يجب أن يُعاد النظر في طريقة تقديم التوصيات لصانع القرار. لا يجب أن تُقدّم كتقرير موحّد يُنتج داخل حلقة ضيقة، بل كمصفوفة رؤى تحتوي على الاحتمالات المختلفة وتداعيات كل منها. وبهذا، لا يُختزل الموقف في رأي واحد، بل يُتاح للقائد رؤية أوسع، تتضمن التردد، والغموض، والسيناريوهات المتعارضة. هنا يكون القرار السياسي أكثر واقعية، لأنه لا يُبنى على وهم السيطرة الكاملة، بل على فهم تعددية المعلومة وحدودها. إن منع الفردانية لا يعني إلغاء الفرد أو تقليص مسؤوليته، بل يعني تحرير القرار من التمركز الخطير حول عقل واحد مهما بلغ من الكفاءة. والمنظومة التي لا تُراجع أقواها، ستنهار عند أول نقطة ضعف له. أما المنظومة التي تُمكّن أضعف أعضائها من طرح سؤال، فقد تمنع الحرب.

الدرس الثاني عشر: الانتباه حين يُجمع الجميع

إضافة إلى محاربة الفردانية، يجب الانتباه أيضاً إلى المناسبات التي يُجمع فيها الجميع حول مفهوم معيّن. في بيئات العمل الأمني والاستخباري، تُعدّ روح الفريق والتماسك الداخلي من السِمات الإيجابية التي تُعزز الكفاءة وسرعة الإنجاز. ولكن عندما تتحول هذه الروح الجماعية إلى حالة من الانسجام الفكري المفرط، فإنها قد تُنتج ما يُعرف بـ "التفكير الجماعي" (Groupthink)، وهو نمط ذهني خطير يجعل المجموعة تميل إلى الاتفاق على رأي معيّن، ليس لأنه الأفضل أو الأدق، بل لأنه الأكثر توافقًا مع الحالة النفسية العامة، أو لأن الخروج عنه قد يُشعر الفرد بالعزلة أو التهديد. في مثل هذه الحالة، تتحول بيئة التحليل الاستخباري إلى فقاعة فكرية مغلقة، يُعاد فيها تدوير الأفكار ذاتها، وتُرفض الفرضيات المخالفة دون تمحيص، وتُكافأ الموافقة أكثر من المراجعة النقدية. وهنا تظهر المخاطرة الحقيقية: تصبح المؤسسة واثقة من تقديرها لأنها متفقة عليه، لا لأنه مبني على تنوع فعلي في الرؤى والاحتمالات. إن التفكير الجماعي لا ينتج عن ضعف في التنوع فقط، بل أيضًا عن ضغط القيادة العليا أو من ثقافة مؤسسية تميل إلى المحافظة وعدم المجازفة. وفي حالات كثيرة، يُفضّل المحللون أو القادة الحفاظ على الانسجام

الوظيفي بدلًا من طرح سيناريوهات مزعجة أو غير مريحة. وهذا يؤدي إلى "فلترة ذاتية للمعلومة"، حيث يتم إهمال المؤشرات التي لا تتماشى مع التقدير السائد.

لمعالجة هذه الظاهرة، لا بد من إعادة تصميم بيئة النقاش الاستخباري بطريقة تقلل من احتمال الانغلاق الفكري. أولًا، يُنصح بأن تُنشأ فرق تحليل موازية تُكلّف عمداً بتبنّي فرضيات مخالفة وتقديم سيناريوهات بديلة، حتى وإن بدت غير محتملة. هذه الفرق تُعطي صوتاً للمخاوف المُهمّشة، وتكسر هيمنة الرؤية الواحدة. ثانيًا، يجب أن تُبنى ثقافة داخلية تشجّع على طرح الأسئلة المحرجة، وتكافئ من يُراجع الفرضيات الأساسية بدلاً من مجرد تأكيدها. ثالثًا، يُستحسن أن تُفصل عملية إنتاج التحليل عن عملية مراجعته، بحيث لا يكون الفريق الذي صاغ التقرير هو نفسه الذي يُدافع عنه أمام صانع القرار. كذلك، يجب على القيادة العليا أن تُرسل إشارات واضحة بأن الخلاف الفكري داخل المؤسسة ليس تهديدًا، بل ضرورة. على القادة أن يسألوا عن الفرضيات المستبعدة، وعن النقاط غير المحسومة، وعن الاحتمالات الأقل ترجيحًا ولكن الأخطر أثرًا. فكلما ازداد صوت التفكير الجماعي داخل المؤسسة، تراجعت قدرتها على المفاجأة، وأصبحت مهددة بأن تفاجَأ لا أن تتوقع. النجاة من فخ التفكير الجماعي لا تتطلب إلغاء الروح الجماعية، بل إفساح المجال للعقل الجماعي النقدي. ذلك النوع من العمل الجماعي الذي يُنتج تنوعًا في التفسير، لا تكرارًا في التأكيد. ففي النهاية، أفضل القرارات لا تأتي من مجموعة متفقة، بل من مؤسسة اختلفت، فاختبرت، ثم اختارت بوعي.

الدرس الثالث عشر: تقييم المُقَيِّمِ (Evaluator Evaluation)

قد لا تكون المعلومة الخاطئة هي الخطر الأكبر، بل تلك التي تبدو صحيحة تمامًا، وتُقدَّم بثقة من محلل متمرّس أو خبير مشهور. هذا هو وجه "الحكمة الزائفة" (Pseudo-Wisdom): تقديرات مُتقنة في ظاهرها، تصدر من أشخاص يحظون باحترام مؤسسي كبير، وربما أصابوا في الماضي أكثر مما أخطأوا. لكن مع تغيّر البيئة، وتبدّل طبيعة التهديدات، فإن الاعتماد المستمر على هؤلاء الخبراء دون مراجعة نقدية دورية قد يُنتج ما هو أخطر من الجهل: الثقة العمياء في من لم يعد يرى الواقع كما هو، بل كما اعتاد أن يراه. هؤلاء الخبراء – بسبب سجلّهم الحافل – غالبًا ما يُعاملون كمراجع فكرية، تُقبل تقديراتهم كمسلّمات، وتُبنى عليها السياسات، دون مساءلة حقيقية. وهنا تحديدًا يتشكّل الخطر المنهجي: حين تتحول المكانة المؤسسية إلى حصانة تحليلية، وتُمنح التقديرات موثوقيتها من "مَن قالها" لا "ماذا تقول". في هذه الحالة، لا

تظهر الانحيازات بسهولة، ولا تُطرح الأسئلة الصعبة، لأن التقدير محمي بهالة صاحبه، لا بقوته المنهجية.

ولهذا، تصبح عملية "تقييم المُقيّم" (Evaluator Evaluation) ضرورة بنيوية داخل منظومات التحليل الاستخباري. هذه العملية لا تهدف إلى التقليل من شأن الخبرة، بل إلى التأكد من أن الخبرة ما زالت صالحة، وأن صاحبها ما زال قادرًا على التكيّف مع المتغيرات، وتجاوز نماذجه القديمة. فالمحلل الذي أصاب في تحليل تهديدات الحرب الباردة قد لا يكون مؤهلاً وحده لفهم الحرب السيبرانية أو الصراعات اللاتماثلية المعاصرة، إلا إذا كان مستعدًا لمراجعة أدواته بانتظام. تقييم المُقيّم يجب أن يكون مُمأسسًا: يُراجع فيه الأداء التحليلي للمحللين والفرق على فترات دورية، وتُقارن تقديراتهم بالوقائع التي تلتها، ويتم رصد مؤشرات مثل الجمود الفكري، والثقة الزائدة، وغياب التحول في الفرضيات، أو الإصرار على نماذج تحليليّة تجاوزها الزمن. كما يجب أن تُمنح الأصوات الجديدة والفرضيات المخالفة مساحة شرعية داخل فرق التحليل، لا بوصفها تهديدًا، بل ضمانة ضد التحوّل إلى "تفكير مدرسي مغلق" يرفض كل ما لا يشبهه.

الدرس الرابع عشر: التعرّف على الانحيازات المعرفية وأثرها على التقدير الاستخباري

في العمل الاستخباري، لا تُهدد دقة البيانات أو محدودية الموارد فعالية التقدير بقدر ما يهددها شيء خفي وأكثر خطورة: الانحيازات المعرفية (Cognitive Biases). هذه الانحيازات ليست فسادًا في النية، ولا ضعفًا في التدريب، بل هي ببساطة اختصارات ذهنية يلجأ إليها العقل البشري لتفسير المعلومات في ظروف الضغط والضباب وعدم اليقين. ورغم أنها قد تُسعف الإنسان في الحياة اليومية، فإنها في سياق التحليل الاستخباري تُشوّه الإدراك، وتُقلّص خيارات الفهم، وتُعيد تشكيل الواقع ليطابق توقعات سابقة بدلًا من تفسيره كما هو. على سبيل المثال، من أكثر هذه الانحيازات شيوعًا ما يُعرف بـ انحياز التأكيد (Confirmation Bias)، حيث يبحث المحلل عن المعلومات التي تؤكد ما يعتقده مسبقًا، ويتجاهل أو يُضعف قيمة المعلومات التي تناقض تصوره.

التحدي الأكبر أن هذه الانحيازات لا تظهر كخطأ مباشر، بل تتسرّب إلى مجرى التفكير، وتُقدَّم كمواقف منطقية بالكامل. ولهذا، فإن التعرّف عليها يتطلب أن تُصبح جزءًا من هندسة التحليل، لا مجرد ملاحظة أخلاقية. وهذا يعني أن كل مؤسسة استخبارية تحتاج إلى تدريب خاص في "تحليل الانحياز" (Bias Recognition Training)، يتعلّم فيه المحللون كيف يُراجعون افتراضاتهم، ويُختبرون عبر حالات افتراضية مصمّمة للكشف عن ميولهم الإدراكية. لكن الأهم

من التدريب هو بناء آليات فحص مؤسسي للانحياز. يُمكن إنشاء وحدة داخلية تُسمّى "مرصد الانحيازات التحليلية"، مهمتها مراجعة التقديرات الأكثر حساسية واختبارها عبر منهجيات معروفة مثل "التحليل المعاكس" (Devil's Advocacy)، أو "التحليل المتباين" (Structured Analytic Techniques) الذي يُجبر المحلل على التفكير بعكس الفرضية المريحة له. كما يُنصح بفرض مرحلة مراجعة جماعية قبل اعتماد أي تقدير استخباري في القضايا المصيرية، تُعرض فيها الآراء المتباينة، وتُسجل المسارات التي تم استبعادها ولماذا. يحتاج صانع القرار إلى تقدير لا يُمثّل رأيًا غالبًا، بل فهمًا متحررًا من التحيّز. وكلما كانت المؤسسة قادرة على كشف الانحيازات داخلها، اقتربت من قول الحقيقة كما هي، لا كما تحب أن تراها، في النهاية.

الدرس الخامس عشر: التوقف عند نقطة التداخل

في الأنظمة الديمقراطية أو السلطوية على حد سواء، لا تكمن خطورة الفشل الاستخباري في غياب المعلومات أو ضعف القدرات التقنية فقط، بل كثيرًا ما تنبع من تسييس التحليل، أي لحظة تصبح فيها الاستخبارات أداة لتأكيد رغبات السلطة، بدل أن تكون عينًا نقدية مستقلة ترى ما لا تريد القيادة السياسية رؤيته. حين يُصاغ التحليل ليخدم الرواية الرسمية، أو يُضغط على المحللين لتقديم نتائج تتماشى مع أجندة القيادة، فإننا لا نكون بصدد تحليل استخباري حقيقي، بل إعادة إنتاج مريحة للواقع على مقاس القرار المسبق. هذه اللحظة – لحظة التداخل غير المعلن بين المعلومة والتوجيه السياسي – هي بالضبط النقطة التي يجب أن نتوقف عندها.

إن فصل التحليل عن القرار السياسي لا يعني استقلالًا مؤسسيًا شكليًا فقط، بل يتطلب فصلًا وظيفيًا ونفسيًا واضحًا بين من يُنتج التقدير الاستخباري، ومن يستخدمه في اتخاذ القرار. يجب أن يُبنى التحليل الاستخباري على فرضيات مهنية، ومنهجيات علمية، وقابلية للمراجعة، دون أن يخضع للتعديل أو التوجيه بناءً على "ما ترغب القيادة في سماعه". الخطورة الأكبر لا تكون عندما تُفرض التعليمات صراحة، بل عندما يندمج المحللون – عن وعي أو دون وعي – في عقلية القيادة، فيُنتج الجهاز الاستخباري نوعًا من "الرقابة الذاتية" التي تُخفي الحقائق المزعجة بدافع الولاء أو الخوف أو الرغبة في القبول المؤسسي.

لتفادي ذلك، لا بد من إقامة جدار مؤسسي مرن ولكنه واضح بين التحليل السياسي والتحليل الاستخباري. أولًا، من الضروري أن يُقدّم التقدير الاستخباري كوثيقة مهنية محمية، لا تُعدّل بناءً على التوقعات السياسية. ثانيًا، يجب أن يُتاح لصنّاع القرار رؤية "الآراء التحليلية الأقلية" – أي تقديرات المحللين الذين خالفوا التوجه السائد – حتى لو لم تُمثّل الرأي الرسمي. ثالثًا، يُفضل

أن تكون هناك هيئة مراجعة مستقلة داخل المؤسسة الاستخبارية نفسها تُراقب العلاقة بين التقدير والقرار، وتُبلّغ عن أي ضغوط أو انحرافات قد تهدد نزاهة التحليل.

الدرس السادس عشر: ترسيخ ثقافة "الإشارات الضعيفة" والاستثمار في المهارات التحليلية

تدلّ الحالات التاريخية الكبرى لفشل الإنذار الاستراتيجي على نمط متكرر وخطير: قليلاً ما يسبق الهجوم المفاجئ إنذارٌ واضح، حاسم، لا لبس فيه. بل إن عدداً كبيراً العمليات المباغتة – سواء كانت حروبًا تقليدية، أو اجتياحات، أو انقلابات، أو هجمات إرهابية نوعية – تسبقها فقط مجموعة من المؤشرات الصغيرة، المتناثرة، التي لا تبدو للوهلة الأولى مرتبطة، ولا تكفي بمفردها لإصدار تحذير صريح. هذه المؤشرات تُعرف في أدبيات الاستخبارات باسم "الإشارات الضعيفة" (Weak Signals)، وهي تغيّرات دقيقة ولكنها ذات دلالة كامنة، مثل: تبدّل طفيف في لهجة خطاب رسمي، وتحريك وحدات لوجستية خارج جدولها المعتاد، وتصاعد تدريجي في اللغة الرمزية ضمن إعلام العدو، أو حتى غياب معلومة اعتادت أن تظهر بانتظام. كل واحدة من هذه الإشارات لا تُعتبر تهديدًا في ذاتها، لكنها تُصبح ذات معنى عند وضعها ضمن سياق تحليلي أوسع.

إلى جانب ضرورة تكامل مصادر جمع المعلومات، وتجنّب الاعتماد الأحادي على نوع واحد منها على حساب الآخر—كما في حالات إهمال المصادر المفتوحة (Open Sources) لصالح المصادر الفنية أو البشرية—تبرز الحاجة الملحّة إلى ترسيخ ثقافة الاستخبارات الدقيقة البطيئة، أي تلك التي لا تبحث عن الإجابة الصاخبة، بل تُدرّب على الإنصات للضوضاء الخلفية في المشهد الأمني. في هذه الثقافة، لا يُطلب من المحلل أن ينتج استنتاجًا سريعًا، بل أن يُطوّر الحاسة التحليلية التي تجعله ينتبه لما يبدو عاديًا لكنه ليس كذلك، لما يتكرّر بشكل غير مبرر، ولما يتوقف فجأة دون سبب.

هذا النوع من الرصد لا يمكن أن يعتمد على الحدس وحده، بل يجب أن يُدعم ببنية معرفية وتقنية. أولًا، يجب تدريب المحللين على أدوات كشف الأنماط غير الاعتيادية، وهي تقنيات تهدف إلى ملاحظة "الشذوذ الصغير الذي قد يسبق التحرك الكبير". هذا يشمل بناء قواعد بيانات للسلوك الطبيعي، ومقارنتها بمدخلات يومية من مصادر متعددة (استخبارات بشرية، إشارات رقمية، مراقبة إعلامية، نظم الاستشعار). ثانيًا، يجب دمج الذكاء الاصطناعي ضمن هذه المنظومة، لا ليصدر التحذير بنفسه، بل ليلعب دور "الراصد الأوتوماتيكي"، يلتقط هذه الإشارات الضعيفة، ويُرسلها إلى وحدة بشرية مختصة، تكون مؤهلة لتفسير السياق وربط

الخيوط. هذا النموذج الهجين (AI-Human Fusion) يُستخدم في مجالات مثل الأمن السيبراني ومكافحة الإرهاب، ويمكن نقله إلى التحليل الاستراتيجي اليومي. لكن الأهم من كل الأدوات، هو تغيير العقلية المؤسسية تجاه معنى الإنذار. الإنذار لا يجب أن يكون يقينًا رياضيًا حتى يُؤخذ بجدية، بل يجب أن تُقبل فيه درجات من الغموض، والاحتمال، واللغة التحذيرية المتدرجة. وهذا يتطلب من القيادة السياسية والعسكرية أن تعيد تعريف "ما هو تحذير صالح"، وألا ترفض الإشارات الضعيفة لأنها لا تملك دليلاً حاسمًا بعد.

كذلك، فإن تكرار الإنذارات التي لا تتحقق يؤدي إلى تآكل الثقة لدى القادة والمحللين في النظام التحذيري نفسه. هنا، تصبح كل إشارة لاحقة وكأنها "صدى لماضي مخادع"، ويتم تجاهلها أو التقليل من شأنها حتى وإن كانت صادقة. المطلوب هو بناء "ذاكرة مؤسسية نقدية" تفرّق بين فشل التحليل وفشل الواقع، أي بين الإنذار الكاذب وبين الإنذار الحقيقي الذي لم يحدث لأسباب ظرفية. يجب ألا يُستخدم فشل الماضي كمبرر لتجاهل الحاضر. على العكس، ينبغي أن يخضع كل إنذار جديد لتقييم متجدد لا يحمل عبء التجربة السابقة، بل يقرأ المتغيرات بعيون جديدة.

الدرس السابع عشر: إصلاح البنية الاستخبارية

تكشف التجارب التاريخية المتكررة أن التهديدات الكبرى لم تُفشلها ندرة المعلومات، بل فشلت فيها الأجهزة نفسها في الربط بين المعلومات المتاحة بسبب اختلالات تنظيمية وبيروقراطية عميقة تمنع تدفق المعرفة إلى من يحتاج إليها، أو تمنع عرضها بصورتها الكاملة. تتجلى هذه التحديات في البُنى الإدارية الجامدة، وغياب التنسيق بين الوحدات، والصراعات المؤسساتية، والمركزية الزائدة التي تختزل التقدير في جهة واحدة دون إشراك الرؤى الميدانية أو الفنية المتخصصة، مما يؤدي إلى "فقدان الصورة" رغم توفر أجزائها.

ولهذا فإن أحد الدروس الجوهرية هو الحاجة إلى إعادة تصميم هيكل العمل الاستخباري ليتحول من نموذج هرمي مغلق إلى نموذج شبكي تشاركي قادر على تمكين التحليل من الأطراف إلى المركز، وعلى تجميع الإشارات المبعثرة في لوحة استخبارية موحدة. ويتحقق ذلك من خلال اعتماد مصفوفة تحليلية لامركزية تتيح إنتاج تقديرات متوازية من مستويات متعددة، وتفعيل خلايا تنسيق مشتركة بين الأجهزة ذات الصلة، وتبسيط قواعد السرية باتجاه مبدأ "الحاجة إلى الفهم" بدل "الحاجة إلى المعرفة"، مع رقمنة تدفّق البيانات وتوزيع أدوات التحليل المتقدم على الوحدات الميدانية. كما يتطلب الأمر تدريب العاملين على التفكير الشبكي وربط النقاط، وتعزيز ثقافة عرض التقديرات المتعددة، وتفكيك منطق "الرأي الواحد الرسمي" الذي يحجب التباين

داخل المؤسسة. في نهاية المطاف، لا يمكن بناء تحذير استراتيجي موثوق في ظل جهاز يعجز عن ربط ما يعرفه بعض أفراده، أو يتجاهل التحذير لأنه لم يصدر من القناة المركزية. إن القدرة على الاستجابة الذكية تبدأ من المرونة الهيكلية، ومن الاعتراف بأن المعلومة بلا تكامل لا تُنقذ، بل تُشتت وتُضعف القرار.

إضافة الى ذلك، من أخطر مظاهر الفشل الاستخباري هو تحوّل الجهاز إلى كيان مغلق يثق كثيرًا في قدراته، ويُعيد إنتاج ذاته بشخصيات تُشبه بعضها، سواء في طريقة التفكير أو الخلفية أو الولاء المؤسسي. هذه الثقة الزائدة تُغلق الباب أمام التجديد، وتُنتج "وهم السيطرة" الذي يجعل المحللين يرون العالم لا كما هو، بل كما يتوقعونه أن يكون. ولتفادي ذلك، لا بد من بناء منظومة توظيف وتقييم داخلي تُعلي من شأن الكفاءة لا الولاء، وتُركّز على توسيع قاعدة التفكير التحليلي بدلاً من تضييقها. يجب أن يُختار المحللون بناءً على القدرة على التفكير الاحتمالي، وتخيّل سيناريوهات غير مألوفة، وتحدي الفرضيات القائمة بذكاء، وليس فقط على أساس الامتثال أو الانضباط الإداري. الأجهزة التي تُقدّم "الثقة على المهارة" و"الطاعة على الإبداع"، تُراكم داخليًا بيئة تُكافئ السلامة المهنية على الجرأة الفكرية، وبالتالي تتحوّل إلى جهازٍ يُفاجأ بالتهديد لا لأنه لم يره، بل لأنه لم يتخيّله. وبناءً عليه، فإن ترسيخ ثقافة التواضع التحليلي، والانفتاح على المجهول، واختيار العقول المتجددة لا المتطابقة، هو شرط أساسي لأي استخبارات تسعى لتجاوز الفشل لا لإدارته فقط.

الدرس الثامن عشر: غرس عقلية "حتمية المفاجآت" داخل أجهزة الاستخبارات

إن كثيرًا من الإخفاقات تتكرر بصور متشابهة رغم مرور عقود، ما يشير إلى غياب نظام مؤسسي حيّ لتدوين الدروس وتفعيلها. ولا تكفي اللجان والوثائق ما لم تتحول الدروس إلى آليات إلزامية تُدمَج في الإجراءات اليومية، وتُدرّس للمحللين الجدد، وتُختبر دوريًا في بيئات محاكاة. المطلوب هنا هو إنشاء وحدة "الذاكرة التحليلية المؤسسية"، وظيفتها ليس أرشفة الفشل فقط، بل تحويله إلى محتوى تدريبي وتعديلات في السياسات الإجرائية والبنيوية. لا فائدة من التعلم إذا بقي نظريًا؛ بل يجب أن يكون مؤسسيًا وحيًا وممارسًا.

في النهاية، أهم درس من كل هذه الحالات التاريخية أن المفاجآت ستبقى دائمًا جزءًا من الواقع الاستراتيجي. والمطلوب أن تتبنى المؤسسات عقلية دائمة تقول: "**لا شيء مستبعد، والعدو قد يتصرف بطريقة لا نتوقعها إطلاقًا**"، وأن تصمّم آليات تفكيرها، وجمعها للمعلومات، وتحليلها، على هذا الأساس من الشك الدائم والانفتاح على المفاجآت.

جدول رقم 1: النمط المتكرر للإخفاق الاستخباري

الرقم	النمط	المستوى	الشرح	أمثلة
1	التحذير لم يكن غائبًا تمامًا	مجتمع الاستخبارات	توفر تحذيرات قبل الهجوم لكنها لم تُفعّل	باربروسا، بيرل هاربر، حرب 1973، 11 سبتمبر، طوفان الأقصى
2	الذئب الكاذب، إرهاق الإنذار، ومفارقة التحذير	مجتمع الاستخبارات	تكرار التحذيرات الخاطئة يضعف من مصداقية التحذير الحقيقي	بيرل هاربر، حرب أكتوبر، فوكلاند، 11 سبتمبر، طوفان الأقصى
3	صعوبة التمييز بين الإشارة والضوضاء وخلل في ربط النقاط	مجتمع الاستخبارات	عدم القدرة على تمييز المؤشرات المهمة من الضوضاء أو دمجها في رؤية تحليلية موحدة	بيرل هاربر، 11 سبتمبر، حرب العراق 2003
4	الخداع	مشترك	استخدام العدو للتطمين والخداع السياسي والعسكري لإخفاء النوايا الحقيقية	باربروسا، 1967، أكتوبر، فوكلاند
5	التفكير الجماعي	مجتمع الاستخبارات	هيمنة رأي واحد داخل المؤسسة مع قمع البدائل النقدية	أكتوبر، 7 أكتوبر 2023، 11 سبتمبر
6	الجمود الفكري والافتراضات المسبقة	مشترك	رفض المؤشرات الجديدة بسبب الالتصاق بتصورات سابقة	باربروسا، 1967، 1973، فوكلاند، طوفان الأقصى، العراق، إيران، الاتحاد السوفياتي
7	افتراض عقلانية الخصم ومفارقة المخاطرة	مشترك	افتراض تصرّف العدو بمنطق عقلاني وتجاهل الدوافع غير التقليدية	كوبا، باربروسا، 1973، 7 أكتوبر، العراق، بيرل هاربر، 11 سبتمبر
8	ضعف الاستجابة	صنّاع القرار	توفّرت التحذيرات لكن غابت الإرادة أو الآليات لتحويلها إلى أفعال	11 سبتمبر، إيران 1979، فوكلاند، 1967، بيرل هاربور، باربروسا
9	ضعف التخيّل والاستشراف	مشترك	فشل أجهزة الاستخبارات وصنّاع القرار في تصور سيناريوهات غير تقليدية	11 سبتمبر، الاتحاد السوفياتي، 7 أكتوبر، حرب الغفران 1973
10	التحديات التنظيمية والبيروقراطية	مشترك	وجود عوائق بيروقراطية وتنظيمية تمنع تدفّق المعلومات بسلاسة وتعيق التقدير التحليلي الموحد	أكتوبر 1973، 7 أكتوبر، 11 سبتمبر، بيرل هاربر، 1967، فوكلاند

الرقم	النمط	المستوى	الشرح	أمثلة
11	الاعتماد الأحادي في الجمع وإهمال المصادر المفتوحة	مجتمع الاستخبارات	الاعتماد على نوع أو مصدر واحد من المعلومات وتجاهل المصادر البديلة والمفتوحة	أكتوبر، 7 أكتوبر، العراق، إيران، الكابيتول، الاتحاد السوفياتي
12	تراجع التفكير النقدي داخل المؤسسات	مجتمع الاستخبارات	غياب الثقافة النقدية داخل المؤسسة الاستخبارية مما يضعف القدرة على مراجعة التقديرات وتحدي الفرضيات السائدة	باربروسا، 1967، 1973، 7 أكتوبر
13	إسقاط المفاهيم الذاتية والثقافية على العدو	مشترك	تفسير سلوك العدو من خلال عدسة ذاتية ثقافية أو عرقية تؤدي إلى تقديرات خاطئة	باربروسا، 1948، 1967، 1973، بيرل هاربر، فيتنام، العراق 2003، الاتحاد السوفياتي
14	المبالغة في تقدير الذات والاستخفاف بقدرات العدو	مشترك	الثقة الزائدة بالنفس والاستخفاف بالخصم تؤدي إلى تجاهل مؤشرات الخطر	1967، 1973، طوفان الأقصى 2023
15	غياب الفهم الثقافي والنفسي للخصم	مجتمع الاستخبارات	الجهل بالثقافة والنفسية والدوافع الرمزية للعدو يؤدي إلى سوء تقدير استراتيجي	1973، فوكلاند، 7 أكتوبر، الثورة الإيرانية
16	تأثير السياسة على الاستخبارات	مشترك	خضوع التقديرات الاستخبارية للخط السياسي السائد	العراق 2003، الاتحاد السوفياتي، هجوم 7 أكتوبر 2023
17	الانحيازات المعرفية	مجتمع الاستخبارات	الانحيازات المعرفية تُضعف قدرة المحلل على تقييم الأدلة بموضوعية، مثل الانحياز التأكيدي والتنافر المعرفي والحاجة للإغلاق	حرب أكتوبر 1973، العراق 2003
18	ضعف الاستعداد الدفاعي رغم وجود تحذيرات	صنّاع القرار	ضعف الاستعداد الدفاعي رغم وجود تحذيرات، ما يسمح بحدوث المفاجأة	بيرل هاربر 1941، حرب 1967

جدول رقم 2: الدروس المستفادة

الرقم	الدرس	الشرح
1	التصميم الآمن للفشل (Fail-safe Design)	تهيئة المنظومة للتعامل مع الفشل المحتوم دون انهيار شامل، من خلال خطط طوارئ وهياكل مرنة
2	المحاكاة (Simulation)	استخدام محاكاة رقمية وبشرية لاختبار الفرضيات وتحليل سلوك الخصم في سيناريوهات معقدة
3	تشجيع التفكير النقدي والتفكير البديل	تطوير أدوات تحليلية تتيح مساءلة الفرضيات وكسر الجمود الذهني داخل المؤسسات
4	استخدام الفرق الحمراء (Red Teams)	فرق مستقلة تحاكي عقل العدو وتختبر الفرضيات السائدة من منظور معارض
5	تعزيز النظرة العالمية والوعي الثقافي لدى العاملين في الاستخبارات	تعزيز فهم العدو ضمن سياقه الثقافي والاجتماعي، وتدريب المحللين على التعدد اللغوي والمعرفي
6	تجنُّب فخ العقلانية	فهم أن الخصم قد يتصرف بعقلانية مختلفة، مدفوعة بدوافع غير تقليدية
7	هندسة أنظمة استخبارات قابلة للتجدد الذاتي	بناء أجهزة تعيد تقييم فرضياتها ونماذجها بشكل دوري وتلقائي
8	فهم تغير نوايا العدو من خلال محركات تحليل القرار المتكرّر	متابعة تغيّر نية الخصم تدريجيًا وعدم الاكتفاء بحكم ثابت
9	تحسين استجابة صانع القرار للتحذيرات الاستخبارية	تحسين طريقة تقديم التحذير ليُفهم ويؤخذ بجدية ضمن السياق النفسي والسياسي لصانع القرار
10	تفعيل التخيل المُنتج، تعديل الفرضيات، وكسر التصورات الثابتة	تفعيل سيناريوهات غير مألوفة ومراجعة الفرضيات باستمرار دون جمود
11	منع الفردانية في الاستخبارات على مستوى العاملين وصناع القرار	منع الاعتماد على شخص واحد في التقدير أو القرار، واعتماد العمل الجماعي والتحقق المتعدد
12	الانتباه حين يُجمع الجميع	تشجيع التعددية الفكرية وتخصيص فرق تقدم رؤى بديلة لتفادي الانسجام المفرط
13	تقييم المُقَيِّم (Evaluator Evaluation)	مراجعة أداء المحللين دوريًا لضمان استمرار صلاحيتهم الفكرية وتحليلهم المتجدد
14	التعرف على الانحيازات المعرفية وأثرها على التقدير الاستخباري	تدريب المحللين على اكتشاف تحيّزاتهم الذهنية ومعالجتها ضمن أدوات التحليل
15	التوقف عند نقطة التداخل	استقلال التحليل الاستخباري ومنع تسييس النتائج لتأكيد توجهات القيادة

الرقم	الدرس	الشرح
16	ترسيخ ثقافة "الإشارات الضعيفة" والاستثمار في المهارات التحليلية	الانتباه للعلامات الصغيرة التي قد تسبق الهجمات، وتدريب المحللين على اكتشاف الأنماط الدقيقة
17	إصلاح البنية الاستخبارية	الانتقال من تنظيم هرمي جامد إلى بنية شبكية تشاركية تعزز تنسيق المعلومات والتحليل الميداني
18	غرس عقلية "حتمية المفاجآت" داخل أجهزة الاستخبارات	ترسيخ ثقافة الشك والانفتاح على اللامتوقع، لأن المفاجآت ستبقى جزءًا من الواقع الاستراتيجي

المراجع

- Aid, M. M. (2011). Sins of Omission and Commission: Strategic Cultural Factors and US intelligence failures during the Cold War. Intelligence & National Security, 26(4), 478–494. https://doi.org/10.1080/02684527.2011.580602

- Ard, M. J. (2024). Examining the January 6 Capitol attack 'intelligence failure': the challenge of domestic security and the role of HUMINT. Intelligence and National Security, 40(1), 114–128. https://doi.org/10.1080/02684527.2024.2422134

- Baram, G., & Israel, I. B. (2025). Redefining vigilance: reevaluating the meaning of early warning in Israel's security doctrine and the October 7 attack. Intelligence & National Security, 1–16. https://doi.org/10.1080/02684527.2025.2466267

- Bar-Joseph, U., & Kruglanski, A. W. (2003). Intelligence failure and need for cognitive closure: On the psychology of the Yom Kippur surprise. Political Psychology, 24(1), 75–99. https://doi.org/10.1111/0162-895X.00317

- Bar-Joseph, U. (2005). The watchman fell asleep: The surprise of Yom Kippur and its sources. State University of New York Press

- Bar-Joseph, U., & McDermott, R. (2017). Intelligence success and failure: The Human Factor. Oxford University Press.

- Barnea, A. (2024). Israeli intelligence was caught off guard: The Hamas attack on 7 October 2023—A preliminary analysis. International Journal of Intelligence and CounterIntelligence, 37(3), 1056–1082. https://doi.org/10.1080/08850607.2024.2315546

- Berkowitz, B. D. (2008). U.S. Intelligence Estimates of the Soviet Collapse: Reality and Perception. International Journal of Intelligence and CounterIntelligence, 21(2), 237–250. https://doi.org/10.1080/08850600701854052

- Betts, R. K. (1978). Analysis, war, and decision: Why intelligence failures are inevitable. World Politics, 31(1), 61–89. https://doi.org/10.2307/2009967

- Betts, R. K. (1980). Surprise despite warning: Why sudden attacks succeed. Political Science Quarterly, 95(4), 551–572. https://doi.org/10.2307/2150604

- Betts, R. K. (1989). Surprise, Scholasticism, and Strategy: A Review of Ariel Levite's Intelligence and Strategic Surprises (New York: Columbia University

Press, 1987). International Studies Quarterly, 33(3), 329–343. https://doi.org/10.2307/2600463

- Betts, R. K. (2007). Enemies of Intelligence: knowledge and power in American national security. Columbia University Press

- Borch, F. L. (2003). Comparing Pearl Harbor and "9/11": intelligence failure? American unpreparedness? military responsibility? The Journal of Military History, 67(3), 845–860. https://doi.org/10.1353/jmh.2003.0201

- Conway, P. (2012). Red Team: How the neoconservatives helped cause the Iraq intelligence failure. Intelligence & National Security, 27(4), 488–512. https://doi.org/10.1080/02684527.2012.688304

- Coox, A. D. (1986). Repulsing the Pearl Harbor Revisionists: The State of Present Literature on the Debacle. Military Affairs, 50(1), 29-31. https://doi.org/10.2307/1988531

- Copeland, T. (2017). Intelligence Failure Theory. Oxford Research Encyclopedia of International Studies. https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190846626.013.27

- Copeland, T. (2007). Fool me twice: Intelligence failure and mass casualty terrorism. Brill.
- Copeland, T. E. (2010). Intelligence failure Theory. Oxford Research Encyclopedia of International Studies. https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190846626.013.27

- Dahl, E. J. (2013). Intelligence and surprise attack: Failure and success from Pearl Harbor to 9/11 and beyond. Georgetown University Press.

- Daugherty, W. J. (2001). Behind the intelligence failure in Iran. International Journal of Intelligence and CounterIntelligence, 14(4), 449–484. https://doi.org/10.1080/08850600152617119

- De la Fuente V. (2021). SSP event: U.S. intelligence failures. https://georgetownsecuritystudiesreview.org/2021/11/02/ssp-event-u-s-intelligence-failures/

- Diamond, J. M. (2008). The CIA and the culture of failure: U.S. Intelligence from the End of the Cold War to the Invasion of Iraq. Stanford University Press.

- El-Gamasy, M. A. G. (1998). The October War: Memoirs of Egyptian Field Marshal El-Gamasy. General Egyptian Book Organization.

- Fitzgerald, M., & Lebow, R. N. (2006). Iraq: The Mother of all intelligence failures. Intelligence & National Security, 21(5), 884–909. https://doi.org/10.1080/02684520600957811

- Gat A. (2024). Strategic Surprise—Always? The Institute for National Security Studies (INSS). https://www.inss.org.il/publication/strategic-surprise-1/
- Gill, P. (2019). Explaining intelligence failure: Rethinking the recent terrorist attacks in Europe. International Journal of Intelligence and CounterIntelligence, 33(1), 43–67. https://doi.org/10.1080/08850607.2019.1663702

- Gradon, K., & Moy, W. R. (2021). COVID-19 Response – Lessons from Secret Intelligence Failures. The International Journal of Intelligence Security and Public Affairs, 23(3), 161–179. https://doi.org/10.1080/23800992.2021.1956776

- Grady, K. (2018). An empirical test of the performance of intelligence and the prospects for organizational reforms. The International Journal of Intelligence, Security, and Public Affairs, 20(1), 20–46. https://doi.org/10.1080/23800992.2018.1436389

- Handel, M. I. (1977). The Yom Kippur war and the inevitability of surprise. International Studies Quarterly, 21(3), 461. https://doi.org/10.2307/2600234

- Handel, M. I. (1984). Intelligence and the problem of strategic surprise. Journal of Strategic Studies, 7(3), 229–281. https://doi.org/10.1080/01402398408437190

- Honig, O. (2008). Surprise Attacks—Are they inevitable? Moving beyond the Orthodox–Revisionist dichotomy. Security Studies, 17(1), 72–106. https://doi.org/10.1080/09636410801894167

- Hopple, G. W. (1984). Intelligence and warning: Implications and lessons of the Falkland Islands War. World Politics, 36(3), 339–361. https://doi.org/10.2307/2010378

- James, L. (2005). Nasser and his enemies: Foreign policy decision making in Egypt on the eve of the Six Day War. Middle East Review of International Affairs, 9(2). https://ciaotest.cc.columbia.edu/olj/meria/meria_jun05/meria05_jal01.html

- Jensen, M. A. (2012). Intelligence failures: What are they really and what do we Do about Them? Intelligence & National Security, 27(2), 261–282. https://doi.org/10.1080/02684527.2012.661646

- Jervis, R. (2010). Why intelligence fails: Lessons from the Iranian revolution and the Iraq war. Cornell University Press.

- Jervis, R. (2010). Why intelligence fails: Lessons from the Iranian Revolution and the Iraq War. Cornell University Press

- Jones, M., & Silberzahn, P. (2013). Constructing Cassandra: Reframing Intelligence Failure at the CIA, 1947–2001. Stanford Security Studies.

- Kahana, E. (2002). Early warning versus concept: the case of the Yom Kippur War 1973. Intelligence & National Security, 17(2), 81–104. https://doi.org/10.1080/02684520412331306500
- Kahn, D. (1991). The intelligence failure of Pearl Harbor. Foreign Affairs, 70(5), 138-152. https://doi.org/10.2307/20045008

- Kam, E. (1988) Surprise Attack: The Victim's Perspective. Harvard University Press.
- King, D. E. (1987). Intelligence failures and the Falklands war: A reassessment. Intelligence & National Security, 2(2), 336–340. https://doi.org/10.1080/02684528708431896

- Lebow, R. N. (2007). Revisiting the Falklands intelligence failures. The RUSI Journal, 152(4), 68–73. https://doi.org/10.1080/03071840701574755

- Levite A. (1987). Intelligence and Strategic Surprises. Columbia University Press.

- Levite, A. (1987) Intelligence and Strategic Surprises. Columbia University Press.

- Levite, A. (1989). Intelligence and Strategic Surprises revisited: A response to Richard K. Betts's "Surprise, Scholasticism, and Strategy." International Studies Quarterly, 33(3), 345. https://doi.org/10.2307/2600464

- Lowenthal, M. M. (1985) "The Burdensome Concept of Failure." In Intelligence: Policy and Process, edited by Alfred C. Maurer, Marion D. Tunstall, and James M. Keagle. Westview Press.

- Marrin, S. (2004). Preventing Intelligence Failures by Learning from the Past. International Journal of Intelligence and CounterIntelligence, 17(4), 655–672. https://doi.org/10.1080/08850600490496452

- Marrin, S. (2011). The 9/11 Terrorist Attacks: a failure of policy not strategic intelligence analysis. Intelligence & National Security, 26(2–3), 182–202. https://doi.org/10.1080/02684527.2011.559140

- Meszerics, T., & Littvay, L. (2009). Pseudo-Wisdom and intelligence failures. International Journal of Intelligence and CounterIntelligence, 23(1), 133–147. https://doi.org/10.1080/08850600903347798

- Murphy, D. E. (2005). What Stalin knew: The Enigma of Barbarossa. Yale University Press.

- Prange, G. W., Goldstein, D. M., & Dillon, K. V. (1981). At dawn we slept: The Untold Story of Pearl Harbor. McGraw-Hill Companies.

- Rezk, D. (2016). Re-evaluating the Yom Kippur 'Intelligence Failure': the cultural lens in Crisis. The International History Review, 39(3), 470–495. https://doi.org/10.1080/07075332.2016.1230766

- Riebling, M. (2010). Wedge: From Pearl Harbor to 9/11: How the Secret War between the FBI and CIA Has Endangered National Security. Simon and Schuster.
- Seliktar, O. (2004). Politics, paradigms, and intelligence failures: Why So Few Predicted the Collapse of the Soviet Union. M.E. Sharpe.

- Shabtai S. (2024). The "Seven Sins" of intelligence: A Basis for discussion. Begin-Sadat Center for Strategic Studies. https://besacenter.org/the-seven-sins-of-intelligence-a-basis-for-discussion/#

- Shapira, I. (2023). The Yom Kippur intelligence failure after fifty years: what lessons can be learned? Intelligence & National Security, 38(6), 978–1002. https://doi.org/10.1080/02684527.2023.2235795

- Shapira, I. (2024). Israeli National Intelligence Culture: Problem-Solving, Exceptionalism, and Pragmatism. Taylor & Francis.

- Shlaim, A. (1976). Failures in national intelligence estimates: the case of the Yom Kippur war. World Politics, 28(3), 348–380. https://doi.org/10.2307/2009975

- Smith M. (2008). Can we improve intelligence against terror threats? Towards a new understanding of intelligence failure. International Conference on Terrorism and Anti-Terrorism. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5748794

- Stinnett R. (1999). Day of deceit: The truth about FDR and Pearl Harbor. The Free Press.

- Villa, B., & Wilford, T. (2006). Signals intelligence and Pearl Harbor: The state of the question. Intelligence & National Security, 21(4), 520–556. https://doi.org/10.1080/02684520600885665

- Warner M. (2002). Wanted: A Definition of "Intelligence". Studies in Intelligence Studies, 46(3). https://www.cia.gov/resources/csi/studies-in-intelligence/volume-46-no-3/wanted-a-definition-of-intelligence

- Wertman, O., & Kaunert, C. (2024). Intelligence and Securitization: AMAN 2023's failed conception. International Journal of Intelligence and CounterIntelligence, 1–25. https://doi.org/10.1080/08850607.2024.2397385

- Wilensky, H. L. (1967). Organizational Intelligence: Knowledge and policy in government and industry. Quid Pro.

- Wirtz, J. (2017). Understanding intelligence failure: Warning, response and deterrence. Routledge.

- Wirtz, J. J. (2023). Are Intelligence Failures Still Inevitable? International Journal of Intelligence and CounterIntelligence, 37(1), 307–330. https://doi.org/10.1080/08850607.2023.2214328

- Wohlstetter, R. (1962). Pearl Harbor: Warning and decision. Stanford University Press.

- Wyss M. (2024). The October 7 Attack: An Assessment of the Intelligence Failings. CTC Sentinel, 17(9), 1-9, https://ctc.westpoint.edu/the-october-7-attack-an-assessment-of-the-intelligence-failings/

- Zegart, A. B. (2005). September 11 and the adaptation failure of U.S. intelligence agencies. International Security, 29(4), 78–111. https://doi.org/10.1162/isec.2005.29.4.78

- Zegart, A. B. (2007). Spying blind: The CIA, the FBI, and the origins of 9/11. Princeton University Press.

- Zimmerman, J. (2002). Pearl Harbor revisionism: Robert Stinnett's day of deceit. Intelligence & National Security, 17(2), 127–146. https://doi.org/10.1080/02684520412331306520

detecting and analyzing domestic violent threats before they materialized. Ard emphasized the need for more effective intelligence collection strategies to address future homeland security challenges (Ard, 2024).

In light of the above, the following research questions are raised:

· What are the key theoretical schools that have emerged to explain intelligence failures, particularly in the context of surprise attacks?

· What are the most significant intelligence failures in recent decades, and how have academic studies addressed them through various theoretical lenses?
· What are the recurring patterns and underlying causes of these failures? What lessons can be learned, and what recommendations can be made?

This study relies primarily on Western academic articles published in peer-reviewed journals, in addition to major books issued by reputable academic publishers. Chapter One presents the intellectual trends and theories developed to explain intelligence failure, outlining the main schools of thought that emerged accordingly. Chapter Two analyzes a selection of the most prominent intelligence failures in modern and contemporary history, as discussed in the scholarly literature, with the goal of identifying the nature and causes of failure in each case. Chapter Three concludes by identifying recurring patterns among these cases, leading to the formulation of lessons learned and forward-looking recommendations.

It is important to note that this study does not examine the official post-mortem reports issued by government commissions following intelligence failures—such as the 9/11 Commission Report published in July 2004—but rather draws on academic research and scholarly works that have engaged with these incidents. These academic studies, in turn, have incorporated and critically analyzed official reports within their methodologies, offering deeper, multifaceted readings that go beyond the scope of official documentation.

Within this framework, the present research endeavor stands as one of the few attempts to offer a comprehensive review of the major intellectual schools that have addressed intelligence failure. It also provides an analysis of the most prominent cases of failure throughout the past century across diverse contexts—from military attacks and wars to terrorist operations, as well as shifts in political regimes and other nontraditional domains. This study examines leading academic works that approached each case from multiple angles: including cultural perspectives on failure, indicator analysis, warning systems, strategic assumption frameworks, decision-making impediments, organizational challenges, and intelligence-gathering deficiencies, among others. Such diversity in analytical approaches enriches understanding and offers a well-rounded, integrated view of each case under study. This work also represents one of the few efforts to identify recurring and shared patterns across different intelligence failures, ultimately aiming to draw actionable lessons and propose pragmatic recommendations. It adopts a pragmatic outlook that recognizes the inevitability of surprise, while firmly rejecting complacency. Rather, it emphasizes the value of preparedness and proactive planning to mitigate the consequences of such surprises.

It is worth noting that some recent research has begun to address intelligence failures in nontraditional contexts, although such studies remain limited. For example, Polish scholar Kacper Gradon and American researcher Wesley Moy explored intelligence failure in the context of the COVID-19 pandemic and the causes behind the failure to effectively respond to global health crises. In the same vein, American analyst Michael Ard examined the intelligence failure surrounding the January 6, 2021 attack on the U.S. Capitol, focusing on the shortcomings of domestic intelligence efforts. In his article titled *"Examining the Intelligence Failure of the January 6 Capitol Attack: Homeland Security Challenges and the Role of Human Intelligence (HUMINT),"* published in *Intelligence and National Security* in 2024, Ard argued that official investigations concentrated on weak social media analysis and poor dissemination of intelligence, while largely overlooking the failure in human intelligence collection (HUMINT). He pointed out that deep political polarization in the United States hindered intelligence-gathering efforts and exposed a lack of capability in

pattern that has recurred throughout history regardless of differences in states, cultures, or conflict types. Strategic surprise occurs when it weakens or neutralizes the victim's deterrence strategy in the early moments of an attack. Thus, intelligence failure, strategic surprise, and deterrence collapse may be viewed as interconnected phases of a single phenomenon (Wirtz, 2017). However, as the American theorist of surprise and deception, Michael Handel, argues, achieving strategic surprise does not necessarily mean that the enemy has reaped the maximum possible benefit or guaranteed final victory (Handel, 1984).

Over the past century, numerous states have experienced intelligence failures across various contexts, including military conflicts, counterterrorism efforts, and the anticipation of political change. These failures include Hitler's invasion of Russia in Operation Barbarossa (1941), the Japanese attack on Pearl Harbor (1941), the Six-Day War between Egypt and the Israeli enemy (1967), and the October War marked by the Egyptian crossing of the Suez Canal (1973). Additional failures include the United States' inability to foresee the collapse of the Shah's regime in Iran (1979), and later, the fall of the Soviet Union (1991). Britain also suffered a notable intelligence failure when Argentina launched a surprise invasion of the Falkland Islands (1982). Other cases include the September 11 attacks (2001), the U.S. miscalculation in the Iraq War regarding Saddam Hussein's alleged possession of weapons of mass destruction (2003), and most recently, the surprise Hamas assault on the Israeli army on October 7, 2023 (Jensen, 2012; Copeland, 2007). All these cases reflect intelligence failure, whether at the level of the intelligence community or political decision-makers across different states.

Western scholarship continues to dominate the field of intelligence failure studies, while the Arab world still lacks any systematic effort to understand this vital domain. Western and Israeli writings heavily influence the literature on the subject, making it urgent to approach the issue from an alternative perspective. Moreover, most global research efforts tend to focus on specific contexts of failure, such as surprise attacks or conventional warfare, while overlooking other equally significant dimensions.

Introduction

Although studies on intelligence failures are relatively rare—making the extraction of lessons from the limited available cases a subject of ongoing debate—such failures persist and recur from time to time. Modern history has witnessed several intelligence breakdowns that enabled "surprise" attacks, the most recent being the Hamas assault on October 7, 2023. Interest in studying intelligence failures tends to fluctuate in response to global events: it surged in the 1960s during the Cold War, waned thereafter, and then reemerged strongly with the escalation of "terrorist operations" targeting U.S. interests in the late 1990s. It reached its peak following the September 11, 2001 attacks, and again after the invasion of Iraq in 2003. The field of intelligence failure studies is largely dominated by the United States, followed—though to a lesser extent—by Israel (Copeland, 2010; Gill, 2019).

Intelligence is defined as "a secret state activity undertaken to understand or influence foreign entities" (Warner, 2002). As for intelligence failure, although there is no single agreed-upon definition, it is often simplified as "a mismatch between estimates and what later information reveals" (Jervis, 2010), or as "a failure to detect and prevent a surprise attack by a military, terrorist, or other enemy actor" (Dahl, 2013). A more technical definition frames it as a breakdown in one or more stages of the "intelligence cycle," which includes collection, evaluation, analysis, production, and dissemination (Lowenthal, 1985). Professor Thomas Copeland describes intelligence failure as a broad term encompassing breakdowns in communication, bureaucratic structure and behavior, assessment and analysis, policy, or judgment. He identifies it as manifesting across multiple levels, including leadership failure, organizational obstacles, problems in warning intelligence, and analytical challenges (Copeland, 2007).

Intelligence failures take multiple forms. The most prominent is the "surprise attack"—a failure to anticipate a military assault—followed by "diplomatic surprise," which refers to the failure to foresee political developments that significantly affect national interests (Smith, 2008). Intelligence failure is closely tied to the occurrence of strategic surprise, a

- Lesson Ten: Activating Productive Imagination, Adjusting Assumptions, and Breaking Fixed Perceptions..... 115
- Lesson Eleven: Preventing Individualism in Intelligence at Both Analyst and Decision-Maker Levels..... 116
- Lesson Twelve: Being Wary When Everyone Agrees..... 117
- Lesson Thirteen: Evaluator Evaluation..... 118
- Lesson Fourteen: Recognizing Cognitive Biases and Their Impact on Intelligence Assessment..... 119
- Lesson Fifteen: Stopping at the Intersection Point.....120
- Lesson Sixteen: Embedding a Culture of "Weak Signals" and Investing in Analytical Skills..... 121
- Lesson Seventeen: Reforming the Intelligence Infrastructure.....122
- Lesson Eighteen: Instilling a Mindset of "Inevitability of Surprises" in Intelligence Agencies.....123

References..... 128

- Pattern Four: Deception ... 88
- Pattern Five: Groupthink ... 88
- Pattern Six: Cognitive Rigidity, Preconceived Assumptions and Perceptions, and Adherence to "The Concept" ... 89
- Pattern Seven: Assumption of Opponent Rationality and the Risk Paradox ... 91
- Pattern Eight: Weak Receptivity/Response ... 92
- Pattern Nine: Lack of Imagination and Foresight ... 93
- Pattern Ten: Organizational and Bureaucratic Challenges ... 94
- Pattern Eleven: Over-Reliance on Single-Source Collection and Neglect of OSINT ... 96
- Pattern Twelve: Decline of Critical Thinking Within Institutions ... 98
- Pattern Thirteen: Projection of Self and Cultural Concepts onto the Enemy ... 99
- Pattern Fourteen: Overestimation of Self and Underestimation of the Enemy ... 100
- Pattern Fifteen: Lack of Cultural and Psychological Understanding of the Opponent ... 100
- Pattern Sixteen: Political Influence on Intelligence ... 101
- Pattern Seventeen: Cognitive Biases ... 103
- Pattern Eighteen: Poor Defensive Preparedness Despite Warnings ... 104

Chapter Six: Lessons Learned and Proposed Recommendations ... 104

- Lesson One: Fail-Safe Design ... 105
- Lesson Two: Simulation ... 105
- Lesson Three: Encouraging Critical and Alternative Thinking ... 108
- Lesson Four: Utilizing Red Teams ... 109
- Lesson Five: Enhancing Global Outlook and Cultural Awareness Among Intelligence Personnel ... 110
- Lesson Six: Avoiding the Rationality Trap ... 111
- Lesson Seven: Engineering Self-Renewing Intelligence Systems ... 112
- Lesson Eight: Understanding Shifts in Enemy Intentions Through Recurrent Decision Analysis Drivers ... 113
- Lesson Nine: Improving Decision-Maker Responsiveness to Intelligence Warnings 114

Table of contents

Introduction 5

Chapter One: Theoretical Schools in Explaining the Causes of Intelligence Failures 8

The Traditional/Orthodox School 10

The Reformist School 12

The Contrarian School 13

Other Intellectual Trends 14

Chapter Two: Intelligence Failures in Inter-State Wars 15

2.1 Hitler's Invasion of Russia – Operation Barbarossa (1941) 15

2.2 The Attack on Pearl Harbor (1941) 18

2.3 The Six-Day War (1967) 22

2.4 The October War (1973) 27

2.5 The Falklands War (1982) 34

Chapter Three: Intelligence Failures in Addressing Irregular Threats 38

3.1 The 9/11 Attacks (2001) 38

3.2 The Al-Aqsa Flood (2023) 48

Chapter Four: Intelligence Failures in Understanding Political Regime Decisions 61

4.1 The Fall of the Shah's Regime (1979) 61

4.2 The Collapse of the Soviet Union (1991) 65

4.3 The Iraq War (2003) 76

Chapter Five: Recurring Patterns of Intelligence Failure 84

- Pattern One: Warnings Were Not Entirely Absent 85
- Pattern Two: "Cry Wolf," "Alert Fatigue," and the "Warning Paradox" 85
- Pattern Three: Difficulty Distinguishing "Signals vs. Noise" and Failures in "Connecting the Dots" 86

المركز الإستشاري للدراسات والتوثيق
the Consultative Center for Studies and Documentation

Studies and Reports: A non-periodic series that addresses essential issues

Title: Understanding Intelligence Failures: Up to the Al-Aqsa Flood of 2023 - Theoretical Schools, Historical and Contemporary Cases, and Lessons Learned

Publisher: The Consultative Center for Studies and Documentation

Researcher: Dr. Hussein Bajouk

Publication date: May 2025

Issue No: Forty three

Copyright reserved to the Center

All copyrights are reserved to the Center. Therefore, it is not permissible to copy any part of the report, store it in any information storage and retrieval system, or transmit it by any means, whether ordinary, electronic, magnetic, or mechanical tapes, CDs, reproduction, recording, or otherwise, except in limited cases of quotation for the purpose of scientific study and benefit. The source must be mentioned.

Address: Bir Hassan - Al-Assad Avenue - Behind Wayla Restaurant – Al-Wourod Building – First floor

Tel: 01/836610

Fax: 01/836611

Postal Code: 10172010

P.o. Box: 24/47

Beirut- Lebanon

E.mail: dirasatccsd@gmail.com

Website: http//www.dirasat.net

Understanding Intelligence Failures: Up to the Al-Aqsa Flood of 2023

Theoretical Schools, Historical and Contemporary Cases, and Lessons Learned

The Consultative Center for Studies and Documentation

Studies and Reports

A non-periodic series that addresses essential issues

Understanding Intelligence Failures: Up to the Al-Aqsa Flood of 2023

Theoretical Schools, Historical and Contemporary Cases, and Lessons Learned

Hussein Bajouk

No 43- May 2025