

Intelligence Doctrine: Conceptual Problem and Comparative

Mohamed Elzin Mohamedahmed Ibrahim

Associate Professor. Brigadier General (Ret.), Researcher in Intelligence Studies, Joaan Bin Jassim Académie for Defense Studies, Ahmed Bin Mohammed Military College, Qatar.

Email : mibrahim@jbj.edu.qa

mohamed.elzin@abmmc.edu.qa

 <https://orcid.org/0009-0005-8638-044X>

Received	Accepted	Published
22/08/2026	31/08/2026	30/09/2026

DOI : <https://doi.org/10.63939/JSMS.2026-Vol8.N32.97-110>

Mohamed Elzin Mohamed ahmed Ibrahim. (2026). Intelligence Doctrine: Conceptual Problem and Comparative. Journal of Strategic and Military Studies, volume 8 (issue 32), pp: 97- 110.

Abstract

This study seeks to develop an analytical framework for reinterpreting the politicization of intelligence through the Proximity Hypothesis, arguing that the degree of structural and functional proximity between intelligence analysts and decision-makers does not determine politicization in a deterministic way; rather, it creates a multi-level interactive environment that shapes different forms of politicization, including hard, soft, structural, and cognitive politicization. The study is guided by a central question: how does structural proximity influence the production of intelligence analysis, and what are the limits of possible analytic independence? Methodologically, the research adopts a theoretical–analytical approach based on reconstructing the relevant literature and synthesizing applied insights to develop a probabilistic explanatory model that accounts for the gradation of politicization patterns. The findings suggest that intelligence politicization is not merely the result of direct political pressure, but rather the outcome of a multi-level interaction involving institutional structure, communication channels, professional culture, and shared cognitive frameworks. Accordingly, managing proximity through appropriate institutional mechanisms can enhance the relevance and effectiveness of intelligence analysis while preserving a relative degree of analytic independence.

Keywords: Intelligence Doctrine, Professional Independence, Comparative Models.

© 2026, Elzin Mohamedahmed, licensee Democratic Arab Center. This article is published under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0), which permits non-commercial use of the material, appropriate credit, and indication if changes in the material were made. You can copy and redistribute the material in any medium or format as well as remix, transform, and build upon the material, provided the original work is properly cited.

عقيدة الاستخبارات: الإشكالية المفاهيمية والنماذج المقارنة

محمد الزين محمد أحمد إبراهيم

أستاذ مشارك. دكتور. عميد (متقاعد) محمد الزين محمد أحمد، باحث في الدراسات الاستخباراتية، محاضر بأكاديمية جوعان بن جاسم للدراسات الدفاعية، كلية أحمد بن محمد العسكرية، (قطر).

الإيميل: mibrahim@jbj.edu.qa

mohamed.elzin@abmmc.edu.qa

حساب <https://orcid.org/0009-0005-8638-044X> 

تاريخ النشر	تاريخ القبول	تاريخ الاستلام
2026/09/30	2026/08/31	2026/08/22

DOI : <https://doi.org/10.63939/JSMS.2026-Vol8.N32.97-110>

محمد الزين محمد أحمد إبراهيم. (2026). «العقيدة الاستخباراتية: إشكالية المفهوم والمقارنة». *مجلة الدراسات الاستراتيجية والعسكرية*، 08 (32)، ص ص: 97-110.

ملخص

تتناول هذه الدراسة الإشكالية المفاهيمية لعقيدة الاستخبارات، من خلال مساءلة حدود تمييزها عن العقيدة العسكرية والاستراتيجية والثقافة المؤسسية والإجراءات التشغيلية. وتنطلق من أن العقيدة الاستخباراتية تمثل إطاراً مؤسسياً يربط بين تصور الدولة للتهديد، وتحديد أولوياتها الاستخباراتية، وبناء قدراتها، ومعايير إنتاج المعرفة، وآليات توظيفها في القرار. كما تبحث الدراسة المبادئ الموجهة للعقيدة والمستويات التي تنتقل عبرها من التصور الاستراتيجي إلى الممارسة المؤسسية، ثم تختبر تجلياتها من خلال نماذج وطنية مقارنة في الولايات المتحدة، والصين، وروسيا، وإسرائيل، للكشف عن أثر اختلاف البيئات الاستراتيجية والبنى المؤسسية في تشكيلها. وتخلص الدراسة إلى أن العقيدة لا تستمد فاعليتها من الاتساق وحده، وإنما من قدرتها على الموازنة بين التوجيه والمرونة، والتكامل والتعدد، والاستجابة لمتطلبات القرار والاستقلال المهني، بما يجعل قابلية المراجعة والتعلم شرطاً أساسياً لفاعليتها واستدامتها وقدرتها على التكيف مع التحولات الاستراتيجية.

الكلمات المفتاحية: عقيدة الاستخبارات؛ الاستقلال المهني؛ النماذج المقارنة.

©2026، الزين محمد أحمد، الجهة المرخص لها: المركز الديمقراطي العربي.
نُشرت هذه المقالة البحثية وفقاً لشروط (CC BY-NC 4.0) Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0).

تسمح هذه الرخصة بالاستخدام غير التجاري، وينبغي نسبة العمل إلى صاحبه، مع بيان أي تعديلات عليه. كما تتيح حرية نسخ، وتوزيع، ونقل العمل بأي شكل من الأشكال، أو بأية وسيلة، ومزجه وتحويله والبناء عليه، طالما يُنسب العمل الأصلي إلى المؤلف.

مقدمة

تقوم الاستخبارات على مفارقة معرفية ومؤسسية: فكلما ازدادت حاجة الدولة إلى المعرفة في بيئة استراتيجية غامضة، ازدادت حاجتها إلى مؤسسات قادرة على إنتاج تقديرات قابلة للاستخدام دون أن تحوّل افتراضاتها السابقة إلى حقائق ثابتة. فالاستخبارات ليست مجرد امتلاك للمعلومات، وإنما عملية مؤسسية لتحويل المعلومات الناقصة والمتعارضة إلى معرفة تقديرية تخدم القرار؛ وهو ما جعل طبيعة الاستخبارات ووظيفتها وحدودها موضوعاً مستمراً في الأدبيات، من تأسيس شيرمان كنت Sherman Kent للاستخبارات الاستراتيجية، إلى معالجة مايكل هيرمان Michael Herman لطبيعة القوة الاستخباراتية، وصولاً إلى النقاشات المعاصرة حول الاستخبارات بوصفها نشاطاً مهنياً قائماً على التقدير والاحتمال والمراجعة المستمرة (Herman, 1996; Kent, 1949; Warner, 2002).

غير أن هذا التراكم لم يحسم سؤالاً مغايراً لا يقل أهمية: ما الذي ينتظم وراء هذه الممارسات جميعاً؟ كيف تحدد المؤسسة أولوياتها، وتبني قدراتها، وتوزع مواردها، وتضبط العلاقة بين الجمع والتحليل والتقدير، وترجم تصورات الدولة عن التهديد إلى ممارسة مؤسسية؟ تنقل هذه الأسئلة النقاش من الاستخبارات بوصفها وظيفة إلى الاستخبارات بوصفها نظاماً مؤسسياً تحكمه مبادئ وتصورات موجّهة؛ ومن هنا تبرز إشكالية العقيدة الاستخباراتية.

غير أن نقل مفهوم «العقيدة» من المجال العسكري إلى المجال الاستخباراتي ليس انتقالاً اصطلاحياً بريئاً. فالعقيدة نشأت في سياق تنظيم استخدام القوة، بينما تتمثل الوظيفة الاستخباراتية أساساً في إنتاج المعرفة التي تسبق الفعل وتؤثر فيه. ومن ثم يطرح المفهوم سؤالاً تأسيسياً: هل يمكن أن تكون للاستخبارات عقيدة بالمعنى نفسه الذي تكون به للقوات المسلحة، أم أن الطبيعة الاحتمالية والمعرفية للعمل الاستخباراتي تقتضي تصوراً مختلفاً للعقيدة؟ وتزداد المسألة تعقيداً لأن الاستخبارات تحتاج إلى مبادئ مشتركة تنظم الأولويات والقدرات والتنسيق والممارسة، لكنها تحتاج في الوقت نفسه إلى مساحة مؤسسية لمراجعة الفرضيات وتحدي الأنماط القائمة. وقد أبرز قوستافسون وديفيس Davies and Gustafson هذا التوتر في دراستهما للعقيدة الاستخباراتية العسكرية، مؤكدين أن محاولة إخضاع الممارسة الاستخباراتية لمنطق عقائدي عسكري تكشف تعارضاً بين متطلبات الاتساق العقائدي وطبيعة العمل الاستخباراتي المهنية والمعرفية (Davies & Gustafson, 2019, p. 25).

ومن ثم، لا تُفهم العقيدة الاستخباراتية في هذا المقال بوصفها نسخة من العقيدة العسكرية أو دليلاً للإجراءات، وإنما بوصفها إطاراً مؤسسياً يترجم تصور الدولة لوظيفة الاستخبارات إلى مبادئ توجه تحديد الأولويات، وبناء القدرات، وإنتاج المعرفة، وتنسيق الجهود، وعلاقة الاستخبارات بالقرار. وتكشف الوثائق العقائدية الحديثة أن هذا الإطار يتجاوز الإجراءات التشغيلية إلى تنظيم المفاهيم والوظائف والهياكل والأفراد والتدريب ودعم العمليات، بما يجعل العقيدة أقرب إلى منطق مؤسسي ناظم للممارسة منها إلى مجموعة من التعليمات التنفيذية (Davies & Gustafson, 2019, p. 25).

وعليه، لا يبحث المقال عن تعريف شكلي للعقيدة الاستخباراتية، وإنما يفحص حدود المفهوم ووظيفته وشروط فاعليته، ويسعى إلى الإجابة عن السؤال الآتي: ما الذي يجعل الإطار الذي تنتظم من خلاله الممارسة الاستخباراتية «عقيدة» فعلاً، وكيف تتحدد مبادئه وتباين تجلياته تبعاً للبيئات الاستراتيجية والمؤسسية للدول؟ وينطلق المقال من حجة مفادها أن العقيدة الاستخباراتية الفاعلة لا تقاس بقدرتها على فرض الاتساق وحده، وإنما بقدرتها على الموازنة بين التوجيه والمرونة، والانضباط المهني والانفتاح على مراجعة الافتراضات.

ولمعالجة هذه الإشكالية، ينقسم المقال إلى خمسة محاور مترابطة. يتناول المحور الأول الإشكالية المفاهيمية للعقيدة وحدود تمييزها عن العقيدة العسكرية والاستراتيجية والثقافة التنظيمية والإجراءات التشغيلية. ويناقش المحور الثاني المبادئ الموجّهة ومستوياتها، وكيف تنتقل من التصور الاستراتيجي إلى الممارسة الاستخباراتية. ثم يختبر المحور الثالث المفهوم من خلال نماذج دولية مختارة، للكشف عن أثر البيئة الاستراتيجية والبنية المؤسسية في تشكيل العقائد وتباينها. ويتناول المحور الرابع جدل العقيدة بين الاتساق والمرونة، والتوجيه المهني والاستقلال في الحكم، والتكامل وتعدد مصادر المعرفة. ويختتم المحور الخامس بتركيب إطار تحليلي للعقيدة الاستخباراتية يحدد أبعادها الاستراتيجية والمؤسسية والمعرفية والوظيفية، ويبين شروط تحولها من أداة للتوجيه إلى آلية للتعلم والتكيف المؤسسي.

1- الإشكالية المفاهيمية لعقيدة الاستخبارات

لا تبدأ إشكالية العقيدة الاستخباراتية من السؤال عما إذا كانت أجهزة الاستخبارات تمتلك مبادئ توجه عملها؛ فالممارسة والوثائق المؤسسية تكشف عن ذلك بوضوح. وإنما تبدأ من سؤال أكثر دقة: متى تتحول هذه المبادئ إلى عقيدة، وما الذي يميزها عن الاستراتيجية والسياسة الأمنية والثقافة المهنية والإجراءات التشغيلية؟ وتزداد صعوبة السؤال حين يُنقل مفهوم نشأ في المجال العسكري إلى نشاط تختلف طبيعته؛ فالعقيدة العسكرية تتصل أساساً بتنظيم استخدام القوة، بينما تتعامل الاستخبارات مع إنتاج المعرفة في ظروف يطغى عليها النقص والغموض وعدم اليقين.

وتتصل هذه الإشكالية بطبيعة الاستخبارات ذاتها؛ إذ لم يستقر تعريفها في الأدبيات على معنى واحد، فهي تشير في الوقت نفسه إلى المعلومات، والعملية التي تُنتج بها، والمؤسسات التي تتولى إنتاجها واستخدامها. ويشير ميشيل وارنر Warner إلى أن اختزال الاستخبارات في المعلومات يغفل ما يُفعل بهذه المعلومات، ولأن تُنتج، ولأي غرض؛ كما يستعيد تمييز كينت بين الاستخبارات بوصفها نشاطاً والاستخبارات بوصفها منتجاً. وبذلك تصبح الاستخبارات عملية مؤسسية لإنتاج المعرفة بقدر ما هي منتج نهائي يصل إلى المستخدم (Kent, 1949, p. 3). وهذا التعدد في مستويات المفهوم مهم لفهم العقيدة؛ لأن العقيدة التي توجه المنتج وحده لا تفسر المنظومة التي تحدد ما يُجمع، وما يُحلل، وما يُستبعد، وكيف تُبنى القدرات، ولأن تُوجّه المعرفة.

ومن هنا تنشأ المفارقة المركزية: الاستخبارات تحتاج إلى العقيدة وتقاومها في آن واحد. تحتاج إليها لأنها لا تستطيع العمل بكفاءة من دون أولويات مشتركة، وهياكل، وقدرات، ومناهج، وتدريب، وآليات للتنسيق؛ لكنها تقاومها لأن المعرفة التي تنتجها تظل احتمالية، ولأن التحليل المهني يتطلب اختبار الفرضيات ومراجعة الافتراضات وتوسيع نطاق البدائل. وقد أبرز قوستافسون وديفيس هذه المعضلة في دراستهما للعقيدة الاستخباراتية العسكرية، مبينين أن محاولة إدخال الممارسة الاستخباراتية في إطار عقائدي عسكري تكشف توتراً بين الحاجة إلى الاتساق المؤسسي وبين طبيعة العمل الاستخباراتي القائمة على الحكم المهني والتفكير النقدي (Davies & Gustafson, 2019, p. 25).

وهنا ينبغي التمييز بين العقيدة بوصفها إطاراً للتفكير والعقيدة بوصفها قالباً للتفكير. ففي الحالة الأولى توفر العقيدة لغة مشتركة ومبادئ موجّهة تساعد المؤسسة على تنظيم الممارسة دون أن تحدد مسبقاً نتائجها؛ أما في الحالة الثانية فإنها قد تتحول إلى مصدر للجمود، حين تصبح الافتراضات التي يفترض أن توجه البحث قيوداً على ما تستطيع المؤسسة رؤيته وتفسيره. وهذه المعضلة ليست نظرية محضة؛ إذ ترتبط مباشرة بمخاطر التفكير الجمعي، والتثبيت على فرضية واحدة،

والانحياز التأكدي، وهي مخاطر تزداد عندما تتحول الخبرة المؤسسية إلى يقين يصعب اختباره. ومن ثم، فإن العقيدة الاستخباراتية لا تكون ناجحة لأنها تنتج قدراً أكبر من الاتساق فحسب، وإنما لأنها توفر اتساقاً يسمح بالمراجعة ولا يلغيها (Davies & Gustafson, 2019, p. 32).

ويتربى على ذلك أن الوثيقة العقائدية لا ينبغي أن تُساوى بالعقيدة نفسها. فالوثيقة ليست سوى التجسيد الرسمي لمنظومة أوسع من المبادئ والتصورات المؤسسية. وتوضح العقيدة البريطانية المشتركة هذا المعنى؛ إذ لا تقتصر على وصف دورة الاستخبارات، بل تمتد إلى المفاهيم والوظائف والهياكل والأفراد والتدريب ودعم التخطيط والعمليات، بما يكشف أن العقيدة تعمل على تنظيم العلاقة بين المعرفة والقدرة والممارسة داخل المنظومة الاستخباراتية (UK Ministry of Defence, 2023, p. 15). ومن ثم، فإن وجود وثيقة عقائدية لا يكفي لإثبات وجود عقيدة فاعلة؛ فالمعيار الأهم هو مدى انتقال المبادئ التي تتضمنها إلى بناء المؤسسة وأولوياتها وممارساتها.

وعليه، يمكن تأصيل العقيدة الاستخباراتية بوصفها إطاراً مؤسسياً من المبادئ والتصورات الموجهة التي تحدد فهم الدولة لوظيفة الاستخبارات، وتوجه أولوياتها وبناء قدراتها وإنتاجها المعرفي وتنسيق مكوناتها وعلاقتها بالقرار، مع إبقاء الحكم المهني ومراجعة الافتراضات جزءاً من بنيتها لا استثناءً عليها. وبهذا المعنى، تقع العقيدة في مستوى وسيط بين الاستراتيجية والممارسة: تتأثر بالتصور الاستراتيجي للدولة، لكنها تترجمه إلى منطق مؤسسي؛ وتوجه العمل، لكنها لا ينبغي أن تحدد نتائجه مسبقاً. وهذه الخاصية هي التي تميز العقيدة الاستخباراتية عن مجرد مجموعة من الإجراءات، وتجعلها مفهوماً قابلاً للتحليل المقارن.

2- المبادئ الموجهة للعقيدة الاستخباراتية

إذا كانت العقيدة الاستخباراتية تمثل الإطار الذي تنتظم داخله الوظيفة، فإن مضمونها لا يتحدد بوجود وثيقة عقائدية بقدر ما يتجسد في المبادئ التي تضبط إنتاج المعرفة واستخدامها. وتكشف العقائد المعاصرة، الأمريكية والأطلسية، أن هذه المبادئ لا تعمل بوصفها قواعد إجرائية منفصلة، وإنما باعتبارها معايير تنظم العلاقة بين احتياجات القرار، وإمكانات الجمع والتحليل، وجودة التقدير، والزمن الذي تظل فيه المعرفة قابلة للاستخدام (Joint Chiefs of Staff, n.d., p. 3).

ويأتي في مقدمة هذه المبادئ توجيه الجهد الاستخباراتي نحو احتياجات القرار؛ فالاستخبارات لا تجمع المعلومات لمجرد توافرها، وإنما لتقديم إجابات عن أسئلة أمنية واستراتيجية محددة. ومن ثم تبدأ العملية العقائدية بتحديد المتطلبات والأولويات قبل اختيار وسائل الجمع وتوزيع الموارد. غير أن توجيه الاستخبارات نحو القرار لا يعني إخضاع التقدير لرغباته؛ فثمة فرق حاسم بين أن يحدد صانع القرار ما يحتاج إلى معرفته وأن يحدد مسبقاً ما يريد أن تكون عليه الإجابة. الأول شرط للفاعلية، أما الثاني فيفتح الباب أمام التسييس وتقويض الاستقلال المهني (NATO, 2020, pp. 3–4).

ومن هنا يتصل مبدأ الاستقلال المهني بالنزاهة الفكرية؛ إذ لا قيمة لإطار عقائدي يوجه الجمع والتحليل إذا كان غير قادر على حماية التقدير من ضغط التوقعات السياسية أو المؤسسية. وقد بين ريتشارد بيتس Richard K. Betts أن الإخفاق الاستخباراتي لا ينشأ بالضرورة من غياب المعلومات، وإنما قد ينشأ من الطريقة التي تُفسَّر بها الأدلة داخل عملية صنع القرار (Betts, 1978, p.61). ولذلك لا يعني الاستقلال الانفصال عن صانع القرار، بل الحفاظ على قدرة المؤسسة على عرض ما ترجحه الأدلة، وتحديد حدود المعرفة ودرجات الثقة، حتى عندما لا تتطابق النتائج مع التوقعات القائمة. وهنا تصبح النزاهة الفكرية أكثر من قيمة أخلاقية؛ إنها شرط معرفي لصحة التقدير.

ويترتب على ذلك مبدأ ثالث يتمثل في عدم مساواة المعلومة بالاستخبارات. فالمعلومة لا تصبح معرفة استخباراتية بمجرد جمعها، وإنما عبر تقييم مصدرها، واختبار مصداقيتها، وربطها بغيرها، وتفسير دلالتها. ويؤكد مايكل هيرمان أن التقييم والتحليل والدمج والتفسير لا تعمل في خط مستقيم، بل تتفاعل بصورة تسمح لنتائج التحليل بإعادة توجيه الجمع نفسه (Herman, 1996, p.112). ومن ثم فإن دورة الاستخبارات لا ينبغي أن تُفهم باعتبارها سلسلة ميكانيكية مغلقة، وإنما باعتبارها عملية تكرارية يعيد فيها إنتاج المعرفة تشكيل الأسئلة التي تستدعي معرفة جديدة.

ويتصل بذلك مبدأ التكامل، لا باعتباره تنسيقاً إدارياً بين الأجهزة فحسب، وإنما باعتباره مبدأً معرفياً يقوم على أن أي مصدر لا يستنفد الواقع بمفرده. فالقيمة الاستخباراتية تنشأ من تركيب الأدلة المتباينة واختبارها ببعضها ببعض، مع الاحتفاظ بحدود كل مصدر ودرجة موثوقيته. وتؤكد عقيدة الناتو أهمية التعاون والتنسيق والتكامل في إنتاج الاستخبارات الشاملة (NATO, 2020, pp. 3–4). لكن التكامل لا ينبغي أن يتحول إلى تجانس في الحكم؛ فالمطلوب هو وحدة الجهد مع تعدد التقدير، بحيث تتكامل المعلومات دون أن تُدمج الأحكام في رأي واحد قبل اختبار البدائل.

ويضاف إلى ذلك عامل الزمن بوصفه جزءاً من قيمة المعرفة نفسها. فالتقدير الاستخباراتي لا يقاس بالدقة وحدها، وإنما كذلك بقدرته على الوصول في الوقت الذي يمكن فيه استخدامه. وتشير عقيدة الناتو إلى التوتر الدائم بين السرعة والجودة والشمول؛ فالمعرفة الدقيقة التي تصل بعد انقضاء لحظة القرار قد تفقد جزءاً أساسياً من قيمتها العملية (NATO, 2020, pp. 3–4). ومن ثم فإن الحرفية الاستخباراتية لا تتمثل في إنتاج «أفضل تحليل ممكن» بمعزل عن السياق، وإنما في إنتاج أفضل تقدير ممكن ضمن حدود الزمن والموارد وعدم اليقين.

أما المبدأ الذي يمنح هذه المنظومة قدرتها على الاستمرار فهو المرونة والمراجعة. فالبينة الاستراتيجية تتغير، والخصوم يتعلمون، والتكنولوجيا تعيد تشكيل أدوات الجمع، والتهديدات تتداخل وتتبدل. لذلك فإن العقيدة التي لا تتضمن آلية لمراجعة افتراضاتها تخاطر بالتحول من أداة لتنظيم المعرفة إلى وسيلة لإعادة إنتاجها. ولا تعني المرونة التخلي عن المبادئ، وإنما القدرة على مراجعة تطبيقاتها وافتراضاتها مع الحفاظ على الغاية المؤسسية التي تستند إليها.

وهكذا لا تعمل المبادئ الموجهة السابقة بصورة منفصلة؛ فالأولوية تحدد ما ينبغي معرفته، والاستقلال والنزاهة يحددان شروط إنتاج التقدير، والتكامل يوسع قاعدة الأدلة، والزمن يحدد متى تصبح المعرفة ذات قيمة عملية، والمرونة تضمن إمكان مراجعة ما سبق اعتباره صحيحاً. ومن ثم فإن العقيدة الاستخباراتية لا تظهر هنا كقائمة تعليمات، وإنما كشبكة من التوازنات التي تدير التوتر بين المعرفة والقرار، والدقة والسرعة، والتكامل والاستقلال، والخبرة السابقة والحاجة إلى إعادة النظر (Joint Chiefs of Staff, 2022, chap. II).

وبذلك يمكن اختزال المبدأ الجامع للعقيدة الاستخباراتية في أن المعرفة التي تنتجها المؤسسة ينبغي أن تكون موجهة، مستقلة، قابلة للاختبار، متكاملة، وفي الوقت المناسب، وقابلة للمراجعة. وفي هذا المعنى، تصبح العقيدة طريقة لتنظيم الحكم المهني تحت عدم اليقين، لا طريقة لإلغاء عدم اليقين.

3- العقيدة الاستخباراتية في التطبيق: النماذج الوطنية والمقارنة

تكشف المقارنة بين النماذج الوطنية أن العقيدة الاستخباراتية لا تتشكل في فراغ مفاهيمي، وإنما تتبلور عند تقاطع البيئة الاستراتيجية، وبنية الدولة، وطبيعة التهديد، وتنظيم المجتمع الاستخباراتي. ولذلك لا تكمن القيمة التحليلية للمقارنة في



البحث عن نموذج «مثالي»، وإنما في الكشف عن الكيفية التي تعيد بها الدول ترتيب المبادئ العقائدية نفسها وفق احتياجاتها. ومن هذه الزاوية، تبدو الولايات المتحدة والصين وروسيا وإسرائيل حالات كاشفة لاختلاف منطق بناء العقيدة وموقع الاستخبارات داخل الدولة أكثر من كونها نماذج متنافسة يمكن ترتيبها على مقياس واحد.

في الحالة الأمريكية، تشكل العقيدة الاستخباراتية داخل منظومة شديدة التعدد المؤسسي، تتوزع فيها الوظائف بين أجهزة ومكونات مختلفة، الأمر الذي يجعل التكامل والتنسيق وتوزيع الاختصاصات عناصر مركزية في تنظيم العمل الاستخباراتي. وتظهر هذه السمة في JP 2-0, Joint Intelligence، التي تضع إطاراً مشتركاً للاستخبارات وتربط بين تحديد الاحتياجات، والجمع، والمعالجة، والتحليل، ونشر المنتج الاستخباراتي، بما يجعل الاستخبارات وظيفة مشتركة تخدم مستويات متعددة من صنع القرار (Joint Chiefs of Staff, 2013, para. II-4). ومن ثم فإن التحدي العقائدي الأمريكي لا يتمثل أساساً في غياب القدرات، وإنما في تحويل التعدد المؤسسي إلى قدرة معرفية متكاملة دون أن يؤدي التكامل إلى إضعاف تعدد المصادر والتقدير.

وتقدم الصين نموذجاً مختلفاً؛ إذ يصعب فصل تنظيم العمل الاستخباراتي عن التصور الأوسع للأمن والقوة والدولة. ولا ينبغي هنا اختزال «العقيدة الصينية» في وثيقة استخباراتية واحدة؛ فالأدق أن تُقرأ من خلال موقع المعرفة والمعلومات داخل التصور الصيني الأوسع للأمن والاستراتيجية. وتُظهر الأدبيات المقارنة أن الاختلافات في التصورات العقائدية بين الولايات المتحدة والصين لا تتعلق بالوسائل وحدها، وإنما تمتد إلى كيفية فهم الطرفين لطبيعة الصراع، ومصادر القوة، وسلوك الخصم، الأمر الذي يمكن أن ينتج اختلافاً في الإدراك والتقدير الاستراتيجي (Twomey, 2010, pp. 20–27). ومن ثم تكشف الحالة الصينية أن العقيدة الاستخباراتية لا تتحدد فقط بطريقة تنظيم الوظائف، بل أيضاً بالموقع الذي تمنحه الدولة للمعرفة داخل عملية بناء القوة وتحديد التهديدات.

أما روسيا، فتبرز فيها بصورة أوضح الصلة بين الاستخبارات والأمن القومي والقدرة الاستراتيجية للدولة. ولا يعني ذلك اختزال المنظومة الروسية في جهاز واحد أو في وظيفة واحدة، وإنما يشير إلى تعدد الأجهزة وتداخل أدوارها، وإلى ارتباط العمل الاستخباراتي بصورة وثيقة بالبنية الأوسع للأمن والسياسة الخارجية. ويشير مارك غالوتي إلى أن أجهزة الاستخبارات والأمن الروسية تعمل في بيئة سياسية تجعلها جزءاً من ممارسة أوسع للحرب السياسية، وأن فهم سلوكها يقتضي النظر إلى العلاقة بين الأجهزة والقيادة السياسية، لا إلى عمليات جمع المعلومات بمعزل عن سياقها السياسي (Galeotti, 2017). ولذلك يوسع النموذج الروسي السؤال من «كيف تنتج المؤسسة الاستخباراتية المعرفة؟» إلى سؤال أكثر تركيبياً: كيف تُدمج المعرفة الاستخباراتية في تصور الدولة للصراع والمنافسة الاستراتيجية؟

وتكشف الحالة الإسرائيلية زاوية مختلفة للمشكلة؛ فقد اكتسب الإنذار المبكر موقعاً مركزياً في التفكير الأمني الإسرائيلي، بما جعل اكتشاف المؤشرات وتفسيرها في الوقت المناسب من أكثر الوظائف حساسية. غير أن حرب أكتوبر 1973 كشفت حدود هذا التركيز؛ إذ لم يكن الإخفاق نتيجة غياب المعلومات فحسب، وإنما نتيجة صعوبة تحويل المؤشرات المتاحة إلى تقدير صحيح قبل وقوع الحدث. وهذه النقطة تتوافق مع تحليل ريتشارد ك. بيتس، الذي يرى أن الإخفاقات الاستخباراتية لا يمكن اختزالها في نقص المعلومات أو عيوب التنظيم، لأن الغموض في الأدلة والالتباس في الحكم يجعلان جزءاً من طبيعة التقدير الاستخباراتي نفسه (Betts, 1978, pp. 72–78). ومن ثم تكشف الحالة الإسرائيلية أن امتلاك مؤشرات الإنذار لا

يضمن وحده تجنب المفاجأة؛ إذ تظل الطريقة التي تُفسَّر بها المؤشرات وقدرة المؤسسة على تحدي تقديراتها السابقة عاملين حاسمين.

وعلى الرغم من اختلاف هذه الحالات، تكشف المقارنة عن قاسم مشترك يتجاوز اختلاف المؤسسات والوثائق: العقيدة تتشكل حول المشكلة الاستراتيجية التي تحاول الدولة حلها. ففي الولايات المتحدة يبرز سؤال التكامل داخل منظومة واسعة ومتعددة المؤسسات؛ وفي الصين تتضح أهمية موقع المعرفة داخل التصور الأوسع للأمن والاستراتيجية؛ وفي روسيا تبرز العلاقة بين تعدد الأجهزة والسلطة والاستخدام الاستراتيجي للاستخبارات؛ وفي إسرائيل تظهر بصورة خاصة مشكلة الإنذار وتفسير المؤشرات. ومن ثم لا ينبغي النظر إلى اختلاف العقائد باعتباره اختلافاً في الوثائق أو المصطلحات فحسب، بل باعتباره انعكاساً لاختلاف الطريقة التي تربط بها الدول بين الأمن والمعرفة والقرار.

غير أن المقارنة تكشف في الوقت نفسه أن البيئة الاستراتيجية، مهما كان تأثيرها، لا تفسر العقيدة بمفردها. فالتحديات لا تنتقل مباشرة من البيئة إلى الوثيقة العقائدية؛ وإنما تمر عبر مؤسسات وتقاليد سياسية وثقافات مهنية وترتيبات للسلطة تحدد ما الذي تعتبره الدولة تهديداً، وما المعرفة التي تراها ضرورية، ومن يملك حق إنتاجها وتفسيرها. ولذلك فإن تفسير العقيدة يقتضي الجمع بين متغيرين متلازمين: المتغير الاستراتيجي الذي يحدد طبيعة المشكلات التي تحتاج الدولة إلى معرفة بشأنها، والمتغير المؤسسي الذي يحدد كيف تُنظم هذه المعرفة، ومن ينتجها، وكيف تتكامل المؤسسات أو تتنافس في إنتاجها.

وتكشف المقارنة كذلك أن العقيدة لا تعمل على مستوى واحد. فهي تبدأ من تصور عام للتهديد وموقع الاستخبارات في الأمن الوطني، ثم تنتقل إلى تحديد الأولويات وبناء القدرات وتنظيم العلاقة بين الأجهزة، قبل أن تظهر في الممارسة التحليلية والعملية. ولذلك فإن الحكم على العقيدة من خلال وثائقها وحدها قد يقود إلى صورة ناقصة؛ فقد تكون الوثيقة متقدمة من حيث المبادئ، بينما تعيد البنية المؤسسية إنتاج أنماط مختلفة في الممارسة. والعكس صحيح؛ فقد لا تكون العقيدة مصاغة في وثيقة واحدة، لكنها تكون واضحة في طريقة توزيع الموارد، وتنظيم التدريب، وتحديد الاحتياجات، وإدارة العلاقة مع صانع القرار.

وعليه، لا تؤيد المقارنة فرضية وجود «عقيدة استخباراتية نموذجية» تصلح لجميع الدول، وإنما تشير إلى وجود بنية مشتركة من الوظائف والمبادئ تتخذ أشكالاً مختلفة بحسب السياق الاستراتيجي والمؤسسي. فالتوجيه، والتكامل، والاستقلال المهني، والإنذار، والتحليل، والمرونة لا تختفي من نموذج إلى آخر، لكنها لا تحتل الموقع نفسه ولا تُترجم بالطريقة ذاتها. ومن هنا فإن السؤال الأهم ليس أي العقائد أفضل في المطلق، وإنما كيف تعيد كل دولة ترتيب مبادئها العقائدية استجابةً لطبيعة مشكلتها الأمنية، وبنيتها المؤسسية، وتصورها لموقع الاستخبارات داخل الدولة؟ فاختلاف العقائد، بهذا المعنى، لا يعكس مجرد اختلاف في الصياغة، بل اختلافاً في الكيفية التي تُعرِّف بها الدول علاقة المعرفة بالأمن والسلطة والقرار.

وهذا الاستنتاج يمهد للمحور التالي؛ إذ إذا كانت العقيدة تتشكل من خلال توازنات مختلفة، فإن المسألة لا تنتهي عند تحديد مبادئها أو وصف نماذجها، بل تنتقل إلى اختبار قدرتها على إدارة التوترات الملازمة لها: كيف تحافظ العقيدة على الاتساق دون أن تتحول إلى جمود، وعلى التكامل دون إلغاء التعدد، وعلى القرب من القرار دون فقدان الاستقلال المهني؟ فالعقيدة لا تُختبر فقط في قدرتها على تنظيم العمل في الظروف الاعتيادية، وإنما تتكشف قيمتها الحقيقية عندما تتعرض

افتراضاتها للاختبار تحت ضغط الأزمات والمفاجآت الاستراتيجية. وهنا ينتقل النقاش من سؤال بناء العقيدة إلى سؤال حدودها ومخاطرها وقدرتها على البقاء فاعلة عندما يصبح الواقع أكثر تعقيداً من التصورات التي صيغت لتفسيره.

4. معضلة العقيدة الاستخباراتية: بين الاتساق والتكيف المؤسسي

إذا كانت المقارنة السابقة تكشف أن العقيدة تتشكل وفق البيئة الاستراتيجية والبنية المؤسسية، فإنها تكشف في الوقت نفسه أن فاعلية العقيدة لا تُقاس بقدرتها على إنتاج الاتساق وحده. فالمؤسسة الاستخباراتية تحتاج إلى مبادئ مشتركة تنظم أولوياتها ومفاهيمها وممارساتها، لكنها تعمل في بيئة لا تسمح بتحويل هذه المبادئ إلى قواعد مغلقة؛ لأن المعرفة التي تنتجها احتمالية، والتهديدات متغيرة، والمعلومات قابلة لتفسيرات متعددة. ومن هنا تنشأ المعضلة المركزية: كيف تستطيع العقيدة أن تنتج قدراً كافياً من الاتساق المؤسسي دون أن تجعل هذا الاتساق عائقاً أمام التفكير النقدي والتكيف؟

تكتسب هذه المعضلة أهمية خاصة لأن العقيدة تقوم، بطبيعتها، على التوحيد والتقييس وبناء لغة ومفاهيم مشتركة. غير أن ما يمثل مصدر قوة مؤسسية في بعض السياقات قد يتحول إلى مصدر ضعف معرفي في سياقات أخرى. وقد جعل ديفيز وغوستافسون هذه المفارقة محوراً لتحليلهما للعقيدة الاستخباراتية العسكرية، مبينين وجود توتر أصيل بين نزعة العقيدة إلى التقييس وتوحيد الممارسة وبين طبيعة العمل الاستخباراتي التي تتطلب قدراً من التفكير غير النمطي والقدرة على تحدي الافتراضات السائدة (Davies & Gustafson, 2019). ومن ثم فإن المشكلة لا تتمثل في وجود العقيدة، وإنما في الحد الذي تتحول عنده المبادئ المشتركة من إطار لتنظيم التفكير إلى إطار يحدد مسبقاً ما ينبغي التفكير فيه وكيف ينبغي تفسيره.

وهنا تبرز مسألة الافتراضات بوصفها نقطة التقاء بين العقيدة والإخفاق الاستخباراتي. فقد أوضح ريتشارد ك. بيتس أن الإخفاق لا ينتج بالضرورة عن غياب المعلومات، وإنما قد يحدث عندما تُفسَّر المعلومات المتاحة داخل أطر تجعل بعض الاحتمالات تبدو غير معقولة أو غير مرجحة (Betts, 1978, pp. 72–78). وتكشف هذه الفكرة أن الخطر الحقيقي لا يكمن دائماً في «عدم رؤية» الإشارة، بل في رؤية الإشارة من خلال عدسة تجعل معناها مختلفاً عما قد تكون عليه. ولذلك فإن المؤسسة التي تنجح في ترسيخ نمط مشترك للتفكير قد تحقق مكاسب كبيرة في الاتساق، لكنها قد تدفع ثمن ذلك إذا أصبح النمط نفسه غير قابل للمساءلة.

ومن هنا تصبح المرونة مفهوماً معرفياً ومؤسسياً، لا مجرد قدرة إدارية على تعديل الخطط. فالعقيدة المتكيفة هي التي تسمح للمؤسسة بمراجعة افتراضاتها، واستيعاب المعلومات المخالفة، وتعديل أولوياتها، وإعادة النظر في أساليبها عندما تكشف الخبرة حدودها. ويؤكد جون هولستر هيدلي، في دراسته للتعليم من الإخفاقات الاستخباراتية، أن مجرد تحديد أسباب الإخفاق لا يضمن التعلم منه؛ إذ إن تحويل الخبرة إلى تعلم مؤسسي يتطلب قدرة على استيعاب الدروس وإدخالها في الممارسة المؤسسية (Hedley, 2005, pp. 435–450). وبذلك لا يصبح التعلم مرحلة لاحقة للعقيدة، وإنما جزءاً من قدرتها على الاستمرار.

لكن إدخال التعلم والمراجعة في بنية العقيدة لا يعني التخلي عن الاتساق. فالمؤسسة التي تعيد النظر في كل شيء بصورة مستمرة قد تفقد القدرة على بناء خبرة تراكمية أو معايير مهنية مستقرة. ولذلك فالمطلوب ليس عقيدة «مرنة» بالمعنى الذي يجعلها قابلة للتغيير في كل اتجاه، وإنما عقيدة ثابتة في مبادئها وقابلة للمراجعة في تطبيقاتها وافتراضاتها. وهذه التفرقة مهمة؛

لأنها تنقل النقاش من الثنائية السطحية بين «الجمود» و«المرونة» إلى سؤال أكثر دقة: ما الذي ينبغي أن يبقى ثابتاً داخل العقيدة، وما الذي ينبغي أن يكون قابلاً للتعديل؟

ويتصل هذا السؤال مباشرة بالعلاقة بين الاستخبارات وصانع القرار. فالاستخبارات لا تعمل خارج عملية صنع السياسة؛ إذ إن قيمتها العملية تتوقف بدرجة كبيرة على قدرتها على الاستجابة للاحتياجات المعرفية للقيادة. غير أن الاستجابة لاحتياجات القرار لا تعني الاستجابة لتفضيلاته. وقد حذر جوشوا روفنر من أن التسييس يحدث عندما تتعرض التقديرات لضغوط تجعلها تعكس التفضيلات السياسية بدل أن تعبر عن الحكم المهني للمؤسسة، وخلص إلى أن حتى الأشكال «الناعمة» من التسييس يمكن أن تضر بجودة تقدير التهديد وبالعلاقة بين الاستخبارات وصنع السياسة (Rovner, 2013, pp. 55–60). ومن ثم فإن العقيدة الاستخباراتية تواجه هنا معضلة أخرى: كيف تضمن الصلة بالقرار دون أن تتحول الصلة إلى تبعية معرفية؟

ويقتضي ذلك التمييز بين الاستجابة والاستجابة المنحازة. فالمؤسسة الاستخباراتية مطالبة بفهم احتياجات صانع القرار، وتحديد الأسئلة التي تحتاج إلى إجابات، وتقديم منتجات قابلة للاستخدام؛ لكن استقلالها المهني يظهر تحديداً عندما تكون النتيجة التي توصلت إليها غير منسجمة مع التوقعات السياسية. ولذلك لا ينبغي أن تقيس العقيدة قرب المؤسسة من القرار بمدى استعدادها لمجاراة المستخدم، وإنما بقدرتها على إقامة علاقة منتجة معه مع الحفاظ على استقلال الحكم الاستخباراتي (Herman, 1996, p.155).

وتظهر المعضلة نفسها في العلاقة بين التكامل والتعدد. فالتكامل بين الأجهزة ضروري لتجميع المعلومات وتكوين صورة أوسع، لكنه قد يفقد قيمته إذا تحول إلى تجانس في التقدير. فوجود أكثر من جهاز أو مصدر لا يمثل عبئاً تنظيمياً فحسب؛ بل يمكن أن يكون مصدراً للتصحيح المتبادل وكشف الفرضيات التي قد لا تظهر داخل مؤسسة واحدة. ومن هنا فإن العقيدة التي تسعى إلى إنتاج «صوت واحد» قد تحقق الاتساق، لكنها تخاطر بخسارة إحدى أهم مزايا التعدد المؤسسي: إمكانية أن يتحدى تقديرٌ بديل التقدير السائد قبل أن يتحول إلى يقين مؤسسي. وهذه الفكرة تنسجم مع الأدبيات التي تربط جودة التحليل بقدرة المؤسسات على اختبار البدائل وعدم الاكتفاء بالتفسير الأكثر توافقاً مع الافتراضات القائمة (Marrin, 2013, p. 54).

ومن ثم فإن التكامل العقائدي ينبغي أن يفهم بوصفه تنظيمياً للتعدد لا إلغاءً له. فالغاية ليست أن تتحدث جميع المؤسسات بصوت واحد منذ البداية، وإنما أن توجد آليات تسمح بتجميع اختلافاتها، واختبار تقديراتها، وتحديد أسباب التباين بينها، ثم بناء تقدير أكثر صلابة. وهذا يجعل التعدد المؤسسي قيمة معرفية متى كان محكوماً بقواعد للتنسيق والمراجعة، لا مجرد تنافس بيروقراطي على الموارد والنفوذ.

ومن هذه الزاوية، فإن أخطر عقيدة استخباراتية ليست العقيدة الضعيفة أو غير المكتملة، وإنما العقيدة التي تنتج ثقة مؤسسية زائدة في صحة افتراضاتها. فقد تمتلك المؤسسة قدرات متقدمة في الجمع والتحليل، لكنها تظل عرضة للإخفاق إذا أصبحت غير قادرة على تصور أن الإطار الذي تبني عليه تقديراتها قد يكون خاطئاً. ولهذا فإن مراجعة الافتراضات لا ينبغي أن تُترك للمبادرات الفردية أو لردود الفعل بعد الأزمات، بل ينبغي أن تجد مكاناً داخل التصميم العقائدي نفسه؛ أي أن يصبح السؤال عن «ما الذي قد نكون مخطئين بشأنه؟» جزءاً من الممارسة المهنية، لا استجابة متأخرة لإخفاق وقع بالفعل (Jervis, 2010, pp. 1–14).

وبذلك تتجاوز المعضلة الثنائية التقليدية بين «العقيدة» و«المرونة». فالعقيدة لا تكون متكيفة لأنها تتخلى عن مبادئها، وإنما لأنها تجعل القدرة على مراجعة التطبيق والافتراضات جزءاً من الالتزام بهذه المبادئ. ومن ثم يمكن النظر إلى النضج العقائدي باعتباره قدرة المؤسسة على الحفاظ على اتجاهها دون تحويل الاتجاه إلى قيد على التفكير، وعلى التعلم دون فقدان هويتها المهنية، وعلى تعديل ممارساتها دون التخلي عن المعايير التي تمنح العمل الاستخباراتي اتساقه. وهنا تبرز نتيجة أوسع: قوة العقيدة لا تظهر عندما يكون الواقع متوافقاً مع افتراضاتها، وإنما عندما يختلف الواقع عنها. ففي لحظة الأزمة أو المفاجأة أو تغير طبيعة التهديد، يتضح ما إذا كانت العقيدة إطاراً للتعلم أم آلية لإعادة إنتاج ما تعرفه المؤسسة مسبقاً. ولذلك فإن العقيدة الأكثر نضجاً ليست التي تمنع التغيير، بل التي تجعل المؤسسة قادرة على استيعابه دون أن تفقد قدرتها على التمييز بين ما ينبغي الحفاظ عليه وما ينبغي مراجعته.

5- نحو إطار تحليلي للعقيدة الاستخباراتية

تفضي المقارنة السابقة إلى أن العقيدة الاستخباراتية لا يمكن اختزالها في وثيقة أو دورة عمل أو مجموعة من المبادئ المهنية؛ فهي بناء مركب تتفاعل داخله أبعاد استراتيجية، ومؤسسية، ومعرفية، ووظيفية. ومن ثم، فإن تحليل العقيدة لا ينبغي أن يبدأ بالسؤال عما إذا كانت الدولة تمتلك وثيقة عقائدية معلنة، وإنما بكيفية انتقال تصورها للتهديد والأمن إلى أولويات استخباراتية، وقدرات مؤسسية، وممارسات لإنتاج المعرفة، وأنماط للعلاقة مع القرار. وهذا الانتقال هو الذي يمنح العقيدة معناها الفعلي ويجعل مقارنتها ممكنة بين البيئات الوطنية المختلفة (Herman, 1996, p. 16). يقوم الإطار المقترح على أربعة أبعاد مترابطة. يتمثل الأول في البعد الاستراتيجي، أي تصور الدولة للتهديدات ومصادر الخطر والأهداف التي ينبغي أن تخدمها الاستخبارات؛ فمن خلاله تتحدد الأسئلة التي تستحق أولوية الجمع والتحليل، وبذلك تصبح العقيدة ترجمة مؤسسية للتصور الاستراتيجي للدولة. أما الثاني فهو البعد المؤسسي، ويتعلق بتنظيم المجتمع الاستخباراتي، وتوزيع الاختصاصات والموارد، وأنماط التنسيق والتكامل، ومستوى استقلال الأجهزة عن مراكز القرار. ولا تكفي هنا دراسة ما تقوله الوثائق؛ إذ تظل المسافة بين المبدأ العقائدي والممارسة الفعلية مسألة تحليلية قائمة بذاتها (Bruce & George, 2015, pp. 1–23).

ويتمثل البعد الثالث في البعد المعرفي، وهو الأكثر تمييزاً للعقيدة الاستخباراتية عن العقيدة العسكرية. فالمؤسسة الاستخباراتية لا تتعامل مع واقع مكتمل المعالم، وإنما مع أدلة ناقصة واحتمالات متنافسة؛ ولذلك يتصل جوهر العقيدة بكيفية تقييم الأدلة، ودمجها، وتفسيرها، وصياغة التقدير في ظل عدم اليقين. وبين هيرمان أن التحليل الاستخباراتي لا يتحرك في مسار خطي مغلق؛ فالتقييم والتحليل والدمج والتفسير تتفاعل بصورة مستمرة، كما يمكن لنتائج التحليل أن تعيد توجيه عملية الجمع نفسها (Herman, 1996, p. 100).

أما البعد الرابع فهو الوظيفي، ويختبر قدرة العقيدة على تحويل هذه المبادئ والتصورات إلى أداء قابل للاستخدام: من تحديد المتطلبات، إلى الجمع والتحليل، ثم إنتاج التقدير وتقديمه في الوقت الذي يمكن فيه توظيفه في القرار. وهنا تتصل العقيدة مباشرة بمشكلة العلاقة بين المعرفة والسياسة؛ فهيرمان يميز في التقدير رفيع المستوى بين المعرفة الموضوعية وبين مصالح المستخدمين المؤسسية، ويجعل استقلال التقدير عن التحيزات الناتجة عن مصالح المستفيد جزءاً من قيمة الاستخبارات نفسها (Herman, 1996, pp. 257–280).

ولا تعمل هذه الأبعاد بصورة مستقلة؛ فقوة الإطار تكمن في العلاقات بينها. فالتصور الاستراتيجي يحدد ما ينبغي معرفته، والبناء المؤسسي يحدد من ينتج المعرفة وكيف، والمنظور المعرفي يحدد كيفية تقييم الأدلة والاحتمالات، بينما يختبر البعد الوظيفي قدرة المنظومة على تحويل الناتج إلى معرفة قابلة للاستخدام. ومن ثم فإن اختلال أحد هذه الروابط قد يضعف العقيدة كلها، حتى عندما تمتلك المؤسسة موارد تقنية ومعلوماتية واسعة.

ويضاف إلى ذلك مبدأ حاكم هو قابلية العقيدة للمراجعة والتعلم. فمأسسة المعرفة المهنية لا تعني تثبيت الممارسة إلى الأبد، بل إنشاء معايير تسمح بتطويرها. ويؤكد النقاش المعاصر حول مهنية التحليل الاستخباراتي أن تطوير المعايير والتدريب والمعرفة المهنية عملية مستمرة وليست إنجازاً نهائياً؛ كما يشير مارين إلى أن غياب نظرية متماسكة للاستخبارات يجعل تحديد المسؤوليات التحليلية وحدودها أكثر صعوبة (Marrin, 2007, p. 821). ومن ثم فإن العقيدة الناضجة هي التي تستطيع أن تؤسس للممارسة دون أن تغلق باب تطويرها.

وبناءً على ذلك، يمكن النظر إلى العقيدة الاستخباراتية باعتبارها نظاماً مؤسسياً متعدد الأبعاد تتحدد فاعليته بمدى الاتساق بين تصوره الاستراتيجي، وبنية المؤسسة، ومنطقه المعرفي، ووظيفته في دعم القرار، وبقدرته في الوقت نفسه على التعلم وإعادة الضبط. ويمنح هذا التصور الدراسة المقارنة معياراً يتجاوز مقارنة الوثائق والمصطلحات؛ إذ يسمح بفحص العقائد وفق أسئلة أكثر دقة: ماذا تريد الدولة أن تعرف؟ من يملك إنتاج هذه المعرفة؟ كيف تُبنى وتُختبر؟ وكيف تنتقل إلى القرار؟ والأهم: ما الآليات التي تمنع العقيدة نفسها من أن تصبح مصدراً للعلل الذي يفترض أن تساعد الاستخبارات على تجنبه؟

وعليه، فإن الإضافة النظرية للمقال لا تتمثل في اقتراح «عقيدة نموذجية» تصلح لجميع الدول، وإنما في تقديم إطار لتحليل العقيدة من خلال أربعة أبعاد متفاعلة، يحكمها شرط خامس عابر لها هو قابلية المراجعة والتعلم. وبهذا تنتقل دراسة العقيدة من سؤال ماذا تقول الوثيقة؟ إلى سؤال أعمق: كيف تُنظم المؤسسة إنتاج المعرفة، وكيف تضبط علاقتها بالقرار، وكيف تحافظ على قدرتها على إعادة التفكير عندما تتغير البيئة أو تنهار افتراضاتها؟

6- الخاتمة

تكشف دراسة العقيدة الاستخباراتية أن صعوبة المفهوم لا ترجع إلى غموض لغوي فحسب، وإنما إلى طبيعة الوظيفة التي يحاول تنظيمها: إنتاج معرفة قابلة للاستخدام في بيئة تتسم بالنقص والغموض والتغير. ولذلك لا يمكن استنساخ العقيدة العسكرية داخل المجال الاستخباراتي دون تعديل، كما لا يمكن اختزال العقيدة في وثيقة أو مجموعة من الإجراءات التشغيلية. إنها، في صورتها الأكثر نضجاً، إطار مؤسسي يربط بين تصور الدولة للتهديد، وبناء مؤسساتها وقدراتها، وتحديد أولوياتها، ومعايير إنتاج المعرفة، وآليات توظيفها في القرار. ومن ثم، فإن العقيدة لا تعبر فقط عن الطريقة التي تعمل بها المؤسسة الاستخباراتية، وإنما تكشف أيضاً عن الكيفية التي تفهم بها الدولة بيئتها الأمنية وتنظم من خلالها علاقتها بالمعرفة والقرار. وقد أظهر التحليل أن اختلاف النماذج الوطنية لا يلغي وجود عناصر مشتركة في العقائد الاستخباراتية، لكنه يكشف في المقابل أن ترتيب هذه العناصر وأولوياتها يتشكلان وفق البيئة الاستراتيجية والبنية المؤسسية والثقافة المهنية لكل دولة. فالعقيدة التي تتطور في دولة ذات امتداد استراتيجي عالمي وتعدد مؤسسي واسع لا يمكن أن تكون مطابقة لعقيدة دولة تواجه بيئة تهديد أكثر تركيزاً أو تعتمد على بنية استخباراتية مختلفة. ومن هنا، فإن البحث عن نموذج عالمي موحد للعقيدة



الاستخباراتية يبدو أقل فائدة من البحث عن معايير تحليلية تسمح بفهم العقائد ومقارنتها، وتكشف كيفية انتقال التصورات الاستراتيجية إلى مبادئ مؤسسية، ثم إلى قدرات وممارسات ومنتجات استخباراتية.

وتقود المقارنة كذلك إلى نتيجة أكثر عمقاً تتعلق بالعلاقة بين العقيدة والبيئة التي تعمل فيها. فالعقيدة ليست بنية ثابتة تُبنى مرة واحدة ثم تستمر بمعزل عن التحولات، وإنما هي بناء مؤسسي قابل لإعادة التشكيل كلما تغيرت طبيعة التهديدات، أو ظهرت أنماط جديدة من الصراع، أو تغيرت أدوات إنتاج المعرفة وتوظيفها. ولذلك فإن قيمة العقيدة لا تكمن في قدرتها على المحافظة على الاستمرارية فقط، وإنما في قدرتها على استيعاب التغير دون أن تفقد المؤسسة اتساقها ووظيفتها. وهذا يفسر لماذا لا ينبغي النظر إلى مراجعة العقيدة باعتبارها اعترافاً بفسلها، بل باعتبارها جزءاً من قدرتها على التعلم والتكيف.

والنتيجة الأهم أن العقيدة الاستخباراتية لا ينبغي أن تقاس بصرامة قواعدها، وإنما بقدرتها على تنظيم العمل دون إغلاق باب المراجعة. فالمؤسسة التي لا تملك مبادئ مشتركة معرضة للتشتت وفقدان الاتجاه، لكن المؤسسة التي تتعامل مع مبادئها بوصفها حقائق غير قابلة للاختبار معرضة للجمود وإعادة إنتاج افتراضاتها. وبين هذين الخطرين تتحدد القيمة الحقيقية للعقيدة: أن تمنح المؤسسة اتجاهاً دون أن تمنحها يقيناً زائفاً، وأن توحد الممارسة دون أن توحد التفكير، وأن تقرب الاستخبارات من القرار دون أن تجعلها أسيرة له. ومن ثم، فإن المرونة ليست نقيض العقيدة، كما أن الاتساق ليس مرادفاً للجمود؛ وإنما تكمن العقيدة الفاعلة في قدرتها على الجمع بينهما ضمن إطار يسمح بالتوجيه والمراجعة في آن واحد.

وفي ضوء ذلك، يقترح المقال النظر إلى العقيدة الاستخباراتية من خلال ترابط أربعة أبعاد أساسية: البعد الاستراتيجي، الذي يحدد ما تعتبره الدولة تهديداً وما تحتاج إلى معرفته؛ والبعد المؤسسي، الذي ينظم توزيع المسؤوليات والقدرات والتنسيق بين مكونات المنظومة الاستخباراتية؛ والبعد المعرفي، الذي يحدد معايير إنتاج المعرفة وتقييم الأدلة والتعامل مع عدم اليقين؛ والبعد الوظيفي-السياسي، الذي ينظم انتقال المعرفة الاستخباراتية إلى دوائر القرار وحدود العلاقة بين التقدير المهني وصناعة السياسة. ولا تعمل هذه الأبعاد بصورة مستقلة، بل تتفاعل لتشكيل العقيدة بوصفها منظومة متكاملة، وهو ما يتيح الانتقال من دراسة العقيدة باعتبارها نصاً إلى دراستها باعتبارها منطقاً مؤسسياً يحكم إنتاج المعرفة واستخدامها.

وبذلك يمكن النظر إلى العقيدة الاستخباراتية بوصفها أحد المؤشرات الأكثر دلالة على نضج الدولة في إدارة المعرفة الأمنية؛ إذ تكشف ليس فقط ما تمتلكه من أجهزة وقدرات، وإنما كيف تفكر، وكيف تتعلم، وكيف تتعامل مع عدم اليقين، وكيف تحول المعرفة إلى قدرة على الفعل. وفي هذا المعنى، لا تكون العقيدة غاية في ذاتها، ولا بديلاً عن الخبرة والحكم المهني، وإنما تصبح وسيلة لبناء مؤسسة قادرة على التعلم المستمر وإعادة تقييم افتراضاتها والاستجابة للتحولات دون أن تفقد اتساقها المؤسسي. وربما هنا تحديداً تكمن القيمة الأعمق للعقيدة الاستخباراتية: أن تجعل المؤسسة أكثر قدرة على التفكير المنظم، من دون أن تجعلها أسيرة لما فكرت فيه بالأمس.

قائمة المراجع

- Betts, Richard K. "Analysis, War, and Decision: Why Intelligence Failures Are
- Davies, Philip H. J., and Kristian Gustafson. "Intelligence and Military Doctrine: Paradox or Oxymoron?" *Defence Studies* 19, no. 1 (2019): 19–36. Taylor & Francis Online.
- Davies, Philip H. J., Kristian Gustafson, and Ian Rigden. "The Intelligence Cycle Is Dead, Long Live the Intelligence Cycle: Rethinking Intelligence Fundamentals for a New Intelligence Doctrine." In *Understanding the Intelligence Cycle*, edited by Mark Phythian, 56–75. London: Routledge, 2013.
- Galeotti, Mark. *Russian Political War: Moving Beyond the Hybrid*. London: Routledge, 2020.
- Herman, Michael. *Intelligence Power in Peace and War*. Cambridge: Cambridge University Press, 1996. Cambridge University Press.
- Joint Chiefs of Staff. JP 2-0: Joint Intelligence. Washington, DC: Joint Chiefs of Staff. Joint Chiefs of Staff — Joint Intelligence Doctrine.
- Kent, Sherman. *Strategic Intelligence for American World Policy*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1949.
- NATO Standardization Office. (2020). *Allied joint doctrine for intelligence, counter-intelligence and security (AJP-2, Edition B, Version 1)*.
- Twomey, Christopher P. *The Military Lens: Doctrinal Differences and Deterrence Failure in Sino-American Relations*. Ithaca, NY: Cornell University Press, 2010.
- -United Kingdom, Ministry of Defence. *Joint Doctrine Publication 2-00: Intelligence, Counter-Intelligence and Security Support to Joint Operations*. 4th ed. Shrivenham: Development, Concepts and Doctrine Centre, 2023. UK Ministry of Defence — JDP 2-00.
- Warner, Michael. "Wanted: A Definition of 'Intelligence': Understanding Our Craft." *Studies in Intelligence* 46, no. 3 (2002).