International Journal of Educational Sciences and Arts (IJESA)

المجلة الدولية للعلوم التربوية والآداب

IJESA

Vol. (5), No. (9) September 2026 الإصدار (5)، العدد (9)

تحول الاستخبارات: من جمع المعلومات إلى صناعة التنبؤات

محمد صهيب مزنوق

أستاذ علم النفس، قسم الإرشاد النفسي، كلية التربية، جامعة إدلب، سوريا

soheb.muznok@gmail.com

مستخلص

تهدف الدراسة الحالية إلى الكشف عن طبيعة التحول في الدور الوظيفي للاستخبارات، والوقوف على المحك الأساسي الذي يُستند إليه في تقييم نجاح عملها، فضلاً عن إمكانية نمذجة وصايا تيتلوك وغاردنر (Tetlock & Gardner, 2015) في التنبؤ الفائق عبر سيناريوهات واقعية وافتراضية؛ لتصميم برنامج تدريبي قد يُسهم في رفع كفاءة العاملين في أجهزة الاستخبارات مستقبلاً. وقد خلصت نتائج الدراسة إلى أن الدور الوظيفي للاستخبارات قد تطور وتجاوز الإطار التقليدي القائم على السرية وجمع المعلومات، ليتحول نحو العلنية الموجهة وصناعة التنبؤات القائمة على التقديرات الكمية والنسب الاحتمالية الدقيقة. كما أكدت النتائج أن محك نجاح العمل الاستخباراتي يكمن في القدرة على التنبؤ الفائق المرتكز على ترتيب الأولويات، وتجزئة المشكلات، وتعديل الافتراضات، والاعتماد الصارم على لغة الأرقام والاحتمالات، بعيداً عن التكهنات المبنية على التخمينات العشوائية. وأخيراً، بينت الدراسة إمكانية نمذجة وصايا تيتلوك وغاردنر (Tetlock & Gardner, 2015) في التنبؤ الفائق عبر سيناريوهات واقعية وافتراضية؛ لتصميم برنامج تدريبي قد يُسهم في رفع كفاءة العاملين في أجهزة الاستخبارات مستقبلاً.

الكلمات المفتاحية: الاستخبارات، جمع المعلومات، التنبؤ الفائق.

The Transformation of Intelligence: From Information Gathering to Producing Predictions

Mohammad Sohaib Maznouk

Professor of Psychology, Department of Psychological Counseling, Faculty of Education, Idlib University, Syria

soheb.muznok@gmail.com

Abstract

The current study aims to uncover the nature of the functional shift in the role of intelligence and to identify the core benchmark utilized in evaluating the success of intelligence operations. Furthermore, it explores the potential of modeling Tetlock and Gardner's (2015) commandments of superforecasting through realistic and hypothetical scenarios to design a training program capable of enhancing the efficiency of intelligence personnel in the future. The findings reveal that the functional role of intelligence has evolved beyond the traditional frameworks of secrecy and data collection, pivoting toward guided openness and the formulation of forecasts grounded in quantitative estimates and precise probability ratios. Additionally, the results confirm that the ultimate benchmark for successful intelligence work lies in the capacity for superforecasting, which relies on prioritizing tasks, decomposing complex problems, updating assumptions, and strictly adhering to numerical data and probabilities distancing itself from speculations built on random guesswork. Finally, the study demonstrates the feasibility of modeling Tetlock and Gardner's (2015) superforecasting commandments through Hypothetical and real-world

scenarios to construct a structured training framework that advances the predictive capabilities of intelligence practitioners.

Keywords: Intelligence, Information Gathering, Superforecasting.

مقدمة

تواجه الدول تهديدات متغيرة تمس أمنها باستمرار، ويوجد تفاوت في القدرة على التنبؤ بهذه التهديدات وفق ما تحتويه سجلات الاستخبارات لدى الدول، كما يوجد تفاوت في التعامل مع المعلومات الاستخباراتية التنبؤية من قبل صناع القرار حال توفرها. ففي بعض الأحيان تقدم الاستخبارات تحذيرات تنبؤية مفيدة كالتحذير من الغزو الروسي لأوكرانيا، لكنها قد تفشل في أحيان أخرى في التنبؤ بأحداث أخرى كالتنبؤ بقيام حشد غاضب من أنصار دونالد ترامب بشن هجوم دامٍ على مبنى الكابيتول الأمريكي عام 2021 احتجاجاً على نتائج الانتخابات الرئاسية. وهناك حالات أخرى بدا فيها أن أجهزة الاستخبارات قد قدمت تحذيرات بالفعل، إلا أن صنّاع السياسات لم يأخذوها بعين الاعتبار، كفشل الاستخبارات الإسرائيلية في التنبؤ بالهجوم الذي شنته حركة حماس على إسرائيل في 7 أكتوبر 2023 (Dahl & Morris, 2024)، أو فشل الاستخبارات الإيرانية في التنبؤ بشن هجمات إسرائيلية -أمريكية وقتل المرشد الأعلى وقيادات الصف الأول الإيرانية في شباط عام 2026.

وعلى ما يبدو إن مفهوم الاستخبارات لم يعد مقتصراً على تقديم معلومات دون خضوع هذه المعلومات إلى التقدير والتكميم للتنبؤ باحتمالية حدوث الأحداث التي تم جمع المعلومات عنها، ولذلك أصبحت وظيفة أجهزة الاستخبارات التنبؤ بالتهديدات المستقبلية أو توقع حدوث أحداث معينة في أوقات معينة سواء على المستوى المحلي لكل دولة أو على المستوى العالمي لتقديم منتج استخباراتي مفيد لصناع السياسات ومتخذي القرارات للتعامل مع تلك الأحداث المستقبلية. والواقع أن دراسة التنبؤات المستقبلية للظواهر وفي جميع المجالات أصبحت موضع اهتمام الأكاديميين، إذ إن التنبؤ هو أحد أهداف العلم، وأن هدف الدراسات لم يعد يقتصر على جمع المعلومات عما هو معلوم، بل التنبؤ بما هو مجهول استناداً إلى ما هو معلوم. وهو الأمر الذي بدأت بعض أجهزة الاستخبارات في أخذه بعين الاعتبار لتقديم منتج استخباراتي دقيق لصانعي القرار.

يمكن القول بداية إن أجهزة الاستخبارات كبقية المؤسسات حققت تقدماً في أدواتها وأساليبها في المراقبة وجمع المعلومات عن الأفراد والجماعات وعن الجيوش، حتى أصبحت تعرف كل شيء عن كل شيء أو كل المعلومات عن كل فرد أو جماعة، فهي تعرف كل شيء عن كل فرد بدءاً من اسمه وعمله وهواياته مروراً بمستواه الاقتصادي والثقافي والشهادات التي يحملها وانتهاءً بمعرفة تحركاته ورقم هاتفه ورقم لوحة سيارته وتوجهاته من خلال مراقبة منشوراته على وسائل التواصل الاجتماعي... إلخ. كما أصبحت أجهزة الاستخبارات قادرة على جمع الكثير من المعلومات عن الجماعات، سواء كانت جماعات مسلحة أو جماعات معارضة أو جماعات ثقافية داخل حدود الدولة وخارجها، فضلاً عن جمع معلومات عن تعداد وعتاد الجيوش وعن أماكن مفاعلات نووية وعن أقمار صناعية تسبح في الفضاء الخارجي وعن أطباق طائرة مجهولة تأتي لزيارتنا بين الفينة والفينة!

وعلى ما يبدو فإن خط سير عمل الاستخبارات وفق هذه الآلية لا يتعدى سوى جمع المعلومات وفرزها إلى معلومات مفيدة مقابل معلومات غير مفيدة، أو معلومات صادقة مقابل معلومات كاذبة توجه صناع القرار في رسم السياسة واتخاذ القرار. وحين تكون هذه المعلومات مضللة وزائفة فإنها بلا شك قد تؤدي إلى إزهاق الكثير من الأرواح البريئة أو إلى اتخاذ قرارات خاطئة تتسبب في اندلاع حروب لا تُحمد عواقبها كما حدث في الحرب على العراق بناء على معلومات كاذبة تفيد بامتلاك العراق لأسلحة الدمار الشامل. ومما لا شك فيه أن البيئة الدولية في الوقت الحاضر تشهد تحولات جيوسياسية وأمنية متسارعة، فرضت على أجهزة الاستخبارات إعادة النظر في طبيعة العمل الاستخباراتي. فبعد أن كان التركيز لفترة طويلة ينصب على جمع المعلومات وتكديسها في قوالب محاطة بالسرية المطلقة، أثبتت الأحداث المتلاحقة عقم هذا المسار في منع المفاجآت، بسبب وقوع المنتج الاستخباراتي في شراك التسييس والانحياز المعرفي للمحللين الاستخباراتيين.

وانطلاقاً مما طرحه تيتلوك وغاردنر (Tetlock & Gardner, 2015) في مشروعهم التاريخي الحكم السديد (Good Judgment Project) ووصايا التنبؤ الفائق يتبين أن التنبؤ الفائق ليس موهبة فطرية، بل مهارة يمكن تعلمها وتدريب رجالات الاستخبارات عليها. وتوفر تلك الوصايا إطاراً تدريبياً متكاملاً يقوم على البحث عن الأدلة، والعمل الجماعي، والتحديث المستمر للتنبؤات بناءً على المؤشرات المستجدة، وهو ما يمهد لانتقال أجهزة الاستخبارات من عقلية ردود الفعل

السلبية إلى استراتيجية الدفاع بالهجوم من خلال التنبؤ باحتمال وقوع الأحداث وفق تقديرات كمية لإحباط خطط الخصوم مسبقاً.

مشكلة الدراسة

تمتلك أجهزة الاستخبارات المعاصرة أدوات متطورة تتيح لها جمع كم هائل من المعلومات الدقيقة عن الأفراد، والجماعات، والجيوش، إلا أن التحدي الحقيقي لم يعد يكمن في جمع المعلومات بل في تطوير أساليب لتقييمها وتكميمها، ومعرفة مدى قدرتها على التحول من مجرد خزان للمعلومات إلى مختبر علمي قادر على التنبؤ الدقيق بالتهديدات المستقبلية، لتقديم منتج استخباراتي يخدم صناع القرار قبل وقوع الأحداث. وهو ما يعني وجود فجوة بين وفرة المعلومات الاستخباراتية المتاحة والقدرة على توظيفها في التنبؤ باحتمال وقوع أحداث معينة. وتتبلور مشكلة البحث في السؤال التالي: هل تحول عمل الاستخبارات من التوجه التقليدي القائم على السرية وجمع المعلومات إلى التوجه القائم على العلنية وصناعة التنبؤات؟ ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما طبيعة التحول في الدور الوظيفي للاستخبارات؟
2. ما المحك الذي يتم الاستناد إليه في تقييم نجاح عمل الاستخبارات؟
3. هل يمكن نمذجة وصايا تيتلوك وغاردنر 2015 للتنبؤ الفائق عبر سيناريوهات واقعية وافتراضية لتصميم برنامج تدريبي يساعد في رفع كفاءة العاملين في أجهزة الاستخبارات مستقبلاً؟

أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من طبيعة التحول الوظيفي في العمل الاستخباراتي المعاصر، ويمكن تقسيم أهمية الدراسة إلى أهمية نظرية وأهمية تطبيقية.

- **أولاً: الأهمية النظرية:**

وتتمثل في:

أ. إثراء الفكر الاستخباراتي من خلال تأصيل الإطار النظري لمفهوم الاستخبارات التقليدي القائم على جمع المعلومات وصولاً إلى المفهوم الحديث القائم على التنبؤات.

ب. ربط العمل الاستخباراتي بأحد أهم أهداف العلم، وهو التنبؤ بالمجهول استناداً إلى ما هو معلوم ومتاح من مؤشرات.

ت. رفد أدبيات البحث في العلوم الأمنية بوصايا التنبؤ الفائق والاستفادة منها في مجال الاستخبارات.

- **ثانياً: الأهمية التطبيقية:**

وتتمثل في:

أ. تقديم رؤية واضحة حول كيفية تزويد صناع السياسات بمنتج استخباراتي دقيق واستباقي قد يساعد في إدارة الأحداث قبل وقوعها.

ب. مساعدة أجهزة الاستخبارات في تطوير أدائها من خلال توجيه جهودها نحو التحليلات التنبؤية بدلاً من حصرها في جمع المعلومات وأدوات جمعها.

ت. دراسة كيفية التنبؤ بالتهديدات المستقبلية استنادا إلى وصايا التنبؤ الفائق مما يُسهم في حماية أمن واستقرار الدولة.

أولاً: التحول الوظيفي في مفهوم الاستخبارات

يرى كينت (Kent, 1966) أن الاستخبارات تعني المعرفة، وأن جوهر العمل الاستخباراتي يكمن في البحث عن أفضل إجابة لأسئلة مطروحة. ويسمي كينت الاستخبارات التي تسعى وراء المعرفة المفيدة التي تتسم بالرصانة واللازمة لبقاء الأمة

بالاستخبارات الاستراتيجية. والمقصود بالمعرفة؛ المعرفة التي تتضمن تكهنات بعيدة المدى حول قوة ونوايا الدول الأخرى، وتقديرات ردود أفعالها المحتملة على أفعال تعتزم الدولة القيام بها. (Kent, 1966, pp. 3–4)

وتُعرّف وزارة الدفاع الأمريكية الاستخبارات بأنها: نتاج لجمع وتقييم وتحليل ودمج وتفسير جميع المعلومات المتاحة المتعلقة بجانب أو أكثر من جوانب الدول الأخرى أو مناطق العمليات الفعلية أو المحتملة، والتي يُحتمل أن تكون مفيدة للتخطيط المستقبلي. (United States Department of Defense, 2012, p. 143) ويرى ميهنرت (Mehnert, 2012) أن للاستخبارات جانبين: أحدهما معلوماتي؛ والآخر تنظيمي، ومعظم تعريفات الاستخبارات ركزت على الجانب المعلوماتي وتجاهلت الجانب التنظيمي؛ لذلك يتم الخلط بين الاستخبارات وبين المعلومات، أو غالباً ما يستخدم أحدهما بديلاً للآخر علماً أنهما مختلفان. وللتمييز بينهما يمكن القول: إن كل الاستخبارات هي معلومات، ولكن ليس كل المعلومات هي استخبارات. فالقول بأن كل الاستخبارات معلومات هو قول صحيح لأن المعلومات تشكل عصب الاستخبارات، ولكن ليس كل المعلومات استخبارات. لأن المعلومات تأتي من مصادر متنوعة، ولا يمكن اعتبار جميع هذه المصادر معلومات أو تقارير استخباراتية. إذ لا يمكن اعتبار كل صحيفة أو كتاب مليء بالمعلومات هو تقرير أو منتج استخباراتي بشكل تلقائي. وهذا مؤشر جيد على أن المعلومات ليست هي الاستخبارات، وأن الاستخبارات وإن كانت تتضمن معلومات فهي تتجاوز مجرد الحصول على المعلومات. (Mehnert, 2012, pp. 8–11)

ويغاير بريكسبير (Breakspear, 2013) المفاهيم السابقة عن الاستخبارات ويقابل بينها وبين التنبؤ، حيث يرى أن الاستخبارات هي قدرة المؤسسة على التنبؤ بالتغيرات في الأوقات المناسبة لاتخاذ إجراءات لازمة، وتتضمن هذه القدرة الفهم العميق بهدف تحديد التغيرات الوشيكة الحدوث؛ والتي قد تكون إيجابية فتمثل فرصة، أو سلبية فتمثل تهديدًا. (Breakspear, 2013, p. 1) وينحو مايكل هيرمان (Michael Herman) منحى آخر في النظر إلى الاستخبارات، ويرى أنها: شكل من أشكال قوة الدولة ولها دور كبير في الحفاظ على الأمن الداخلي لكونها آلية من آليات القمع في الدولة. فالدولة يمكن أن تمارس قوتها بطرق متعددة اقتصادياً وعسكرياً وثقافياً، والاستخبارات هي شكل من أشكال قوة الدولة التي تشكل عنصراً من عناصر قوتها الوطنية كرأسمالها الاقتصادي والثقافي.... الخ. ويُشكِّل هذا التصور عن الاستخبارات لدى هيرمان جوهر تحليله للاستخبارات في دراسته المشهورة "قوة الاستخبارات في السلم والحرب. (Dylan, 2021, p. 57)

ويطرح فيريس (Ferris, 2003) مفهوماً مغايراً لهيرمان عن الاستخبارات؛ ويرى أن الاستخبارات ليست شكلاً من أشكال القوة، بل هي وسيلة لتوجيه استخدامها، سواء كزيادة في القوة القتالية، أو من خلال المساعدة في فهم البيئة المحيطة والخيارات المتاحة، وبالتالي فإن الاستخبارات تعمل على التوجيه في كيفية استخدام القوة وضد مَن يجب أن تستخدم. ويتابع فيريس قوله: تُظهر الاستخبارات ما يمكن فهمه في سياق ما لا يمكن معرفته، فالاستخبارات تطرح عدة أسئلة مترابطة وتسعى للإجابة عنها، ولا يمكنها الإجابة عنها إلا احتمالياً وليس يقينياً، وبالتالي فإن عدم اليقين في الإجابة عن أي سؤال يجب أن يتضاعف مع عدم اليقين في الإجابة عن أسئلة أخرى. ومن أكثر الأخطاء شيوعاً في مجال الاستخبارات ما يُمكن تسميته بمتلازمة بلومزبري (Bloomsbury syndrome) والتي تعني اعتماد الاستخبارات على الحكايات والقصص السردية بدلاً من الاعتماد على التحليل المنهجي للمعلومات وتقدير الموقف. إن جوهر المعلومات الاستخباراتية لا يكمن في ماهيتها، بل في وظيفتها. ولتحديد وظيفة المعلومات الاستخباراتية في تطور أي حدث، يجب تحديد أهميتها بالنسبة لجميع العوامل الأخرى ذات الصلة بالحدث. (Ferris, 2003, pp. 308–309)

يرى بيردسول (2014) أن الاستخبارات أصبحت سلعة عالمية ثمينة وذات أهمية بالنسبة لجميع الحكومات، وفي عالمنا المتغير والمحاط بالهواجس والشكوك، لا يمكن معرفة القيمة الحقيقية للاستخبارات إلا بعد اختبار الاستخبارات نفسها، واختبار جميع الأطراف الحكومية التي لها علاقة بعملية صنع القرار. فالاستخبارات طرف من أطراف حكومية عدة تتكامل مع بعضها لصناعة القرار. لكن الطلب على ميدان الاستخبارات قد ازداد في الوقت الحالي زيادة كبيرة أكثر من أي وقت مضى على الرغم من أنها أصبحت عملية صعبة في سيرها وأكثر تعقيداً في إدارتها. (بيردسول، 2014، 4–5) ويُعرف علو (2014) علم الاستخبارات على أنه البحث عن الأمر الغامض لمعرفته، وسبل معرفة هذا الأمر يجب أن تبنى على أسس علمية سليمة أو منهجية واضحة، من بينها التنسيق بين الأجهزة المناط بها الكشف عن الغموض في الأمر أو استجلائه بشكل لا يؤدي إلى تضارب المصالح أو تداخل الصلاحيات بين الأجهزة. (علو، 2014) وينظر فالودي (Falode, 2021) إلى الاستخبارات على أنها وسيلة لتحقيق غاية. فهي الوسيلة التي يتم من خلالها ضمان تحقيق نتيجة مرغوبة في أي بيئة، أما الغاية فهي خلق بيئة آمنة نسبياً. ولأن البيئة بطبيعتها ديناميكية ومتغيرة باستمرار، فإن الاستخبارات الجيدة يجب أن تكون على دراية بهذا التغير.

ولذلك فإن التعريف المقبول للاستخبارات يجب أن ينظر إليها على أنها عملية تسير وفق خطوات محددة وتنطوي على عناصر متنوعة. (Falode, 2021, p. 72)

يتبين مما سبق أن الاستخبارات ليست مجرد جهة تجمع المعلومات وتُسطرها في منتجات وتقارير استخباراتية، بل هي محرك أساسي لاتخاذ القرار وأداة لرسم المستقبل السياسي والعسكري للدول. إن المعلومات التي تُجمع عن تحركات فرد ما أو جماعة ما أو دولة ما تبقى مجرد بيانات خام ليس لها قيمة ما لم تحث رجال الاستخبارات والقادة على التنبؤ بالسيناريوهات المتوقعة واتخاذ القرارات التي تحمي كيان الدولة. فالمعلومات التي يجمعها رجال الاستخبارات قد تُستخدم مثلاً لفتح قنوات اتصال سرية مع أطراف معادية لتجنب الحرب، أو لتوجيه ضربات سياسية واقتصادية استباقية مدروسة دون اللجوء للمواجهة العسكرية المباشرة. وعليه فإن المعلومات التي تتوافر بين أيدي رجال الاستخبارات تشكل الوقود الذي يجعلها تعمل على رسم عدد من السيناريوهات التنبؤية وتقديمها لأصحاب القرار لاتخاذ القرار الذي يحمي الدولة ويُحقق مصالحها العليا.

والاستنتاج السابق يتفق مع ما طرحه هيتز (Hitz) عن وظيفة الاستخبارات حيث قال: يجب على أجهزة الاستخبارات العمل بطريقة وقائية واستباقية لإنتاج معلومات استخباراتية في الوقت المناسب لكي يتمكن صانعو القرار من اتخاذ التدابير اللازمة لمنع أي هجوم. ولذلك يُعدّ التوقيت عاملاً حاسماً في إنتاج المعلومات الاستخباراتية لدعم عملية صنع القرار. (Miguel et al., 2019, p. 51) ومن منطلق وظيفة الاستخبارات يرى دياز (Díaz, 2025) أن التعريف الحقيقي للاستخبارات هو المساعدة في اتخاذ القرارات لتحقيق مستقبل أفضل وتجنب المخاطر التي قد تشكلها التوقعات الاستخباراتية للتغيير بدلاً من مجرد استشراف المستقبل. (Díaz, 2025, p. 2)

وفيما يتعلق بسرية وعلنية عمل الاستخبارات، يعتقد البعض أن على الاستخبارات أن تعمل سراً وأن تضفي هالة من القدسية على ما لديها من معلومات، لكن المفاهيم الحديثة للاستخبارات أخذت تنادي بأن يكون عمل الاستخبارات في العلن، وأن تنشر المعلومات التي لديها، وأن تتبادل نشر ما لديها من معلومات مع أجهزة استخباراتية عالمية. ففي عام 2022 وقبل بدء الغزو الروسي لأوكرانيا تم تبادل معلومات استخباراتية بين بريطانيا وأمريكا، واتخذت الاستخبارات الأمريكية والبريطانية قراراً برفع السرية عن معلومات استخباراتية شديدة الحساسية ونشرها للعلن. وشملت تلك المعلومات تفاصيل الحشود العسكرية، والخطط الهجومية، وخطط روسيا لتدبير عمليات مفبركة كذريعة لغزو أوكرانيا. وهذا الرفع للغطاء عن المعلومات السرية حرم موسكو من عنصر المفاجأة، وأحبط روايتها السياسية أمام المجتمع الدولي مسبقاً. وكان من نتيجة ذلك تشكل تحالف دولي سريع لفرض عقوبات اقتصادية صارمة على روسيا ودعم أوكرانيا عسكرياً فور بدء الهجوم، وهو ما غيّر مسار الحرب وحولها إلى استنزاف طويل الأمد. (Jones, 2026, p. 14) ويرى ديلان وماجيوري (Dylan & Maguire, 2022) أن غزو روسيا لأوكرانيا في فبراير 2022 كان صادماً، لكن قلةً قليلة فقط ادّعت أنها فوجئت بهذا الحدث. فقد كانت القوى الكبرى في حلف الناتو ولعدة شهور تحذّر علناً وسراً من غزو روسيا لأوكرانيا. ولا شك أن نطاق وقوة وتواتر نشر المعلومات الاستخباراتية بشكل علني -الذي بلغ ذروته بين منتصف يناير ومنتصف فبراير 2022-، والنهج الاستباقي المتمثل في استخدام المعلومات الاستخباراتية لردع أو تقويض التحركات الروسية، كلها كانت أموراً جديدة في التاريخ الحديث للعلاقات الدولية. وقد أثار استخدام المعلومات الاستخباراتية بشكل علني استغراب عدد من الصحفيين والعاملين السابقين في الاستخبارات والذين أشاروا إلى أصالة هذا الأمر. وإلى أبعد من ذلك يشير ديلان وماجيوري إلى أن المعلومات الاستخباراتية التي نُشرت؛ قد نُشرت بطرق يسهل الوصول إليها، بدءاً من المنصات الإعلامية على الإنترنت وانتهاء بوسائل التواصل الاجتماعي، وكانت المملكة المتحدة، تستخدم في كثير من الأحيان، عبارات مثل "نرى أنه من المرجح جداً"، إشارة إلى نسبة احتمالية وقوع الغزو، وهذه اللغة التقييمية الرسمية المستخدمة لم يكن من المألوف استخدامها في العلن (Dylan & Maguire, 2022).

وفي الحقيقة إن مسألة الإفصاح عن المنتجات الاستخباراتية أو إبقائها طي الكتمان قضية نسبية محكومة بالأهمية الاستراتيجية للحدث؛ إذ يرتكز نجاح بعض الأعمال الاستخباراتية على مبدأ السرية المطلقة، وتتحول إلى فشل استخباراتي ذريع في حال نقلها إلى العلنية. ورغم لجوء بعض الأجهزة الاستخباراتية إلى العلنية الموجهة عبر نشر تقديرات استخباراتية استباقية كما جرى في الحرب الروسية الأوكرانية، إلا أن بعض الأعمال الاستخباراتية تظل محجوبة تماماً عن التداول العام، وهو ما تَجسد في حجب المعلومات المتعلقة بتحديد موقعي أسامة بن لادن وأيمن الظواهري قبيل تصفيتهما، وكذلك السرية المطلقة التي سبقت عملية مداهمة المجمع الرئاسي في كاراكاس واعتقال الرئيس الفنزويلي نيكولاس مادورو وزوجته سيليا فلوريس في الثالث من يناير/كانون الثاني 2026. وبناءً على ذلك، يتطلب فك الغموض المحيط بجدلية السرية والعلنية التمييز المنهجي بين

العمل الاستخباراتي كإجراء تنفيذي ومسار عملياتي يتطلب السرية حتماً، وبين المنتج الاستخباراتي كمعلومة نهائية قابلة للتوظيف العلني سياسياً أو إعلامياً وفقاً للمصلحة الاستراتيجية للدولة.

نستنتج مما سبق أن مفهوم الاستخبارات ينطوي على وجهات نظر مختلفة ويتطور وظيفياً، وتتفق وجهات النظر على أن الاستخبارات تتجاوز مجرد جمع المعلومات إلى معالجتها لإضفاء قيمة حقيقية عليها، وأن المنتج الاستخباراتي الجيد هو المنتج الذي يوجه صناع القرار لاتخاذ قرارات محسوبة، فالاستخبارات ليست غاية في ذاتها بل وسيلة ومحركاً أساسياً لمساعدة صناع القرار في التخطيط للمستقبل وحماية الأمن القومي. ومع ذلك تبرز اختلافات جوهرية في أبعاد مفهوم الاستخبارات، ويبرز الاختلاف الأول في معرفة موقع الاستخبارات من معادلة القوة، فبينما يراها البعض شكلاً مادياً وسياسياً من أشكال القوة، يعارض البعض الآخر ذلك ويعتبرها البوصلة الموجهة لكيفية استخدام القوة وضد من تُوجه هذه القوة، كما يظهر الاختلاف في طبيعة المنتج المعرفي ففي حين يراه البعض منتجاً معرفياً لاستجلاء الغموض يرى البعض الآخر أن البيئة الدولية تفرض وبشكل حتمي أن تكون المنتجات الاستخباراتية احتمالية وليست يقينية. ويتجلى التحول الكبير والمعاصر في مجال الاستخبارات في آلية إدارة المعلومات وأساليب العمل، فبعد عقود طويلة من التمسك بالبناء التنظيمي القائم على القدسية والسرية المطلقة، تُبين المعطيات الحديثة أن العلنية الموجهة والتشارك الدولي الاستباقي للمعلومات أصبح استراتيجية هجومية تحرم الخصوم من عنصر المفاجأة وتُحبط رواياتهم السياسية مسبقاً. وتؤكد هذه النتيجة أن الاستخبارات الحديثة قد انتقلت من طور جمع الأسرار وحفظها إلى طور القدرة التنبؤية وإدارة عدم اليقين لصياغة مستقبل أفضل للدول وحفظ استقرارها. واستناداً إلى ما سبق يمكن بلورة تعريف للاستخبارات يجمع بين ماهيتها ووظيفتها في التالي:

- **الاستخبارات**:

هي معلومات احتمالية تشكل عنصراً جوهرياً في توجيه قوة الدولة وصناعة قرارها؛ وهي عملية متكاملة تقوم على جمع البيانات ومعالجتها بهدف التنبؤ بتهديدات يجب تجنبها أو فرص يُراد اقتناصها، فضلاً عن استجلاء الغموض المحيط بنوايا الخصوم، ورسم سيناريوهات مستقبلية لدرء المخاطر وحفظ الاستقرار وحماية الأمن القومي.

ثانياً: محك نجاح عمل الاستخبارات

يرى الكثير من المتخصصين في مجال الاستخبارات أن الاستخبارات هي معلومات يتم جمعها لتحليلها ومعالجتها للوصول إلى منتج استخباراتي يوجه صانعي القرار لاتخاذ القرار المناسب. وعلى الرغم من أن الوصول إلى المنتج الاستخباراتي يمر بدورة الاستخبارات المتمثلة في جمع المعلومات وتحليلها وتقييمها ومعالجتها وتوزيعها ونشرها (Muhić, 2025)، إلا أن المنتج الاستخباراتي قد لا يكون موضوعياً وتؤثر فيه عوامل عدة، كالتسييس؛ -أي كتابة المنتج الاستخباراتي وفق ما يرغب به صانع السياسة لنيل رضاه-، والانحياز الشخصي؛ -أي كتابة المنتج الاستخباراتي وفق وجهة نظر من يقوم بكتابته ضارباً بعرض الحائط وجهات النظر الأخرى-. وعلى الرغم من أن جميع أنواع الاستخبارات، كالاستخبارات البشرية HUMINT (Human Intelligence) والاستخبارات الجغرافية GEOINT (Geospatial Intelligence) واستخبارات القياس والبصمة MASINT (Measurement and Signature Intelligence) واستخبارات المصادر المفتوحة OSINT (Open Source Intelligence) والاستخبارات السيبرانية CYBINT (Cyber Intelligence) واستخبارات الإشارة... SIGINT (Signals Intelligence) ..الخ (Henrico & Putter, 2024, p. 5) تسعى وراء جمع المعلومات سواء عن طريق التكنولوجيا أو عن طريق الأفراد، إلا أن أكوام المعلومات الاستخباراتية المكدسة أصبحت كالأبحاث المركونة على الرفوف؛ تفقد أهميتها ما لم تساعد على التنبؤ بنسب كمية حول احتمالات حدوث حدث معين قبل وقوعه. وعلى الرغم من تعدد وظائف مجتمع الاستخبارات بأجهزته المختلفة، واختلاف نطاق عملها، فإن التنبؤ يمثل المحك الأساسي الذي يُقاس على أساسه مدى نجاح أو إخفاق أجهزة الاستخبارات؛ فقدرة الجهاز على توقع حدث أو نفي آخر هي المعيار الرئيسي للحكم على قيامه بكامل مهامه، على الأقل في نظر السياسيين وجهات الرقابة البرلمانية، فضلاً عن دوائر الإعلام والصحافة. وإن لم يكن التنبؤ الوظيفة الوحيدة التي تقوم بها وكالات الاستخبارات، إلا أن التنبؤ يمثل قمة جبل الثلج التي تخفي تحتها وظائف عدة. (العربي، 2023، 9)

لقد أضرم الشاب التونسي محمد البوعزيزي النار في نفسه يوم 17 كانون الأول 2010 احتجاجاً على مصادرة السلطات لعربته التي كان يبيع عليها الخضار لكسب رزقه، وتعرضه للإهانة والصفع من قبل رجال الشرطة أمام مقر ولاية سيدي بوزيد، فضلاً عن رفض المسؤولين الاستماع لشكواه. والسؤال: هل استطاعت الاستخبارات التونسية مسبقاً التنبؤ بأن فرداً من

أفراد الشعب سيضرم النار في نفسه؟ وهل استطاعت أجهزة المخابرات في دول عدة التنبؤ بما سيحدث بعد إضرام البوعزيزي النار في نفسه؟ ألم يكن لدى الاستخبارات التونسية معلومات عن الفقر في تونس وعن كيفية معاملة السلطات للشعب والفساد الذي كان ينخر المؤسسات؟ بالتأكيد كان لدى الاستخبارات التونسية معلومات، بل أكوام من التقارير الاستخباراتية التي تحتوي على الكثير من المعلومات عن الأوضاع في تونس، ولكن هذه المعلومات لم يتم توظيفها للتنبؤ بما سيحدث، بل بقيت مجرد معلومات، أو تم كتابة المنتج الاستخباراتي بشكل متحيز لوجهة نظر معينة أو لإرضاء الساسة وكسب ودهم (أحوال الشعب والمؤسسات جيدة، والشعب يدعو لكم بطول العمر والبقاء على الكرسي). والأمر ينطبق على كثير من الأحداث التي تلت إضرام البوعزيزي النار في نفسه، فهل استطاعت أجهزة الاستخبارات في ليبيا ومصر واليمن وسوريا والسودان التنبؤ بما سيحدث فيها من أحداث، أم لم يكن لديها معلومات؟ أو كان لديها معلومات لكن رجال الاستخبارات لا يملكون مهارات التنبؤ الفائق بما سيحدث من أحداث؟

في الواقع إن تكديس المعلومات دون توظيفها في التنبؤ بحدوث أحداث معينة هو فشل استخباراتي كبير منيت به حتى أقوى أجهزة الاستخبارات العالمية، كفشل وكالة الاستخبارات الأمريكية بالتنبؤ بما حدث في بيرل هاربر، وهجمات 11 سبتمبر، وفشل الموساد في التنبؤ بحرب أكتوبر 1973. ويرى دال وموريس (Dahl & Morris, 2024) أن الاستخبارات إذا أتقنت عملها فإنها تعبر عن شكوكها وتستطيع التحذير من أن شيئاً ما على وشك الحدوث حتى لو لم تستطع تحديد ماهيته بدقة، مع أن هذا في حد ذاته يُسهم في مزيدٍ من التركيز، وهنا يكمن دور الاستخبارات في ضبط الحدود بين الشك والجهل، واتخاذ خطوات فعّالة لإدارة هذا الشك. وإذا عجزت الاستخبارات عن التحذير من المخاطر أو التنبؤ بها، فإنها تفقد مصداقيتها. (Dahl & Morris, 2024, p. 429) فما التنبؤ وما التنبؤ الفائق في الاستخبارات؟

يُعرَف التنبؤ بأنه: علم وفن توقع الأحداث المستقبلية، وقد يقوم التنبؤ على معالجة البيانات التاريخية وإسقاطها على المستقبل باستخدام نموذج رياضي، أو قد يكون تنبؤاً شخصياً أو حدسياً، كأن يتنبأ أب بحصول ابنه على معدل نجاح 80%، وقد يعتمد على بينات ومؤشرات تحدث في الوقت الراهن ليتم استشراف المستقبل من خلالها؛ كأن يجد تاجر أن نوعاً من المزروعات قد قل إنتاجها فيتنبأ بارتفاع سعر المحصول. كما قد يكون التنبؤ مزيجاً من كل ما سبق ويتم تعديل التقديرات بناءً على مؤشرات معينة، كأن يقلل الأب من معدل نجاح ابنه إذا وجد أنه أصبح مقصراً في دراسته أو أصابه مرض ما. (Heizer et al., 2020, p. 109) ويُصنّف هايزر وآخرون (Heizer et al., 2020) التنبؤات حسب الأفق الزمني المستقبلي الذي تغطيه التنبؤات إلى ثلاث فئات: تنبؤات قصيرة المدى وتمتد لمدة تصل إلى أقل من عام واحد، وتنبؤات متوسطة المدى؛ وتتراوح مدتها من ثلاثة أشهر إلى ثلاث سنوات، وتنبؤات طويلة المدى؛ وتمتد لأكثر من ثلاث سنوات. وغالباً ما تكون التنبؤات القصيرة المدى أكثر دقة من التنبؤات طويلة المدى. وتتضاءل دقة التنبؤات مع ازدياد طول الفترة الزمنية، ولذلك من الضروري مراجعة التنبؤات وتحديثها وتعديلها بانتظام للحفاظ على مصداقيتها. وهناك منهجان عامان في التنبؤ، أحدهما كمي: يعتمد على النماذج الرياضية والتحليل الكمي للبيانات والعوامل المؤثرة للتنبؤ بالحدث، والآخر كيفي أو ذاتي: يعتمد على حدس المتنبئ وخبراته الشخصية وعواطفه وقيمه في الوصول إلى التنبؤ بالحدث. وغالباً ما يكون الجمع بين المنهجين أكثر فعالية. (Ibid, p. 111)

ولفهم المستقبليات بشكل أفضل يميز العربي (2023) بين ثلاثة مفاهيم محورية تلتبس دلالاتها في الأدبيات السياسية والأمنية، وهي: التوقع، والاستشراف، والتنبؤ. ويرى أن التوقعات تقتصر على تصورات خطية مباشرة تتصف بالاحتمالية وقصر المدى، وغالباً ما تعتمد على جهود فردية وترتبط بالظواهر الطبيعية كتوقعات الطقس، أما الاستشراف فينطلق نحو أفق أرحب ويشير إلى رسم سيناريوهات بديلة ومسارات متعددة ومحتملة لتطور الظواهر والأحداث، بينما يشير التنبؤ -وهو الأداة الأكثر تعقيداً -إلى بناء تصورات حول مآلات ظاهرة معقدة ومتغيرة تحدث عند نقطة زمنية محددة في المستقبل، بالاستناد إلى أدوات تحليلية ومناهج قياس كمية وكيفية متقدمة. (العربي، 2023، 9)

أما التنبؤ الفائق فيُعرف بأنه: نهج منضبط يعتمد على بيانات للتنبؤ، حيث يقوم الأفراد بوضع تقديرات احتمالية لأحداث العالم الحقيقي، والتي يثبت وبشكل دائم أنها أكثر دقة وبشكل ملحوظ من تقديرات عامة الناس أو خبراء المجال. والمتنبئون الفائقون هم أشخاص يقدمون تنبؤات يمكن إثبات دقتها كمياً على أنها أكثر دقة من تنبؤات عامة الناس أو الخبراء في المجال. وغالباً ما يستخدم المتنبئون الفائقون منهجيات تحليلية وإحصائية لتقدير احتمالات حدوث الأحداث.

ويرى تيتلوك وغاردنر (Tetlock & Gardner, 2015) أن القدرة على التنبؤ الفائق ليست قدرة موروثة يرثها الفرد عن أسلافه ولا هي موهبة يولد مزوداً بها، بل إنها مهارة يكتسبها وينميها كأي مهارة أخرى، وهذه القدرة لا علاقة لها بما لدى

الفرد من معارف ولا بدرجته المرتفعة على مقاييس الذكاء ولا بمجال تخصصه، فهناك أفراد لديهم معارف كثيرة ويتمتعون بدرجات ذكاء مرتفعة لكنهم يفشلون في توقعاتهم وتنبؤاتهم حتى في مجال تخصصهم، بسبب جمودهم الفكري وتمسكهم بوجهة نظرهم وتحيزهم لمعارفهم وخبراتهم التي توجه تنبؤاتهم فضلاً عن غوصهم في البحث عن الأسباب التي تؤكد صحة وجهة نظرهم وتدحض وجهة نظر الأطراف الأخرى. ولذلك فإنه في مجال التنبؤ الفائق هناك ما هو أهم من الذكاء، وهو القدرة على ترتيب الأولويات وتجزئة المشكلات والتخلي عن الافتراضات الخاطئة والبحث عن الأدلة والاستمتاع في التغلب على التحديات واعتماد لغة الأرقام والاحتمالات التي يمارسها المتنبئون الفائقون. ويناقش دال وموريس (Dahl & Morris, 2024) في دراستهما مدى إمكانية أن تمتلك الاستخبارات القدرة على التنبؤ بالتهديدات، ويريان أن الاستخبارات التنبؤية تُعدّ بالفعل مهمة معترف بها وهي من مهام وكالات الاستخبارات والمحللين الاستخباراتيين، كما يشيران إلى أنه بينما قد لا تتمكن المعلومات الاستخباراتية من تقديم تحذير أو تنبؤ دقيق، فإن قيمتها تكمن في توفير رؤى ثاقبة، والاستعداد للسيناريوهات المحتملة، وتعزيز القدرة على الصمود في وجه المفاجآت. (Dahl & Morris, 2024, p. 426)

وترى ميلرز وآخرون (Mellers et al., 2015) أنه على الرغم من استثمار الحكومات مبالغ طائلة للتنبؤ بأفعال المرشحين السياسيين وما ستؤول إليه أفعالهم، إلا أنها تستثمر مبالغ ضئيلة للغاية لتقييم فعالية أساليبها المفضلة في توليد التنبؤات المستقبلية حول أحداث هامة. وقد سعت وكالة مشاريع البحوث الاستخباراتية المتقدمة Intelligence Advanced Research Projects Agency (IARPA) في عام 2011 إلى معالجة هذه الإشكالية من خلال رعاية سلسلة من مسابقات التنبؤ الجيوسياسي المصممة لاختبار أفضل الاستراتيجيات لإصدار أحكام تنبؤية. وتنافس باحثون من خمسة برامج جامعية بحثية لتطوير أساليب مبتكرة لتقدير احتمالية التنبؤ بوقوع أحداث بالغة الأهمية حول العالم. ومن الأسئلة التنبؤية التي تضمنتها المسابقات: من سيكون رئيس روسيا عام 2012؟ هل ستطلق كوريا الشمالية سلاحاً نووياً آخر خلال الأشهر الثلاثة القادمة؟ كم عدد اللاجئين الذين سيهربون من سوريا العام المقبل؟ ما مدى سرعة نمو الاقتصاد الصيني في الربع الأول من القرن الحالي؟ ومعظم الأسئلة التي تضمنتها المسابقات لم يختارها الباحثون، بل اختارتها وكالة مشاريع البحوث الاستخباراتية المتقدمة، وكانت تمثل بشكل واقعي تحديات حول تحليل المعلومات الاستخباراتية. (Mellers et al., 2015)

وقد وجد تيتلوك وغاردنر (Tetlock & Gardner, 2015) في دراستهما أن بعض الأفراد يمتلكون قدرات فطرية تجعلهم متنبئين فائقين (Superforecasters) مقارنة بغيرهم؛ وهؤلاء الأفراد، رغم تمتعهم بدرجة من الذكاء، إلا أنهم ليسوا بالضرورة عباقرة بل أفراد عاديون. والقدرة على التنبؤ الفائق تنشأ من خلال جمع أدلة من مصادر متعددة، والعمل ضمن فرق، واستخدام منهجيات تعتمد على الاحتمالات، وتعديل التنبؤات بناءً على المؤشرات المستجدة، كما وجدا أن هذه الخصائص يمكن اكتسابها وتعزيزها من خلال التدريب المكثف. وقد اعتمد الباحثان في دراستهما على استبيانات قدم فيها المشاركون معلومات ديموغرافية وأجابوا عن أسئلة تهدف إلى تحديد بعض خصائصهم النفسية والشخصية مثل: القدرة على حسم الأمور، والقدرة على تحمل الغموض، والاستعداد لتوليد وجهات نظر بديلة. وبعد ذلك قام المشاركون بتقديم تنبؤات متعددة على المديين القصير والطويل، موضحين تنبؤاتهم باحتمالية وقوع الحدث من عدمه، ومستوى ثقتهم في تلك التنبؤات، ليقوما بعد ذلك بتحليل البيانات الناتجة لتحديد سمات الأشخاص الذين قدموا تنبؤات أكثر دقة مقارنة بغيرهم وهم من أُطلق عليهم المتنبئون الفائقون. (Raugh, 2019)

يمثل مشروع الحكم السديد Good Judgment project (GJP) دراسة تاريخية قادها عالم النفس فيليب تيتلوك عام 2011 برعاية وتمويل من وكالة مشاريع البحوث الاستخباراتية المتقدمة (IARPA) لقياس وتطوير دقة التنبؤات بالأحداث العالمية. وقد شارك في الدراسة التي صيغت تفاصيلها في الكتاب الصادر عام 2015 بعنوان "التنبؤ الفائق: علم وفن التنبؤ"؛ آلاف المتطوعين العاديين الذين تفوقوا بدقة توقعاتهم على محللي الاستخبارات المحترفين والخبراء التقليديين من خلال التحديث المستمر لأفكارهم والتفكير بلغة الاحتمالات بدلاً من التمسك بفكرة واحدة. كما قدم تيتلوك مع غاردنر (2015) مجموعة من الوصايا التي يمكن الاستناد إليها في تعليم التنبؤ الفائق والتي تشكل برنامجاً تدريبياً على اكتساب مهارة التنبؤ الفائق والتي سنعود إليها لاحقاً. (Tetlock & Gardner, 2015)

ووفقاً لبارنيا وميشولاتش (Barnea & Meshulach, 2020) يسود شعور بعدم الارتياح في أوساط الاستخبارات بشأن سجل النجاحات في مجال الكشف المبكر عن التهديدات الاستراتيجية والتنبؤ بها؛ وعلى الرغم من الموارد المخصصة لهذا الغرض، يشكك البعض في إمكانية تحسين القدرة -على المدى الطويل -على رصد التهديدات الاستراتيجية مبكراً وتحييدها، إن لم يكن القضاء عليها. كما يتساءل آخرون عما إذا كانت فعالية المنهجيات المستخدمة حالياً للتنبؤ بالتهديدات وإحباطها قد بلغت

أقصى حدودها الممكنة. وعلى الرغم من التحسينات التي طرأت على أساليب جمع ومعالجة المعلومات المتعلقة بالتهديدات، إلا أنه لم يتم إحراز أي تقدم على مستوى المنتج النهائي، أي التنبؤ بشأن المفاجآت الاستراتيجية. وتستند منهجيات الوقاية الحالية إلى نشر شبكات واسعة النطاق لجمع البيانات وتكديس كميات هائلة من المعلومات، ثم غربلتها ونقلها إلى جهات قادرة على تحليلها وتفسيرها، وصولاً إلى بلورة تحذير استراتيجي. (Barnea & Meshulach, 2020)

ويرى هيذرينغتون ودير (Hetherington & Dear, 2023) أن إحدى المسؤوليات الرئيسية لهيئة الاستخبارات العسكرية تتمثل في التنبؤ بالأفعال والنوايا المستقبلية للأعداء والحلفاء والمحايدين. ويشير مصطلح التنبؤ إلى ذلك الجزء من التقييم الذي يُمثل تقدير المحلل الاستخباراتي لنشاط العدو أو أي طرف ثالث في المستقبل (Hetherington & Dear, 2023). ولا شك أن جودة التنبؤات من منظور المستهلك -الساسة وصناع القرار -تُعد مسألة مهمة؛ لأن المعلومات الاستخباراتية ليست غاية في حد ذاتها. فكما هو معروف، إن الغرض من المعلومات الاستخباراتية هو الحد من حالات عدم اليقين سعياً لتحسين عملية اتخاذ القرار لدى النخب السياسية، أو على الأقل توصيف حالات عدم اليقين بدقة لتلك النخب باستخدام لغة الكم. فمعظم أجهزة الاستخبارات تستخدم لغة الاحتمالات اللغوية مثل: غير محتمل، أو محتمل، أو مؤكد وشبه مؤكد؛ لتوضيح أوجه عدم اليقين في التنبؤات لمستهلكي المنتجات الاستخباراتية. وإذا كان التنبؤ الدقيق جزءاً حيوياً من عملية التقييم الاستخباراتي، فإن تتبع دقة التنبؤات الاستخباراتية يجب أن يعتمد على لغة الكم، بل ينبغي قياس دقة التنبؤات كمياً بطريقة استباقية وذلك بالاعتماد على احتمالات رقمية لم تكن تُعرض على متلقي المعلومات الاستخباراتية في السابق. فالاحتمال التنبؤي اللغوي مثل: هناك احتمال لأن يحدث عمل تخريبي في مكان ما؛ لا يبين دقة الاحتمال، لأن مثل هذا الاحتمال اللغوي يتراوح بين 0 و100%. أما عندما يتحول هذا الاحتمال إلى لغة رقمية مثل: هناك احتمال تتراوح نسبته بين 60-80% لأن يحدث عمل تخريبي في مكان ما فإن ذلك يعكس دقة التنبؤ بشكل أفضل. (Mandel, 2015)

ولا شك أن العديد من عمليات التنبؤ تعتمد بالضرورة على التقدير البشري للتنبؤ، وتُوفر أنظمة التنبؤ الجماعي، البنية التحتية اللازمة لاستخلاص ودمج التنبؤات المستخلصة من مجموعة من المتنبئين في تصور واحد. وعلى النقيض من المناهج القائمة على البيانات فقط، تكتسب التنبؤات الجماعية أهمية خاصة في المجالات التي تفتقر إلى البيانات التاريخية، كما هو الحال في التنبؤ بالأحداث الكبرى مثل الأوبئة أو التطورات الجيوسياسية. (Atanasov et al., 2025)

وعلى الرغم من أن بعض الدراسات كدراسة ماندل وبارنز (Mandel & Barnes, 2014) درست مهارة التنبؤ بالأحداث لدى وحدة الاستخبارات الاستراتيجية من منظور منتجي المعلومات الاستخباراتية، وقارنت بين المحللين من ذوي الخبرة بالمحللين المبتدئين، والتنبؤات الأسهل بالتنبؤات الأصعب، إلا أن تلك الدراسة لم تتطرق إلى مدى دقة تلك التنبؤات عند تفسيرها من منظور صانعي القرار. (Mandel & Barnes, 2014) وفيما إذا كان يمكن تدريب الاستخبارات على التقييم والتنبؤ، يرى هيذرينغتون ودير (Hetherington & Dear, 2023) أن التدريب على التقييم والتنبؤ يُعدّ جوهر ممارسات الاستخبارات العسكرية البريطانية. فخلال كل عملية وكل تمرين، يلتزم أفراد الاستخبارات بالتنبؤ بالتحركات والنوايا المستقبلية لقوات العدو أو القوات المحايدة. وسواءً أكان العمل على المستوى التكتيكي أو الاستراتيجي، فإن التنبؤ يُمثّل محوراً أساسياً لعمل محللي الاستخبارات. (Hetherington & Dear, 2023) كما يؤكد يانكوف (Yankov, 2019) على أن تدريب فرق الاستخبارات على التحليل يعتبر جزءاً بالغ الأهمية من تدريبهم العسكري، وعملية التدريب هي عملية معرفية منظمة تُستخدم لتحويل المثيرات الحسية إلى معلومات ذات معنى وقابلة للتحقق منها، بحيث يمكن استخدامها لحل مشكلة، أو الإجابة عن سؤال، أو اتخاذ قرار، أو إثراء معارف المتدرب ولو بكلمة واحدة. (Yankov, 2019)

يتبين مما سبق أن المنتج الاستخباراتي يقوم على معلومات تم جمعها، وتحليلها، ومعالجتها عبر دورة الاستخبارات لتوجيه صناع القرار، وأن هذا المنتج يتأثر سلباً بالتسييس والانحياز الشخصي وتغليب الرأي الشخصي على الآراء الأخرى، كما تبين أن التنبؤ هو محك نجاح عمل الاستخبارات وأن تكديس كميات ضخمة من المعلومات دون توظيفها في قراءة المستقبل يفقدها قيمتها ويؤدي لفشل استخباراتي كبير، ودور الاستخبارات الناجحة يكمن في التعبير عن شكوكها والتحذير من التهديدات حتى لو لم تستطع أن تحددها بدقة، مما يساعد على إدارة الشك وتقليل المفاجآت. وتبين أيضاً أن هناك مفاهيم عدة تعبر عن المستقبل لكنها تختلف فيما بينها في ماهيتها كالتوقع والاستشراف والتنبؤ. أما التنبؤ الفائق فهو مهارة يمكن تعلمها وتنميتها كبقية المهارات المكتسبة من خلال تنمية المهارات الفرعية المرتبطة بها كترتيب الأولويات وتجزئة المشكلات والتخلي عن وجهات النظر الخاطئة والاعتماد على لغة الأرقام والاحتمالات. وقد أخذت بعض الوكالات الاستخباراتية الاهتمام بتطوير أفضل الاستراتيجيات لتدريب رجالاتها على إصدار أحكام تنبؤية دقيقة حول أحداث عالمية إيماناً منها بأن معرفة نسبة احتمالية

حدوث أحداث في المستقبل هو خير وسيلة للهجوم. وهو ما يعني التحول الجوهري في العمل الاستخباراتي من مجرد جمع المعلومات إلى القدرة على التنبؤ الدقيق بالأحداث وتقديم تقديرات احتمالية لصناع القرار. وربما يعتقد البعض أن القدرة على التنبؤ الفائق نوع من الرجم بالغيب، ولكن الأمر مختلف تماماً، فالرجم بالغيب هو الحديث عن أمور غيبية دون علم، أو دليل، أو مؤشرات ملموسة، وهو أقرب إلى الظنون والتكهنات. أما القدرة على التنبؤ الفائق فتنشأ عبر جمع الأدلة من مصادر متعددة، والعمل الجماعي ضمن فرق، واستخدام لغة الأرقام والاحتمالات، والتحديث المستمر للتنبؤات بناءً على معطيات جديدة. والأفراد الذين يتبعون هذه المنهجية في استشراف المستقبل يتفوقون على أصحاب التخصص في المجال حتى لو كانوا من العاملين في مجال الاستخبارات. وبالتالي يكون التنبؤ بوقوع أحداث معينة في فترة زمنية محددة استناداً إلى منهجية منضبطة تعتمد لغة الأرقام ونسبة الاحتمالات لكل من الشك واليقين هي المحك في نجاح عمل الاستخبارات.

ثالثاً: نمذجة وصايا التنبؤ الفائق في العمل الاستخباراتي

المتخصصون في شؤون الاستخبارات ممن درسوا المفاجآت الاستراتيجية في المجال العسكري والأمني وحققوا في حدثٍ بعينه أو في مجموعة من الأحداث المترابطة- كاللجنة التي شكلتها أمريكا عام 2002 للتحقيق في ظروف وملابسات هجمات 11 سبتمبر 2001 وتقديم توصيات لمنع وقوع هجمات مماثلة في المستقبل، أو لجنة "أغرانات" التي شكلتها إسرائيل للبحث في الأسباب التي أدت إلى فشل الجيش الإسرائيلي وأجهزته الاستخباراتية في التنبؤ بحرب أكتوبر 1973- لم يتطرقوا إلى الإجابة عن سؤال مفاده: هل يمكن التنبؤ بالهجمات الاستراتيجية أو منعها وكيف يمكن القيام بذلك؟ واكتفوا بتوجيه دفة الحوار نحو معالجة أوجه القصور، وسد الثغرات، واستخلاص العبر؛ إذ تمحورت وجهة نظرهم حول أن السبيل إلى الحيلولة دون وقوع المفاجآت يكمن في إصلاح مواطن الخلل التي كشفت عنها اللجان، دون التفكير في التحديث والتطوير في آليات العمل الاستخباراتي للتنبؤ بالأحداث قبل وقوعها وتجريدها من عنصر المفاجأة. (Barnea & Meshulach, 2020) وقد أظهرت نتائج دراسة ميلرز وآخرون (Mellers et al., 2014) من خلال تتبع تنبؤات أفضل المتنبئين في السنة الأولى وفي السنة الثانية كلّ على حدة في بطولة التنبؤات الجيوسياسية، أنه إذا كانت دقة التنبؤات مسألة حظ، فمن المتوقع أن تتراجع تنبؤات أفضل المتنبئين في البطولة الأولى (السنة الأولى) إلى المتوسط في البطولة الثانية (السنة الثانية). أما إذا كانت دقة التنبؤات مسألة مهارة، فمن المتوقع أن يواصل المتنبئون المتميزون أداءهم الممتاز في السنة الثانية، وربما يحققون أداءً أفضل إذا تم العمل في بيئة فكرية أكثر ثراءً. كما أظهرت الدراسة أنه يمكن تحسين التنبؤات من خلال التدخلات السلوكية النفسية التي تعتمد على التدريب والعمل الجماعي والمتابعة (Mellers et al., 2014). وتوضح نتائج دراسة خان (Khan, 2022) التي أجريت عن إخفاقات الاستخبارات في التنبؤ بهجوم "هولي أرتيسان" في بنغلاديش عام 2016 وهجوم عيد الفصح في سريلانكا عام 2019، أسباب الإخفاقات الاستخباراتية التي صُنفت ضمن ثلاثة محاور رئيسية: أولها الفشل الناتج عن مشكلات داخل أجهزة الاستخبارات وآليات العمل المشتركة بين أجهزة الاستخبارات؛ وثانيها الفشل الناجم عن السياسات أو التوجيهات؛ وثالثها العوامل النفسية والتحيزات المعرفية التي أثرت سلباً على جودة التحليل والتقييم الاستخباراتي للمعلومات، وهو ما يعني فشل مجتمع الاستخبارات في التكيف مع التهديد الأمني الناشئ للتطرف الإسلامي (Khan, 2022).

تُبين نتائج الدراستين السابقتين وغيرهما من الدراسات أن العوامل النفسية والتحيزات المعرفية تؤثر على جودة التحليل الاستخباراتي وأنه يمكن تحسين التنبؤات من خلال التدخلات النفسية والسلوكية؛ ويبدو أن ما طرحه تيتلوك وغاردنر (Tetlock & Gardner, 2015) وما قاما به من عمل كان بمثابة منهج للتعامل مع عوامل الفشل في التنبؤ بالأحداث والمفاجآت سواء في الاستخبارات أو غيرها من المؤسسات، وشكل منهجاً تدريبياً لتدريب رجال الاستخبارات وغيرهم من العاملين في المؤسسات التي ينطوي العمل فيها على استباق الأحداث أو التنبؤ بها لتجنب حدوث مفاجآت أو أحداث لا تُحمد عواقبها. وقد قدم عالم النفس تيتلوك وشريكه غاردنر (Tetlock & Gardner, 2015) عشر وصايا تحتوي على الإرشادات وأساليب التدريب التي أثبتت التجارب فاعليتها في تعزيز دقة التنبؤات ضمن مسابقات واقعية. وتصلح هذه الوصايا لأن تكون منهج عمل لتدريب رجال الاستخبارات على إتقانها والالتزام بها ليصبحوا متنبئين فائقين. وقد وردت هذه الوصايا في كتاب تيتلوك وغاردنر المعنون بـ Superforecasting: The Art and Science of Prediction للمؤلفين فيليب تيتلوك ودان غاردنر عام 2015 ضمن ملحق خاص في نهاية الكتاب بعنوان "الوصايا العشر للتنبؤ الفائق"(Ten Commandments for Aspiring Superforecasters) ضمن نطاق الصفحات 277-285 (Tetlock & Gardner, 2015, pp. 277–285). وسوف يحاول الباحث عرضها بشكل متسلسل مع سيناريوهات مستوحاة من عمل الاستخبارات أو يمكن إسقاطها على

طبيعة عمل الاستخبارات كمحاولة للعمل على تصميم برنامج تدريبي يساعد في رفع كفاءة العاملين في أجهزة الاستخبارات مستقبلاً؟ وفيما يلي هذه الوصايا:

- **الوصية الأولى: تحديد الأولويات:**

تقوم هذه الوصية على أنه يجب على الأفراد ألا يضيعوا وقتهم في الإجابة عن الأسئلة السهلة ولا في الإجابة عن الأسئلة الغامضة التي يصعب الإجابة عنها، وعليهم التركيز على الأسئلة التي يمكنهم الإجابة عنها، والتي تقع في النطاق المثالي للصعوبة، حيث يحقق الجهد المبذول أكبر قدر من الفائدة. وينبه تيتلوك وغاردنر 2015 من مساوئ عدم تحديد الأولويات؛ حيث إننا قد لا نقوم بمحاولة التنبؤ بما هو قابل للتنبؤ، أو أننا نهدر وقتنا في محاولة التنبؤ بما يستحيل التنبؤ به. وفي مجال الاستخبارات فإن الأولية وفقاً لهذه الوصية تكون في ترتيب الأحداث التي تهم أمن البلد للتنبؤ بها مما يمكن التنبؤ به، وليس التنبؤ بالأحداث الغيبية التي يصعب التنبؤ بها، أو الأحداث السهلة التافهة التي يوجد ما يؤشر على حدوثها أو إجابات عن أسئلة مرتبطة بها. فإذا بذل جهاز الاستخبارات جهده لمعرفة فيما إذا كانت كوريا الشمالية تمتلك صواريخ بالستية فإنه في الواقع يُضيع جهده ووقته في الإجابة عن سؤال توجد إجابات معروفة عنه من خلال ما ينشر في التقارير السنوية ومن خلال ما تقوم به كوريا الشمالية من تجارب عن صواريخ بالستية ونشرها على وسائل الإعلام، وبالمقابل لا يمكن لجهاز المخابرات أن يبذل ما بوسعه ليتنبأ فيما إذا كان زعيم كوريا الشمالية سيضغط على زر إطلاق الصواريخ النووية بعد ستة أشهر أو سنتين، فهذا الأمر يستحيل التنبؤ به لأنه يعتمد على مزاج الزعيم الكوري وعلى التغير في العلاقات الدولية وعلى ظروف أخرى كإصابته بمرض أو ربما وفاته. ومن هذه الوصية نستنتج أنه على أجهزة الاستخبارات تحديد أولوياتها دون الانشغال بالأسئلة السهلة أو الأسئلة الصعبة التي يصعب الإجابة عنها لكيلا تعمى عيونها عن رؤية الأحداث القابلة للتنبؤ في الحاضر، وتقع في فخ الفشل الاستخباراتي. وعلى ما يبدو فإن الأمر شبيه بمسألة تعيير بنود اختبارات الذكاء، وحساب معامل السهولة والصعوبة لكل بند من بنود اختبارات الذكاء، حيث يتم إهمال البنود السهلة جداً والبنود الصعبة جداً واستبعادها من مقياس الذكاء.

- **الوصية الثانية: تفكيك المشكلات:**

تقوم هذه الوصية على أنه يجب على الأفراد تقسيم المشكلات التي تبدو مستعصية إلى مشكلات فرعية يمكن التعامل معها؛ حيث يتم تقسيم المشكلة إلى أجزاء وفرز ما هو مجهول عما هو معلوم، والعمل على اكتشاف المجهول بعد طرح الافتراضات للتحقق منها عبر أفضل التخمينات. ويدعو تيتلوك وغاردنر (2015) إلى استخدام أسلوب إنريكو فيرمي (Enrico Fermi) أول من صمم مفاعلاً نووياً في العالم، حيث يمكن للمتنبئين الفائقين أن يعطوا إجابات كمية لأسئلة تبدو غير قابلة للقياس والتنبؤ. ويضرب تيتلوك وغاردنر مثالاً ببيتر باكوس (Peter Backus)، وهو رجل يعيش وحيداً في لندن؛ وأراد أن يتنبأ بعدد الإناث اللائي يُحتمل أن يكنَّ شريكات حياته ممن يقطنَّ في حيّه. حيث قام بتقدير عدد سكان لندن والبالغ عددهم ستة ملايين، ثم قلّص هذا العدد تدريجياً بناءً على حساب نسبة النساء وهي حوالي 50%، ونسبة العازبات منهن حوالي 50%، ونسبة من يقعن ضمن الفئة العمرية المناسبة حوالي 20%، ونسبة الخريجات الجامعيات حوالي 26%، ونسبة من يَراهنّ جذابات 5% فقط، ونسبة من قد يجدنه جذاباً 5% فقط، ونسبة من قد يتوافقن معه حوالي 10%. وكانت النتيجة؛ وجود ست وعشرين امرأة تقريباً ضمن هذه المجموعة؛ وهي مهمة بحث شاقة للإجابة عن سؤال تنبؤي مجهول، لكنها ليست مهمة مستحيلة. وبهذه الطريقة يتم الوصول إلى ما كان يُعتقد أنه من المستحيل الوصول إليه.

وفي مجال الاستخبارات إذا حاول مسؤولو الاستخبارات مثلاً معرفة فيما إذا كانت إسرائيل ستشن حرباً على إحدى دول الجوار خلال السنة القادمة؟ فإن الإجابة عن هذا السؤال تبدو صعبة والقدرة على التنبؤ بشن الحرب تبدو مستحيلة، لأن النوايا حبيسة عقل رئيس الوزراء الإسرائيلي، فقد يغير رأيه في أي لحظة بناءً على اتصال هاتفي أو بناءً على ارتفاع وانخفاض نسبة شعبيته لدى الناخبين. وباستخدام التنبؤ الفائق تقوم أجهزة الاستخبارات باستبدال السؤال المستحيل بمجموعة أسئلة يمكن الإجابة عنها أو التنبؤ بأحداث يمكن التنبؤ بحدوثها، مثل: هل تقوم وحدات الإمداد في الجيش الإسرائيلي بنشر مخازن الذخيرة والمستشفيات الميدانية على مسافة أقل من 30 كم على حدود إحدى دول الجوار؟ وهو ما يمكن لضابط المخابرات معرفته عبر صور الأقمار الصناعية مثلاً. وهل رصدت استخبارات الإشارات (SIGINT) انتقال شبكات اللاسلكي العسكرية للجيش الإسرائيلي من وضع التدريب اليومي إلى وضع الصمت اللاسلكي التام خلال الأسابيع الماضية؟ وهل تم استدعاء ضباط الاحتياط وتأجيل الإجازات الدورية لجميع الضباط ووحدات الخط الأمامي..... الخ؟ ولا شك أن الإجابة عن الأسئلة السابقة أمر ممكن، ومن هذه الإجابات الممكنة يمكن لأجهزة الاستخبارات أن تكتب تقريراً قائماً على

التنبؤ العلمي أو قائماً على ما يمكن التنبؤ به فعلاً بناءً على معطيات واقعية كالاستعدادات العسكرية الملموسة 70% وانتقال شبكات اللاسلكي إلى الصمت التام 90% واستدعاء الاحتياط 80%، والابتعاد عما يستحيل التنبؤ به كنوايا رئيس الوزراء الإسرائيلي أو ما يدور في عقول قادة الجيش الإسرائيلي، وهو ما يجعل الجهود الاستخباراتية ذات قيمة حقيقية.

- **الوصية الثالثة: التوازن الصحيح بين الرؤية الداخلية والرؤية الخارجية:**

تُعرف الرؤية الداخلية بأنها التوقع الذي نكوّنه في أذهاننا من خلال استنتاج ما ينبغي أن يحدث منطقياً؛ أما الرؤية الخارجية فتعتمد على النظر فيما حدث بالفعل في الماضي في مواقف مشابهة. والمتنبئون الفائقون (Superforecasters) يدركون أنه لا يوجد شيء جديد تماماً؛ ولا شيء فريد بنسبة 100%، والحدث مهما كان جديداً فلا بد من أن توجد فيه بعض الملامح التي يمكن مقارنتها وربطها بأحداث أخرى سابقة، ومن ثم يستطيع المتنبئون الفائقون أن يفترضوا الافتراضات بناءً على نتائج الأحداث السابقة المشابهة. ويقومون بتغيير افتراضاتهم إن اكتشفوا حدوث شيء جديد يتعلق بالحالة التي يدرسونها لتحسين الافتراضات التي بنوها، مستخدمين السؤال: "كم مرة يمكن أن تتكرر أمور من هذا النوع في أوضاع من هذا النوع"؟

وفي مجال الاستخبارات فإن القاعدة المهمة في هذه الوصية أنه عند مواجهة حدث جديد، على رجل الاستخبارات ألا يبدأ بالبحث في التفاصيل الخاصة بالحدث فوراً، بل عليه البحث عن الفئة العامة التي ينتمي إليها الحدث، أي الأحداث المشابهة له، ورصد أجزاء تتشابه من الحدث المراد التنبؤ به مع أجزاء من أحداث ماضية، حتى لو كان الحدث يبدو جديداً كلياً. فإذا أراد ضابط استخبارات أن يتنبأ باحتمالية قيام الهند بغزو باكستان في عام 2030 بسبب نزاع حدودي متصاعد على كشمير وحشود عسكرية على الحدود، فإن عليه أن يبحث في التاريخ الحديث عن الحالات التي حشدت فيها دول قواتها على حدود جارتها بسبب نزاع حدودي، ليكتشف مثلاً أن 25% فقط من هذه الحشود التاريخية انتهت بغزو فعلي، بينما 75% منها كانت استعراضاً للقوة لتحقيق مكسب مكاسب تفاوضية أو لتشتيت الانتباه عن أزمات داخلية. وبذلك تكون نقطة الانطلاق في التنبؤ الاستخباراتي هي 25%، أي أن هناك احتمالاً نسبته 25% أن تقوم الهند بغزو باكستان. ومع ذلك فإن هذه النسبة يمكن أن تتعدل لدى ضابط الاستخبارات إذا ظهرت ملامح فريدة في هذا الحدث ولم تكن موجودة في الأحداث السابقة، كأن يحصل على تقرير من الاستخبارات البشرية يفيد بأن الهند حصلت على أسلحة نوعية حديثة من أمريكا، عندها يرفع ضابط الاستخبارات النسبة إلى 50% مثلاً. أما إذا تم قبل أيام فرض عقوبات دولية اقتصادية قاسية على الهند فإن ضابط الاستخبارات يُقلل النسبة من 50% إلى 30%؛ لأن فرض العقوبات يشل من قدرة الدول على خوض حروب طويلة الأجل. ومن نافلة القول إن ضابط الاستخبارات حين يسير في التنبؤ بالأحداث وفقاً لهذه المنهجية يكون قد قارن الحدث المحتمل بكيفية حدوث أحداث مشابهة له في الماضي ووازن بين الحقائق القائمة والاستثناءات الفريدة الخاصة بالحدث الجديد، وتوصل إلى منتج استخباراتي دقيق يمنع صناع القرار من اتخاذ ردود فعل مبالغ فيها أو تجاهل الأمر برمته.

- **الوصية الرابعة: التوازن الصحيح في تقييم الأدلة ومراجعة المعتقدات:**

يميل معظم الناس إلى أحد أمرين: إما التمسك الشديد بمعتقداتهم وآرائهم الأصلية رغم تغير المعطيات، أو الانتقال السريع من معتقد أو رأي إلى معتقد أو رأي آخر مع كل خبر جديد. ويكمن التحدي في الحفاظ على التوازن بين هذين النقيضين، وهو أمر يبرع فيه المتنبئون الفائقون أكثر من غيرهم. وتُعد عملية تحديث المعتقدات بالنسبة للتنبؤ الفائق شبيهة بعملية تنظيف الأسنان بالفرشاة والخيط بالنسبة لصحة الفم؛ فقد تكون العملية مملة أو غير مريحة أحياناً، لكنها تؤتي ثمارها على المدى الطويل. ومع ذلك، على الفرد ألا يظن أن تحديث المعتقدات أمر سهل دائماً؛ فالتحديث الماهر للمعتقدات يتطلب أمرين هامين: الاستناد إلى مؤشرات صحيحة من بين الكم الهائل من الأخبار المتدفقة المليئة بالإشاعات والأكاذيب، ومقاومة إغراءات التفكير القائم على الرغبات والتمني في الوقت ذاته.

ويضرب تيتلوك وغاردنر (2015) مثالاً عن احتمال نشوب حرب في شبه الجزيرة الكورية، ويقولان: إن المتنبئين الفائقين يتعلمون رصد الأدلة والمؤشرات قبل غيرهم، فهم يبحثون بدقة عن مؤشرات استباقية غير واضحة تتعلق بما يجب أن يحدث قبل وقوع الحدث، سواء كان الحدث حرباً تشنها دولة على أخرى، أو اندلاع حرب نووية في شبه الجزيرة الكورية. فظهور مقال في الصحف الصينية ينتقد كوريا الشمالية قد يعتبر مؤشراً على ممارسة الصين ضغوطاً على كوريا الشمالية، كما قد يشير إلى مجرد خطأ في تقدير الاحتمالات. ومع ذلك فإن المتنبئين الفائقين يُحدِّثون معتقداتهم بناءً على هذا الدليل ولا يتمسكون بما لديهم ويميلون إلى تغيير تقديراتهم الاحتمالية من 0.40 إلى 0.30 أو من 0.50 إلى 0.80. وهي تقديرات

هامة يصعب استجلاؤها باستخدام عبارات غامضة مثل: "ربما تندلع الحرب" أو "قد لا تندلع الحرب" وهو ما يميز المتنبئ العادي عن المتنبئ الفائق.

- **الوصية الخامسة: البحث عن وجهات النظر المتعارضة في كل مشكلة:**

تقوم هذه الوصية على أن مقابل كل حجة تدعم وجهة نظر معينة، توجد حجة مضادة تناقضها تستحق الاهتمام بها وأخذها بعين الاعتبار. ويشبه تيتلوك وغاردنر (2015) المتنبئين الفائقين بعيني اليعسوب وفقاً لهذه الوصية، حيث تحتوي كل عين لليعسوب على ما يصل إلى 30,000 عدسة صغيرة وكل عدسة تنظر إلى اتجاه وتلتقط زاوية رؤية مختلفة. ثم يقوم دماغ اليعسوب بدمج هذه الآلاف من الصور المنفصلة في رؤية بصرية واحدة فائقة الوضوح تمنحه رؤية بمجال 360 درجة. وتُشير هذه الاستعارة إلى قدرة المتنبئين الفائقين على رؤية المشكلة أو الحدث المستقبلي من زوايا متعددة ومختلفة، ثم دمج هذه الرؤى المتنوعة للخروج بتنبؤ واحد دقيق للغاية. وقد أثبت الأشخاص العاديون في دراسة تيتلوك تفوقاً فائقاً على رجال الاستخبارات في توقع أحداث جيوسياسية واقتصادية عندما طبقوا هذه الوصية، فهم لم ينظروا إلى المشكلة من وجهة نظر واحدة، بل جمعوا البيانات والمعطيات والآراء المتعارضة من مصادر متنوعة، ثم دمجوها مع بعضها لبناء صورة متكاملة عن الحدث موضع التنبؤ.

وتعتبر هذه الوصية من أفضل الأسلحة لضباط الاستخبارات في مواجهة خطر التفكير الجماعي المنغلق والانحياز التأكيدي الذي يجعل المحللين الاستخباراتيين يبحثون فقط عن الأدلة التي تدعم فرضياتهم المسبقة وتجاهل وجهات النظر الأخرى. فالمتنبئ الفائق في عالم الاستخبارات لا يرى في الرأي المخالف تهديداً لذكائه ومكانته، بل يراه مصدراً مجانياً لمعلومات يسد من خلالها بعض الثغرات الموجودة لديه. ففي حرب أكتوبر 1973 كان لدى الإسرائيليين وجهة نظر سائدة مفادها: أن مصر لن تحارب أبداً ما لم تمتلك طائرات قاذفة بعيدة المدى لضرب العمق الإسرائيلي. وبناءً على وجهة النظر هذه، اعتبر الإسرائيليون أن الحشود المصرية على الجبهة تقوم بمناورات عسكرية روتينية، وتم إسكات أي صوت يطرح وجهة نظر أخرى أو يعارض وجهة النظر السائدة. وبسبب التمسك بوجهة النظر السائدة وتجاهل وجهة النظر المخالفة، فوجئت إسرائيل بالحرب وتكبدت خسائر فادحة. ولتجنب تكرار هذا الفشل الاستخباراتي، أنشأت الاستخبارات الإسرائيلية قسماً خاصاً يُدعى قسم أو مكتب محامي الشيطان (Devil's Advocate Office) وهو قسم مهمته القانونية دحض الفرضيات السائدة لجهاز الاستخبارات الإسرائيلي. فإذا أجمعت الاستخبارات على أن الطرف الفلاني لا يريد التصعيد أو لا يرغب في الحرب، يُصدر ممثل محامي الشيطان تقريراً يتبنى فيه الفرضية المخالفة تماماً ويسأل: لماذا يريد الطرف الفلاني شن الحرب الآن؟ ويعمل على البحث عن المؤشرات الدالة على ذلك. وبهذه الطريقة يتم توظيف وجهات النظر المخالفة كآلية عمل مؤسسية إجبارية داخل غرف صناعة المنتج الاستخباراتي لضمان عدم الوقوع في فخ التضليل والمفاجآت.

- **الوصية السادسة: التمييز بين درجات الشك التي تسمح بها طبيعة المشكلة:**

تقوم هذه الوصية على أن القليل من الأمور تكون يقينية مئة بالمئة أو مستحيلة مئة بالمئة، وكلمة "ربما" أو "قد" أو "هناك احتمال" لا تقدم معلومات كافية. لذلك فإن تقدير درجة الشك يجب أن يكون وفق ثلاثة مستويات؛ وكلما اقتربت درجة الفرد من مستوى اليقين وابتعدت عن عدم اليقين، زادت احتمالية أن يكون الشخص متنبئاً بارعاً، وهو أمر يعتمد على أهمية الحدث والتحلي بالصبر وتكرار الممارسة لتطوير مهارة التمييز بين درجات الشك واليقين.

وفي مجال الاستخبارات تمثل هذه الوصية تمييزاً بين ضابط الاستخبارات المبتدئ والضابط المتمرس. ففي عالم الاستخبارات، لا توجد حقائق مطلقة بنسبة 100% أو مستحيلات بنسبة 0%؛ بل توجد احتمالات ودرجات مختلفة من الشك. والواقع أنه عندما عثر ضباط وكالة المخابرات المركزية الأمريكية (CIA) على المجمع السكني في "أبوت آباد" بباكستان، لم يكونوا على درجة يقين بنسبة 100% بأن بن لادن بالداخل، بل قاموا بتطبيق هذه الوصية من خلال تحديد درجات الشك بدقة مع تجنب الأحكام التي تقع في أقصى الطرفين، فلم يكتب ضباط الاستخبارات منتجاً استخباراتياً للفريق الرئاسي يؤكد أن الشخص الذي في المبنى هو حتماً بن لادن، أو من المستحيل أن يكون هو بن لادن. بل تم الطلب من المحللين وضع نسب مئوية مستقلة لشكوكهم بعد دراسة الأدلة المتوافرة كحجم المجمع، والإجراءات الأمنية، والشخص الغامض الذي يسير في فناء المبنى. وتراوحت نسب المحللين الفائقين بين 60% إلى 80% من اليقين بأن الشخص الذي داخل المبنى هو بن لادن. ومع ذلك فإن النسبة المتبقية من الشك وهي 20-40% لم تُثنِ ضباط الاستخبارات عن التحرك فحسب، بل دفعتهم لإعداد خطة تضع في الحسبان احتمال ألا يكون هو الشخص المستهدف وإعداد خطة للانسحاب السريع

لو تبين أنه مجرد تاجر مخدرات. ولولا تمييز جوانب الشك وتحديد درجته، لكان القرار إما الإلغاء خوفاً من الفشل لوجود شك أو الاندفاع الأعمى؛ لكن تحديد درجة الشك قادت لنجاح العملية الاستراتيجية الأكبر في تلك الفترة من وجهة نظر وكالة المخابرات المركزية الأمريكية (CIA).

- **الوصية السابعة: التوازن بين الحيطة والحزم والإفراط والتفريط في الثقة:**

لا شك أن هناك مخاطر يدركها خبراء التنبؤ جراء التسرع في إصدار الأحكام والتردد الطويل في اتخاذ القرارات. فتقدير الشخص لاحتمالات وقوع حدث ما شيء، ومعرفة مدى ثقته في صحة تلك الاحتمالات شيء آخر؛ وكلما زادت ثقته بتلك الاحتمالات، زادت قدرته على التنبؤ والحسم عند اتخاذ القرارات. والمتنبئون الفائقون يوازنون بين المواقف التي تحتاج إلى الحيطة والتروي في طرح التنبؤات وبين المواقف التي تحتاج إلى الحزم. وعلى الرغم من أن الناس يميلون لتصديق المتنبئين الذين يتحدثون بثقة أعلى، إلا أن المتنبئين الفائقين يوازنون بين المواقف التي تحتاج إلى تنبؤات احتمالية، وبين التي تحتاج إلى مواقف حازمة، أي أنهم يتجنبون أن يكونوا واثقين في تنبؤاتهم بشكل مبالغ فيه إذا كانت الأمور غير واضحة، وفي المقابل فإنهم يكونون أكثر حزماً إذا كانت التنبؤات مبنية على أدلة قوية تجعلها أقرب إلى اليقين.

وفي مجال الاستخبارات يعلم ضابط الاستخبارات من ذوي التنبؤ الفائق أن الثقة الزائدة تقود إلى كوارث عسكرية، والحذر المفرط يقود إلى تفويت الفرص الاستراتيجية، وعلى ضابط الاستخبارات أن يطبق القاعدة الذهبية التي تقول: اجعل حجم ثقتك مساوياً تماماً لحجم أدلتك. فعندما يمتلك ضابط الاستخبارات أدلة قاطعة مثل: صور أقمار صناعية ومحادثات مخترقة وتقارير من عميل على الأرض، فإن عليه أن يتخلى عن لغة الاحتمالات، ويتحدث بلغة الحزم واليقين أمام القادة ليحثهم على اتخاذ قرار سريع. أما عندما تكون معلوماته شحيحة أو متناقضة، فعليه أن يرفض إعطاء إجابة قاطعة لكسب رضا القادة، بل عليه أن يقدم تقريراً احتمالياً قائماً على لغة الاحتمالات كأن يكتب في تقريره أن هناك احتمالاً بنسبة 55% لأن يحدث الحدث الفلاني، أو أن الأمور غير واضحة عن حدوث الحدث لغياب الأدلة.

يُمثّل رصد واستهداف أيمن الظواهري في كابول عام 2022 نموذجاً استخباراتياً حديثاً لكيفية موازنة ضباط الاستخبارات في وكالة الاستخبارات (CIA) بين الاحتمال واليقين أمام الرئيس الأمريكي. فقد لاحظ المحللون الاستخباراتيون أن هناك شخصاً يخرج بانتظام إلى الشرفة في أوقات محددة دون أن يغادر المنزل. ولأن الصور من الأعلى لا توضح ملامح وجه الشخص بدقة تامة، مع عدم وجود عملاء بشريين على الأرض أو داخل المنزل، تجنب ضباط الاستخبارات الثقة المبالغ فيها في معلوماتهم، ولم يقولوا للرئيس الأمريكي إن الشخص الذي يخرج بانتظام إلى الشرفة هو الظواهري حتماً، بل وضعوا تقييماً احتمالياً بنسبة ثقة متوسطة إلى عالية تفادياً لقتل عائلة مدنية بالخطأ بناءً على حدس أعمى. وبعد أن استمر ضباط الاستخبارات في فحص نمط حياة الشخص الذي يظهر في الشرفة لعدة شهور، وقاموا ببناء نموذج مصغر للمنزل لدراسة زوايا الرؤية، وعزلوا كافة الأدلة التي تثبت عدم وجود أي شخص آخر يستخدم الشرفة، عندها تحول ضباط الاستخبارات من الاحتمال إلى اليقين وقدموا للرئيس تأكيداً قاطعاً مبنياً على أدلة قوية تجعل الهدف أقرب لليقين، قائلين: إن الشخص الذي يظهر في الشرفة هو الظواهري. وبناءً على هذا الاحتمال العالي أو اليقين المدعوم بالأدلة، أعطى الرئيس أمر التنفيذ فوراً، وتمت التصفية بنجاح دون أي خسائر جانبية. وهذا المثال يبين أهمية التطبيق المثالي لعدم استعجال رجال الاستخبارات عندما تكون الأمور غامضة، والحزم الكامل عندما تكون الأدلة مكتملة. وربما كان تطبيق هذه الوصية قائماً أيضاً في ذهن الموساد ووكالة الاستخبارات الأمريكية حين تصفية حسن نصر الله والأمر نفسه ينطبق على تصفية خامنئي وطاقمه الرئاسي؛ إذ إن مثل هذه العمليات لا يمكن أن تكون بناءً على معلومات أو تخمينات بل على أدلة مؤكدة زادت من نسبة الثقة لدى الموساد إلى 100% وهو ما شجع على الحسم.

- **الوصية الثامنة: البحث عن أسباب الإخفاقات والتعلم من التجارب:**

تقوم هذه الوصية على أن المتنبئين الفائقين لا يحاولون تبرير فشلهم أو خلق الأعذار لأنفسهم، ويعترفون بأخطائهم لتطوير مهارة التنبؤ لديهم، ولتحقيق ذلك يقومون بتحليل التجارب التي مروا بها للتعلم والاستفادة منها مستقبلاً. إنهم يستخلصون العبر من أخطائهم لتجنبها وتصحيح مسار تنبؤاتهم، كما أنهم لا يغفلون عن تحليل أسباب نجاحاتهم؛ لأن ليس كل نجاح دليلاً على استنتاج صحيح، فربما يكون نجاحهم نتيجة حظ حالفهم رغم ارتكابهم أخطاء غير ظاهرة للعيان.

وفي مجال الاستخبارات فإنه وفقاً لهذه الوصية على رجال الاستخبارات ألا يدافعوا عن أخطائهم وتبريرها بأسباب تبدو معقولة لإرضاء أنفسهم، بل عليهم أن يتعاملوا مع نتائج فشلهم وتنبؤاتهم الخاطئة كبيانات جديدة لتصحيح مسار عملهم

وتنمية مهاراتهم. فإذا كان لدى أجهزة الاستخبارات تنبؤ نسبته 80% أن فلول نظام بائد لن يشنوا هجوماً على رجال الحكم الجديد في الأسبوع الحالي لأن قادتهم مختلفون فيما بينهم؛ ثم قام الفلول بشن هجوم مباغت ومكثف في منتصف الأسبوع؛ فإن على رجال الاستخبارات ألا يُقدموا تبريرات لفشلهم بقولهم: الفلول ماكرون وغدارون ولا يمكن التنبؤ بما سيقومون به، بل عليهم أن يعترفوا بخطئهم، ويقوموا بدراسة الحالة والوقوف على أسباب الفشل، ليكتشفوا مثلاً أنهم قد وقعوا في فخ التضليل العاطفي لافتراضهم أن الاختلافات بين قادة الفلول كانت تعني التهدئة. وعليهم أن يتعلموا أن الفلول يستخدمون إظهار الاختلافات فيما بينهم كغطاء لشن الهجمات. وبذلك يكونون قد استفادوا من التجربة التي مروا بها وأصبحوا في المرات القادمة التي يبدأ فيها الفلول إظهار الاختلافات فيما بينهم؛ يقللون من نسبة الأمان، ويرفعون من درجة التأهب والجاهزية بناءً على ما تعلموه من تجربتهم السابقة.

- **الوصية التاسعة: حاول أن تظهر أفضل ما لدى الآخرين واسمح لهم بإظهار أفضل ما لديك:**

تنطوي هذه النصيحة على إتقان مهارة إدارة الفريق، ولا سيما تبنّي وجهة نظر الطرف الآخر، بالإضافة إلى طرح الأسئلة الدقيقة لمساعدة الآخرين على توضيح حججهم وتجنب سوء الفهم، والمواجهة البنّاءة، وتعلم القدرة على كيفية إدارة الاختلاف في الرأي دون الإساءة أو إثارة الضغينة. وأفضل تعبير عن هذه الوصية قول "تومي لاسوردا" (Tommy Lasorda) عن إدارة الفريق: "إن إدارة الفريق تشبه إمساك عصفور بيدنا؛ فإذا ضغطنا عليه بقوة قتلناه، وإن أرخينا قبضتنا أكثر من اللازم فقدناه". ولا شك أن إدارة الفريق بشكل ناجح تتطلب من المدير أن يستقبل المعلومات التي يقدمها كل طرف من الأطراف مع بقائه على الحياد؛ لأن تحيزه لطرف ما سيعني محاولته توجيه النقاش لما يوافق رأيه.

وفي مجال الاستخبارات يمكن تطبيق هذه الوصية على الحرب الدائرة بين روسيا وأوكرانيا لتقييم نوايا روسيا وردة فعلها عند تزويد أوكرانيا بأسلحة نوعية. فعند دراسة تهديدات بوتين بالرد النووي مثلاً، ينقسم المحللون عادة إلى فريقين: فريق يرى أن بوتين جاد في تهديداته، وفريق آخر يرى أن بوتين يخادع وكل ما يصرح به ليس سوى حرب نفسية لغياب أي تحركات لوجستية على الأرض. فإذا انحاز مدير الاستخبارات لفرضية أن بوتين جاد في تهديداته، فسيُهمّش الآراء المخالفة، ويدفع الآخرين لتبني فرضيته، مما يدفع السياسي وصانع القرار للقيام بخطوات متهورة بناءً على منتج استخباراتي غير موضوعي. أما إذا التزم المدير الحياد، فسيقوم بدمج الرأيين في منتج استخباراتي دقيق يوضح لصانع القرار: أن التهديد باستخدام الأسلحة النووية حالياً هو حرب نفسية، لكن احتمالية التصعيد العسكري التقليدي تظل مرتفعة بنسبة 70%؛ وهو ما يتيح للساسة اتخاذ قرار محسوب دون تهوين أو تهويل.

- **الوصية العاشرة: الممارسة الفعلية والمستمرة:**

تقوم هذه الوصية على أن جميع الأفراد عرضة للوقوع في الأخطاء عند وضع التنبؤات ومحاولتهم لأن يكونوا متنبئين فائقين، ولتجنب الوقوع في الأخطاء والوصول إلى مستوى المتنبئين الفائقين فإن الأمر لا يقتصر على قراءة هذه الوصايا وحفظها بل يحتاج إلى ممارستها وتطبيقها باستمرار. والأمر أشبه بتعلم ركوب الدراجة؛ إذ لا يمكن لأي فرد تعلم ركوبها بمجرد قراءة كتاب يحتوي على إرشادات لتعلم ركوبها، فقيادة الدراجة تتطلب ممارسةً عملية، وقد يكون ارتكاب الأخطاء مؤلماً في بداية الممارسة كالارتطام بالحائط أو السقوط المتكرر، لكن هذه الممارسة وهذه الأخطاء تؤدي في النهاية إلى تعلم التوازن والتمكن من ركوب الدراجة. والتنبؤ الفائق شأنه شأن سائر المهارات المتعلمة، إنه نتاج ممارسة عميقة ومستمرة للوصايا السابقة.

وفي مجال الاستخبارات البشرية مثلاً فإن قراءة كتيبات التعليمات في تجنيد الجواسيس لا تصنع ضابطاً استخباراتياً ماهراً في تجنيد الجواسيس، بل إن الممارسة العملية وتطبيق تلك التعليمات على أرض الواقع من خلال القيام بمحاولات تجنيد الجواسيس، وفشل التنبؤ بالأشخاص الذين يمكن أن يتم تجنيدهم كجواسيس، وتصحيح تلك التنبؤات عبر الممارسة المستمرة، هو وحده ما يحوّل الضابط إلى متنبئ فائق بمكنونات ونوايا البشر.

- **الوصية الحادية عشرة: الوصايا ليست قواعد صارمة:**

تعتبر هذه الوصية بمثابة نصيحة تنطبق على جميع الوصايا السابقة؛ وفحواها أن جميع الوصايا السابقة ليست قواعد جامدة وغير قابلة للتغيير، بل إنها مرنة ويمكن تعديلها حسب الحالة التي يتم التعامل معها، وقد حذّر هيلموت فون مولتكه من ذلك قائلاً: "من المستحيل وضع قواعد صارمة وملزمة في كل الحالات، إذ لا توجد حالتان متطابقتان تماماً". فالعالم يتغير

باستمرار ولا شيء فيه مؤكد، ولا شيء فيه يمكن أن يتكرر كما هو، وبالتالي فإن الأحداث والمشكلات المختلفة قد تتطلب أساليب متباينة في تطبيق هذه الوصايا. كما أن القدرة على التنبؤ الفائق تتطلب ممن يسعون لأن يكونوا متنبئين فائقين يقظة ذهنية مستمرة عند محاولتهم ممارسة وتطبيق هذه الوصايا.

وفي مجال الاستخبارات فإنه يمكن تطبيق هذه الوصية من خلال البحث في الأحداث السابقة المشابهة والتنبؤ بما يحدث في الحاضر، فلو أن محللاً استخباراتياً فائقاً درس أزمة الصواريخ الكوبية عام 1962 وعلم أن كلاً من أمريكا والاتحاد السوفيتي قد تراجعا عن الحرب في اللحظة الأخيرة لأن قنوات الاتصال السرية المباشرة ظلت مفتوحة بين الزعيمين جون كينيدي ونيكيتا خروتشوف، فمن الخطأ أن يطبق هذه القاعدة بشكل جامد على أزمة شبيهة بتلك الأزمة في الوقت الحاضر ويتنبأ بتراجع الدولتين عن شن الحرب؛ لأن الظروف الدولية مختلفة في الوقت الحاضر وشخصية الزعيمين في أزمة الصواريخ الكوبية ستكون مغايرة لشخصية أي زعيمين في الوقت الحاضر. وبالتالي على رجل الاستخبارات أن يدرك أن العالم في تغير مستمر والأحداث لا تتطابق بحذافيرها حتى لو تكررت.

ومن نافلة القول: إذا كان الإجماع على أن التنبؤ الفائق هو مهارة، فإن هذه المهارة يمكن تعلمها وإتقانها، ويشكل كل من التدريب والممارسة المستمرة على الوصايا العنصر الهام في إتقانها. فالأفراد يولدون وليس لديهم أي مهارة، ولكنهم يكتسبون مهاراتهم من خلال التدريب والممارسة، فلا يوجد من ولد وهو متقنٌ الكتابة أو السباحة أو قيادة السيارة أو حتى مهارة ضبط الذات والتحكم في الانفعالات، بل تعلمها وأتقن ممارستها من خلال تفكيكها إلى مهارات فرعية والتدريب والمران على كل مهارة ليصل إلى إتقان المهارة ككل. وبذلك تكون مهارة التنبؤ الفائق شبيهة بمهارة تعلم الكتابة مثلاً حيث يتعلم الفرد إمساك القلم بشكل صحيح، ثم الكتابة على السطر، ثم التمييز بين الأحرف التي تُكتب فوق السطر وتحت السطر، ...الخ إلى أن يصل إلى إتقان مهارة الكتابة. وهو ما يعني أنه يمكن أن تتحول وصايا التنبؤ الفائق إلى برنامج تدريبي يمكن لأجهزة الاستخبارات الاستفادة منها في رفع كفاءة العاملين لديها مستقبلاً.

خلاصة

بينت نتائج الدراسة أن هناك تحولاً في الدور الوظيفي للاستخبارات من الدور التقليدي المقتصر على السرية وجمع المعلومات، إلى المقاربة الحديثة القائمة على العلنية وصناعة التنبؤات. وأن محك نجاح الاستخبارات يكمن في قدرتها على التنبؤ والتنبؤ الفائق القائم على التقديرات الكمية والنسب الاحتمالية لحدوث أحداث معينة في فترات زمنية محددة. فضلاً عن إمكانية نمذجة وصايا التنبؤ الفائق عبر سيناريوهات واقعية وافتراضية؛ لبناء برنامج تدريبي يُساعد في رفع كفاءة العاملين في الاستخبارات مستقبلاً، والتحول بالاستخبارات من السلبية وانتظار وقوع الحدث إلى خير وسيلة للدفاع هي الهجوم، مع الأخذ بعين الاعتبار أن وصايا التنبؤ الفائق تُمثّل مهارات إدراكية ومعرفية قابلة للتعلم والإتقان عبر الممارسة والتدريب المستمر.

التوصيات

1. إعداد برنامج تدريبي قائم على وصايا التنبؤ الفائق لتدريب العاملين في أجهزة الاستخبارات على مهارات التنبؤ الفائق.
2. التنبؤ الفائق كمهارة مكتسبة لتطوير فاعلية الأجهزة الاستخباراتية.
3. أثر التسييس والانحياز الشخصي في المنتجات الاستخباراتية.
4. المنتج الاستخباراتي القائم على التنبؤ الفائق من وجهة نظر صناع القرار.
5. مساوئ ومحاسن التحول من السرية إلى العلنية في عمل الأجهزة الاستخباراتية.

المراجع

1. بيردسول، مارك 2014. مستقبل الاستخبارات في القرن الحادي والعشرين، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة.
2. علو، أحمد 2014. المخابرات فن رصد الخطر والتعامل معه، مجلة الجيش، العدد 350-351، https://2u.pw/Abagg2

3. العربي، محمد 2023. الاستخبارات الاستباقية: التنبؤ وبناء سياسات الأمن القومي، المستقبل للأبحاث والدراسات المتقدمة، العدد 15، 1-44.

4. Atanasov, P., Witkowski, J., Mellers, B., & Tetlock, P. (2025). Crowd prediction systems: Markets, polls, and elite forecasters. International Journal of Forecasting, 41(2), 580–595.
5. Barnea, A., & Meshulach, A. (2020). Forecasting for intelligence analysis: Scenarios to abort strategic surprise. International Journal of Intelligence and CounterIntelligence, 1–28. DOI: 10.1080/08850607.2020.1793600
6. Breakspear, A. (2013). A new definition of intelligence. Intelligence and National Security, 28(5), 678–693. http://dx.doi.org/10.1080/02684527.2012.699285.
7. Dahl, E. J., & Morris, D. S. (2024). Predictive intelligence for tomorrow's threats: Is predictive intelligence possible? Journal of Policing, Intelligence and Counter Terrorism, 19(4), 423–435. doi.org.
8. Díaz, G. (2025). Methodological approaches to the concept of intelligence failure. UNISCI Discussion Papers, 1–16.
9. Dylan, H. (2021). Intelligence and the review: Intelligence power in future peace and war. In J. Devanny & J. Gearson (Eds.), the integrated review in context: Defence and security in focus (pp. 8–9). Centre for Defence Studies, King's College London. https://2u.pw/wVBH4Y.
10. Dylan, H., & Maguire, T. J. (2022). Secret intelligence and public diplomacy in the Ukraine war. Survival, 64(4), 33–74.
11. Falode, A. (2021). FOUND: A definition of intelligence. Journal of Social Sciences, 4(1), 70–73. https://2u.pw/gVkXXIf.
12. Ferris, J. (2003). Intelligence. In R. Boyce & J. A. Maiolo (Eds.), the origins of World War Two (pp. 308–329). Red Globe Press.
13. Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2020). Operations management: Sustainability and supply chain management (12th global ed.). Pearson International.
14. Henrico, S., & Putter, D. (2024). Intelligence collection disciplines—A systematic review. Journal of Applied Security Research, 1–25. https://doi.org/10.1080/19361610.2023.2296765.
15. Hetherington, J., & Dear, K. (2023). Viewpoints, assessing assessments: How useful is predictive intelligence? Air Power Review, 19(3), 67–87.
16. Jones, F. L. (2026). Out of the shadows: US intelligence sharing and the Russia-Ukraine War, 2021–24. USAWC Press. https://press.armywarcollege.edu/monographs/987.
17. Katsagounos, I., Thomakos, D. D., Litsiou, K., & Nikolopoulos, K. (2021). Superforecasting reality check: Evidence from a small pool of experts and expedited identification. European Journal of Operational Research, 289(1), 107–117. https://doi.org/10.1016/j.ejor.2020.06.042.

18. Kent, S. (1966). Strategic intelligence for American world policy. Princeton University Press.
19. Khan, M. M. (2022). Intelligence failure in countering terrorism in south Asia: A comparative analysis of Holey Artisan and Easter attacks. Journal of Policing, Intelligence and Counter Terrorism, 19(4), 466–483. https://doi.org/10.1080/18335330.2023.2227188.
20. Mandel, D. R. (2015). Accuracy of intelligence forecasts from the intelligence consumer's perspective. Policy Insights from the Behavioral and Brain Sciences, 2(1), 111–120.
21. Mandel, D. R., & Barnes, A. (2014). Accuracy of forecasts in strategic intelligence. Proceedings of the National Academy of Sciences, 111(30), 10984–10989. doi.org.
22. Mehnert, A. (2012). Intelligence & criminal justice: A journal on intelligence and criminal justice from a global and regional perspective. MJ-CIA, 1, 1–28.
23. Mellers, B., Stone, E., Atanasov, P., Rohrbaugh, N., Metz, S. E., Ungar, L., Bishop, M. M., Horowitz, M., Merkle, E., & Tetlock, P. (2015). Identifying and cultivating superforecasters as a method of improving probabilistic predictions. Perspectives on Psychological Science, 10(3), 267–281.
24. Miguel, C., Rosa, C., & Marques, S. (2019). HUMINT—Conceptualization and use in military operations. Revista de Ciências Militares, 7(1), 45–70. https://cidium.ium.pt/site/index.php/pt/publicacoes/as-colecoes.
25. Muhić, E. (2025). Transforming the intelligence cycle through adapting to complex environments and the operational dynamics of special warfare. Applied Cybersecurity & Internet Governance, 4(1), Article 211788.
26. Tetlock, P. E., & Gardner, D. (2015). Superforecasting: The Art and Science of Prediction. Crown Publishing Group.
27. United States Department of Defense. (2012). Dictionary of military and associated terms. Joint Chiefs of Staff. https://www.jcs.mil/Portals/36/Documents/Doctrine/pubs/dictionary.pdf.
28. Williams, B., et al. (2024). Can humanity achieve a century of nuclear peace? Expert forecasts of nuclear risk. FRI Working Paper #4.
29. Yankov, Y. (2019). Human intelligence in different operations. International Scientific Journal "Science. Business. Society", 4(2), 77–79.
30. Tetlock, P. E., & Gardner, D. (2015). Superforecasting: The Art and Science of Prediction. Crown Publishing Group.