مترجم

الأزمة التصعيد الحرب

أولي هولستي

مركز الإتحاد
للدراسات و التطوير

ترجمة:

جنى الحاج حسن

غنى ناصر

فاطمة حمودي

فاطمة علي

لارا مسلماني

نور كسرواني

هدى سليم

فهرس

المقدمة..... 2
الفصل الأول الأزمات والضغوطات واتخاذ القرارات..... 5
الفصل الثاني أزمة عام 1914 16
الفصل الثالث الأدلة الوثائقية في دراسة الأزمات: تجربتان لاختبار الصحة..... 34
الفصل الرابع الاتصالات في الأزمات..... 59
الفصل الخامس الأزمات وضغط الوقت ووضع السياسات..... 87
الفصل السادس الخيارات السياسية أثناء الأزمات الدولية..... 102
الفصل السابع عملية صنع القرار في أزمة لم تتحول إلى حرب في تشرين الأول 1962..... 124
الفصل الثامن: الخاتمة بعض الأفكار حول تداعيات السياسات..... 141

المقدمة

نادراً ما مرّت حقب تاريخية اتسمت بطابع درامي يضاهي الطابع الذي ساد في الأسابيع الستة التي سبقت اندلاع الحرب العالمية الأولى، إذ أنهت حادثة إطلاق النار التي وقعت في سراييفو زواجا ملكيا مفعما بالرومانسية والمكائد في آنٍ واحد بما يكفي لكتابة عدة نصوص سينمائية لهوليوود. وخلال الأسابيع التالية، تداخلت أزمة البلقان مع محاكمة هنرييت كايو التي أثارت الجدل في باريس وتهديد اندلاع حرب أهلية في إيرلندا واغتيال الزعيم الاشتراكي الفرنسي جان جوريس فضلًا عن الزيارة الرسمية للرئيس الفرنسي إلى سانت بطرسبرغ. لم يكن شهر تموز من العام 1914 مجرد شهر حافل بالأحداث الدرامية فحسب بل كان بداية النهاية لحضارة كانت أوروبا مركزها الاقتصادي والسياسي.

لذا، ليس من المستغرب أن الأحداث التي أدت إلى اندلاع الحرب العالمية الأولى قد خضعت للدراسة عدة مرات ولغايات متعددة. غالبا، كانت الدراسات الأولى هي رؤى أحادية تبحث عن الجناة الذين يمكن تحميلهم وزر الحرب؛ وكان من بينها منشورات مؤثرة كتبها لينين وهتلر. ومع فتح أرشيفات وزارة الخارجية وخفوت المشاعر التي أججتها الحرب، حل مكان "الجدليين"، الذين كانوا يكتبون فقط لإدانة دولة أو إيجاد مسوغ لها، "التحريفيون" الذين سعوا إ لى إظهار جَور تحميل دول المحور ذنب نشوب الحرب العالمية الأولى كما ورد في المادة 231 من معاهدة فرساي. وتمثل كتب الكونت ماكس مونتجيلاس، وهاري إلمر بارنز (1926)، وجورج بيبودي جوتش (1938) أفضل الكتب في هذا المجال. من بين دراسات التاريخ الدبلوماسي لتلك الحقبة، تبرز دراسات متعددة المجلدات لكل من سيدني ب. فاي (1930) ولويجي ألبرتيني (1953) وبيير رينوفين (1955). وأخيراً، وصلت الأمور إلى ذروتها مع نشر كتاب "الصراع على السيادة في أوروبا" (The Struggle for Mastery in Europe) لألان جون بيرسيفال تايلور (1954) وكتاب "أهداف ألمانيا في الحرب العالمية الأولى" (Griff nach der Weltmacht) لفريتز فيشر (1961)، اللذين حملا في طياتهما اتهامات شديدة للسياسة الألمانية. باختصار، إنَّ الأدبيات التاريخية حول الأزمة ضخمة وربما اقتربت من استنفاد المواد الأرشيفية.

أما أزمة الصواريخ الكوبية فلم تكن أقل دراماتيكية، فعلى الرغم من أنه من السابق لأوانه التوصل إلى أي تقييم نهائي بشأنها، فمن المحتمل أن تكون قد أدت أيضًا إلى تداعيات دولية واسعة النطاق، بما في ذلك تعميق الصدع بين الاتحاد السوفييتي والصين، وتضييق مجال التسوية بين موسكو وواشنطن، وإسقاط إدارتَي جونسون ونيكسون للدروس المستقاة من أزمة كوبا إسقاطًا كارثيًا على حربهما في فيتنام. كما خضعت أحداث عام 1962 لتحليلات متعددة الغايات تنوعت بين مقالات رمت إلى إظهار الرئيس كينيدي جبانًا وداعية حرب ودراسات معمقة أجراها غراهام أليسون وسيريل بلاك وألكسندر جورج وروبرت جيرفس وألبرت وولستتر وروبرتا وولستتر وأوران يونغ اتخذت الأزمة الكوبية كحجر أساس لمناقشة الأسئلة التي تُعد دائمًا محل اهتمام.

لم يكن هدفي كتابة تاريخ دبلوماسي آخر يتناول الفترة التي سبقت الحرب العالمية الأولى وأزمة كوبا ولكن سعيت إلى تقديم وصف سردي موجز في الفصلين الثاني والسابع لإعطاء لمحة عامة عن المرحلتين. واتخذتُ عامَي 1914 و1962 كمثالين عن أزمات دولية شديدة أدت إحداهما إلى حرب شاملة والأخرى إلى خفض التصعيد وذلك بهدف استكشاف عدة جوانب متعلقة بصنع السياسات في ظل الأوضاع المتوترة. إن هذا البحث ينبع إلى حد كبير من قناعتي بأن هناك دروسًا يجب استخلاصها من هذه الأزمات ليُستفاد منها في عصرنا الحالي. الهدف الأساس إذًا هو تسليط الضوء على بعض الفرضيات الشائعة حول كيفية رسم سياسات الأمن القومي وإعداد الإستراتيجيات وإدارة الأزمات. في الفصل الختامي، منحت نفسي مساحة أوسع للتكهن بشأن عدد من هذه القضايا متجاوزًا في بعض المواضع الأدلة التي استندت إليها في الفصول السابقة.

الغرض الثاني هو محاولة إثبات أنه لا يوجد تعارض جوهري بين التاريخ والعلوم الاجتماعية والاهتمام بالقضايا الاجتماعية المهمة. و نظرًا لوجود عدة مقالات حديثة تزعم أن الدراسة العلمية الاجتماعية للسياسة الدولية يجب

أن تكون "منفصلة عن التاريخ" و"محايدة تمامًا" و"متعلقة بالوضع الراهن"، وهي من بين الادعاءات الأكثر اعتدالًا.* سأكون في غاية السرور إذا ساهم هذا الكتاب ولو بنسبة ضئيلة في دحض ذلك.

هذا وتم حثي على إعادة فتح المسألة المتعلقة بالبحث عن المسؤول عن كارثة العام 1914 لكنني أنكر بشكل صريح هذه الغاية. في المقام الأول، تُعد هذه المسألة هامشية بالنسبة إلى موضوعي الرئيسي الذي يتمحور حول قياس قدرة الضغوطات الشديدة والمتواصلة على تقويض قدرة الجميع على الاضطلاع بمهام معقدة. علاوة على ذلك، إن إعادة قراءة الأدلة يزيدني قناعة بأن البحث عن الجناة سواء كانوا أفرادًا أم دولًا هو بحث عقيم من الناحية النظرية ويفتقر عمليًا إلى تحقيق أي منفعة اجتماعية.

إنَّ الميل إلى البحث عن هوية الأشرار يظل دائمًا شائعًا، لا سيما في أوقات الصراع والاضطراب، كما هو الحال الآن، لأنه يؤدي حتمًا بالباحث إلى الاستنتاج بأن الملائكة لديهم الحكمة ليكونوا إلى جانبه؛ علاوة على ذلك، فهي تتطلب نسبة منخفضة جدًا من الطاقة الفكرية مقارنة بالعاطفية.† ولكن لا يمكن اعتبار هذه المساعي عابرة إذا كانت تهدف إلى صرف انتباهنا عن المخاطر الحقيقية. فبدلًا من التركيز على مسألة إدانة القيصر أو تبرئته – بالإضافة إلى الأسئلة الأخرى من هذا النوع – هي مسائل ليست شديدة الأهمية، في حين أن مشاكل صنع السياسات في الأزمات تعد ذات أهمية كبيرة تفوق تلك النقاشات وفقًا لأغلب المعايير.

إنَّ رفض النظريات المانويّة في السياسة لا يعني بالضرورة أنَّ علم السياسة أو أي عمل يُساهم في هذا المجال هو "عديم الفائدة". كما لا يتطلب الأمر أن يكون المرء "محايدًا أخلاقيًا" أو أن يرى جميع البدائل السياسية على قدم المساواة. فعلى سبيل المثال، ليس من المنطقي تقييم اقتراح استخدام الأسلحة النووية خلال أزمة الصواريخ بالمعايير الأخلاقية نفسها المستخدمة لتقييم الحصار الذي لم يترتب عليه خسائر في الأرواح. ومع ذلك، قد يكون من المفيد لأولئك الذين يسعون للبحث عن أبطال وأشرار في هذه الأحداث أن يتأملوا حالة السيناتور ج. ويليام فولبرايت، الذي خدم في مجلسي النواب والشيوخ وتميز بشكل لافت لأكثر من ربع قرن. كان السيناتور فولبرايت قد نصح بالتراجع عن غزو خليج الخنازير في العام 1961، متنبئًا بدقة أنه سيؤدي إلى كارثة سياسية وعسكرية. ومع ذلك طالب بقصف وغزو كوبا بعد ثمانية أشهر. أو خذ على سبيل المثال حالة الجنرال دوغلاس ماك آرثر، الذي أصدر أحكامًا عسكرية وسياسية تفتقر إلى الكثير من الدقة بعد الإنزال في إنشون في كوريا. ومع ذلك، حذر ماك آرثر بعد عقد من الزمن، بحنكة شديدة، من زيادة الالتزامات الأميركية في جنوب فيتنام. لذلك، لا تبدو التصنيفات المحدودة مثل البطل والشرير كافية لتشمل هذه الحالات غير المألوفة.

إليكم لمحة عما سيتناوله الكتاب. يطرح الفصل الأول سؤالًا مفاده: "كيف يؤثر الضغط الشديد على الأداء؟" ويستعرض مجموعة واسعة من الأدلة التي توصلت إليها مختبرات الأبحاث. يُقدم الفصل الثاني لمحة مختصرة عن أزمة 1914 ويعرض منهجًا لدراسة آثار الضغوطات التي ظهرت في محطات تاريخية مختلفة. وسيرِدُ في الفصل الثالث اختبارين للتحقق من صحة هذا المنهج، ما قد يدفع بعض القراء غير المهتمين بهذه المسألة إلى تجاوز هذا الفصل. وستقدم الفصول 4 و5 و6 الأدلة على تأثير الضغوطات على اتخاذ القرارات في العام 1914، ويمكن الاطلاع على الجداول التفصيلية والمناقشات المنهجية المتعلقة بهذه الفصول في الملحق. ويتناول الفصل السابع المواجهة الصاروخية الكوبية في ضوء نتائج أزمة 1914. والسؤال الأهم هو كيف تجنب كينيدي وخروتشوف الحرب عندما

* لقد تم إجراء جزء كبير من النقاش المستمر حول هذه القضايا والقضايا ذات الصلة على مستوى عال، وبالتالي ينبغي الترحيب به. ولكن بعضًا من هذا النقاش كان يذكّر بأكثر أشكال المكارثية غير المسؤولة. لنأخذ على سبيل المثال "القضية" التي طورها أحد النقاد: فقد وجد أن من بين سبعة عشر عالمًا سياسيًا وقعوا على بيان ضد الإدارة بشأن فيتنام، كان "فقط" اثنان (12%) منهم من سميت أفكارهم بـ"السلوكيين"، بينما كان واحد من بين الستة (17%) من علماء السياسة الذين تحمل أسماؤهم على رأس خطاب منظمة مؤيدة للإدارة سلوكيًا. استنادًا إلى هذه "الأدلة"، خلص الناقد إلى أن مثل هؤلاء العلماء "غير قادرين على تقديم توصيات سياسية مفيدة". بالطبع، فإن التهم غير المنطقية من هذا النوع ضد التقليديين أو أي مجموعة أخرى ستكون مدانة بنفس القدر.

† المبدأ الأول للمدرسة "الشيطانية" هو أنه وراء كل حدث مرفوض يجب أن يكون هناك رجال شريرون ومؤسسات فاسدة؛ والمبدأ الثاني هو أنه إذا تعذر العثور على دليل جوهري يدعم المبدأ الأول، فإن هذا يثبت فقط مدى براعة التمويه التي تستخدمها آلة السلطة العليا.

لم يكن نظراؤهما قبل ثمانية وأربعين عامًا قادرين على ذلك. أما الفصل الأخير فهو محاولة لاستخلاص بعض الدروس العملية والمبادئ التوجيهية لإعداد السياسات من الدراسات التي أُجريت عن الأزمة.

أود أن أعرب عن امتناني لكل من ساهم في إعداد هذا الكتاب. فقد ساهم كل من إليزابيث هارت وجان هيفلين وويليام مول ودونالد مونتون وجون تيري في بعض عمليات ترميز وتحجيم البيانات. طبع كل من آرلي إليس وفيوليت لوفغرين عدة مسودات أولية وساعداني أيضًا بطرق لا أستطيع إحصاءها. كما وبرع جوان إيبن بكتابة المسودة النهائية. أجريت بعض التحسينات على الأوراق والفصول استنادًا إلى اقتراحات وانتقادات كل من هايوارد ألكر ونازلي شكري وديفيد إلكينز وريتشارد فاجن وجان لابونس وتود لابورت وستيفن ميلن وريتشارد سنايدر ولويس سويرسكي ودينا زين. كما أنني استندت أيضًا إلى مراجعات نقدية كتبها غوردن هيلتون وروبرت جيرفيس وجون مولر عن أوجه القصور في عدة دراسات سابقة عن الأزمة بغية تداركها. تفضل فارار وألكسندر جورج وك. ج. هولستي وروبرت جويس وفيرن ميلر ومارك زاشر بقراءة المخطوطة بأكملها وبإدلاء اقتراحاتهم. ومن الجدير بالذكر أنَّ إعداد هذا الكتاب قد حظي بدعم مالي سخي من المجلس الكندي ولجنة عميد الأبحاث في جامعة كولومبيا البريطانية وكذلك نالت المراحل الأولى من البحث منحة من مؤسسة فورد. لكن المؤسسة الآنف ذكرها لا تعد مؤلفة أو صاحبة أو مالكة هذا الإصدار ولا تؤيد بالضرورة أي من التصريحات أو الآراء المعبر عنها. كما وأتاح مركز الحوسبة في جامعة كولومبيا وقتًا لاستخدام الحاسوب وقدم ديفيد مالكولم وفرانك فلين المساعدة في معالجة بياناتي. إلى كل من سبق ذكرهم، لا يسعني إلا أن أعرب عن شكري وتمنياتي بأن يكون الإصدار الأخير، الذي ساهموا فيه، على قدر توقعاتهم، وبالإضافة إلى ذلك، أبرئهم من أي مسؤولية عن أي أخطاء في الحقائق أو التفسيرات التي قد تبقى.

أخص بالشكر آن على كتابتها الجداول، وإريك على تدقيقه لحساباتي ومساعدتي في إعداد الفهرس، ومايا على إبقاء أصابعها الرشيقة بعيدًا عن آلتي الكاتبة ومكتبي لبضع ساعات من حين لآخر؛ وهم أيضًا محل تقديري لأسباب أخرى.

أُهدي هذا الكتاب بكل امتنان إلى روبرت نورث، الذي يجسد بحق عبارة "عالم ونبيل".

الفصل الأول

الأزمات والضغوطات واتخاذ القرارات

الأزمات والضغوطات

"إنَّ ما يُعد مهمًا لرسم السياسات" في أوقات الأزمات وفقًا لهنري كيسنجر، أحد أكبر مستشاري الرئيس الأميركي نيكسون في الشؤون الخارجية "لا يعتمد على الحقائق الأكاديمية فحسب، بل أيضًا على ما يمكن تنفيذه فعلًا في ظل الضغوطات".[1] هذا وتتفاوت ملاحظات من عايشوا أو درسوا الأزمات الدولية تفاوتًا كبيراً. تأمل في ما يلي:

قد يتمكن صانع القرار في أوقات الأزمات من ابتكار أو حل ما يبدو لكل من الباحث الأكاديمي والشخص العادي أمرًا افتراضيًا أو غير واقعي أو معقدًا أو صعبًا في أوقات السلم.[2]

وفي جميع الأحوال فإن القرار [الذهاب إلى الحرب] يرتكز على تقييم دقيق للفرص وتوقع التداعيات. ... ولا يجوز بأي حال من الأحوال التسرع في اتخاذ القرار بسبب الضغوطات العاطفية أو المشاعر أو سلوك الجمهور أو أي دوافع أخرى غير عقلانية.[3]

نحن نؤمن بأنَّ الإنسان الذي امتلك من الفطنة ما مكّنه من اختراع وسائل تدمير ذاته، يمتلك أيضًا ما يكفي من البصيرة ليبقي هذه الوسائل تحت السيطرة الفعالة.[4]

نخلق الأزمات ونستمتع بها... لماذا؟ لا أعلم. أتمنى لو كنت أعلم. لكن في الحقيقة كلنا نحبها. أعلم أنني أستمتع بها. ... تحمل الأزمات شعورًا بالنشوة.[5]

ترى شخصًا مسكينًا، وربما غبيًا، جالسًا خلف المكتب، وتتساءل لماذا لم يتمكن من التعامل بشكل أفضل مع الأزمات. مع الأسف، هذه الصورة تكررت كثيراً.[6]

رأيت عن كثب خلال الأيام والليالي الطويلة للأزمة الكوبية كيف يمكن للإجهاد الجسدي والعقلي أن يشل حواس أي رجل فصيح وكذلك قدرته على إصدار أحكام سليمة.[7]

فكيف يستجيب الأفراد والجماعات للضغوطات والضغوطات الناجمة عن الأزمات؟ هل نميل إلى التعامل مع مثل هذه الظروف بدوافع عالية وبإحساس قوي بالهدف وبطاقة غير عادية وبإبداع متجدد؟ وهل الحاجة أم الاختراع كما يقول كاهن؟ أم أن قدرتنا على التعامل مع المشاكل ضعيفة وربما إلى الحد الذي تشير إليه عبارة نيشتادت "ردود الفعل المرتابة للسلوك أثناء الأزمات"؟[8] وهل نميل بطبيعتنا عندما نكون تحت ضغط هائل إلى اتخاذ المسار الأكثر حذراً أم إلى خوض مخاطر كبيرة ؟ وهل يتغير إحساسنا بأية طريقة كانت إزاء ما يشكل خطراً؟

إنَّ الإجابات على هذه الأسئلة دائمًا ما تكون مهمة بالنسبة إلى الأفراد الذين يجدون أنفسهم في مواجهة أزمة معينة. لكن الجدير بالذكر هنا أنَّ هذه الإجابات تكتسب أهمية بالغة واستثنائية عندما يكون هؤلاء الأفراد قادة دول ويكون السياق متعلقًا بأزمة دولية معاصرة، إذ يعتمد في هذه الحالة مصير ملايين البشر، إن لم يكن مستقبل الإنسانية بأسره، على قدرة قادة الدول على التعامل مع حالات الضغط الشديدة. وعلى الرغم من أهمية هذه الأسئلة، فإنَّ عدة نظريات وصفية أو توجيهية في مجال السياسة الدولية إما تتجاهلها أو تفترض أنَّ الإجابات عنها بديهية. خذ، على سبيل المثال، بعض الفرضيات الأساسية لنظريات الردع: القرارات التي تتخذها الدولة المُراد ردعها، فضلًا عن جميع الدول الأخرى، سترتكز على حسابات موضوعية للتكاليف والمكاسب المحتملة وتقييمات دقيقة للوضع وتقديرات متأنية للقدرات النسبية؛* وأنَّ ترتيب قادة الدول للقيم هرمياً متشابه إلى حدٍ ما بحيث يضع كل

* الحجة المؤيدة لـ"قدرات الضربة الثانية المؤكدة" هي أنها تقلل من أعباء الحسابات الدقيقة التي يتحملها الخصم؛ أي أنه يجب أن يكون واضحًا للعدو أنه إذا أخطأ بالحسابات، فإن قرار الحرب سيؤدي بلا شك إلى كارثة.

منهم تجنب الحرب في أعلى قائمة أولوياته؛ وأن جميع الدول تعزز الرقابة المركزية المُحكمة على القرارات التي قد تقضي باستخدام القوة أو إثارتها.

إذًا، يستلزم الردع عمليات اتخاذ قرارات رشيدة وقابلة للتنبؤ. ومع ذلك، لا يمكن لأي نظام ردع، مهما كانت قوة الأسلحة، أن يُثبت فعاليته ضد دولة يقودها شخص مهووس بالعنف، أو شخص يسعى إلى تدمير نفسه أو بلاده أو يسعى إلى الشهادة، أو ضد صانعي قرارات مستعدين للعب نوع من الروليت الروسي على الصعيد الدولي، أو ضد قادة لا يمتلكون معلومات وافية عن خصومهم وتواصلهم معهم شبه معدوم إلى درجة تجعل عمليات اتخاذ القرار لديهم ترتكز على التخمين، أو ضد أولئك الذين يعتبرون أن التضحية بأرواح غالبية سكان بلادهم ومواردها ثمنًا معقولًا لتحقيق أهداف السياسة الخارجية.

من الواضح أنَّ فرضيات الردع صحيحة في معظم الأوقات وتحت معظم الظروف، حتى في العلاقات التي تشوبها العداوة الشديدة مثل "الحروب الباردة"، وإلا كنا في حالة حرب شبه دائمة. هذا وتفترض معظم نظريات الردع أنَّ التهديدات والإنذارات لا تؤثر فحسب على سلوك الخصم بشكل فعال، بل تعزز أيضًا حساباته وحذره وتحدّ من إقدامه على التهور والمخاطرة. قد يكون هناك اعتقاد بأنَّ "الأسس العقلانية التي يستند إليها الردع تتسم بالهشاشة"،[9] ومع ذلك، يميل الكثير إلى الافتراض بأن هذه الأسس بالكاد تحتاج إلى أي تعديل حتى في أوقات الأزمات. باختصار، يميل منظرو الردع إلى التفاؤل بشأن قدرة صانعي السياسات على الإبداع عندما تقتضي الظروف - حتى ولو كانوا يرزخون تحت وطأة الضغوطات.[10] وبالتأكيد، هم غالبًا ما يعترفون ببعض السمات الخاصة بالأزمات، مثل الصعوبات التي تُعيق التواصل الطبيعي بين الخصوم.[11] ولكن الدرس المستخلص من مثل هذه الأمثلة عادة هو أنَّ فقدان السيطرة على الوضع يمكن أن يُستخدم كأداة مساومة تدفع الخصم إلى اتخاذ موقف غير مؤاتٍ، ليس لمرة واحدة فحسب، بل في مواجهات متكررة.

يُعد ما سبق تلخيصًا مبسطًا للأدبيات الغنية المتعلقة بالردع وهو موضوع سنتناوله مرة أخرى في الفصل الختامي. ومع ذلك، يوجد جانب كبير من الصحة في تأكيد أحد النقاد على أنَّ "نظرية الردع تقضي أولًا بوجوب إحباط أعدائنا عبر إلقاء الذعر في نفوسهم، وثانيًا بأن نعتمد على عقلانيتهم الهادئة من أجل ضمان بقائنا".[12]

والسؤال الأعم يتمثل في كيفية تأثير الأزمة – التي تُعرّف هنا بأنها حالة يسودها تهديد غير متوقع لقيم جوهرية وبأنها تفرض قيودًا زمنية لاتخاذ القرارات[13] – على عمليات رسم السياسات ونتائجها. فما هي الآثار المحتملة للأزمة على القدرات التي تُعد ضرورية عمومًا لاتخاذ القرارات فعّالة؟ تشمل هذه القدرات ما يلي:

تحديد أهم مسارات العمل البديلة.
تقدير التكاليف والمكاسب المحتملة لكل مسار بديل.
تجنب الإغلاق المعرفي السابق لأوانه.
التمييز بين الممكن والمحتمل.
تقييم الوضع من منظور الأطراف الأخرى.
التمييز بين المعلومات ذات الصلة وغير ذات الصلة.
تقبل الغموض.
تجنب اتخاذ إجراءات متسرعة.
إجراء التعديلات اللازمة لمواكبة التغيرات الحقيقية في أي وضع (وبالتالي التمييز بين التغيرات الحقيقية والظاهرية).

هذه القائمة ليست شاملة بتاتًا،[14] ولا تطرح معيارًا غير واقعي، لكنها توفر لنا قائمة مرجعية تساعدنا في تقييم الآثار المحتملة للضغوطات على جوانب الأداء البشري في مجال اتخاذ قرارات السياسة الخارجية.

إنّ أهم جانب للأزمات في سياقنا هو أن هذه المواقف تتميز بمستويات عالية من الضغط نتيجة تهديدها للقيم المهمة. كما أنَّ عنصر المفاجأة يعد أيضًا عاملًا مساهمًا، حيث تشير الأدلة إلى أن الحالات غير المتوقعة والمستجدة

تُشكل عمومًا تهديدًا أكبر.[15] وأخيرًا، غالبًا ما تتطلب الأزمات جداول عمل متواصلة بسبب خطورة الوضع وغياب إمكانية تمديد الوقت المتاح لاتخاذ القرارات. فعلى سبيل المثال، نام عدّة مسؤولون أميركيون طوال أزمة الصواريخ الكوبية في مكاتبهم مشيرين إلى ذلك بقولهم: "كان علينا أن نعمل على مدار الساعة في وزارة الخارجية".[16] كما ويبدو أنَّ الرئيس خروتشوف أيضًا لم ينم إلا قليلًا خلال ذلك الأسبوع: "أعترف أنني نمت ليلة واحدة على الأريكة في الشقة مرتديًا ملابسي بالكامل حتى لا أكون أول دبلوماسي غربي يركض إلى الهاتف من دون سروال خلال أزمة السويس".[17] وحتى في ظل الأوضاع الأقل حدة التي أحدثتها "حرب الأيام الستة" في العام 1967، عقد المكتب السياسي السوفييتي اجتماعًا استمر ليلة كاملة.[18] من المحتمل أن يؤدي عدم الحصول على قسط كافٍ من الراحة والعمل لساعات طويلة إلى زيادة الضغط في ظل وضع معين.

الضغط والأداء: الدليل من علم النفس

يتمثل الهدف الرئيسي للكتاب في دراسة التداعيات المحتملة للضغط الناتج عن الأزمات على جوانب أداء الأفراد والمنظمات التي قد تؤثر في عمليات صنع السياسة الخارجية ونتائجها. في سياق هذا الكتاب، يُنظر إلى الضغط على أنه نتيجة لوضع يهدد الأهداف أو القيم الجوهرية. ولأسباب سنناقشها لاحقًا، سنعتمد في قياس نسبة الضغط على ردود الفعل الذاتية للأفراد تجاه الوضع بدلًا من خصائص الوضع نفسه.*

كنقطة انطلاق، سنستند إلى النظريات والأدلة الغزيرة المتوفرة بكثرة في مجال علم النفس التجريبي.† لقد سمحت مزايا القياس الدقيق وسهولة الاستنساخ والتحكم الدقيق بالمتغيرات التجريبية لعلماء النفس باستكشاف عدة جوانب للأداء البشري في أوضاع مختلفة. هذا وسيسلط الضوء على تداعيات الضغط على تحديد البدائل وعمليات الاختيار بينها وتقييم عامل الوقت وأنماط التواصل. بل وسنأخذ بالاعتبار كيفية تأثير ضغط الوقت وعدد البدائل الملحوظة وحجم التواصل على مستوى الضغط في وضع معين وسندرس أيضًا العلاقات بين هذه المتغيرات مثل العلاقة بين أنماط التواصل وتحديد الخيارات المتعلقة بالسياسات، إذ أظهرت النظريات والأبحاث المتعلقة بالأزمات أهمية هذه المتغيرات بشكل عام.[19]

إنَّ المستويات المنخفضة من الضغط تحذرنا من وجود وضع يتطلب انتباهنا، ما يزيد من تيقّظنا واستعدادنا للتعامل معه‡. إنَّ رفع الضغط إلى مستويات معتدلة قد يعزز ميلنا وقدرتنا على إيجاد حل مُرضٍ للمشكلة. فعلى سبيل المثال، كشفت دراسة أجراها علماء الأبحاث عن أنَّ البيئة التي يسودها الضغط المعتدل وتتسم بـ"حالة عدم اليقين الخالية من القلق" تمثل الأرضية الخصبة للإبداع.[20] في الواقع، قد يؤدي مستوى عالٍ من الضغط إلى تحسين أداء بعض المهام البسيطة على الأقل لفترات زمنية محدودة. فإذا كانت المشكلة بسيطة من الناحية النوعية وكان الأداء يُقاس بمعايير كمية، فإن الضغط يمكن أن يزيد من الإنتاجية. على سبيل المثال، قد يؤدي خطر حدوث فيضان شديد إلى إظهار فرق الطوارئ أداءً بدنيًا استثنائيًا التي تقوم بتعبئة وتكديس أكياس الرمل، وقد تدفع أزمة دولية خطيرة إلى تحسين إنتاجية موظفي وزارات الخارجية.

لكن اهتمامنا الحالي لا يتركز على كيفية تأثير الأزمات على الأفراد الذين يضطلعون بمهام يدوية أو كتابية، بل على أداء كبار المسؤولين عن السياسة الخارجية. والسبب في ذلك يُعزى إلى ما تتسم به شؤون السياسة الخارجية من

---

* سيجري تطوير تعريف تشغيلي للضغط في الفصل الثاني، وسيعرض الفصل الثالث تجربة لاختبار مدى صحته.

† من المهم الإشارة إلى أن هناك تباينًا واضحًا بين مؤلفي الدراسات المستعرضة هنا حول كيفية تحديد التدابير العملية للضغط. فبينما يرى بعض الباحثين أن الضغط هو المحفز ذاته (مثل تهديد خطير)، يعتبره آخرون استجابة إدراكية وسلوكية تجاه التهديد. سنتبنى المنظور الأخير، لكن البحث في هذا الفصل لن يقتصر على تعريف أو مقياس واحد للضغط. للاطلاع على المزيد يمكن الرجوع إلى ريموند ب. كاتل وإيفان هـ شاير في "Stimuli Related to Stress, Neuroticism, Excitation, and Anxiety Response Patterns"، *Journal of Abnormal and Social Psychology*، العدد 60 (1960)، 195-204؛ ريتشارد س. لازاروس، *Psychological Stress and the Coping Process* (نيويورك: ماكغرو-هيل، 1966)؛ ومارغريت ج. هيرمان، "Testing a Model of Psychological Stress"، *Journal of Personality*، العدد 34 (1966)، 381-396.

‡ تشير بعض نتائج الأبحاث إلى أنه كما أن "درجة معينة من الضغط في مرحلة الطفولة ضرورية لتطور السلوك الطبيعي والتكيفي، فإن المعلومات المتوفرة لدينا حول عمل نظام الغدة النخامية- الكظرية تشير إلى أن السلوك الفعّال في مرحلة البلوغ قد يعتمد في كثير من الحالات على التعرض لمستوى مثالي من الضغط". سيمور ليفين، "Stress and Behavior"، مجلة *Scientific American*، العدد 224 (كانون الثاني 1971)، 26-31.

التعقيد والغموض وعدم الاستقرار، وغالبًا ما تتطلب استجابات تُقيّم بناءً على معايير نوعية وليست كمية. في الحقيقة، تُعد الجوانب النوعية للأداء الأكثر عرضة للتأثير في ظل الضغوطات الشديدة.[21]

هذا وتشير معظم النتائج التي توصلت إليها الأبحاث إلى وجود علاقة منحنية بين الضغط وأداء الأفراد والجماعات. وتجدر الإشارة هنا إلى أن مستوى معتدل من القلق قد يكون مفيدًا لكنه يعطل عمليات اتخاذ القرارات عند مستويات أعلى.[22] وبناءً على سلسلة من التجارب، توصل بيرش إلى أنَّ التحفيز المتوسط، بدلًا من العالي أو المنخفض، هو الأكثر فعالية لإيجاد حلول للمشكلات التي تتطلب قدرًا من البصيرة العالية أو المتدنية. وأظهر اكتشاف آخر في هذا المجال أنَّ الأشخاص الذين يعانون من خوف معتدل قادرين على التعامل بشكل أفضل مع الصعوبات الناجمة عن إجراء جراحة كبرى مقارنةً بمن يعانون من خوف مرتفع أو ضئيل.[23] وقد دعمت دراسات أخرى[24] هذه النتائج. وجد لانزيتا في تحليل لسلوك الجماعات أنَّه "في ظل تأثير زيادة الضغط، انخفضت سلوكيات المبادرة، خصوصًا من حيث 'تشخيص الوضع وتفسيره'، وزيادة في نوعية السلوكيات المتعلقة بـ'المناقشات العامة حول المهمة'".[25] هذا وخلص بوستمان وبرونر بعد تحليلهما لتأثيرات الضغط على الإدراك إلى أن: "السلوك الإدراكي يتعطل وتقل القدرة على التحكم به مقارنةً بالحالات الطبيعية، وبالتالي يصبح أقل تكيّفًا. وتتأثر الأبعاد الرئيسية لوظيفة الإدراك، حيث يصبح اختيار التصورات من مجال معقد أقل دقة، ويقل التمييز بين المعنى والهراء؛ ويتفاقم فقدان القدرة على التكيف مع العدوان والهروب؛ ويتم رفض الفرضيات غير المختبرة بشكل متهور".[26]

اكتشفت الأبحاث التجريبية تأثيرات أخرى للضغط، شملت: زيادة السلوك العشوائي وارتفاع معدل الأخطاء والعودة إلى أنماط استجابة أبسط وأكثر بدائية وحدوث جمود في حل المشكلات وانخفاض حدة الانتباه، سواء من حيث الزمان أو المكان وتَقلُص القدرة على التمييز بين الخطير والتافه وتقييد نطاق النشاط الإدراكي المعقد وفقدان القدرة على التفكير المجرد وحدوث اضطراب في التنسيق البصري-الحركي؛ وفقدان التشعب في أبعاد الإدراك السياسي.[27] وتشير إحدى الاكتشافات المهمة في مجال الأزمات الدولية إلى أنَّ القدرة على الصبر اتجاه أي غموض تتضاءل كثيرًا في ظل الضغط المرتفع. في مثل هذه الظروف، يتخذ الأفراد قرارات قبل توفر المعلومات الكافية، ما يقلل كفاءة أدائهم مقارنةً بأداء من يعملون في ظروف طبيعية. ويؤدي اجتماع الضغط وحالة عدم اليقين إلى شعور بعض الأفراد بأن "أسوأ الاحتمالات قد تكون أفضل من الوضع الحالي".[28]

باختصار، في حالات الضغط الشديدة "يقل التنظيم الإدراكي في اللحظة نفسها حيث يفقد الفرد القدرة على الرؤية من منظور أوسع ويتعذر عليه 'رؤية' الجوانب الجوهرية للوضع، ما يحد من سلوكه التكيفي".[29]

وفي حين تعرّضت بعض الدراسات التجريبية لانتقادات بخصوص الأسس المفاهيمية والمنهجية، فإن الاستنتاج العام القائل بأنَّ الضغط العالي يعرقل ولا يعزز معظم جوانب الأداء البشري، يبدو غير قابل للتشكيك. علاوة على ذلك، فإن القدرات التي قد تشهد تحسنًا في ظل مستويات الضغط المتوسطة إلى العالية غالبًا ما تستحوذ أهمية محدودة عند رسم السياسات الخارجية، في حين أنَّ المهارات التي تُكبح في هذه الظروف غالبًا ما تُعد جوهرية وأساسية لأداء مثل هذه المهام المعقدة.

تشكل الضغوط الزمنية إحدى جوانب الأزمات الدولية التي قد تتصاعد إذا ما اعتقد أي من الأطراف أنَّ المبادرة في التحرك تجاه أية خطوة ستعود عليه بالكثير من المنافع. ولا بد من الإشارة إلى أنّ الضغط الزمني لا يتعلق بمرور الوقت وفق مفهومه التقليدي فحسب، بل بصعوبة المهمة وأهميتها. فقد لا يشعر الفرد بأي ضغط يُذكر في حال إعطائه خمس دقائق للاختيار بين لعب الغولف أو جزّ العشب يوم الأحد، بينما قد تولّد لديه المهلة الزمنية، الممتدة لخمسة أسابيع لاتخاذ قرار بشأن تغيير الوظيفة، شعورًا حادًا بضيق الوقت. وعلاوة على ذلك، يبدو أن التصورات المتعلقة بالوقت تشكل عاملًا مهمًا إذ إنَّ "آثار المهلة الزمنية تنجم عن الضغط المُتصور أكثر من الضغط الفعلي الذي تسببه مهلة زمنية مستحيلة".[30]

تتأثر تصورات الوقت بشكل ملحوظ بالضغط الشديد؛ فمثلًا تضعف القدرة على تقدير الوقت في حالات القلق المتزايد.[31] يبدو أن العلاقة بين الوقت والضغط تعمل في اتجاهين: فمن جهة، يزيد استخدام تقنيات مثل الإنذارات والتهديدات ذات المواعيد النهائية خلال الأزمات من مستوى الضغط الذي يجب على الأفراد التعامل معه. ومن جهة أخرى، فإن زيادة مستويات الضغط تعزز من أهمية الوقت وتشوّه القدرة على تقديره. وقد أظهرت الأبحاث، سواء في سياق الأزمات الواقعية أو في التجارب، أنَّ تصاعد الخطر يتسبب في مبالغة ملحوظة في تقدير سرعة مرور الوقت.[32] لا يشير ذلك إلى أنَّ قصر الوقت المتاح لاتخاذ القرارات يميز الأزمات عن الحالات الأخرى فحسب، بل إلى إنَّ زيادة مستوى الضغط من شأنها إبراز أهمية الوقت بشكل أكبر أيضًا.

قد يؤثر الشعور بالضغط الزمني على عملية البحث عن البدائل. إنَّ قضايا السياسة الخارجية نادرًا ما تكون مماثلة للسؤال التقليدي متعدد الخيارات حيث تكون خيارات الإجابة محددة بوضوح. فالخيارات الممكنة نظريًا تفوق العدد الذي يمكن أخذه فعلًا بالاعتبار. وفي الحالات غير المتوقعة كالأزمات، تظهر ضرورة ملحة للبحث عن بدائل وربما ابتكارها. وتشير عدة دراسات إلى أنَّ الضغط الزمني المعتدل بإمكانه أن يعزز الإبداع ومعدل الأداء، ولكن الأدلة تظهر أن تجاوز هذا الحد يؤدي إلى آثار عكسية. ونظرًا إلى أن المهام المعقدة مثل اتخاذ القرارات المتعلقة بالسياسة الخارجية تتطلب ذاكرة فذة واستنتاجًا معمقًا فهي تتأثر أكثر بالضغط الزمني.[33] في مثل هذه الحالات، يظهر ميلٌ إلى التمسك بنهج واحد والمواصلة به سواء أثبت فعاليته أم لا، والاعتماد على حلول مألوفة حتى ولو كانت المشكلة مختلفة تمامًا.[34]

أظهرت الأبحاث التجريبية أن الأشخاص الطبيعيين موضوع البحث يرتكبون، تحت ضغط زمني شديد، أخطاءً مشابهة لتلك التي يرتكبها مرضى الفصام. وكشفت دراسة أخرى أنَّه وعلى الرغم من أنَّ زيادة الضغط الزمني بشكل معتدل يمكن أن تعزز إنتاجية الجماعات، فإنّ الانتقال من ضغط منخفض إلى مرتفع له تأثير عكسي. ويشير ماكوورث إلى أنّ زيادة عدد القرارات المطلوب اتخاذها خلال فترة زمنية محددة بمقدار خمسة أضعاف، أدى إلى ارتفاع الأخطاء بمقدار خمسة عشر ضعفًا. بالإضافة إلى ذلك، تشير الأدلة إلى أن الضغط الزمني يزيد من الميل إلى الاعتماد على الصور النمطية ويعرقل حل المشكلات على المستوى الفردي والجماعي ويقلل من حدة الانتباه ويعيق استخدام المعلومات المتاحة. وأخيرًا، يؤدي ضيق الوقت المتاح لاتخاذ القرار إلى حدوث توافق مبكر داخل الجماعة، ما يقلل من دوافع البحث عن خيارات أخرى وتقييمها.[35]

عندما يكون وقت اتخاذ القرار قصيرًا، من المحتمل أن تتعطل القدرة على تقدير العواقب المحتملة لاتخاذ خيار باتباع سياسة معينة نظرًا لعدة أسباب. ففي هذا السياق، تشير الأبحاث التجريبية والميدانية إلى أن الضغط الشديد من المرجح أن يركز الاهتمام على الحاضر والمستقبل القريب على حساب الالتفات إلى الاعتبارات طويلة المدى.[36] تُفاقم حالات عدم اليقين في الأزمات الشديدة من صعوبة متابعة نتائج سلسلة من الإجراءات وكذلك الاستجابات على المدى البعيد. ويقلل الضغط المتزايد من حدة الانتباه، فيقتصر التركيز على المستقبل القريب. فعلى سبيل المثال، لوحظ خلال الحرب الكورية أنَّ المقالتين "لا يستطيعون أداء وظائف معقدة تنطوي على استعراض عدد كبير من العوامل أو التخطيط لأمد بعيد، لأن الضغط الشديد وضيق الوقت لا يسمحان سوى بالتفكير بالمسائل ذات الأهمية الآنية".[37] علاوة على ذلك، كلما اعتُبر الوضع الراهن خطيرًا جدًا كلما قلّت أو انعدمت أهمية المستقبل البعيد ما لم يتم العثور على حل مرضٍ للمشكلات الآنية. وقد يتمتع ذلك بالصحة إذ إنَّ إعطاء الأولوية للحاضر غالبًا ما يكون منطقيًا. فمثلًا، بعد إنقاذ شخص يغرق في مياه جليدية سيكون من الغباء اتخاذ خطوات طبية للوقاية من الأخطار الطويلة الأمد للالتهاب الرئوي قبل إجراء التنفس الاصطناعي لإنعاش الضحية.

مع ذلك، يولّد التركيز المفرط على الحاضر صعوبات محتملة. فالإجراءات الحالية تغير الخيارات المستقبلية والقرارات التي لها فوائد فورية قد تحمل تكاليف باهظة لاحقًا. فقد تستحق تكلفة ما أن تُدفع لكن من الصعب تقييم الميزانية بفعالية إذا صُب الاهتمام على الفوائد القصيرة المدى. إنَّ الاعتقاد القائل بأنني "إذا تمكنتُ من حل المشاكل

الحالية، فسيصلح المستقبل تلقائيًا" يتمتع بجاذبية مغرية. ويبدو أن هذا المنطق قد انعكس في قرارات نيفيل تشامبرلين خلال الأزمة التشيكية في العام 1938، وكذلك في سياسات ليندون جونسون خلال حرب فيتنام.

قد يُفضي الضغط الزمني المستمر إلى تغييرات جوهرية في الأهداف. توصل واضعو تجربة التفاوض إلى أنَّ "دلالة الوقت تتغير إذا لم يتوصل المتفاوضون إلى اتفاق بعد فترة معينة. ففي البداية، بدا أنَّ مرور الوقت يفرض ضغطًا على الأطراف للوصول إلى اتفاق قبل أن تتزايد تكاليفهم بوتيرة تقضي على أرباحهم. ومع ذلك أدى تزايد خسائرهم مع استمرار مرور الوقت إلى تعزيز قرارهم بعدم الرضوخ للطرف الآخر. وقد علقوا بالقول: 'لقد تكبدت خسائر كبيرة، ولن أستسلم الآن مهما كان. على الأقل سأحظى بالرضا لأنني سأحقق نتائج أفضل منه'".[38] لا يختلف هذا التصريح وما يستند إليه من أساس منطقي عن إحدى الملاحظات الهامشية التي كتبها القيصر فيلهلم عندما أدرك أخيرًا أن آماله في حياد بريطانيا في الحرب التي تقترب بسرعة كانت وهمًا: "إذا كان علينا أن ننزف حتى الموت، فلتخسر إنجلترا الهند على الأقل".[39]

إنَّ مدى البحث عن حلول مرضية لمشكلة ما يعتمد جزئيًا على الاعتقاد بأن البيئة مواتية وأن مثل هذه الخيارات موجودة في الواقع. ولكن الأزمات بطبيعتها تؤدي إلى عدم تحبيذ معظم البدائل السياسية إن لم يكن جميعها. فإنَّ المثل القائل "كالمستجير من الرمضاء بالنار" يفي بتوصيف الخيارات في الأزمات الدولية أكثر من حكاية حمار بوريدان الذي مات جوعًا بسبب عدم قدرته على الاختيار بين كميات متساوية من التبن الشهي. وكما ذُكر آنفًا، مع زيادة الضغوطات يصبح حل المشكلات أكثر تعقيدًا، إذ تنخفض القدرة على ارتجال الحلول ويتم الالتزام التزامًا صارمًا بالقواعد المحددة مسبقًا لاتخاذ القرارات سواء كانت مناسبة للظروف أم لا وتنخفض القدرة على "عدم التسرع".[40] وبالتالي، تُشير الأدلة إلى وجود مفارقة مفادها أنه مع زيادة حدة الأزمات يصبح رسم السياسات الإبداعية أكثر أهمية وأقل احتمالًا في الوقت نفسه.

ومن الجدير ذكره أنَّ تحديد البدائل قد يكون مرتبطًا أيضًا بعنصر المفاجأة في الأزمات. فقد أشار سنايدر إلى أنَّ المزيد من الخيارات ستُدرس عندما تكون الحاجة إلى اتخاذ قرار واردة مسبقًا، بدلًا من أن تطرأ بشكل مفاجئ.[41] ووفقًا للتعريف المستخدم هنا، فإن الأزمات تكون غير متوقعة بالنسبة إلى طرف واحد على الأقل. وبالتالي، في مثل هذه الحالات، من المرجح أن تحد هذه السمة من عملية الاستقصاء، ومع ازدياد حدة الأزمة والضغوطات، قد يتراجع البحث عن الخيارات أكثر. ففي ظل ظروف مشابهة لتلك التي تلت الهجوم على بيرل هاربور، لا نتوقع أن يُجري صانعو القرار مراجعة مُطوّلة للردود المحتملة. حتى خلال أزمة كوريا في العام 1950، حيث كانت الحالة أكثر غموضًا بعض الشيء، لم يتم النظر إلا في بديل واحد فقط "لم تتضمن عملية اتخاذ القرار في الحالة الكورية خطوة البحث عن عدة بدائل في كل مرحلة، بل ظهر مسار عمل واحد يستند إلى الحالة السائدة".[42]

يحدث الوضع المتطرف عندما يتم إدراك خيار واحد فقط، وتقتصر عملية صنع السياسات على القبول بالأمر المحتوم. فإذا شعر صانعو القرار أنَّ جميع خياراتهم قد تقلصت إلى تلك التي تحمل عقوبات محتملة عالية كأن يكون "ليس لدينا خيار سوى الدخول في الحرب"، فقد ينتج عن ذلك قدر كبير من التنافر المعرفي. يمكن تقليص التنافر بين ما يُقدم عليه صانع القرار (اتباع سياسات تحمل مخاطر عالية باندلاع الحرب) وما يعرفه (أنَّ الحرب قد تؤدي إلى كارثة) من خلال تنصله من مسؤولية اتخاذ القرار. وقد وصف فيستينغر هذا الحل قائلًا "من الممكن، مع ذلك، تقليص أو حتى القضاء على التنافر من خلال التخلص من وقع القرار على الجانب النفسي. يتكون ذلك من الاعتراف باتخاذ القرار الخاطئ أو الإصرار على أنه لم يتم اتخاذ أي قرار يتحمل الشخص مسؤوليته. على سبيل المثال، قد يشعر شخص ما بعد قبوله لوظيفة جديدة أنه اتخذ القرار الخطأ، وإذا أتيحت له الفرصة مرة أخرى فقد يتخذ قرارًا مختلفًا. أو قد يقنع نفسه بأن القرار لم يكن قراره، بل ما دفعه لاتخاذه هو ما مر به من ظروف فضلًا عن الضغط الذي مارسه رئيسه".[43] قد يرتبط ذلك أيضًا بالعجز عن إدراك وتقدير المآزق والصعوبات التي يواجهها الآخرون: "إنّنا دائمًا غير راضين ونُريد أن نَكون في مَكان آخَر أو وَضع آخَر". وقد لوحظ ذلك في الدوافع والقدرات العامة والقوة العسكرية التَي تُنسب للخصم.[44]

إحدى طرق تقليل التنافر هي الاعتقاد بأن الخيارات الوحيدة التي توفر مخرجًا من المأزق تقع بيد الخصم، فضلًا عن أنه الطرف الوحيد الذي يمتلك القدرة على منع وقوع الكارثة الوشيكة. على سبيل المثال، خلال المراسلات المحمومة في اللحظات الأخيرة بين القيصر والقيصر الروسي، كتب فيلهلم: "لن تُلقى على عاتقي مسؤولية الكارثة التي تهدد الآن العالم المتحضر بأسره. فلا تزال تمتلك القدرة على تجنبها يا نيكولاس".[45] قد يكون من الصعب في بعض الأحيان استيعاب المآزق والتحديات التي يواجهها الأصدقاء[46] بشكل كامل، لكن غالبًا ما يكون التعاطف مع الحلفاء أقوى منه مع الأعداء. ومن أساليب التخفيف من التنافر النفسي إقناع النفس بأن الخصم لا يواجه نفس القيود الظرفية التي تحد من الخيارات المتاحة للشخص وحلفائه، ما يمنح العدو هامشًا من الحرية لا يملكه الآخرون.

في النهاية، ما هي العلاقة بين الضغط الناجم عن الأزمات والتواصل وصنع السياسات؟ لقد كانت كفاءة التواصل، سواء من حيث القنوات المفتوحة للتواصل بالمعنى المادي أو "البراغماتيكي" – أي التوافق بين نية المرسل وفهم المتلقي – مصدر قلق كبير في دراسات صنع القرار. وفي هذا الصدد، وجد هايز ميلر أنّ "أداء مجموعة صغيرة يعتمد على القنوات المفتوحة للتواصل بين أعضائها، والمهمة التي يتعين على المجموعة الاضطلاع بها والضغط الذي تعمل تحت وطأته".[47]

استحوذت مسألة التواصل غير الكافي على النصيب الأكبر من الاهتمام في الدراسات المتعلقة بالأزمات، بينما حظيت التأثيرات الناتجة عن فرط المعلومات باهتمام أقل[48] واقتصرت دراستها إلى حد كبير على التجارب المختبرية بدلًا من الحالات التاريخية. ومع ذلك، يعتبر فرط المعلومات جانبًا مهمًا يجب أخذه بالاعتبار. عادة ما يؤدي نشوء أزمة إلى زيادة حدة وتيرة الأنشطة الفردية والبيروقراطية التي من المحتمل أن تزيد بشكل كبير من حجم التواصل الدبلوماسي.

أشرنا سابقًا إلى أنَّ الحالات التي تتسم بضغط عالٍ تميل إلى زيادة الإدراك الانتقائي وتؤثر سلبًا على القدرة على التمييز بين المعنى والهراء، وبين المهم وغير المهم. وبصرفِ النظر عن تأثيرات الضغط يوجد دائمًا حدود لقدرتنا على معالجة المعلومات. هذا وخلصت دراسة تجريبية عن الحالات المعقدة إلى أنَّ فرط المعلومات يؤدي إلى انخفاض القرارات الإستراتيجية المتكاملة وزيادة القرارات البسيطة وغير المتكاملة القائمة على الانتقام.[49] ومع زيادة حجم المعلومات التي يتزود بها صانعو السياسات، يصبح البحث عن المعلومات داخل نظام الاتصال أقل دقة، وتزداد أهمية الاعتماد على الانتقائية مما يتم قراءته وتصديقه والاحتفاظ به. هذا وخلصت دراسة تجريبية عن الحالات المعقدة إلى أنَّ فرط المعلومات يؤدي إلى انخفاض القرارات الإستراتيجية المتكاملة وزيادة القرارات البسيطة وغير المتكاملة القائمة على الانتقام. ومع زيادة حجم المعلومات التي يتزود بها صانعو السياسات يصبح البحث عن المعلومات داخل نظام الاتصال أقل دقة، وتزداد أهمية الاعتماد على الانتقائية مما يتم قراءته وتصديقه والاحتفاظ به. غالبًا ما يُعمد إلى تجاهل المعلومات غير السارة التي لا تؤيد التفضيلات والتوقعات إلا إذا كانت واضحة بحيث لا يمكن تجاهلها. هذا وأظهرت النتائج التجريبية أنَّ التصفية الانتقائية للتعامل مع التدفق الهائل من المعلومات تُستخدم بشكل متكرر على مستويات مختلفة تمتد من الخلايا إلى المجموعات البشرية. وهذا ينطبق أيضًا على المنظمات الحكومية: "يشتكي جميع الرؤساء، على الأقل في العصر الحديث، من حجم المواد التي عليهم الاطلاع عليها، ونادرًا ما ينجحون في التعامل معها بفعالية. وبالتالي، يتزايد الإغراء لتجاهل المعلومات غير السارة".[50] وهكذا، قد تؤدي زيادة التواصل في الواقع إلى تقليل كمية المعلومات المفيدة والصحيحة المتاحة لصناع القرار.

وعلى الرغم من أنَّ حجم التواصل قد يزداد خلال الأزمات، من المرجح أن تتفاوت نسبته؛ فقد يشهد التواصل مع الخصوم المحتملين اضطرابًا كبيرًا. وفي دراسة تُحاكي ذلك، اكتشف برودي أنه مع ارتفاع التهديد المحتمل، تزداد نسبة التواصل داخل التحالف مقارنةً بالرسائل المتبادلة بين التحالفات.[51] في الوقت نفسه، من المرجح أن تعكس الرسائل الواردة والصادرة تقييمات بسيطة ونمطية للوضع. إذا صحت هذه التوقعات بشأن أنماط التواصل ومحتواه والتغييرات التي قد يشهدها في الأزمات، فإن عدد الخيارات التي سيأخذها صناع القرار بالاعتبار سيتقلص تبعًا لذلك.

من الممكن أيضًا أن تحد بعض جوانب التواصل في الأزمات من البحث عن البدائل إذ يوجد ميل عام لتقليص حجم المجموعات المعنية باتخاذ القرار في مثل هذه الحالات.* كما أنَّ العوامل التكنولوجية وغيرها قد خفضت المدة التي يستغرقها اتخاذ القرارات إلى حد قد يجعل التشاور الواسع النطاق مع الهيئات التشريعية والمجموعات الأخرى مهمة شبه مستحيلة. فمثلًا تُعد العضوية المحدودة في "اللجنة التنفيذية" التي اتخذت القرارات بشأن الصواريخ في كوبا خير مثال على ذلك. كذلك مجموعات اتخاذ القرارات في الأزمات المتعلقة بكوريا (1950) والهندوصين (1954) وفيتنام (1965) وكمبوديا (1970) وغيرها، كانت محدودة الحجم بنفس الطريقة.[52]

قد يكون هناك أيضًا ميل لتقليل التشاور مع الآخرين مع زيادة ضغط الوقت، بالإضافة إلى الاعتماد بشكل أكبر على أولئك الذين يدعمون "الحكمة" السائدة. هذا ووجد برويت أثناء دراسته لإحدى الدوائر الحكومية، انخفاضًا كبيراً في عدد الأشخاص الذين يتشاور معهم المسؤولون في حل المشكلات عندما يزيد ضغط الوقت.[53] على سبيل المثال، اتُخذت إحدى القرارات الجوهرية خلال الأزمة التي أدت إلى اندلاع الحرب العالمية الأولى، وهو قرار ألمانيا بمنح فيينا شيكًا على بياض لدعم خطة معاقبة صربيا، من دون أي استشارات مطولة.

في 5 تموز، ذهب القيصر في نزهة إلى الحديقة بوتسدام مع وكيل وزارة الخارجية زيمرمان ومستشاره ثيوبالت فون بيثمان- هولويغ، رجل ضخم ذو لحية وعينان حزينتان وكان الضباط الشبان يسخرون منه ويُطلقون عليه لقب " ثيوبالت النحيف". بحلول نهاية النزهة كان القيصر قد اتخذ قراره من دون استشارة أي شخص آخر، إذ لم يستدعِ وزير الخارجية الذي كان في شهر العسل ولا حتى المستشار السابق برنارد فون بولو ذو الخبرة والدهاء والمكر. اتخذ القيصر قراره في الحديقة فقط بوجود بيثمان-هولويغ، الذي كان يحتقر القرار، والمسؤول زيمرمان، وأخبر السفير النمساوي في برلين أنَّ ألمانيا ستدعم النمسا في حال تدخلت روسيا.[54]

بنفس الطريقة، اتخذ جون فوستر دالاس بشكل شبه فردي قرار إلغاء القرض المخصص لسد أسوان ما أدى إلى اندلاع أزمة السويس في العام 1956. ورفض دالاس التشاور مع السفير الأميركي في مصر هنري بيرود، بل لم يأخذ حتى بنصيحته. وتبين لاحقًا أنَّ تقييم بيرود للوضع الذي لا يتوافق مع رأي دالاس هو الصواب. خلال الأشهر التي تلت قرار دالاس، كان أنطوني إيدن يعتقد أن ناصر لن يتمكن من إبقاء قناة السويس مفتوحة لأن الطيارين الأوروبيين سيغادرون، ولن يكون هناك مصريون مدربون ليحلوا مكانهم، إلا أنَّ الحكومة النرويجية علمت من قادة السفن الذين مروا عبر القناة أنَّ الفرد لا يحتاج إلى الكثير من المهارات أو التدريب ليصبح طياراً. لكن إيدن لم يبذل أي جهد للتحقق من اعتقاده الذي تبين لاحقًا أنه خاطئ.[55]

إنَّ ارتفاع مستوى الضغط قد يؤدي إلى تغيير عكسي في التواصل. وجد ميلر في دراسة أجراها حول فرط المعلومات، أنّ إحدى آليات التكيف الأكثر استخداماً هي استخدام قنوات تواصل متوازية خاصة في الأنظمة ذات المستوى الأعلى مثل المجموعات أو المؤسسات، على عكس الخلايا أو الأعضاء أو الأفراد.[56] قد يسعى متخذو القرارات إلى تخطي التداعيات الناجمة عن فرط المعلومات وتحريف المحتوى أثناء نقله، من خلال استخدام قنوات تواصل خاصة ومبتكرة. قد تتخذ هذه القنوات عدة أشكال مثل التواصل المباشر بين رؤساء الحكومات أو تعيين مبعوثين خاصين أو وسطاء.

وقد لوحظ أن وتيرة الأنشطة الدبلوماسية وغيرها تتسارع بشكل ملحوظ في الأزمات.[57] والتساؤل يبقى دائراً حول ما إذا كان الضغط الشديد يؤدي إلى زيادة المخاطرة والسلوك العدواني والجوانب المرتبطة بالسياسة الخارجية. هل يقودنا ذلك إلى تبني الفرضية القائلة بأنَّ الإحباط يولد العدوان؟ الأدلة على ذلك مختلطة. في بعض الأحيان، يؤدي

* قد تسهم هذه النتيجة الناجمة عن الأزمات في تحسين بعض جوانب صنع السياسات: "كلما كانت حالة الطوارئ أكبر، زادت احتمالية اضطلاع كبار المسؤولين بعملية اتخاذ القرار. وبالتالي، من المفارقات أن نموذج الوسيلة والغاية قد يكون أقرب للتنفيذ في حالات الطوارئ عندما يكون الوقت المتاح للتداول الدقيق محدوداً. على الرغم من أن البدائل التي سيتم النظر فيها ستكون أقل، إلا أن القيم التي يتم طرحها خلال فترة اتخاذ القرار ستكون أقل وأكثر انسجاماً، وستكون القرارات أقل عرضة لأن تكون نتيجة للمساومات داخل تحالفات". سيدني فيربا، "Assumptions of Rationality and Non-Rationality in Models of the International System"، *World Politics*، العدد 14 (1961)، 115. ويظهر نقاش أوسع في نفس السياق في كتاب ثيودور ج. لوي، "The End of Liberalism: Ideology, Policy, and the Crisis of Public Authority" (نيويورك: دبليو دبليو نورتون، 1969)، الصفحات 158-160.

الضغط إلى المجازفة واتخاذ مخاطر أكبر، لكن قد نجد في أحيان أخرى أنَّ الأشخاص يميلون إلى اتخاذ الحيطة والحذر وتحصيل قدر أكبر من اليقين قبل إلزام أنفسهم بأي قرار.[58] إنَّ تقييم ما إذا كان أي أمر يشكل خطرًا عاليًا أو متدنيًا يختلف في ظل الظروف التي تتسم بالضغط الشديد. فخلال الأيام العصيبة التي سبقت اندلاع الحرب العالمية الأولى، توصل الكثير من رجال الدولة الأوروبيين إلى الاعتقاد بأن التعبئة السريعة لجيوشهم شكلت الخيار "الآمن"، على الرغم من أنهم ربما أدركوا أنَّ الإقدام على ذلك قد يكون بمثابة عمل حربي. أو، لنأخذ مثالًا أحدث، فقد جادل دين أتشيسون وويليام فولبرايت وريتشارد راسل في تشرين الأول 1962 قرار الرئيس كينيدي بفرض حصار على كوبا واعتبروا أنه يشكل مخاطرة أكبر بكثير من اتباع إستراتيجيتهم المحبذة المتمثلة بقصف كوبا أو غزوها لإزالة الصواريخ السوفييتية.

لذا، قد تؤدي حالات الضغط الشديدة إلى اتخاذ قرارات سياسية أكثر عدوانية، لكن الأدلة المعروضة هنا تشير إلى عملية أكثر تعقيدًا بعض الشيء: يؤدي الضغط الناجم عن الأزمات إلى تغييرات معينة في كيفية إدراك الوقت وتعيين البدائل وتحديد أنماط التواصل. وهذه، بدورها، قد تحد من فعالية عمليات اتخاذ القرارات وما ينتج عنها من خيارات سياسية ولكن قد لا تدفع باتجاه اتخاذ مخاطر أعلى بالضرورة.

من المفيد تحديد الظروف التي يتسبب فيها الضغط بظهور ردود فعل مثل العدوانية أو التهدئة أو الاستسلام أو محاولة الانسحاب من الوضع، أو غيرها من الاستجابات. ومع ذلك، من شبه المستحيل أن نستطيع القيام بشيء أكثر من تقديم فرضيات مؤقتة جدًا. على سبيل المثال، بما أن الضغط غالبًا ما يُضعف القدرة على التمييز الدقيق، فقد يظهر ميل أكبر لتحديد أوجه التشابه بين الموقف الحالي والأحداث السابقة التي مرّ بها صانعو القرار. ففي مواجهة مصر المتعنتة في العام 1956، أجرى أنطوني إيدن مقارنة بين ناصر وهتلر. وبالمثل، رأى هاري ترومان أيضًا تشابهًا جوهريًا بين الغزو الشيوعي لكوريا الجنوبية في العام 1950 وتوسع الأنظمة الاستبدادية الأخرى خلال الثلاثينيات. في هذه الحالات، استند كل من إيدن وترومان إلى ثلاثينيات القرن الماضي – الفترة التي برزا فيها على الساحة الوطنية – كمصدر يسترشدان به. ولكن ترومان حقق نجاحًا أكبر بكثير من إيدن.

الفرضية الثانية، وإن كانت لا تزال غير مؤكدة بشكل كبير، تشير إلى أنه في ظل ظروف الضغط الشديد، يزداد الميل إلى التمسك بالسياسات القائمة. قد يبدو هذا استنتاجًا بسيطًا أو مكررًا، نظرًا إلى وجود قيود بيروقراطية وغيرها من العوائق التي تميل دائمًا إلى مقاومة التغييرات المفاجئة في السياسات. ولكن نظرًا لأن المواقف التي تتسم بالضغط الشديد غالبًا ما تكون مصحوبة بانخفاض في الإبداع وضغوط جماعية تدفع نحو الامتثال، قد نفترض أن وجود دليل شبه قاطع على الفشل هو وحده ما قد يدفع إلى إجراء تغييرات كبيرة في السياسات. فقد استغرق الأمر غزو النازيين لتشيكوسلوفاكيا المجزأة بالفعل في العام 1939 لتتخلى بريطانيا عن سياستها التوفيقية تجاه هتلر. وبالمثل، لم يحدث تحول أساسي في السياسة الأميركية تجاه جنوب شرق آسيا إلا بعد تقاطع هجوم تيت مع طلب الجنرال ويستمورلاند إرسال 206,000 جندي إضافي إلى فيتنام وظهور أدلة من الانتخابات التمهيدية في نيو هامبشاير تشير إلى استياء شعبي واسع. ويُلاحظ أنه في المثال الأول أنَّ التحول كان بالانتقال من سياسة التفاوض والتسوية إلى موقف أكثر عدوانية، بينما حصل العكس في المثال الثاني.

الخاتمة

تشير الأدلة إلى أنَّ رسم السياسات في ظل الضغوطات الناجمة عن الأزمات يختلف في عدة نواحي عن عمليات اتخاذ القرار في حالات أخرى. والأهم من ذلك، أن هذه الفروقات غالبًا ما تعيق، بدلًا من أن تعزز، فعالية أولئك المنخرطين في المهام المعقدة المتعلقة باتخاذ خيارات السياسة الخارجية.* ولا شك أن هذا الاستنتاج يتسق مع نتائج الأبحاث التجريبية.

على الرغم من أن هذه الأدبيات ليست خالية من النتائج التجريبية والكمية، إلا أنها ليست بمنأى عن المشكلات المفاهيمية والتشغيلية. لا يمكن الافتراض ببساطة، أن النتائج التي يتم الحصول عليها من خلال مواضيع تجريبية، وغالبًا ما يكونون طلابًا، تنطبق بالضرورة على أشخاص من أعمار وثقافات وتجارب مختلفة.† كما أن الأسلوب المعتاد المتمثل في مطالبة المشاركين بالعثور على أفضل حل لمشكلة أو لغز لا يتطابق تمامًا مع مهمة صانع القرار الذي قد يواجه موقفًا لا يوجد فيه حتى حل واحد صحيح.

ربما يكون السؤال الأهم الذي يمكن طرحه هو عن مدى قدرة الباحث التجريبي على خلق حالة ضغط شديدة تُعتبر بالفعل واقعية.[59] فعندما يُستخدم البشر كمواضيع للتجربة، يجب أن تكون حالة الضغط في المختبر أقل حدة وقصيرة المدة. وفي العادة، يتم إحداث الضغط من خلال إيهام المشارك بأنه فشل في المهمة الموكلة إليه. أما في المقابل، فقد يرى المسؤول عن السياسة الخارجية أنّ الأزمة تمثل تهديدًا حقيقيًا لاستمرارية وجوده الشخصي أو أسرته أو وطنه أو حتى البشرية جمعاء. ومن الواضح أنَّ الباحث لا يمكنه خلق وضع مماثل في بيئة المختبر.

باختصار، تثير هذه النتائج التجريبية تساؤلات حول "الحكمة السائدة" التي تعتمد عليها الممارسات الدبلوماسية والإستراتيجيات في الأزمات. إلا أن الإجابات لا يمكن العثور عليها إلا في العالم الواقعي للأزمات الدولية، وليس في بيئة المختبر.

تُشكل الأزمة التي أدت إلى اندلاع الحرب العالمية الأولى في العام 1914 حالة مثالية تقريبًا لتقييم مدى تأثير الضغط على عملية رسم السياسات. فكما يشير هورفاث عند مناقشة حدود البحث التجريبي، فإنَّ صعوبة تعريف الضغط بشكل عملي تكون أقل صعوبة عندما يُدرس وضع "يبدو واضحًا أنه ضاغط لمعظم الأفراد".[60] حتى أنَّ قراءة سريعة للمذكرات واليوميات وسائر الروايات المنقولة عن شهود عيان عن الأحداث، التي دارت خلال الأيام المحتدمة في الأزمات، تكشف عن الضغط الشديد الذي كان يعيشه جميع القادة الأوروبيين أثناء اتخاذهم لقرارات السياسة الخارجية. كتب الأدميرال فون تيربيتز عن زملائه: "لم أرَ وجهًا أكثر مأساوية وتعبًا من وجه إمبراطورنا خلال تلك الأيام"، وأضاف: "منذ بداية التعبئة الروسية، بدا المستشار كأنه رجل يغرق".[61] ووصف السفير الأميركي في لندن والتر هاينز بيدج تأثير الأزمة على الأمير ليشنا وسكي بشكل أكثر وضوحًا: "ذهبت لزيارة السفير الألماني في الثالثة بعد الظهر [في 5 آب]. نزل إليّ بلباس النوم، كمن فقد صوابه. خشيت أن يجن حرفيًا. ... فقد كان الرجل المسكين قد أمضى عدة ليالٍ بلا نوم".[62] علاوة على ذلك، فإن التفاؤل الواسع النطاق بشأن السلام خلال الأسابيع الأولى بعد اغتيال الأرشيدوق النمساوي، فرانز فرديناند، يوفر فرصة لإجراء مقارنة بين الظروف ذات الضغط المرتفع والمنخفض نسبيًا.

ويُعد العام 1914 أيضًا مثالًا شبه كلاسيكي على أزمة دبلوماسية تصاعدت بسرعة تفوق التوقعات، وكذلك سيطرة من كانوا مسؤولين عن اتخاذ قرارات السياسة الخارجية. وهذا لا يعني أن الدول الأوروبية في العام 1914 كان يحكمها ملوك ورؤساء ووزراء وبرلمانات وأحزاب يسعون لإرساء سلام راسخ. ولا ينفي ذلك أنَّ الطموحات الإمبريالية المتنافسة والتنافس التجاري وسباقات التسلح والتحالفات والخطط العسكرية الصارمة قد تكون أسبابًا رئيسية

* يوجد وجهة نظر بديلة تقول إنه "لا يختلف إدراك أو تصرف صانعي القرار خلال الأزمات". بمعنى آخر، "إنهم لا يدركون العداء إذا لم يكن له وجود، ويعبرون عن العداء انطلاقًا تصورهم للعداء" دينا أ. زينس، جوش زينس، ر. د. مكلور، "Hostility in Diplomatic Communication: A Study of the 1914 Crisis"، في تشارلز ف. هيرمان (محرر)، *Contemporary Research in International Crisis* (نيويورك: ذا فري بريس، قيد النشر). ومع ذلك، لا يعني هذا أن الكثير من جوانب الإدراك والسلوك لا تتغير في حالات الأزمات. علاوة على ذلك، لا يستبعد استنتاجهم إمكانية أن تستمر التصورات المتبادلة للعداء وتتعاظم بما يتجاوز أسبابها الأساسية.

† ولا يمكن، بالطبع، الافتراض أنها غير صحيحة، أو أن عكس النتائج التجريبية هو الصحيح.

لزعزعة الاستقرار الدولي. على الرغم من أن هذه السمات وغيرها للنظام الدولي في العام 1914 كانت أساسية في تشكيل وتقييد الدبلوماسية الأوروبية، إلا أن اندلاع الحرب كان نتيجة للقرارات التي اتخذها – أو لم يتخذها – رجال الدولة في فيينا وبلغراد وبرلين وسانت بطرسبرغ وباريس ولندن. وتشير الأدلة إلى أن الحرب العامة في العام 1914 لم تكن هدفًا لأي من القادة الأوروبيين، حتى أولئك الذين كانوا مستعدين لامتطاء دبلوماسية حافة الهاوية أو يسعون لجني ثمار صراع محدود، أو يتطلعون إلى طموحات بعيدة المدى لا يمكن تحقيقها إلا باللجوء إلى السلاح.*

أخيراً، من المحتمل أن تكون الوثائق المتعلقة بالأزمة قد تفوقت من حيث الجودة والكمية على أي حدث مشابه في التاريخ. لذا، توفر أحداث العام 1914 فرصة استثنائية لدراسة تأثير الضغط على جوانب معينة من صنع السياسات.

* أظهر فريتز فيشر أن أهداف الحرب الألمانية، كما تطورت خلال الفترة من 1914 إلى 1918، كانت ذات طابع إمبريالي. ولا شك أن أهداف الأطراف المتحاربة الأخرى توسعت أيضًا خلال الحرب، ولو كان ذلك فقط لتبرير التكاليف الباهظة للصراع. ومع ذلك، أجد أن إدانته الشديدة لنوايا ألمانيا خلال الأزمة التي سبقت الحرب غير مقنعة تماماً. فريتز فيشر، *Germany's Aims in the First World War* (نيويورك: دبليو. دبليو. نورتون، 1967)، الفصل الثاني.

الفصل الثاني

أزمة عام 1914

1914: مراجعة مختصرة

مع اقتراب الصيف، تباطأت وتيرة النشاط الدبلوماسي في أوروبا بشكل ملحوظ. سيتم قريباً تأجيل جلسات البرلمانات، وسيذهب رجال الدولة والدبلوماسيون في إجازة، وستبدو أوروبا خالية من الجدل الدبلوماسي بشكل ملحوظ، حتى في منطقة البلقان. كما بدا أن خطر الحرب بين اليونان وتركيا قد انتهى، وتم التوقيع الأولي على اتفاقية بغداد بين ألمانيا وبريطانيا العظمى في أيار، كما بدأ أنه تم حل النزاع القائم بين ألمانيا وروسيا بشأن التسلح. في الواقع، كان يمكن أن يكون تموز عام 1914، وعلى عكس الأزمات الحادة التي شهدتها الأشهر ذاتها في السنوات الثلاث السابقة، فترة سلمية فاصلة إذا لم تكن دائمة يتغيّب فيها خطر الحرب.[1]

ولكن في 28 حزيران، اغتيل وريث عرش الإمبراطورية النمساوية المجرية الأرشيدوق فرانز فرديناند في سراييفو على يد شاب قومي صربي. على الرغم من انعدام ثقة فيينا بفرانز فرديناند بسبب زواجه المرغنطي وأفكاره السياسية الليبرالية نوعاً ما، فإن الكثير من النمساويين رأوا في موته فرصة جيدة أخيرة للتخلص من تهديد "صربيا الكبرى" للعرش المزدوج والمتعدد الجنسيات.

وفي اجتماع مع مسؤولين ألمانيين كبار في الأسبوع التالي، تلقى وفد من النمساويين الرفيعين المستوى وعداً بدعم حكومة برلين الكامل لفرض سياسة من العقوبات الشديدة على صربيا. وبالفعل، بدلاً من نصح الألمان للإمبراطورية النمساوية المجرية بالتعقل قبل اتخاذ أي إجراء، حثتها على التحرك بسرعة لمعاقبة صربيا بينما لا يزال الرأي العالمي يركز على الاغتيال الملكي.

لذلك، بعد الدعم من برلين، وبعد المعارضة الأولية لرئيس الوزراء المجري إشتفان تيزا، وافق المجلس النمساوي لمستشاري الملك على تقديم إنذار أخير يكاد يكون غير مسبوق لصربيا؛ ومن الوارد أن تتبع ذلك حرب، فقط في حال عدم تلبية المطالب. وبحسب المقرر، كان من المفترض أن يتم تقديم الإنذار لصربيا في 20 تموز في بلغراد، إلا إنه تأخّر ثلاثة أيام حتى لا يتزامن موعده مع موعد زيارة "حامي" روسيا وصربيا، الرئيس الفرنسي ورئيس حكومته. وخوفًا من أن تستنكر وزارة الخارجية الألمانية تحفّظ المجلس، ظل نصّ الإنذار الموجّه لصربيا سرّاً عن ألمانيا حتى موعد تقديمه.

أيّ ميلٍ في بلغراد للموافقة على شروط الإنذار بددته الوعود الروسية والمبهمة إلى حد ما، بالدعم لصربيا. لذا بدأت صربيا تحركها قبل الرّد على الإنذار النمساوي؛ بل وجاء ردها استرضائيًا ظاهريًا، ولكنّه يتملص من عدة نقاط مذكورة في الإنذار، بل ورفض واحدة منها علنًا أيضًا. وتبعًا لتعليمات صاغتها فيينا بعناية، رفض السفير النمساوي من فوره الرد الصربي. وعلى إثر ذلك، تم قطع العلاقات الدبلوماسية مع صربيا، وغادر جميع الدبلوماسيين النمساويين بلغراد في غضون ساعة، وأمرت امبراطورية النمسا-المجر ببدء تحرّك جزئي. إن الأرقام المتعلقة بحجم هذه التحرّكات وغيرها موجودة في الجدولين 1 و2.

عند تعميم نص الرد الصربي، شاعت بعض الآراء حول إن أزمة البلقان الأخيرة هذه ستمرّ من دون عواقب وخيمة. هذا ما أفرح القيصر فيلهلم الذي كان يقضي إجازته على يخته في بحر الشمال لدى سماعه بإن حليفته قد حققّت فوزًا دبلوماسيًا رئيسًا؛ كما واطمإن نتيجة انعدام الحاجة إلى المزيد من الإجراءات العدوانية. وعلى الرغم من بدء التحضيرات العسكرية الروسية في 25 تموز، إلا أن يومان مضيا ولم يجد القيصر الروسي ولو سببًا صغيرًا يدعو إلى القلق بشأن السلام في أوروبا. وقد أشار لويد جورج إلى أنه حتى 27 تموز، كان جميع وزراء الحكومة مقتنعين بأنه

سيتم إيجاد السبل لتجنب حرب أوروبية شاملة.[2] حتى ونستون تشرشل، اللورد الأول للبحرية البريطانية والمعروف بمواقفه "المتشددة"، كان على ثقة من إن الرد الصربي على الإنذار النمساوي سجّل بداية انتهاء خطر الحرب. ومن المفارقات أن الإمبراطور النمسا-المجر، المسن وشبه الخرف فرانز جوزيف، كان واحدًا من القلائل الذين توقعوا النتيجة الفعلية للأحداث.

الجدول 1
تعبئة الجيوش عام 1914

	بريطانيا	فرنسا	روسيا	صربيا	الجبل الأسود	بلجيكا	النمسا-المجر	ألمانيا	تركيا
25 تموز				180.000			200.000[أ]		
26 تموز									
27 تموز									
28 تموز					40.000				
29 تموز			800.000[ب]						
30 تموز			4.100.000[ت]						
31 تموز						186.000[ث]	538.000[ج]		
1 آب		1.091.000[ح]						4.000.000[خ]	
2 آب									300.000[د]
3 آب									
4 آب	420.000[ذ]	50.000[ذ]							

[أ] أمر بتعبئة 8 فيالق من أصل 16 في الجيش الإمبراطوري: الثالث والرابع والسابع والثامن والتاسع والثالث عشر والخامس عشر والسادس عشر.

[ب] تعبئة الفيالق التالية: أوديسا: السابع والثامن؛ موسكو: الخامس والثالث عشر والسابع عشر والخامس والعشرين والرماة؛ كييف: التاسع والعاشر والحادي عشر والثاني عشر والحادي والعشرين؛ قازان: السادس عشر والرابع والعشرين. (500,000 فرقة بالإضافة إلى 300,000 احتياط)

[ت] تعبئة عامة تشمل وحدات الجيش العادية المتبقية (900,000 عنصر إضافي)، بالإضافة إلى جميع الاحتياط.

[ث] يضم جيشًا ميدانيًا مكونًا من ستة فرق وفرقة فرسان واحدة (117,000) بالإضافة إلى قوات الحصن في أنتويرب ولياج ونامور (69,000)

[ج] حشد الفيالق الثمانية المتبقية من الجيش الإمبراطوري (250,000). إلحاق وحدة دفاع إقليمية (لاندفيهر) واحدة مكوّنة من (18,000) بكل فيلق (228,000). بالإضافة إلى استدعاء (ميليشيات) لاندسترم لأوّل مرّة منذ عام 1866 (لم تكن الأرقام متوفرة، لذا يمكن القول إن التعبئة النمساوية الكاملة تضمنت في الواقع عددًا أكبر من 538,000 من الرجال).

[ح] 5 جيوش فرنسية تضم 1,071,000 رجل، بما في ذلك فرق الاحتياط. كما وتم تجهيز 20,000 فرقة إضافية في طنجة للانطلاق إلى فرنسا.

[خ] بلغ إجمالي الجيوش الألمانية السبعة (الأول والثاني والثالث والرابع والخامس والسادس والسابع) المشاركة في خطة شليفن 1,700,000 رجل. ضمت وحدات الجبهة الشرقية 5 فيالق (الأول والسابع عشر والعشرين والاحتياطي الأول والاحتياطي الثالث) وفرقة الفرسان الأولى وخمس وحدات بديلة (إيرساتز) وخمس كتائب لاندفيهر، ما يعادل مجموعه 314,500 رجل. ومع ذلك، فإن أحد المصادر يعطي إجمالي القوة الألمانية ما يعادل 4,000,000 رجل. أما الفرق المتبقية فكانت على الأغلب من قوّات لاندفيهر ولاندسترم.

[د] جيش عادي مكوّن من ست فرق وفرقة فرسان واحدة (120,000)، بالإضافة إلى القوّات الإقليمية المكوّنة من 14 وحدة (300,000).

[ذ] القوّات المستدعاة من المغرب.

[ر] تعبئة عامة في 2 آب. تذكر رسالة مقتبسة في ألبرتيني (III، ص. 614) الرقم 300,000.

الجدول 2
التعبئة البحرية عام 1914

التاريخ	الدولة	النوع
15 تموز	بريطانيا العظمى	اختبار تعبوي روتيني [أ]
24 تموز	بريطانيا العظمى	صرف جنود الاحتياط [أ]
25 تموز	ألمانيا	أمر الأسطول بالتحرّك من قبل القيصر الألماني [ب]
25 تموز	روسيا	تعبئة أسطول البلطيق [ت]
27 تموز	بريطانيا العظمى	تنبيه تشرشل للأسطول الأول والثاني [ث]
28 تموز	بريطانيا العظمى	أمر الأسطول الأول بالذهاب إلى سكابا فلو [ج]
29 تموز	ألمانيا	انتقال الأسطول من النرويج إلى الموانئ المحلية [ح]
30 تموز	بريطانيا العظمى	إرسال تشرشل لبرقية تعبئة من دون إذن المجلس [خ]
31 تموز	روسيا	أمر أسطول البلطيق بالبقاء في المياه الدولية [ج]
31 تموز	النمسا-المجر	تعبئة الأسطول [د]
1 آب	فرنسا	استعداد الأسطول [ذ]
2 آب	بريطانيا العظمى	تعبئة الأسطول؛ استدعاء جميع الاحتياط تحت سن الخامسة والخمسين [خ]
3 آب	فرنسا	إبحار الأسطول من تولون [ذ]

[أ] 20,000 رجل
[ب] 638,165 طن
[ت] 196,100 طن
[ث] 1,267,425 طن
[ج] 881,715 طن
[ح] 615,610 طن
[خ] 1,722,610 طن
[د] 216,087 طن
[ذ] 697,108 طن

فقد علق بعد أن وعدت ألمانيا النمسا- المجر الدعم الكامل قائلًا: "لم يعد بإمكاننا التراجع الآن، ستكون حربًا فظيعة". أما تعليق نائب وزير الخارجية آرثر نيكولسون فقد كان أكثر نموذجية، فقد قال: "لديّ بعض الشكوك حول إذا ما كانت النمسا ستتخذ أيّ إجراء خطير، وأتوقّع أن تهبّ عاصفة".[3]

بعد أن اتّضح أن هذه التوقعّات الأوليّة كانت إيجابية أكثر من اللازم، بدأت عدة تحرّكات دبلوماسية لإحباط الحرب، أو أقله منعها من الانتشار إلى أبعد من البلقان بعد أن فشلت في إحباطها. اقترح وزير الخارجية البريطاني إدوارد غراي إقامة مؤتمر رباعي القوى من أجل تسوية المشكلة النمساوية-الصربية. أبدت فيينا وبرلين استعدادهما للقبول بمؤتمر يناقش الخلافات بين روسيا والنمسا- المجر، ولكنّهما اعتقدتا بإن مشكلة صربيا هي مسألة "شرف وطني" يجب حلها وفقًا لشروط النمسا، وليس لشروط الهيئات الدولية.

أما المقترح الثاني، يُعرف بخطة "التوقف عند بلغراد"، قدمه مسؤولون أوروبيون متعددون في نفس الوقت تقريبًا، كوسيلة لإرضاء فيينا التي ترغب في تحقيق انتصار عسكري ودبلوماسي في آن واحد. كما دعا المقترح إلى حد النشاط العسكري وحصره في احتلال العاصمة الصربية فقط. وبذلك، تصبح بلغراد رهينة لضمان خضوع صربيا للإنذار النمساوي.

ووسط الجهود الدبلوماسية هذه، أعلنت النمسا- المجر الحرب على صربيا، وفي 29 تموز بدأت قصفها على بلغراد. في تلك الليلة، أرسلت سلسلة من البرقيات إلى فيينا تطلب بيأس قبول مقترح "التوقّف عند بلغراد" بأسرع ما يمكن، ولكنّها باءت بالفشل.

خلف الجهود الألمانية المتأخرة لاستعادة بعض السيطرة على سياسة النمسا، كان يكمن شبح التحرك الروسي الذي عمل على منع إخضاع صربيا. ففي وقت مبكر من ذلك اليوم، أمرت روسيا بالتعبئة العامة، وهو إجراء يعادل إعلان الحرب. وفي اللحظة الأخيرة، تدخّل القيصر الروسي، وبدلًا من ذلك، أمر بتعبئة جزئية للمناطق العسكرية الجنوبية المواجهة للنمسا- المجر. وعلى الرغم من التحذيرات الألمانية، أُعيدت التعبئة العامة في اليوم التالي في روسيا. كان الجنرالات الروس يدركون جيدًا إن أي محاولة لتنفيذ تعبئة جزئية ستعيق تمامًا الدعوة إلى تعبئة شاملة في المستقبل القريب، ما دفعهم إلى إقناع القيصر الروسي بتغيير رأيه مرة أخرى.

أعلنت حكومة برلين حالة من "التهديد الخطير بالحرب" وأرسلت إنذارًا إلى سانت بطرسبرغ تأمر فيه وقف الاستعدادات العسكرية الروسية على الحدود الألمانية خلال فترة 12 ساعة. ولما لم تتلقَّ برلين أيّ جواب على الإنذار، أعلنت ألمانيا التعبئة العامة في الأول من آب، ولاحقًا في تلك الليلة، أعلنت الحرب على روسيا.

في هذه الأثناء، طلب السفير الألماني في باريس معرفة موقف فرنسا في حال اندلاع حرب بين ألمانيا وروسيا حليفة فرنسا. فأتى الرد الفرنسي كالآتي -"مصالح فرنسا ستحدد موقفها"- الذي تزامن مع إعلان التعبئة العامة في باريس وبرلين، ومع إعلان ألمانيا الحرب على روسيا.

دعت إستراتيجية ألمانيا المعتمدة منذ زمن في القتال على جبهتين، أي ما يعرف بخطة شليفن، إلى شنّ عملية عسكرية دفاعية ضد روسيا وتحقيق انتصار في الغرب من خلال غزو فرنسا عبر بلجيكا. وعلى الرغم من رفض بروكسل للطلب الألماني الذي اقتضى بالسماح لألمانيا بالعبور في بلجيكا مقابل ضمان سيادة بلجيكا الإقليمية، ألمانيا كانت قد بدأت تنفيذ خطة شليفن بالفعل، وفي غضون ساعات، اجتاحت ألمانيا لوكسمبورغ وبلجيكا، وأعلنت الحرب على فرنسا.

الجدول 3
ملخص لأبرز الأحداث، حزيران - آب 1914

التاريخ		الحدث
28	حزيران	اغتيال الأرشيدوق فرانتس فرديناند من النمسا-المجر على يد عضو في تنظيم إرهابي صربي
5	تموز	ضمان ألمانيا الدعم الكامل للنمسا-المجر في أي إجراء تتخذه رداً على الاغتيال ("صك على بياض")
7	تموز	معارضة رئيس الوزراء المجري تيزا الحرب ضد صربيا أمام المجلس النمساوي لمستشاري الملك
13	تموز	إرسال البارون فون ويزنر تقريراً يفيد بعدم قدرته على العثور على دليل تواطؤ الحكومة الصربية مع مخططي عملية الاغتيال
14	تموز	إقناع رئيس الوزراء المجري تيسا بسياسة الحرب في المجلس النمساوي لمستشاري الملك
23-20	تموز	زيارة الرئيس الفرنسي ورئيس حكومته لروسيا
23	تموز	تقديم النمسا- المجر إنذاراً يتضمن عشرة نقاط لصربيا، على أن يتم الرد عليه خلال مهلة 48 ساعة
24	تموز	تحذير روسيا بإنه لن يتم تدمير صربيا على يد النمسا-المجر
25	تموز	إعلان صربيا التعبئة العامة
		رد صربيا على الإنذار موافقة على بعض المطالب، ورافضة أو متهرّبة من البعض الآخر
		إعلان النمسا-المجر التعبئة الجزئية
		موافقة المجلس الوزاري الروسي على اتخاذ إجراءات عسكرية تحضيرية للتعبئة
		ضمان النمسا- المجر لروسيا بأنه لن يتم ضم أي أراضٍ صربية إليها
		ضمان فرنسا دعمها لروسيا
26	تموز	اقتراح غراي من بريطانيا العظمى بإقامة مؤتمر لمعالجة مشكلة البلقان، ورفض النمسا-المجر تسليم مسألة "شرف وطني" لأحكام آخرين
27	تموز	بدء فرنسا تحضيراتها العسكرية
		أمر الأسطول البريطاني بعدم التفكك بعد التدريبات
		وعد غراي روسيا بالدعم الدبلوماسي
28	تموز	إعلان النمسا-المجر الحرب على صربيا
		نهاية المحادثات بين النمسا-المجر وروسيا حول أزمة البلقان
		إبداء فرنسا رغبتها في دعم روسيا مرة أخرى
29	تموز	تحذير ألمانيا لروسيا بعدم إعلان للتعبئة
		إصدار روسيا الأمر بإعلان التعبئة العامة وإلغاؤه بعدها
		إصدار روسيا الأمر بالتعبئة الجزئية ضد النمسا-المجر
		بدء قصف النمسا-المجر لبلغراد
		طلب ألمانيا المستمر بأن توافق النمسا-المجر على مقترح "التوقف في بلغراد" ولكن من دون جدوى

30	تموز	إعلان روسيا التعبئة العامة
		عودة المحادثات بين روسيا والنمسا-المجر
31	تموز	إعلان النمسا-المجر التعبئة العامة
		إعلان ألمانيا حالة من "التهديد الخطير بالحرب"
		إرسال ألمانيا إنذاراً لروسيا تطلب فيه وقف الإجراءات العسكرية على الجبهة الألمانية خلال فترة 12 ساعة
		رفض ألمانيا لضمان احترام حيادية وسيادة بلجيكا وذلك رداً على سؤال بريطانيا
		سؤال ألمانيا عن موقف فرنسا في حال اندلاع حرب روسية ألمانية
1	آب	إعلام فرنسا ألمانيا بأن: "مصالح فرنسا ستحدد مواقفها"
		إعلان فرنسا التعبئة العامة
		إعلان ألمانيا التعبئة العامة
		إعلان ألمانيا الحرب على روسيا
2	آب	طلب ألمانيا من بلجيكا السماح لها بالعبور في الإقليم البلجيكي ورفض بلجيكا لذلك
		تصويت المجلس البريطاني على حماية الساحل الفرنسي في وجه الاعتداء الألماني
		اجتياح ألمانيا للوكسمبورغ
3	آب	اجتياح ألمانيا لبلجيكا
		إعلان ألمانيا الحرب على فرنسا
4	آب	إرسال بريطانيا العظمى إنذاراً مدته 12 ساعة لألمانيا، وإعلانها الحرب على ألمانيا بعد عدم تلقّي أيّ رد

على الرغم من تحالف بريطانيا العظمى مع فرنسا وروسيا، لم يكن موقفها واضحًا خلال الأزمة. فحتى نهاية تموز، كان تهديد الحرب الأهلية حول قضية أيرلندا محور قلق الكثير من المسؤولين البريطانيين مقارنة بالوضع في البلقان. وقد أبقت رسائل متنوعة غامضة نسبيًا، التي وصلت إلى برلين عبر مصادر غير رسمية، آمال القيصر الروسي بإن بريطانيا قد تبقى خارج الصراع تمامًا؛ بينما تم تجاهل التحذيرات الدقيقة للسفير الألماني في لندن الأمير ليشناوسكي. كان مجلس الوزراء البريطاني منقسمًا بشدة، وكانت الآراء داخل المجتمع المالي والجهات الإعلامية المؤثّرة تعارض أي خطوات قد تُتَّخَذ وتؤدي إلى حرب. هذا وقد اتُخذت بعض الإجراءات العسكرية التي تشمل تعبئة الأسطول، ولكن المطالب الفرنسية العاجلة للحصول على دعم بريطاني كامل قوبلت بالرفض.

لكنّ الغزو الألماني لبلجيكا في المقلب الآخر، زوّد غراي بقضية تكفي لتوحيد افتراضي للمجلس بالكامل. وفي 4 آب، أُرسل إنذار مدته 12 ساعة لألمانيا، ولما لم يصل أي رد من برلين عليه، أعلنت بريطانيا العظمى الحرب على ألمانيا.

وهكذا، بعد أقل من ستة أسابيع على عملية الاغتيال، وبعد مرور سبعة أيام فقط على اندلاع حرب "صغيرة" بين النمسا-المجر وصربيا، دخلت جميع القوى العظمى الموجودة في أوروبا الحرب (راجع جدول 3 للحصول على ملخّص أكثر تفصيلًا حول هذه التطورات). فشلت دبلوماسية تموز بمنع نشوب حرب شاملة، كما فشلت "مدافع آب"[4] بمنحٍ أي من الأطراف انتصاراً سريعًا، وخلال السنوات الأربع التالية، أُعلنت ستة وخمسون حرباً إضافية جرت معها جزءاً كبيراً من العالم إلى الصراع، بما في ذلك الصين واليابان وإيطاليا وتركيا والبرازيل والولايات المتحدة الأميركية. وعندما توقفت المعارك أخيراً في تشرين الثاني 1918، كانت النمسا-المجر في حالة انحلال، وألمانيا على شفا حرب أهلية،

والنظام الملكي الروسي دُمر على يد الثورة البلشفية. ظهرت فرنسا وبريطانيا العظمى في جانب المنتصرين، ولكن بتكلفة باهظة ومرعبة لم يكن ليتخيّلها أشد المتوقّعين شؤمًا في آب 1914.

يمكن وصف تصاعد هذه الأزمة الدبلوماسية إلى حرب شاملة بطريقة أكثر منهجية من خلال دراسة الإجراءات السياسية والاقتصادية والعسكرية وغيرها التي اتخذتها الدول الأوروبية خلال صيف عام 1914؛ وقد تضمنت مصادر هذه البيانات الكتب المتخصصة والتواريخ والصحف المعاصرة. بالإضافة إلى الإجراءات الدولية، تم توثيق عدد من الأحداث الداخلية التي كان لها تداعيات خارجية (مثل إعلان الأحكام العرفية في المدن الحدودية، وطلبات تجهيز المواد الغذائية للجيش وما إلى ذلك).

تم توثيق كل إجراء وتسجيله بشكل موحّد، مع تحديد الدولة التي قامت به، والإجراء، وهدفه. وبذلك تم توثيق 448 إجراء، من بينها الأمثلة التالية.

التاريخ	الدولة الفاعلة	الفعل	الهدف
10 تموز	فرنسا	الموافقة على قانون عسكري لمدة ثلاث سنوات	عام
14 تموز	ألمانيا	زيادة ميزانية الأسلحة بمقدار 250,000,000 دولار	عام
24 تموز	روسيا	وزير الخارجية الروسي يتهم السفير النمساوي المجري" :الحقيقة هي، أنكم تريدون الحرب وقد أحرقتم جسوركم"	النمسا-المجر
26 تموز	ألمانيا	السفير الألماني في روسيا يعطي وزير الخارجية الروسي تحذيرًا وديًا ولكن حازمًا، بشأن الأنباء التي تفيد بأنه قد تم إصدار أوامر بالتعبئة	روسيا
29 تموز	صربيا	صربيا تسحب قواتها من الحدود البلغارية (لأن بلغاريا أعلنت حيادها)	بلغاريا
4 آب	بريطانيا العظمى	بريطانيا العظمى تعلن الحرب على ألمانيا	ألمانيا

ثم تم تصنيف هذه البيانات حسب شدة التهديد على مقياس توزيع ثابت من 1 (الأقل شدة) إلى 9 (الأكثر شدة).* إن هذه الإجراءات المرتبطة بالأزمة التي اتخذتها جميع الدول ملخّصة بالشكل 1 (إن البيانات الخاصة بكل دولة واردة في الملحق). تشير النتائج إلى إن وتيرة الإجراءات ارتفعت ستّة أضعاف بين الشهر الأول والأسبوع الأخير من فترة الأزمة.† إن الزيادة في حدة التهديد لم يكن عاديًا. فقد كانت هناك حوادث عنف متفرقة (مثل المناوشات الحدودية بين صربيا وبلغاريا) حتى قبل إعلان النمسا-المجر الحرب على صربيا. ولم يقتصر الأسبوع الأخير وحده على الإنذارات والتعبئة وإعلانات الحرب والغزوات. فحتى في آواخر تموز استمرّت بعض الجهود الدبلوماسية في احتواء التصعيد، وعلى سبيل المثال سيل البرقيات التي استمرت برلين بإرسالها إلى فيينا وسانت بطرسبرغ ليلة 29-30 تموز، في محاولة لمنع وقوع حرب نمساوية روسية قد تُدخل ألمانيا بالتأكيد في الصراع.‡

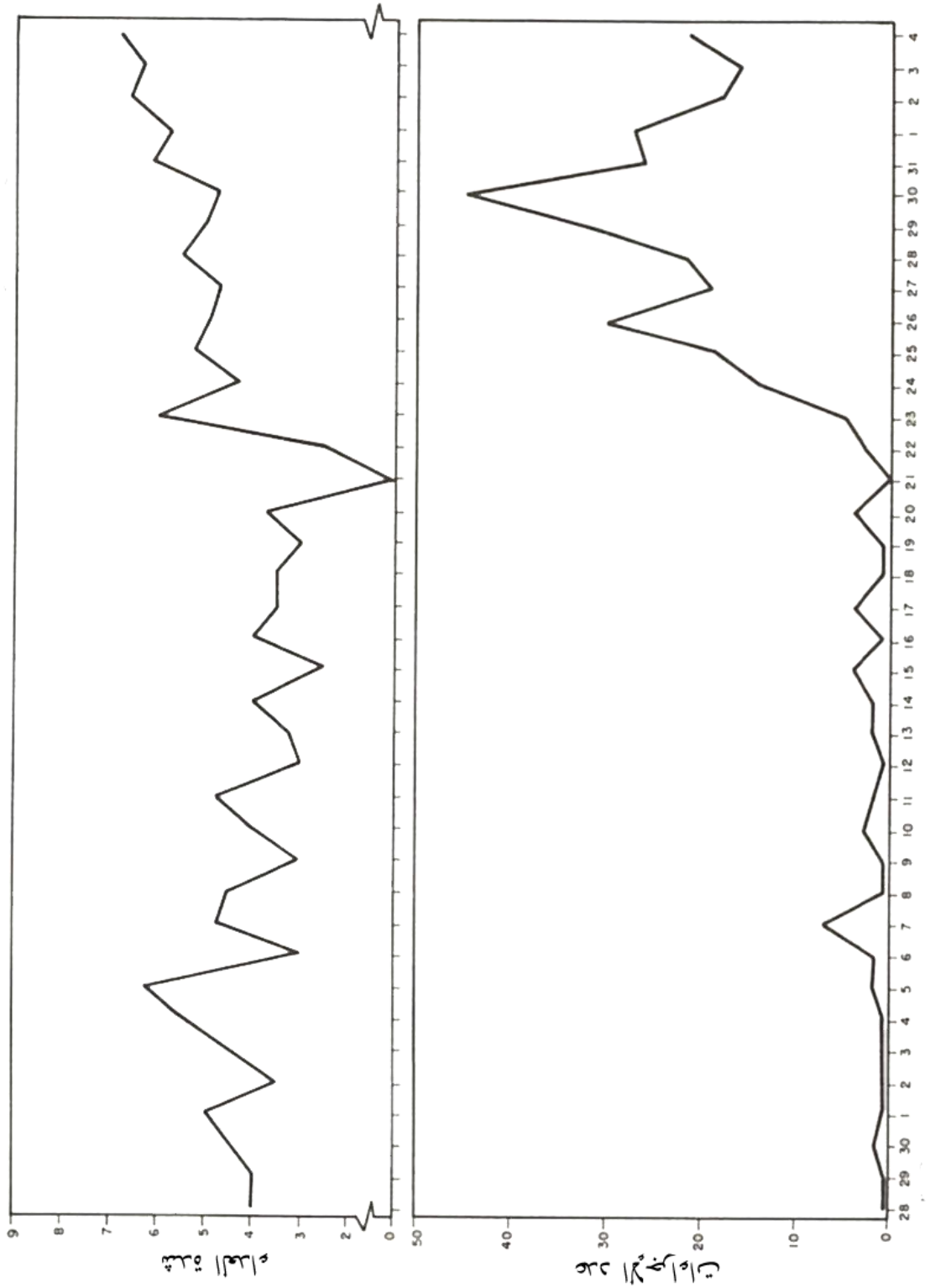
* ستوصف طريقة القياس هذه، من نوع-Q، بشكل أكبر في الملحق. كانت موثوقية المشفر البيني لبيانات الإجراء 853.

† قد يكون هذا قطعة أثرية من المصادر في جزء منه. ومن المرجح أ ن تدوّن الصحف والمؤرخون الأحداث الدرامية مثل التعبئة وإعلانات الحرب أكثر من العمليات العادية التي تشكل الجزء الأكبر من العلاقات الدولية. ولكن حتى لو سمحنا بذلك، فإن الجداول الزمنية العاملة على مدار الساعة تقريبًا في الكثير من وزارات الخارجية والحربية تشهد على وتيرة الأحداث السريعة والمضطربة في خلال المراحل الذروة من فترة الأزمة.

‡ للحصول على تفسيرات مختلفة لهذه الجهود الدبلوماسية، راجع فريتز فيشر، *Germany's Aims in the First World War* (نيويورك: نورتون، 1967)، الفصلان. 1-2. زعم فيشر أن هذه كانت مجرد محاولات ساخرة لجعل ألمانيا تبدو وكأنها الضحية وليس المحرض على الحرب الأوروبية.

الشكل 1

شدة التهديد وعدد الإجراءات المرتبطة بالأزمة لأبرز القوى الأوروبية



مقياس الضغط

تشير هذه المراجعة المختصرة إلى أن أزمة عام 1914 تتلاءم مع التعريف الأكثر شيوعًا واستعمالًا للوضع المسبب للضغط الذي "يبدو خطرًا على معظم الناس".[5] ولكن لأسباب حالية، لا يعد هذا التعريف دقيقًا بشكل كاف ليكون مفيدًا. فإلى جانب غموضه، لا يقدم هذا التعريف أي إرشادات لقياس الضغط، إضافة إلى إنه لا يساعد كثيرًا على تقييم مستويات الضغط المتغيّرة أثناء فترة الأزمة.

يمكن أن تُحل المشكلة هذه من خلال دراسة مستوى التهديد في عدة لحظات مختلفة خلال فترة الأزمة. فالبيانات الواضحة في الشكل 1 يمكن أن تعمل كمؤشر على اعتبار إنه لكل عمل أو إجراء، تقييم "موضوعي" للتهديد يتوافق مع التفسيرات الذاتية لصنّاع السياسة في العام 1914.

ولكن توجد دلائل وافية على أنه لا يمكن اعتماد هذا الافتراض دائمًا. فالكثير من الإجراءات يمكن ترجمتها بطرق متعددة، وبالفعل، يمكن لحدث واحد أن ينتج تفسيرات قد تكون متناقضة أحيانًا، وإن كان يعمل الأفراد الذين أنتجوها في نفس البيئة الوطنية والثقافية والتنظيمية. فعندما قلّص الاتحاد السوفييتي قواته المسلحة بمقدار 1.2 مليون رجل عام 1956، اعتبر هارولد ستاسين هذا الإجراء بمثابة خطوة تصالحية، في حين رآه جون فوستر دالاس تهديدًا، إذ يعتبر هذا إشارة إلى أن الاتحاد السوفييتي قد يعتمد بشكل أكبر على الأسلحة النووية. وكذلك يُظهر استطلاع بسيط حول أحداث صيف عام 1914 تفسيرات مفاجئة أنتجها مسؤولون أوروبيون. فعلى سبيل المثال، رأى القيصر الألماني فيلهلم في وجود بضع قوارب طربيد روسية في بحر الشمال تهديدًا خطيرًا لأسطوله البحري، بينما اعتبر مسؤول رفيع في وزارة الخارجية البريطانية أن الوضع الذي نشأ عقب الاغتيال سلسلة من الأحداث العشوائية التي قريبًا ما "ستتبدد". في السياق الحالي، تكمن الأهمية في هذه التصورات لـ"الواقع"، بينما تصبح دقة تلك التفسيرات أقل أهمية.

النهج الأكثر فائدة إذًا هو الذي يأخذ في الاعتبار كيفية إدراك وتفسير المسؤولين عن السياسة الخارجية للوضع خلال فترة الأزمة. ولتجنب مشكلة الدورانية، يجب أن يكون قياس الضغط وتأثيراته المتوقعة مستقلين عن بعضهما. فلا يمكننا، على سبيل المثال، استخدام إدراك الضغط الزمني كدليل على الإجهاد ثم اختبار الفرضية القائلة بأن زيادة الإجهاد تؤدي إلى مشاعر بالضغط الزمني. يوفر إدراك العداء الدولي مؤشرًا يلبي جميع هذه المعايير. كما يحظى هذا المقياس بدعم كبير من دراسة منهجية شملت اثنين وثلاثين أزمة؛ حيث كانت العلاقات بين إدراك العداء وتهديدات العنف، والنظر في الخيارات العنيفة، واتخاذ قرارات باستخدام العنف عالية باستمرار (أكثر من 50).[6]

من الناحية المثالية، يمكننا جمع بيانات تُظهر تصورات وسلوك المسؤولين خلال فترة محددة عبر منجيات عدة، مثل المراقبة والمقابلات والاستطلاعات، وما الى ذلك. ولكن بعيدًا عن حقيقة أن الأحداث المعنية وقعت منذ أكثر من نصف قرن، فإن طبيعة الأزمات المتعلقة بالسياسة الخارجية تستبعد فعليًا جميع المنهجيات المباشرة لتوليد البيانات.

وفي ظل هذه الأحداث، يمكن إيجاد الدليل الأفضل والأكثر نفعًا هي الوثائق التي دوّنها صنّاع السياسة في وقت الأزمة. إن المصادر الرئيسية للبيانات في هذا الفصل والفصول اللاحقة تشكل مجموع الوثائق الدبلوماسية البريطانية والفرنسية والروسية والألمانية والنمساوية-المجرية التي دُونَت خلال الأسابيع الخمسة والنصف عقب اغتيال فرانز فرديناند.[7] *

فور اندلاع الحرب في آب عام 1914، نشرت كلّ من الحكومات الأوروبية الرئيسية مجموعة من الوثائق المتعلقة بأزمة ما قبل الحرب. ونظرًا للظروف والدوافع المحيطة بنشرها، ليس من المفاجئ أن "الكتب الملونة" هذه مليئة بالتحريف والحذف والإلغاء، ولا سيما المواد التي قد تكون ضارة بادعاءات براءتها من الحرب. وأكثر هذه الكتب شهرة بتلاعبه بالحقائق هو الكتاب الفرنسي الأصفر، الذي لا قيمة له إلا كدليل على دعاية زمن الحرب.

* يتم الاستشهاد بهذه المجموعات في ما بعد باسم بريطانيا وفرنسا وروسيا وألمانيا والنمسا-المجر.

ولكن بعد الحرب، تم تكليف موظّفي المحفوظات والمؤرّخين الأمناء بجمع وتحرير ونشر مجموعات خالية الضعف الواضح الذي اتّسمت به الكتب الملونة. وعلى الرغم من احتمال وجود دوافع سياسية لبدء هكذا مشاريع، فعلى سبيل المثال، لا شك بإن نظامَي فايمار والسوفييت شعرا بالتهديد، إذ إن الكشف الكامل عن الإجراءات المُتّخذة كان سيشوه سمعة الحكومات التي كانت في السلطة قبل الحرب في هاتين الدولتين، إلا أن المجموعات الناتجة لا شك انها أصلية؛ وهي تضم حوالى 6000 وثيقة عن فترة الأزمة، بمجموع يصل إلى نحو 1.4 مليون كلمة. لسوء الحظ، لاتتوفر مواد مماثلة لصربيا، فلم تنشر الحكومة الصربية لو اليوغوسلافية مثل هذه المجموعات، بل تحفّظتا على أرشيفهما أيضًا بحيث لا يمكن الوصول إليه.

نلاحظ أمثلة على هذه الوثائق في الشكلين 2 و3. الأول هو البرقية التي أرسلها السفير البريطاني في برلين إدوارد غوشن إلى وزير الخارجية. بالإضافة إلى ورود النصّ الكامل، ووقت الإرسال والاستلام، وتعليقات المسؤولين الآخرين في وزارة الخارجية اللذان تداولا البرقية (إ ير كرو وآرثر نيكولسون). مع العلم إنه تم في وقت سابق نشر نسخة مُعاد صياغتها* وغير كاملة من الرسالة معنونة بالوثيقة رقم 108 في كتاب بريطانيا الأزرق في 6 آب 1914. تضمنت برقية القيصر الروسي إلى القيصر الألماني تعليقات شخصية انفعالية وكاشفة عادة منه، بالإضافة إلى الحواشي التي أضافها المحررون لتقديم مزيد من التفاصيل حول الرسالة.

* تمت إعادة صياغة الوثائق المرسلة برمز أو شيفرة (بما فيها ملف الشكل 2) في الكتاب الأزرق لمنع فك شيفرة الرمز البريطاني.

الشكل 2
برقية من السفير في برلين إلى وزير الخارجية
تتضمن تعليقات السير إير كرو وآرثر نيكولسون

(35051)

رقم. 337

من السير إ. غوشن إلى السير إدوارد غراي

برلين، 31 تموز، 1914.

الإرسال: 11:55 ص

الاستلام: 01:45 م

هاتف (رقم. 107)

النمسا وصربيا. أبلغني المستشار أنه تلقّى تواً أخباراً تفيد بأن روسيا قد أحرقت منازلها على طول حدودها مع ألمانيا، وأغلقت مكاتبها العامة المجاورة للحدود، وسحبت أموالها إلى الداخل. لم يستطع التأكد بشكل قاطع من هذه المعلومات بما أن الحدود الروسية الألمانية قد أغلقت بالكامل الآن، ولكن إذا صحّ ما يعتقده، فلا يمكن لهذا أن يعني سوى أن روسيا تعتبر الحرب أمراً حتمياً، وأنها تتخذ الآن إجراءات عسكرية على الحدود الألمانية. وصلت إليه هذه الأخبار، على حد قوله، بالتزامن مع مناشدة القيصر الروسي الإمبراطور باسم صداقتهما القديمة للتوسّط في موضوع فيينا، وأن الامبراطور في خوض العمل على ذلك. وأضاف المستشار إنه شخصياً بذل كل ما في وسعه، بل وأكثر مما كانت ترغب فيه الحكومة النمساوية-المجرية في فيينا، للوصول إلى التهدئة والسلام، ولكن تعرقلت كل جهوده بإعلان روسيا التعبئة ضد النمسا. فإذا اتّضح الآن أن الأخبار التي تلقاها صحيحة، وأنه يتم اتخاذ إجراءات عسكرية ضد ألمانيا أيضًا، لن يعود بوسعه البقاء صامتاً، إذ لا يمكنه ترك بلده من دون دفاع في حين تكسب القوى الأخرى المزيد من الوقت. أشار إلى أنه سيذهب الآن لمقابلة الإمبراطور، وتمنّى عليّ أن أبلغك أنه من المحتمل جدًا أن نقدم على خطوة شديدة الخطورة في وقتٍ قريبٍ جدا أيضًا، ربما اليوم حتى.

(تم تكرار الرسالة إلى السفارات)

نُشِرَت في كتاب بريطانيا الأزرق تحت رقم 108 (بتصرف مع حذف أجزاء)

راجع رقم 677

محضر اجتماع

هذه محاولة لإلقاء لوم على روسيا بشأن التجهيزات العسكرية. جميع معلوماتنا تشير إلى أنه ما لم يتم إصدار "أوامر التعبئة" الفعلية بصيغة محددة، فإن التعبئة الألمانية كانت مستمرة بنشاط على جميع الجبهات الألمانية الثلاث منذ فترة. – آ. ك.، 31 تموز.

إن روسيا تأخذ احتياطات معقولة ومنطقية جدًا، ولا يجب تفسيرها بأي شكل من الأشكال على أنها استفزازية. فألمانيا، التي ما زالت تستعد حتى الآن، تريد أن تلقي اللوم على روسيا، وهي حجّة واهية بالفعل؛ وغير ذلك لا لزوم للتعليقات. – آ. ن.

المصدر: بريطانيا العظمى، ص. 214. (أعيد نشرها بإذن)

الشكل 3

برقية من القيصر نيكولاس إلى القيصر فيلهلم

رقم 390

من القيصر إلى الإمبراطور[4]

برقية (غير مرقّمة) قصر بيترهوب، 30 تموز 1914.[5]

إلى جلالة الإمبراطور، القصر الجديد.

أشكرك من كل قلبي على الرد السريع. سأرسل تاتيستشيف هذا المساء مع التعليمات.

إن الإجراءات العسكرية التي دخلت الآن[6] حيز التنفيذ[7] قد تقررت منذ خمسة أيام[8] لأسباب دفاعية[9] بسبب استعدادات[10] النمسا.[11] أتمنّى من كل قلبي ألا تعترض هذه الإجراءات دورك كوسيط الذي أقدره جدًا. فنحن بحاجة إلى ضغطك الشديد على النمسا[12] لتصل إلى تفاهم معنا.

نيكي.

*لا! لا لم نفكر بأي شيء من ذلك القبيل!!!**

* أعلنت النمسا فقط التعبئة الجزئية ضد صربيا في الجنوب. استنادًا إلى ذلك، اعترف القيصر الروسي علنًا هنا، أنه بدأ "إجراءات عسكرية دخلت حيز التنفيذ" ضدنا وضد النمسا منذ خمسة[13] أيام. بالتالي، إنها متقدمة علينا بأسبوع تقريبًا. وهذه الإجراءات هي من أجل الدفاع ضد النمسا التي لم تتعرّض له أو تهجم عليه قطّ!!! لا يمكنني قبول أي وساطة أخرى من الآن فصاعدًا، إذ إن القيصر الروسي الذي طلب الوساطة في البداية قد أعلن سرًا التعبئة من وراء ظهري. إنها ليست سوى حيلة لردعنا وليزيدوا ما حقّقوه بالفعل. عملي قد انتهى!

ف.

4 من النسخة المصححة [باللغة الإنجليزية] لمكتب التلغراف بالقصر الجديد. راجع الكتاب الألماني الأبيض في أيار، 1915، ص. 35، رقم 22، VI. هناك البرقية مؤرخة في الساعة 1:20 مساءً. راجع أيضًا رقم 359 ورقم 366. راجع أيضًا رقم 413.

5 تم حفظه في قصر بيترهوف الساعة 1:20 صباحًا؛ وصل إلى مكتب التلغراف في القصر الجديد الساعة 1:45 صباحًا؛ ختم الاستلام من وزارة الخارجية، 30 تموز، مساء.

6 وضع الإمبراطور خطّين تحت "الآن"

7 وضع الإمبراطور خطّين تحت "التنفيذ"

8 وضع الإمبراطور ثلاثة خطوط تحت "خمسة" وخطّين تحت "أيام"

9 وضع الإمبراطور خطين تحت "دفاعية"

10 وضع الإمبراطور علامة تعجّب على الهامش اليساري

11 وضع الإمبراطور خطّين تحت "النمسا"

12 وضع الإمبراطور خطين تحت كلمات " الشديد... النمسا"

13 وضع الإمبراطور خطين تحت "خمسة"

المصدر: ألمانيا، ص. 342. أعيدت طباعته بإذن.

لا وجود لحدث تاريخي واحد حيث امتلكنا جميع الوثائق ذات الصلة. وهكذا الأمر بالنسبة إلى مجموعات عام 1914 ، على الرغم من إنها أغنى بكثير من أغلب وثائق الأحداث التاريخية الأخرى، إلا أنها تمثل مجرد عيّنة وليست عالمًا كاملًا من التواصل بين وزارات الخارجية.[8] إن مدى كفاية المستندات التاريخية وتمثيليها يعتمد على عدة عوامل.

ولعل السبب الأهم للنقص في الكمال هو أن الكثير من الاتصالات – مثل المحادثات وجهًا لوجه والمكالمات الهاتفية والاجتماعات التي لم يتم تدوين محاضر لها، وغير ذلك – لم يتم تسجيلها.* وعلى الرغم من ذلك، يمكن تحديد محتوى هذه الرسائل في كثير من الأحيان والتحقّق من دقّتها من خلال المذكرات واليوميات أو مصادر أخرى. علاوة على ذلك، فُتح المجال أمام المحررين بعد الحرب، الذين جمعوا مختلف المجموعات، للاطّلاع على الكثير من الرسائل الخاصّة.

وقد تم حفظ أيضًا النسخ الأولية للكثير من الوثائق، إلى جانب الملاحظات التي أضافها مختلف المسؤولين الذين تداولوها، ولكن من المحتمل أن يكون بعض هذه الوثائق قد فُقد. ولعل هذه البيانات قد فُقدَت بسبب خطأ في ترتيب الملفات أو إتلافها، سواء عن قصد أو عن غير قصد، من قبل موظفي وزارات الخارجية.† ومع ذلك، لا تزال النسخ المكررة موجودة، فالرسائل المفقودة أو التي دمرها المُرسل يمكن العثور عليها في معظم الأحيان في ملفّات المستلم.

وأخيراً، يمكن لتحيّز أو إهمال المكلفين بجمع وتحرير الوثائق أن يؤثّر بشكل كبير على تمثيل البيانات. تشير معايير التضمين والاستبعاد التي استخدمها محررو مجموعات عام 1914 إلى إنه في هذه الحالة، لا تُعد هذه مشكلة كبيرة. فوفقًا للمستشار التاريخي في وزارة الخارجية البريطانية، ج. و. هيدلام مورلي:

عندما تقرّر إصدار طبعة جديدة، كان لا بد من النظر في المبدأ الذي يجب أن تُعد وفقًا له هذه الطبعة. فقد كان من الممكن وبكل بساطة نشر النصّ الكامل للوثائق التي نُشرت مسبقًا [في الكتاب البريطاني الأزرق في آب 1914] بشكله الأصلي ومن دون تعديل، مضيفين المقاطع التي تم حذفها وإضافة الوثائق ذات الأهمية السياسية التي لم تكن قد أضيفت سابقًا. ولكن لم يكن ليكون هذا كافيًا، فمن غير الممكن لهذا أن يرضي الانتقادات ويهدئ من الشكوك التي أثيرت. لذا، فإن الحل الوحيد الذي كان نشر المراسلات كاملة، بما في ذلك جميع البرقيات والرسائل، مهما كانت غير مهمة أو غير دقيقة بخصوص أساس الحرب. هذا المسار هو الذي اعتُمد، وفي هذه الطبعة يجد *القارئ أمامه كل ما* هو محفوظ، *وبالتواريخ المحددة*، في *سجلات وزارة الخارجية الي بدأ أن لها صلة بأصل الحرب واندلاعها. وبذلك، يكون لدى القارئ جميع المواد الموثّقة التي كانت بحوزة وزير الدولة ومستشاريه في ذلك الوقت.*[9]

كما يبدو أن المسؤولين عن تحرير المجموعات الأخرى كانوا قد اعتمدوا معايير مشابهة أيضًا.

خلاصة الأمر، تمثّل هذه الوثائق سجلًا كبيراً جدًا ولكن غير مكتمل من الاتصالات الدبلوماسية التي حدثت في العام 1914 . وعلى الرغم من أنه لا يمكن أن ننفي قطعًا احتمال أن تكون الدلائل المفقودة مختلفة نوعيًا عن هذه الوثائق، يبدو من المنطقي أن نفترض أن البيانات المتوفّرة هي عيّنة تمثيلية.‡

مع وجود عدة استثناءات،§ فإن البيانات الواردة في هذا الفصل والفصول التالية مستمدة من مجموعة فرعية من هذه الوثائق – تلك التي كتبها أو نيابة عن كبار مسؤولي السياسة الخارجية خلال الفترة ما بين 27 حزيران وإعلان

---

* راجع تقييم ريتشارد إي نيوستادت لأثر التكنولوجيا على السجلات التاريخية: "ساهم الهاتف وآلة النسخ في تزييف الملفّات التي تعد المصادر لإعادة رسم وبناء التاريخ. فقد لا يترك الهاتف أي سجل، في حين أن آلة النسخ تصنع الكثير حتّى أصبح القليل من المسؤولين يدوّنون كامل أفكارهم على ورق". *Alliance Politics* (نيويورك: مطبعة جامعة كولومبيا، 1970)، ص. 7. طبعًا لم تكن ألات النسخ موجودة في العام 1914، ولم يتوقّع الكثير من المسؤولين في تلك الفترة إن ملفّاتهم ستنشر قريبا بعد انتهاء حرب كارثية.

† على أي حال، لا يبدو أنه كانت هناك أي محاولة متعمدة لتدمير ملفات كاملة من وثائق عام 1914، كما ورد أن أنتوني إيدن فعل مع السجلات المتعلقة بغزو السويس عام 1956. المرجع نفسه، ص. 11.

‡ تمت أيضًا استشارة مجموعة واسعة من المصادر بخلاف الوثائق الأولية، بما في ذلك التواريخ القياسية لتلك الفترة، والسير الذاتية، والدراسات الفردية؛ يوميات ومذكرات المشاركين؛ الصحف والمجلات المعاصرة. وما شابه. وقد تم استخدامها في المقام الأول كمصادر للأدلة القصصية والتفاصيل، وللتحقق من المعلومات

§ بالنسبة إلى بعض أجزاء التحليل الحالي، تم استخدام مواد إضافية أيضًا. فتحليل أنماط الاتصال في الفصل الرابع يعتمد على جميع الوثائق البالغ عددها 5620 والتي تظهر في المجموعات الخمس الرئيسة، كما وتم تضمين عدد من التقارير الصربية وتقارير السفراء في أجزاء من التحليل

بريطانيا الحرب على ألمانيا في منتصف ليل 4 آب.* فقد تم تضمين الأشخاص الذين شغلوا مناصب مثل منصب رئيس الدولة أو رئيس الحكومة أو وزير الخارجية، إلا إذا برز دليل واضح يثبت عدم مشاركة أحدهم في صياغة السياسات؛ كما تمت إضافة عدة أشخاص آخرين أدوا أدواراً مهمة خلال الأزمة إلى هذه القائمة. في المقلب الآخر، استُبعدت التقارير البالغ عددها 2807 التي جاءت من السفراء والقناصل والملحقين إلى وزاراتهم الخارجية، حيث تمثل تقريبا نصف الوثائق الموجودة في مجموعات عام 1914. وعلى الرغم من أهمية تقارير الدبلوماسيين العاملين في الخارج، إلا أن هؤلاء المسؤولين عملوا في المقام الأول كقنوات اتصال وليس كواضعين للسياسات.

لم تُستخدم أي عينات أخرى ضمن مجموعة الوثائق التي تستوفي معايير التأليف (يبين الجدول 4 مسؤولي السياسة الخارجية الذين يقعون ضمن هذه الفئة) والوقت (27 حزيران - 4 آب). بل وأُخضعت النصوص الحرفية الكاملة لهذه الرسائل لتحليل المحتوى، وهو أسلوب يهدف إلى التوصل إلى استنتاجات من خلال تحديد خصائص محددة للرسائل بشكل موضوعي ومنهجي.[10]

ولأسباب متعلقة بالترميز، تم تعريف الموضوع على أنه وحدة نصية لا تحتوي على أكثر من عنصر واحد من العناصر التالية: المدرِك، والعامل المدرَك، والإجراء أو السلوك، والهدف. فعلى سبيل المثال، إحدى الملاحظات الهامشية التي كتبها القيصر الألماني في برقية أرسلها للقيصر الروسي: "أعلنت النمسا فقط التعبئة الجزئية ضد صربيا في الجنوب. وفي مقابل ذلك، قام القيصر الروسي، كما يعترف به علناً هنا، باتخاذ'إجراءات عسكرية' دخلت الآن حيز التنفيذ ضدنا وضد النمسا منذ خمسة أيام خلت".[11] يمكن استنباط ثلاثة مواضيع من هذه الملاحظة.

المُدرِك	العامل المُدرَك	الإجراء أو السلوك	الهدف
ألمانيا (فيلهلم)	النمسا	أعلنت النمسا التعبئة الجزئية في الجنوب فقط ضد	صربيا
ألمانيا (فيلهلم)	القيصر الروسي	خطط لـ"إجراءات عسكرية دخلت الآن حيز التنفيذ" ضد	النمسا
ألمانيا (فيلهلم)	القيصر الروسي	خطط لـ"إجراءات عسكرية دخلت الآن حيز التنفيذ" ضد	نحن (ألمانيا)

* لا توجد بيانات متاحة عن النمسا والمجر بعد 31 تموز، حيث تنتهي مجموعتها المكونة من ثمانية مجلدات في ذلك التاريخ.

الجدول 4

المسؤولين عن السياسة الخارجية، حزيران- آب 1914

المنصب*	النمسا-المجر	ألمانيا	بريطانيا العظمى	فرنسا	روسيا
رئيس الدولة	فرانتس جوزيف	فيلهلم الثاني	جورج الخامس	بوانكاريه	نيكولاس الثاني
رئيس الحكومة	ستورج** تيسا	بيثمان هولفيغ	أسكويث	فيفياني	
وزير الخارجية	بيرشتولد	جاجو	غراي	فيفياني	سازونوف
نائب وزير الخارجية/ مسؤولون آخرون في وزارة الخارجية	فورغاتش ماتشيو هويوس	تسيمرمان شتوم	نيكولسون	بيانفونو-مارتين بيرتيلوت فيري	
وزير الحرب/ رئيس الأركان العامة	كونراد	مولتكه		ميسيمي	سوخوملينوف
آخرون			هالدين***		

* يشير المنصب إلى أدوار وظيفية متكافئة، وليس إلى ألقاب رسمية، التي تختلف من دولة إلى أخرى.

** كان ستورج رئيسًا للوزراء النمساويين المجريين. كان تيزا رئيسًا للوزراء في المجر.

*** السيد المستشار

وقد أسفرت وثائق عام 1914 عن 5078 موضوعًا من هذا القبيل، منها 1096 تم ترميزها على أنها تصورات للعداء.* بعد إخفاء بعض المواضيع، تم تقييم كل موضوع من حيث شدة العداء المتصور من قبل سلسلة من الحكام على مقياس من 1 إلى 9 ومن ثم تم توزيعها على فئات تشكل تقريبًا المنحنى الطبيعي.

إن البيانات المتعلقة بالتصورات عن العداء خلال أزمة عام 1914 ملخّصة في الشكل 4، (أما بيانات كل دولة على حدة فقد دُونت في الملحق). وهي تظهر ارتفاعًا مستمرًا في عدد التصورات للعداء خلال فترة الأزمة. ونتيجة الازدياد الحاد† في عدد الوثائق التي أُخذت منها البيانات مع اقتراب الحرب، بالكاد استطاع العدد المتزايد لتصورات العداء أن يعكس الحجم المتزايد للاتصالات الدبلوماسية. ولكن متوسّط شدة العداء المتصور لا يرتبط بعدد الوثائق قيد التحليل، ولذلك سيستخدم كمقياس للضغط.‡

* كانت معاملات الموثوقية لترميز المواضيع العدائية وللتقييم 0.80 و0.74 على التوالي. أما المواضيع الأخرى فقد تم ترميزها كتصورات للصداقة، والإحباط، والرضا، وتغيير الوضع الراهن. تم ذكر هذه البيانات في أولي ر. هولستي، وروبرت سي. نورث، وريتشارد أ. برودي، "Perception and Action in the 1914 Crisis". في كتاب ج. ديفيد سينجر (محرر)، *Quantitative International Politics: Insights and Evidence* (نيويورك: ذا فريس برس، 1968)، ص. 146-148.

† راجع الفصل 4 للمزيد من الأدلة الكميّة حول هذه النقطة.

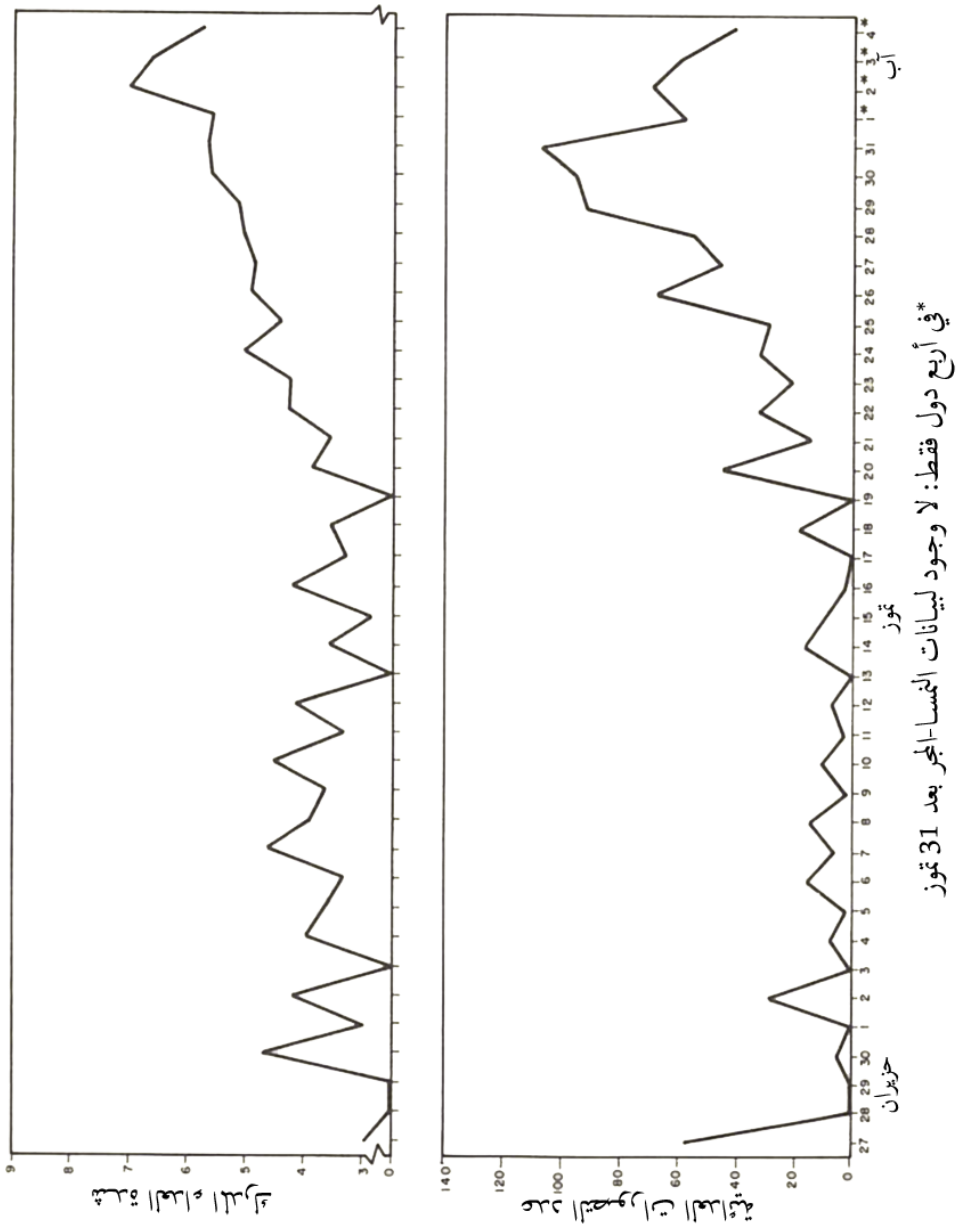
‡ إذا كان عدد وشدة العداء المتصوّر مترابطين بشكل كبير، فإن الاختيار بينهما لن يشكل فرقًا، ولكن ليست هذه الحقيقة. ويكشف مقياس الارتباط للبيانات المرتبة)جودمان- كروسكال غاما، Goodman-Kruskal gamma) غياب العلاقة القوية الثابتة بين مقاييس العدد والشدة:

النمسا-المجر 0.26 فرنسا 0.15 روسيا 0.34
ألمانيا 0.53 بريطانيا العظمى 0.25

على عكس البيانات الموضحة في الشكل 1، فإن شدة العداء المُدرك ارتفعت عمليًا من دون انقطاع طوال فترة الأزمة. وهذا ما يشير إلى أنه على الرغم من وجود عدد من المساعي الدبلوماسية لمنع التصعيد نحو حرب شاملة، إلا أنه لم يكن لها تأثير كبير على السلوك الذي اعتمده القادة الأوروبيون في تعاطيهم مع الأوضاع.

الشكل 4

شدة وتكرار التصورات العدائية: كل الدول



الجدول 5
تكرار ومتوسط شدة تصورات العداء
27 تموز- 28 تموز و29 تموز- 4 آب

	27 حزيران – 28 تموز		29 تموز – 4 آب		كامل المدة	
	العدد	متوسط الشدة	العدد	متوسط الشدة	العدد	متوسّط الشدة
النمسا-المجر*	274	4.00	48	5.25	322	4.18
ألمانيا	127	3.86	249	6.17	376	5.39
بريطانيا العظمى	31	4.71	95	5.22	126	5.10
فرنسا	55	4.66	99	6.16	154	5.63
روسيا	83	4.91	35	5.72	118	5.10
جميع الدول	570	4.20	526	5.88	1096	5.01

* إن الوثائق التابعة للنمسا-المجر متوفّرة حتى 31 تموز فقط.

وأخيراً، سنصف في بعض الحالات مستويات الضغط وفقًا لشروط مختلفة عن التغيّرات اليومية. وفي هذه الحالات، سنقارن أشكال اتّخاذ القرارات وهي تمرّ بحالتين: الضغط المرتفع والضغط المنخفض. يشير الجدول 5 إلى أن الشهر الذي سبق اندلاع الأعمال العسكرية (27 حزيران - 28 تموز)، بالإضافة إلى الأسبوع الذي تصاعد فيه الصراع المحدود إلى حرب أوروبية شاملة (29 تموز- 4 آب)، يمكن اعتبارهما وضعين يعكسان مستويات ضغط منخفضة ومرتفعة على التوالي.*

الخاتمة

تتناول المناقشة في الفصل الأول والفرضيات التي ستطرح في الفصول القادمة تأثير الضغط على عملية اتّخاذ القرار، مع تسليط الضوء بشكل خاص على الاتصالات وضغط الوقت وتحديد الخيارات البديلة للعمل. كما تم توضيح التعريف التشغيلي للمتغيّر المنفصل، وهو مستوى الضغط ، في الفقرات السابقة. ولكن قبل تحديد المتغيّرات المتّصلة بشكل أكثر دقّة واختبار الفرضيات، تجب دراسة صحّة مشكلتين. الأولى، إلى أي مدى يمكن الوثوق بإجراءات اتُّخذت وفقًا لتحليل محتوى البيانات الموثّقة؟ على سبيل المثال، هل تقيس شدة العداء المُدركة مبدأ الضغط الذي من المفترض أن تمثّله؟ تبدو النتائج منطقية في الشكل 4. وعلى سبيل المثال، هناك تطابق وثيق بين هذه البيانات والتسلسل الزمني للأحداث الكبرى خلال فترة الأزمة، كما هو مُلخص في الجداول 1-3. وبالتالي، يبدو أن متطلبات "الصحة الظاهرية" قد تم استيفاؤها. ولكن نتيجة اعتماد هذه الدراسة المكثّف على بيانات تحليل المحتوى، من المهم اتخاذ المزيد من الخطوات المنهجية لاستكشاف مسألة الصحّة.

* إن اختيار 28-29 تموز كالخطّ الفاصل بين الفترتين تم بالطبع بشكل عشوائي. فحالتي 19-20 تموز و27-28 تموز ناقشهما جوردون هيلتون، "The Stanford Studies of the 1914 Crisis: Some Comments" (لندن: ميميوغراف، 1969)، وجون مولر، "Deterrence, Numbers and History" (Security Studies Project، جامعة كاليفورنيا، 1969)، على التوالي. مهما كانت مزايا هذه البدائل (التي هي أيضًا اختيارات عشوائية)، فإن 28-29 تموز هي نقطة مفصلية تلائم معيارين مهمين. أوّلًا، يوم اندلاع الحرب، التي كان أول يوم كامل منها هو 29 تموز، هو نقطة واضحة وملائمة بديهيًا لتقسيم فترة الأزمة؛ وثانيًا، كانت شدة التهديد في بيانات الإجراءات (Z=3.14, p=0.001)، وتصورات العداء (Z=13.3, p< 0.0001) أعلى بكثير خلال الفترة المتراوحة بين 29 تموز و4 آب مقارنة بالفترة السابقة.

المسألة الثانية تتعلق بصحة تجميع البيانات عن الأفراد – المسؤولين المدرجين في الجدول 4 – لاختبار الفرضيات المتعلقة بالدول أو حتى تحالفات الدول. هذه الإجراء صالح فقط في حال يمكن إثبات أن الاختلافات بين صانعي السياسات الأفراد داخل بلد معين تكون صغيرة بما يكفي للسماح بتجميعها من دون تشويه كبير فيها. بعبارة أخرى، كلما كانت الأجزاء (الأفراد) أكثر تشابهًا من حيث المتغيرات في هذا التحليل، كلما زادت صحة التمثيل الكامل (للدولة) بأكملها باعتبارها مجموع الأجزاء.

الفصل الثالث

الأدلة الوثائقية في دراسة الأزمات: تجربتان لاختبار الصحة

في دراسة تأثير الضغوط الناتجة عن الأزمات على صانعي السياسات الخارجية، نتبنى منظور "نهج اتخاذ القرار" في السياسة الدولية والسياسة الخارجية: حيث يتم تعريف الدولة بأنها المسؤولون المخولون بالتصرف نيابة عنها.* ومن أجل إعادة تصوير الوضع كما رآه القادة الأوروبيون في العام 1914، نعتمد بشكل كبير على البيانات المستمدة من الوثائق الدبلوماسية. لكن هل يمكننا افتراض صحة الأدلة الوثائقية والإجراءات التي تم تطويرها من خلال تحليل المحتوى؟ وهل يصح تعريف الأمة على كمحصلة لمجموعة صغيرة من الأفراد؟ يصف هذا الفصل تجربتين تم تصميمهما لاختبار هذه الفرضيات.

تصوّرات العداء والمؤشرات المالية في الأزمات

عندما يُستخدم تحليل المحتوى لوصف سمات معينة للوثائق فقط، نادراً ما تكون مسألة الصحة مشكلة كبيرة، طالما تم اتخاذ الخطوات اللازمة لضمان عدم وجود أخطاء منهجية في عملية أخذ العينات والتشفير. لكن نظراً لاستخدام وثائق عام 1914 لاختبار الفرضيات المتعلقة بمواقف وتصورات مؤلفيها، فإن مسألة الصحة تُصبح أمراً شديد الأهمية. وبسبب احتمالية وجود اختلافات في الأسلوب أو محاولات متعمّدة للخداع وما إلى ذلك، فإن البيانات لا يمكن أن تثبت صحتها بذاتها. لذا، ومن أجل استخلاص استنتاجات حول المؤلفين من الرسائل التي يصدرونها، يجب التحقق من صحة بيانات المحتوى، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، باستخدام مؤشرات مستقلة.

نادراً ما تكون الأساليب المباشرة والمنهجية للتحقق من الصحة، مثل مقابلة أو مراقبة صناع القرار أثناء الأزمة، قابلة للتنفيذ في أي ظرف، وخاصة عندما تكون الأحداث قيد التحليل قد وقعت قبل أكثر من نصف قرن. كبديل، يمكن البحث عن تقارير لشهود عيان تؤكد أو تنفي الاستنتاجات المستخلصة من الوثائق الدبلوماسية. حيث إنه في الواقع، تتوافق التقارير المستمدة من اليوميات والمذكرات للأشخاص الذين شاركوا في اتخاذ القرارات عام 1914 مع بيانات المحتوى.† لكن مثل هذه الأدلة تكون في أفضل الأحوال قصصية وغير منهجية؛ وفي بعض الأحيان قد يكون مشكوكًا فيها بشدة، كما هو الحال في المذكرات التي كتبت بعد سنوات عدة من الأحداث الفعلية. باختصار، على الرغم من الرغبة في الحصول على أدلة مباشرة ومنهجية وموثوقة بشأن مواقف وتصورات وقيم صناع القرار في مختلف العواصم الأوروبية خلال صيف 1914، إلا أن البيانات من هذا النوع لم تكن متوفرة.

يشكل "النهج غير المباشر للتحقق" إستراتيجية بديلة تم اعتمادها هنا. حيث تمت مقارنة بيانات المحتوى مع سلسلة من المؤشرات المالية التي استوفت عدة معايير وكانت متوفرة بكمية وفيرة من مصادر موثوقة. استُخدمت الكثير من هذه المصادر، بما في ذلك الصحف اليومية والمالية الرئيسية.[1] كان يتعين الإبلاغ عنها بشكل يومي، بالتالي فإن البيانات المفيدة الأخرى مثل الإحصائيات التجارية،‡ التي يتم الابلاغ عنها عادة بشكل سنوي أو ربع سنوي أو شهري،

---

* إن الفعل الحكومي هو الفعل الذي يقوم به من يتصرفون باسم الدولة. وبالتالي، فإن الدولة تتمثل في صانعي قراراتها. فدولة ما بصفتها فاعلًا تترجم إلى صانعي قراراتها بصفتهم فاعلين. كما أن أحد خياراتنا الأساسية هو اتخاذ إعادة تشكيل 'عالَم' صانعي القرارات كما يرونه هم، هدفًا تحليليًا رئيسيًا لنا. إن الطريقة التي يعرّفون بها الأوضاع تصبح وسيلة أخرى للقول كيف تتجه الدولة إلى الفعل ولماذا". ريتشارد سنايدر، هـ. و. بروك، وبورتون م. سابين (محررون)، Foreign Policy Decision Making، (نيويورك: ذا فري بريس، 1962)، ص. 65.

† انظر، على سبيل المثال، إلى الأوصاف المتعلقة بالقيصر فيلهلم و بيثمان-هولفيغ والأمير ليشناوفسكي التي تظهر في الفصل الأول.

‡ على سبيل المثال، تكشف أرقام التجارة بين الصين والاتحاد السوفييتي منذ عام 1950 عن نمط من تراجع التعاون قبل فترة طويلة من الانفصال العلني بين هاتين الدولتين. انظر: أولي ر. هولستي وجون د. سوليفان، " National-International Linkages: France and China as Non-Confronting

كانت أقل قيمة في مثل هذه الحالة. والأهم من ذلك، كان يجب أن تكون المؤشرات قادرة على إثبات حساسيتها للتغيرات في المناخ السياسي الدولي. فالأرقام المتعلقة بالتدفق الدولي للذهب وأسعار الأوراق المالية والسلع والعملات وما شابه استوفت الشرطين الأولين. وسنتحدث لاحقًا عن الشرط الثالث.

إن منطق هذا التحليل، كما هو ملخص في الشكل 5، هو كما يلي: الأحداث الدولية ليست مهمة فقط بالنسبة إلى القادة السياسيين، بل يجب أن يكون المجتمع المالي أيضًا ذات حساسية للتطورات الدولية لأن جميع أشكال الاستثمار تقريبًا تتأثر بها. حيث تم قياس تصورات القادة السياسيين من خلال تحليل محتوى الوثائق؛ والمشكلة هنا تكمن في مدى صحة النتائج. في هذه التجربة، اخترنا أن يكون مقياس الضغط – شدة العداء لدى الطرف الآخر (كما هو مذكور في الشكل 4) – لأنه سيستخدم لاحقًا لاختبار الفرضيات. يمكن قياس اتجاه النخب المالية مباشرة بدرجة عالية من الدقة والموثوقية من خلال التغيرات في مختلف المؤشرات المالية. يمكن بعد ذلك مقارنة النتائج، إذا وجدنا بشكل مستمر ترابطات جيدة بين البيانات المالية وبيانات المحتوى، فإن ثقتنا تتعزز بالنسبة إلى صحة الأخيرة؛ أما إذا لم يحدث ذلك، فإن قيمة بيانات تحليل المحتوى تصبح موضع تساؤل كبيرة.

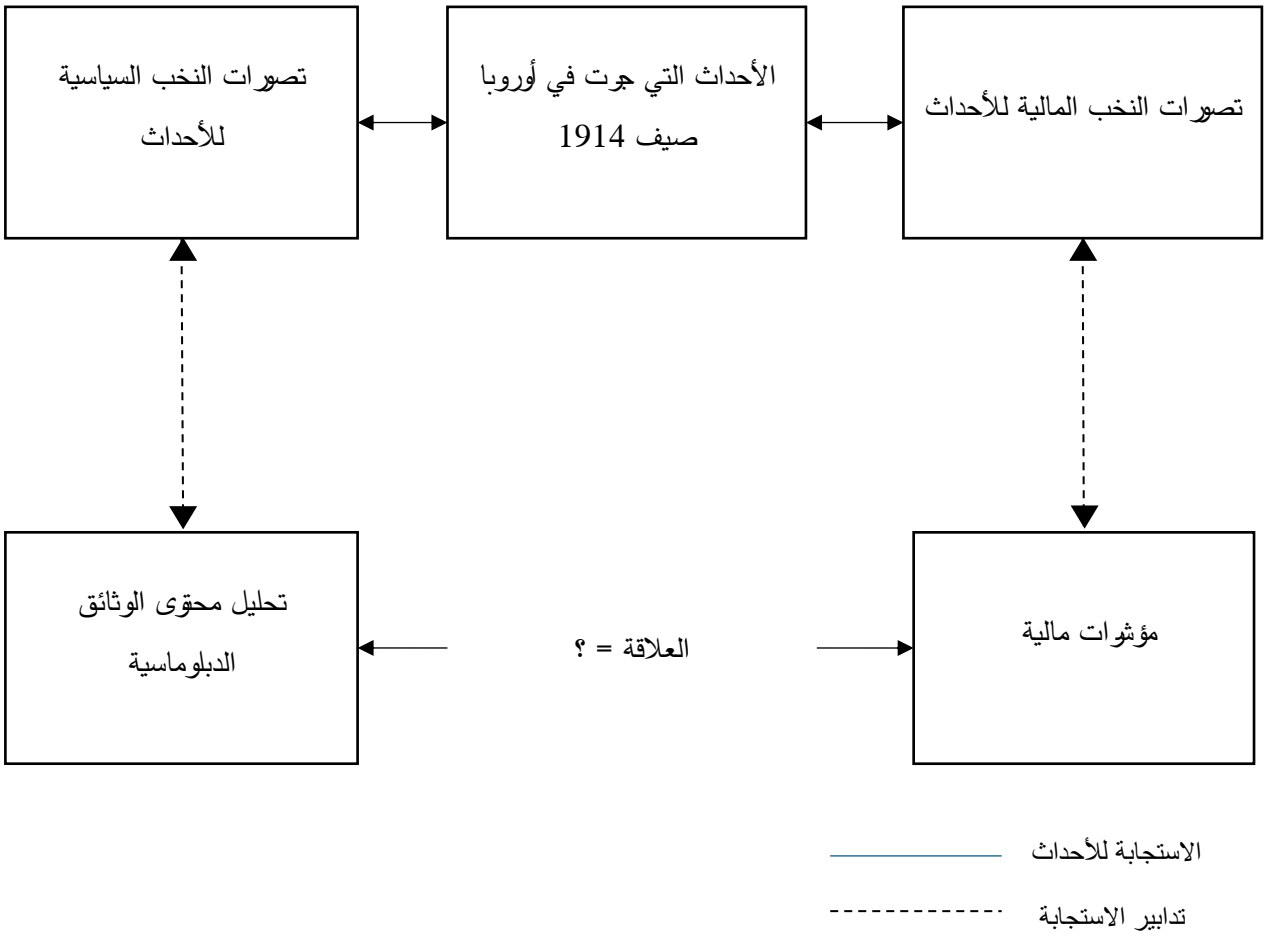
أسعار الأسهم والسندات

على عكس ما تقوله الكليشيهات الماركسية، نادرًا ما ينظر المجتمع المالي بشكل إيجابي إلى التهديد الحرب. كما هو الحال مع معظم الأحداث التي تخلق نطاقًا واسعًا من عدم اليقين حول المستقبل – مثل اغتيال جون ف. كينيدي – غالبًا ما يؤدي اندلاع أزمة دولية كبرى إلى موجة عمليات بيع ضخمة للأوراق المالية، ما يدفع أسعارها إلى الانخفاض بشكل حاد. حتى السندات الحكومية المضمونة التي تصدرها الدول المتحاربة المحتملة من الممكن أن تتأثر، وخاصة في ظل وجود أي سبب للاعتقاد بأن الحكومة المصدرة لن تصمد في حرب طويلة الأمد. وأي شخص باع السندات الروسية القيصرية بأي ثمن استطاع تحصيله في تموز 1914 كان يتمتع ببصيرة أشد من أولئك الذين اشتروها. وبالتالي، يمكن أن نتوقع ارتفاع وانخفاض أسعار الأوراق المالية بالتزامن مع التفاؤل والتشاؤم بشأن فرص السلام.

Alliance Members، في كتاب جيمس ن. روزيناو (محرر)، *Linkage Politics: Essays on the Convergence of National and International Systems*، (نيويورك: ذا فري بريس، 1969)، 178-180.

الشكل 5

تصميم تجربة لاختبار صحة بيانات تحليل المحتوى سنة 1914



في العام 1914 كانت تعمل بورصات الأوراق المالية في عواصم جميع القوى الأوروبية الكبرى. والبيانات المستخدمة هنا تتشكل من الأسهم والسندات المتداولة في بورصات لندن وسانت بطرسبرغ وباريس وبرلين وفيينا وبروكسل. حيث كان اختيار الأسهم والسندات للتحليل من بين الكثير من الإصدارات المتداولة في البورصات المختلفة عشوائيًا إلى حد ما. لم يكن لأي من البورصات الأوروبية مؤشرًا قياسيًا مقارنةً بمتوسطات داو جونز أو ستاندرد آند بورز في بورصة نيويورك، المصممة لتلخيص اتجاهات حركة الأسعار لجميع الأوراق المالية. لذلك كان من الضروري ابتكار بديل مناسب. فتم اختيار عشرين بندًا وسندًا صادرة في صربيا وروسيا والنمسا-المجر وألمانيا وفرنسا وبريطانيا العظمى وبلجيكا. وعلى الرغم من أن بلجيكا لم تكن متورطة بشكل مباشر في الأزمة الناتجة عن الاغتيال، إلا أنه تم تضمين سهم بنك بروكسل لأنه من المعروف أن خطة شليفن دعت ألمانيا، في حال حدوث حرب بين فرنسا وألمانيا، إلى اجتياح جيوشها عبر بلجيكا. وتم بذل جهد لاختيار الأوراق المالية ذات القيمة العالية والمملوكة على نطاق واسع، التي من المرجح أن تعكس أسعارها المواقف السائدة تجاه المستقبل داخل المجتمع المالي، بدلًا من الأوراق المالية الأكثر مضاربة التي قد تكون أسعارها تستجيب لأحداث أخرى غير الأحداث الدولية. ولتسهيل التفسير، يتم إعطاء سعر كل ورقة مالية كنسبة مئوية من قيمتها خلال الأسبوع الذي سبق الأزمة (20-26 حزيران). المؤشر هو متوسط قيمة الأوراق المالية العشرين.

يبين الجدول 6 أن نمط التغيّرات في العداء لدى الطرف الآخر يتطابق مع نمط التغيّرات في أسعار الأوراق المالية. ينطبق هذا عندما يتم حساب معامل *غاما*، وهو إحصاء موجز باستخدام البيانات التي تم جمعها في تسع فترات،[*] وينطبق كذلك الأمر عندما يتم حساب الارتباط بشكل يومي.[†] أما نقاط التشابه فتتضح عند مقارنة المؤشر المركب بالتغيرات في شدة العداء لدى الطرف الآخر. ومن الجدير ملاحظته، على سبيل المثال، أن الانخفاض الملحوظ في العداء لدى الطرف الآخر في 27 تموز يقابله تحسن في أسعار الأسهم. تحققت بعض أفضل المكاسب من خلال الإصدارات التي كانت ستتأثر بشكل مباشر باندلاع الحرب في البلقان، وخاصة السندات الصربية (2.5%) وأسهم الائتمان النمساوية (1.7%). وخلال عطلة نهاية الأسبوع السابقة، استنتج الكثير من المراقبين والمشاركين، بما في ذلك القيصر وونستون تشرشل، أن الرد الصربي على الإنذار النهائي يشير إلى نهاية الأزمة.

[*] استُخدمت هذه الفترات في عدة دراسات سابقة عن أزمة عام 1914 لاحتوائها على عدد متقارب من الموضوعات المستخلصة من الوثائق الدبلوماسية عن طريق تحليل المحتوى.

[†] معامل الارتباط غاما لغودمان-كروسكال هو مقياس للتوافق أو الاتفاق بين مجموعتين من البيانات المرتبة حسب الرتب. هذه الاحصائية متطابقة مع معامل كيندال تاو المعروف عندما لا تتواجد روابط متساوية في تصنيفات أي من المتغيرين. وعندما تتوفر تصنيفات متساوية (كما هو الحال غالبًا في البيانات التي سيتم فحصها في هذا الفصل وغيره من الفصول)، لا يمكن أن تصل قيمة تاو إلى الوحدة، وبالتالي ليس له أي تفسير بسيط. من ناحية أخرى، يتراوح مدى غاما بين ±1.00 و00. حتى مع الدرجات المرتبطة. في هذه الحالة، تشير معامل غاما، البالغة 1.00 إلى أن الفترة ذات المستوى الأعلى من الضغط تمتلك أيضًا أدنى أسعار للأوراق المالية، والفترة ذات ثاني أعلى مستوى من الضغط تمتلك ثاني أدنى أسعار، وهكذا على طول الفترة. وللمزيد من المناقشة، انظر: ويليام ل. هيس، *Statistics for Psychologists*، (نيويورك: هولت، راينهارت وونستون، 1963)، 647-656.

تُعطى مستويات الاحتمال فقط للمساعدة في تفسير النتائج. يشير احتمال 0.0006 للتحليل على أساس يومي إلى أنه عندما يكون هناك 34 درجة لكل متغير، فإن معامل غاما البالغة 0.44 أو أعلى ستظهر عن طريق الصدفة فقط 6 مرات من أصل 10.000.

الجدول 6

الأوراق المالية للدول المتحاربة المحتملة

الأوراق المالية	27 حزيران-2 تموز	16-3 تموز	20-17 تموز	25-21 تموز	26 تموز	27 تموز	28 تموز	29 تموز	30 تموز
صربيا: 4% سندات	99.0	96.2	92.0	89.8	87.2	89.7	87.6	83.5	83.5
صربيا: الاحتكارات	98.8	98.0	98.9	97.3	96.6	95.5	93.6	92.5	92.5
البنك الدولي	98.8	97.8	95.6	91.2	89.0	89.0	85.8		
باكو	100.2	100.1	99.0	96.0	94.4	94.4	92.0		
موسكو: قازان	97.2	96.0	93.3	92.6	93.1	93.1	88.6		
روسيا: 4.5% عام 1914	99.8	99.9	98.0	95.8	91.5	94.0			
روسيا: 4% سندات	100.1	98.3	97.5	96.5	93.8	91.5	90.2	89.1	89.1
النمسا: أسهم الائتمان	99.5	97.8	97.2	95.5	92.8	94.5	93.5	94.3	92.7
النمسا: 4% ذهب	99.8	99.9	99.7	99.0	98.1				
المجر: 4% ذهب	99.6	98.5	98.0	97.5	94.3				
السندات المجرية	101.0	97.2	97.0	94.7	91.4	90.1	89.0	89.0	89.0
ألمانيا: 3% إمبراطورية	99.7	99.2	98.8	97.8	96.5	95.9	95.8	94.8	94.8
سندات القنصلية البروسيه 3%	99.7	99.2	98.8	97.7	96.4	97.0	96.9	94.7	
الكهرباء العامة	99.9	99.8	98.1	94.7	91.2	92.1	91.2	88.9	86.9
فرنسا : 3% قرض	99.0	98.9	97.8	96.5	93.8	93.7	92.9	92.9	
3.5% قرض فرنسي	100.0	99.9	99.7	97.0	93.6	94.4	94.4	93.1	
بنك فرنسا	100.0	99.4	98.7	98.0	97.5	97.5	97.5	94.8	
القنصلية البريطانية 2.5%	99.8	101.1	101.3	100.3	98.4	96.8	95.8	94.8	93.1
مرفأ لندن "ب" 4%	100.3	100.8	99.0	98.9	98.5	97.9	97.9	95.9	95.9
بنك بروكسل	99.9	99.5	98.5	97.6	97.0	97.0			
المؤشرات	99.6	98.9	97.8	96.2	94.2	94.3	93.3	92.5	92.1

20-26 حزيران =100

الارتباطات وتصاعد العداء وانخفاض أسعار الأوراق المالية:

	N	*gamma*	P
البيانات بحسب ما جُمعت في هذا الجدول:	9	1.00	.0001
يومياً:	34	.44	.0006

علّق فيلهلم في الرد الصربي على الإنذار النمساوي-المجري قائلًا: "عمل رائع في مهلة زمنية محدودة لا تتجاوز 48 ساعة. لقد كان أكثر من المتوقع بكثير! هذا نصر معنوي مهم لفيينا؛ ولكن مع هذا، يسقط كل سبب للحرب، حيث كان بإمكان جيسل [الوزير النمساوي- المجري في صربيا] البقاء بسلام في بلغراد. وبناءً عليه، لم أكن لأصدر أمر التعبئة أبدًا".[2] واستذكَر تشرشل: "بعد ظهر السبت [25 تموز] وردت الأخبار بأن صربيا قد قبلت الإنذار. فذهبتُ إلى النوم وأنا أشعر أن الأمور قد تهدأ... كنا لا نزال بعيدين، حسب ما يبدو، عن أي خطر اندلاع حرب. صربيا قبلت الإنذار، فهل يمكن للنمسا أن تطالب بالمزيد؟"[3]

بعد ذلك، حدث انهيار شبه كامل في الأسعار، تزامن مع تصاعد العداء لدى الطرف الآخر. وتُظهر أرقامنا حجم الانهيار خلال الأيام القليلة الأخيرة قبل اندلاع الحرب العامة بشكل متحفظ جدًا. أولًا، كانت الكثير من الأسعار المعلنة، وفقًا لمراقبي السوق، اسمية وأعلى بكثير من سعر البيع الفعلي للأوراق المالية – هذا إذا أمكن العثور على مشترٍ بأيّ سعر.[4] ثانيًا، عند حساب المؤشر، تم استخدام سعر الإصدار الذي أصبح غير متداول – ويعود ذلك غالبًا لأن البورصة التي كان مُدرجًا فيها أُغلقت استجابةً لتفاقم الأزمة الأوروبية – واستمر العمل به حتى 30 تموز عند آخر سعر معلن. على سبيل المثال، كانَ آخر تداول مسجل لسندات روسيا بفائدة 4.5% في 27 تموز، عند 94% من قيمتها قبل الأزمة. ولكن بحسب مؤشرنا، بقيت على نفس السعر حتى 30 تموز. في حين كانت تواريخ إغلاق البورصات الأوروبية كالتالي: فيينا (27 تموز)، بودابست (27 تموز)، بروكسل (27 تموز)، برلين (29 تموز)، باريس (30 تموز)، سانت بطرسبرغ (30 تموز)، لندن (31 تموز). وقد أثر الفارق في تواريخ الإغلاق على الخسائر الموضحة في الجدول 7. فمثلًا، من المحتمل أن تكون الخسائر النمساوية أقل من قيمتها مقارنة بخسائر بريطانيا لأن بورصة لندن بقيت مفتوحة لفترة أطول.

ولأسباب تم ذكرها مسبقًا، فإن التحقق من صحة بيانات تحليل المحتوى يتطلب أيضًا وجود دليل على أن المؤشرات المالية التي تتم مقارنتها بها هي في الواقع معايير مناسبة. بمعنى آخر، إذا كانت البيانات المالية، مثل أسعار الأوراق المالية أو أي من المؤشرات الأخرى التي تمت دراستها في هذا الفصل، ستُستخدم كمعيار للتحقق من صحة البيانات المستمدة من الوثائق الدبلوماسية، فيجب أيضًا إثبات أنها تتغير بشكل منهجي مع التطورات الدولية. ولو كانت هناك، على سبيل المثال، مخاوف واسعة النطاق من حدوث ركود اقتصادي، لوجدنا أسعار الأوراق المالية تنخفض، لكن لأسباب لا ترتبط بأزمة البلقان. لمنع حدوث مثل هذا الاحتمال، تمت دراسة أسعار الأوراق المالية الصادرة عن دول محايدة تقليديًا، مثل السويد وسويسرا. يكشف الجدول 7 أن قيمتها ظلت مستقرة إلى حد كبير، حيث انخفضت بنسبة أقل من 1% خلال فترة الأزمة بأكملها. يبدو أن التقلبات التي حدثت لم تكن مرتبطة بالأزمة الدولية؛ حيث كانت القيمة المتوسطة للأوراق المالية السويسرية والسويدية أعلى قليلًا في اليوم الأخير من شهر تموز مقارنة بما كانت عليه خلال الأسبوعين الأولين من الشهر.

الجدول 7

أوراق مالية للدول المحايدة المحتملة ومقارنة الخسائر
في القيمة مع الأوراق المالية للدول المتحاربة المحتملة

الأوراق المالية	27 حزيران-2 تموز	3-16 تموز	17-20 تموز	21-25 تموز	26 تموز	27 تموز	28 تموز	29 تموز	30 تموز	31 تموز
السويد 3%	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
السويد 3.5%	99.7	97.9	98.4	98.5	99.2	98.3	98.0	98.0	98.0	98.2
سويسرا										
السكك الحديدية	100.3	99.6	99.5	99.5	99.5	99.5	99.5	99.5	99.5	99.5
المؤشر	100.00	99.17	99.30	99.33	99.57	99.27	99.17	99.17	99.17	99.23

26-20 حزيران = 100

الارتباطات، تصاعد العداء وانخفاض أسعار الأوراق المالية:

	N	*gamma*	P
البيانات بحسب ما جُمعت في هذا الجدول:	10	.38	n.s.
يومياً:	34	.04	n.s.

متوسط الخسارة في قيمة الأوراق المالية:
صربيا 12.0٪، روسيا 10.1%، المجر 8.4٪، ألمانيا 7.9٪، فرنسا 6.4٪،
بريطانيا العظمى 5.5٪، النمسا 4.6٪، بلجيكا 3.0%، السويد 0.8٪، سويسرا 0.5٪

على النقيض، فإن الخسائر الورقية في قيم الأسهم والسندات الخاصة بالدول الرئيسية المشاركة في الأزمة كانت مذهلة. وخلال الفترة التي استمرت عشرة أيام وانتهت في 30 تموز، انخفضت قيمة 387 سهمًا بريطانيا تمثيليًا بمقدار 188 مليون جنيه إسترليني. وبحلول 25 تموز، تراجعت قيمة الأوراق المالية لـ23 شركة صناعية ألمانية من 79 مليون إلى 65.9 مليون جنيه إسترليني – والأسوأ لم يكن قد حدث بعد. بمعنى ما، بلغت "تكلفة" الحرب أبعادًا كارثية حتى قبل إطلاق أول رصاصة.[5] تصف بعض الروايات المعاصرة شيئًا من الأجواء التي جرت فيها التداول: الخسائر في الأسعار "تجاوزت كل ما حصل في الماضي"، "أصبح السوق في حالة انهيار تام، والعامل الرئيسي هو الوضع في الشرق"، "هناك حالة هلع في البورصة، فالأسعار انخفضت إلى أدنى مستوياتها منذ عام 1895".[6] وهكذا، فإن المقارنة بين أوراق مالية للدول المتحاربة والمحايدة خلال الأزمة تشير بقوة إلى أن أسعار الأوراق المالية في تموز 1914 كانت تتفاعل بالفعل مع الأخبار الدولية.

تدفق الذهب

خلال الأزمات الكبرى، عادةً ما ترتفع أسعار الذهب لنفس الأسباب التي تنخفض بسببها قيمة الأوراق المالية. حيث ترتبط قيمة الأخيرة بشكل مباشر بالتوقعات بأن الشركات أو الدول المُصدرة لها ستزدهر. وعندما يتلبد الأفق بفعل احتمالات الحرب، تميل أسعار الأوراق المالية إلى الانخفاض. وبما أن قيمة الذهب تكمن في المعدن بعينه، غالبًا ما يكون الطلب عليه أعلى ما يكون عندما تكون قيمة الأوراق في محل شك – بما في ذلك الأوراق المالية والعملات. لا يقتصر الأمر على قيام الأفراد بتحويل أصولهم الورقية إلى ذهب، بل تسعى الحكومات أيضًا في كثير من الأحيان إلى تخزين المعدن لتمويل أي حرب متوقعة.

أي دراسة لتدفق الذهب الدولي عام 1914 يجب أن تتركز على لندن لكونها "المركز المالي والسوق الحرة للذهب".[7] في حين كان من الممكن استبدال الأوراق النقدية بالذهب بشكل غير محدود في بنك إنجلترا، كانت البنوك الحكومية في برلين وسانت بطرسبرغ وباريس تقوم بتخزين الذهب لفترة من الزمن قبل اغتيال فرانز فرديناند. بموجب قانون 3 تموز 1913، تم تفويض بنك ألمانيا لبناء احتياطي حرب من الذهب والفضة بقيمة 240 مليون مارك. في الوقت نفسه، كان الفرنسيون يبنون صندوقًا موازٍ للصندوق الألماني. وفي المقابل، حتى 25 تموز 1914، كانت صحيفة "ذا إيكونوميست" اللندنية المؤثرة تعارض مطالب بعض المصرفيين البريطانيين بأن تتخذ إنجلترا خطوات رسمية لمنع حدوث تدافع على الذهب في أوقات الذعر.[8] وبالتالي، كانت تقلبات تدفق الذهب إلى لندن أو خارجها تحدث في سوق حرة – حتى 31 تموز – من دون أي تدخل حكومي.

يرد في الجدول 8 المتوسط اليومي لصافي تدفق الذهب. ومع تطور الأزمة، تراجع تدفق الذهب في البداية، ثم تلته موجة من السحوبات عندما اندلعت الحرب في البلقان. يتوافق الارتفاع الكبير في العداء لدى الطرف الآخر الذي بدء في 28 تموز مع سحب الذهب بكميات تثير الذعر، ما عدا في 1 آب لم يحدث أي انخفاض. في اليوم السابق، تم رفع سعر الفائدة البنكي إلى 8%، وهو معدل غير مسبوق تقريبا؛ وفي 1 آب تم رفع المعدل مرة أخرى إلى 10%. وبالتالي، فإن الانخفاض في صافي التدفقات الخارجة من 1,204,000 جنيه إسترليني في 31 تموز إلى 60,000 جنيه إسترليني كان أقل نتيجة لاستعادة الثقة من كونه سياسة متعمدة من البريطانيين باتخاذ خطوات علاجية بما يرقى إلى إلغاء السوق الحرة للذهب.

هل توجد أدلة على أن عمليات شراء الذهب كانت مرتبطًا بالأزمة الأوروبية؟ نذكر أن الجدول 8 يكشف عن وجود تطابق وثيق بين معاملات الذهب مع الدول الأوروبية والتصورات حول العداء الدولي.

الجدول 8
تدفق الذهب وتصورات العداء الدولي

المدة الزمنية	كل الصفقات	الصفقات مع الدول الأوروبية	متوسط شدة العداء لدى الطرف الآخر
26-20 حزيران	+120.3	0.0	
27 حزيران -2 تموز	+92.0	0.0	3.44
16-3 تموز	+71.0	+0.9	3.79
20-17 تموز	+9.8	-1.5	3.80
25-21 تموز	+6.0	0.0	4.43
26 تموز	0.0	0.0	4.94
27 تموز	+269.0	-50.0	4.48
28 تموز	-22.0	-22.0	5.10
29 تموز	-911.0	-696.0	5.19
30 تموز	-1034.0	-971.0	5.62
31 تموز	-1204.0	-1263.0	5.70
1 آب	-60.0	-16.0	5.61
2 آب	لا يوجد سوق	لا يوجد سوق	7.04
3 آب	لا يوجد سوق	لا يوجد سوق	6.64
4 آب	لا يوجد سوق	لا يوجد سوق	5.81

صافي التدفق الداخلي (+) صافي التدفق الخارجي (-) للذهب (المتوسط اليومي بمقياس الألف جينيه إسترليني)

الارتباطات وتزايد العداء وصافي تدفق الذهب:

	N	*gamma*	P
كل الصفقات:			
البيانات بحسب ما جمعت في الجدول:	11	.82	<.001
يومياً	31	.36	.02
الصفقات مع الدول الأوروبية:			
البيانات بحسب ما جمعت في الجدول:	11	.69	.002
يومياً	31	.82	<.001

يقدم الجدول 9 نظرة أكثر تفصيلًا لجميع عمليات شراء وبيع الذهب، حيث يكشف أن الجزء الأكبر من الذهب الذي غادر لندن تم شحنه في الواقع إلى الدول الأوروبية التي كان من المتوقع أن تشارك في الحرب. وقد بلغ صافي الصادرات خلال الأسابيع الخمسة ما قيمته 1,440,000 جنيه إسترليني، مع الأخذ بالاعتبار عمليات الشراء البريطانية لسبائك الذهب بقيمة 1,703,000 جنيه إسترليني واستلام 803,000 جنيه إسترليني من دول أميركا الجنوبية. وخلال هذه الفترة بأكملها اشترت الدول الأوروبية، باستثناء سويسرا المحايدة، بقيمة 3,011,000 جنيه إسترليني من الذهب

أكثر مما باعت؛ ومن 27 تموز إلى 1 آب، أي الفترة التي شملت اندلاع الحرب، بلغ الرقم المقابل 3,018,000 جنيه إسترليني. وبهذا، تكون شحنات الذهب إلى أوروبا شكّلت على مدى الفترة بأكلمها 75.0% من إجمالي عمليات شراء الذهب و211% من فائض الصادرات على الواردات. ومن 27 تموز حتى 1 آب، كانت الشحنات إلى أوروبا مسؤولة عن 75.7% من إجمالي الذهب الذي غادر لندن و100.2% من صافي الصادرات. مجدداً، يمكن اعتبار هذه الأرقام متحفظة؛ وقد تكون الوجهة النهائية للذهب المشحون هي سويسرا، على سبيل المثال، واحدة من الدول التي كانت على وشك الدخول في الحرب.

الجدول 9

مشتريات ومبيعات الذهب في لندن

الأوراق المالية	27 حزيران-2 تموز	3-16 تموز	17-20 تموز	21-25 تموز	26 تموز	27 تموز	28 تموز	29 تموز	30 تموز	31 تموز	1 آب	الصافي
فرنسا			6-				22-	380-	971-	143-	16-	1538-
"القارة"		7-						275-		572-		854-
بلجيكا						50-		41-		548-		639-
داخل الإمبراطورية				280-					150-	80-	100-	610-
مصر	185+		45+					465-	100-			335-
سويسرا									60-			60-
ألمانيا		20+										20+
الولايات المتحدة	70+											
جنوب أميركا	77+	165+		186+		201+			174+			803+
السبائك المشتراة	128+	815+		124+		118+		250+	73+	139+	56+	1703+
الصافي	460+	993+	39+	30+	0	269+	22-	911-	1034-	1204-	60-	1440-
المتوسط اليومي	92.0+	71.0+	9.8+	6.0+	0	269.0+	22.0-	911.0-	1034.0-	1204.0-	60.0-	_

صافي التدفق الداخلي (+) صافي التدفق الخارجي (-) للذهب (الأرقام بالجنيه الإسترليني)

أخيراً، هناك دليل قوي، وإن كان غير مباشر، يشير إلى أن جزءًا كبيرًا من الذهب الذي غادر بريطانيا قد تم استرداده من قبل البنوك الوطنية للقوى الكبرى المشاركة في الأزمة. حيث تكشف البيانات الأسبوعية للبنوك الوطنية الأوروبية (الجدول 10) عن زيادات حادة في احتياطيات الذهب خلال فترة الأزمة. في الأيام التي سبقت اندلاع الحرب، لم تسدد البنوك الألمانية سوى 20% من قيمة الطلب على الذهب. ومع إعلان "حالة الخطر باحتمال اندلاع الحرب" (31 تموز)، توقفت المدفوعات بالذهب تمامًا. وفي 5 آب، تم تعليق قانون البنك النمساوي-المجري الذي كان يفرض نسبة 40% من الذهب كغطاء للعملة.[9] في حين تعكس الأرقام الواردة في الجدول 10 بلا شك تخزينًا داخليًا للذهب، إلا أنها تشير أيضًا إلى أن المؤسسات المالية الكبرى في القارة كانت مسؤولة بشكل كبير عن موجة سحب الذهب من لندن.

الجدول 10
احتياطي الذهب للبنوك الدولية
(بمقياس الألف جنيه إسترليني)

بنك*	احتياطي الذهب	في يوم	احتياطي الذهب	في يوم	الصافي
فرنسا	£159,028.0	25 حزيران	£165,654.0	30 تموز	+£ 6,626.0
بلجيكا	£13,451.0	25 حزيران	£15,980.0	6 آب	+£2,529.0
ألمانيا	£63,712.2**	2 تموز	£75,426.0	15 آب	+£11,713.8
روسيا	£159,575.0	29 حزيران	£180,204.0	4 آب	+£629.0

* لا توجد إحصائيات للبنك النمساوي-المجري بعد 23 تموز 1914.
** 1,306.1 مليون مارك تم تحويلها بالجنيه بمعدل 20,50 M/£.

عقود القمح الآجلة

إن التهديد أو اندلاع أزمة دولية كبرى يؤدي غالبًا إلى زيادات واسعة النطاق في أسعار مختلف السلع. ومن المتوقع من السماسرة، الذين يتوقعون إقبالًا على الشراء بدافع الذعر والتخزين وتناقص الإمدادات، أن يدفعوا بأسعار العقود الآجلة للسلع نحو الارتفاع مع تفاقم الأزمة. يكشف الجدول 11 أنه خلال شهر تموز، ارتفعت عقود القمح الآجلة بنسبة 20% في لندن. بالإضافة إلى ذلك، يتطابق نمط ارتفاع الأسعار بشكل شبه كامل مع نمط تصاعد العداء. فقد حصلت زيادات مماثلة في الأسعار في القارة الأوروبية. في برلين، على سبيل المثال، ارتفع سعر الشعير من 172.5 مارك ألماني للكيس إلى 176 ماركًا بين 27 تموز و29 تموز؛ وارتفع سعر القمح من 202.25 إلى 207 مارك، كما ارتفع سعر الشوفان من 167.25 إلى 169.75 مارك خلال نفس الفترة.[10]

الجدول 11

عقود القمح الآجلة لشهر كانون الأول وشدة العداء الدولي لدى الطرف الآخر

	عقود القمح الآجلة (شلن)	متوسط شدة العداء لدى الطرف الآخر
26-20 حزيران	6.90	
27 حزيران-2 تموز	6.74	3.44
16-3 تموز	6.81	3.79
20-17 تموز	6.87	3.80
25-21 تموز	7.08	4.43
26 تموز	7.15	4.94
27 تموز	7.21	4.48
28 تموز	7.30	5.10
29 تموز	7.56	5.19
30 تموز	8.02	5.62
31 تموز	8.29	5.70
1 آب	8.13	5.61
2 آب	لا يوجد سوق	7.04
3 آب	لا يوجد سوق	6.64
4 آب	لا يوجد سوق	5.81

الارتباطات وتزايد العداء وارتفاع أسعار القمح:

	N	*gamma*	P
البيانات بحسب ما جمعت في الجدول:	11	93.	<0001.
يومياً	36	54.	<0001.

أسعار الصرف

في العام 1914، كان الجنيه الإسترليني هو المقياس التي تُقاس به جميع العملات، حيث كانت تحدد قيمة أي عملة بناءً على مقدار الجنيه الإسترليني الذي يمكن شراؤه بها. ونظراً لاحتمال نشوب حرب تشمل التحالف الثنائي، كان من المحتمل حدوث انخفاض في قيمة المارك الألماني والكرونة النمساوية مقارنة بالجنيه الإسترليني، خاصة بوجود احتمال قوي بعدم انخراط بريطانيا في الحرب. يكشف الجدول 12 بالفعل عن الانخفاض الحاد في قيمة العملتين وأن التقلبات في أسعار صرفهما كانت مرتبطة بشكل وثيق بتغير التصورات بشأن العداء. وعلى الرغم من أن الأرقام اليومية المتعلقة بالروبل الروسي كانت أقل توفراً، إلا أن الاتجاه كان نفسه. ووفقًا لأحد المصادر، فإن الروبل، الذي كان يتطلب 95.6 روبل لشراء ورقة نقدية بقيمة عشرة جنيهات في 27 تموز، قد تم تداوله بسعر يتراوح بين 110 و120 روبل بعد ثلاثة أيام فقط.[11]

الجدول 12

أسعار الصرف وتصورات العداء الدولي

	المارك الألماني	مارك فينينغ	الكرونة النمساوية	الكرونة الهيلر	شدة العداء المدرك لدى الطرف الآخر
26-20 حزيران	20	49.6	24	16.3	
27حزيران-2 تموز	20	49.7	24	15.2	3.44
16-3 تموز	20	49.3	24	16.6	3.79
20-17 تموز	20	48.9	24	17.3	3.80
25-21 تموز	20	50.1	24	21.2	4.43
26 تموز	20	52.5	24	23.5	4.94
27 تموز	20	52.0	24	29.0	4.48
28 تموز	20	53.0	24	30.0	5.10
29 تموز	20	55.0	24	40.0	5.19
30 تموز	20	82.0	26	50.0	5.62
31 تموز	لا يوجد سوق				5.70
1 آب	لا يوجد سوق				5.61
2 آب	لا يوجد سوق				7.04
3 آب	لا يوجد سوق				6.64
4 آب	لا يوجد سوق				5.81

الارتباطات وتصاعد العداء وانخفاض قيمة العملات:

	N	*gamma*	P
المارك الألماني:			
البيانات بحسب ما جُمعت في هذا الجدول:	9	.83	.001
يومياً:	34	.39	.003
الكرونة النمساوية:			
البيانات بحسب ما جُمعت في هذا الجدول:	9	.89	.0005
يومياً:	34	.31	.02

يتضح مدى انهيار قيمة العملات القارية من خلال حقيقة أن المارك الألماني فقد 1.6% من قيمته مقارنةً بالجنيه، وكذلك انخفضت قيمة الكرونة النمساوية بنسبة 9.7% وتراجع الروبل بنسبة 24.5% خلال الفترة القصيرة للأزمة.

أسعار الفائدة

يشير الجدول 13 إلى أن معدلات الفائدة الرسمية وأسعار الفائدة في السوق الحرة كانت مرتبطة بشكل وثيق بتقلبات التصورات حول العداء خلال الأزمة. على الرغم من أن المعدلات الرسمية عادةً ما كانت نسبًا ثابتة جدًا – حيث لم تتغير الكثير من الأسعار عند اندلاع الأزمة منذ عام 1913 أو حتى قبل ذلك – إلا أن جميع المشاركين الرئيسيين الذين تتوفر لديهم الأرقام رفعوا أسعار الفائدة مرة واحدة على الأقل خلال فترة الأسابيع الستة. ويظهر الجدول أن ثلاث زيادات خلال عدة أيام رفعت المعدلات البريطانية من 3% في 29 تموز إلى 10% في 1 آب وهي نسبة غير مسبوقة. وفي فترة مماثلة، ارتفع المعدل الفرنسي من 3.5% إلى 6%، وارتفع سعر الفائدة في فيينا من 4% إلى 8%، أما في بروكسل ارتفع من 4% إلى 7%. وفي كلّ من هذه الحالات، كانت الإجراءات المتعلقة بأسعار الفائدة ناتجة مباشرة عن الأزمة الأوروبية، حيث كان السبب الرئيسي هو ضمان عدم خروج الذهب من البلاد. ووفقًا لإحدى الروايات المعاصرة، "كان الارتفاع إلى 8% [في إنجلترا] علامة على حالة من الذعر الحقيقي. فقد أرادت القارة بأكملها تقريبًا، من باريس إلى سانت بطرسبرغ، ومن أمستردام إلى فيينا وروما، تحويل الأوراق النقدية إلى سيولة نقدية. وبطبيعة الحال، كانت البنوك الكبرى في باريس وبرلين أيضًا تقوم بتكديس الذهب تحسبًا لحالة طارئة".[12]

الجدول 13
أسعار الفائدة وتصورات العداء الدولي

	المعدلات المالية الرسمية*	المعدلات المالية في السوق**	شدة العداء لدى الطرف الآخر
26-20 حزيران	3.92%	2.63%	
27حزيران-2 تموز	3.92%	2.48%	3.44
16-3 تموز	3.92%	2.27%	3.79
20-17 تموز	3.92%	2.31%	3.80
25-21 تموز	3.92%	2.47%	4.43
26 تموز	4.08%	2.71%	4.94
27 تموز	4.25%	3.17%	4.48
28 تموز	4.58%	4.00%	5.10
29 تموز	4.58%	4.17%	5.19
30 تموز	4.92%	لا يوجد سوق	5.62
31 تموز	5.92%	لا يوجد سوق	5.70
1 آب	6.50%	لا يوجد سوق	5.61
2 آب	6.83%	لا يوجد سوق	7.04
3 آب	7.17%	لا يوجد سوق	6.64
4 آب	7.17%	لا يوجد سوق	5.81

الارتباطات وتصاعد العداء وتصاعد أسعار الفائدة:

	N	*gamma*	P
السعر الرسمي:			
البيانات بحسب ما جُمعت في هذا الجدول:	14	.88	<.0001
يومياً:	39	.96	<.0001
السعر السوقي:			
البيانات بحسب ما جُمعت في هذا الجدول:	8	.63	.015
يومياً:	33	.25	.06

* متوسط الأسعار في لندن وباريس وبرلين وفيينا وسانت بطرسبرغ وبروكسل.

** متوسط الأسعار في لندن وباريس وبرلين.

على عكس السعر الرسمي، كان سعر الفائدة في السوق يتقلب من يوم لآخر بشكل مشابه لتقلب أسعار الأوراق المالية أو أسعار الصرف. وعلى الرغم من أن الأرقام لم تُنشر في باريس ولندن وحتى برلين بعد 29 تموز، إلا أن أسعار الفائدة في ذلك اليوم كانت تقارب ضعف ما كانت عليه في وقت سابق من الشهر. وكما هو الحال مع أسعار الفائدة الرسمية، فقد كان سعر الفائدة في السوق يتغير بالتزامن مع مستوى العداء الذي كان يراه القادة السياسيون الأوروبيون.

إحدى النتائج الجانبية لهذا التحليل هي صورة، وإن كانت غير مكتملة، لانهيار النظام الاقتصادي الدولي. هذا النظام، الذي تنبأ لينين بأنه سيؤدي إلى الحرب والذي تنبأ آخرون بأنه سيجعل الحروب المستقبلية مستحيلة، كان، وفقًا لما ورد في صحيفة "ذا إيكونوميست"، "يتمايل تحت سلسلة من الضربات التي لم يشهدها أو حتى يتخيلها نظام الائتمان الدولي الدقيق من قبل".[13] ومن ثم، "في لحظة واحدة، تحطمت هذه الآلية الرائعة أو خرجت عن مسارها".[14] أصبح الذهب سلاحًا في الحرب، ونتيجة لذلك، تم فعليًا إلغاء الحركة الحرة للذهب كوسيلة من وسائل الحرب. كما أُغلقت أسواق الأوراق المالية الكبرى لمنع حدوث حالة ذعر أشد تدميرًا، حتى أن بورصة نيويورك لم تستطع البقاء مفتوحة في ظل الحرب في أوروبا. أصبح سعر السلع يعتمد على المناورات الدبلوماسية والعسكرية بدلًا من السوق الحرة. في حين عكست أسعار الصرف نتائج الإنذارات والردود عليها بدلًا من النظام الدقيق للائتمان الدولي. كانت تأثيرات الأزمة على صناعة تأمين الشحن تمثل عدم قدرة المؤسسات القائمة على التعامل مع أزمة بهذا الحجم. يُظهر الجدول 14 أسعار التأمين البريطانية للأسبوع الأخير من الأزمة والأسبوع الأول من الحرب. لم يكسر الجمود شبه الكامل في صناعة تأمين الشحن إلا بإنشاء مكتب المخاطر الحربية الحكومي في 7 آب، ما أدى فعليًا إلى استبدال النظام القديم بنظام جديد.

الجدول 14
أسعار تأمين الشحن

التاريخ	السعر لكل 100 جنيه إسترليني	المعدل كنسبة مئوية من القيمة
28 تموز	5 شلنات	0.25
31 تموز	80-60 شلن	4.0 – 3.0
4 آب	15-10 جنيه	15.8 – 10.5
6 آب	20 جنيه	21.0
7 آب	10 جنيه	10.5
9 آب	8 جنيه	8.4
12 آب	4 جنيه	4.2
14 آب	3 جنيه	3.1

المصدر: صحيفة "إيكونوميست": 15 آب 1914، ص. 304.

في الأيام الأخيرة التي سبقت اندلاع الحرب العامة، لاحظ أحد المراقبين، معلقًا على إغلاق بورصة لندن، عجز المؤسسات المالية عن التعامل مع الوضع: "في الواقع، لم يكن هناك شيء يمكن أن يضفي لمسة أكثر درامية، ولا شيء يمكن أن يشهد بشكل أوضح على استحالة إدارة الحضارة الحديثة والحرب معًا، أكثر من هذا الإغلاق لبورصة لندن نتيجة انهيار الأسعار، الذي لم يحدث بسبب اندلاع حرب صغيرة فعليًا، بل بسبب الخوف من نشوب حرب بين بعض القوى العظمى في أوروبا".[15]

خاتمة

حاولت هذه التجربة تقييم مدى صحة البيانات المستمدة من تحليل محتوى الوثائق الدبلوماسية التي كُتبت خلال أزمة عام 1914 . وفي ظل غياب أي طريقة عملية لإثبات صحتها بشكل مباشر، اعتمدنا نهجًا غير مباشر. فقد أظهرت عدة مؤشرات لمواقف مختلف النخب المالية نمطًا من الاستجابات للتطورات في أوروبا، يتشابه بشكل لافت مع مقياس الضغط المستمد من تحليل محتوى الوثائق الدبلوماسية. علاوة على ذلك، كان هناك دليل قوي على أنه عندما تم شراء الذهب في لندن، أو بيع الأسهم بخسارة، أو حتى شراء العقود الآجلة للسلع، كان ذلك يتم استجابةً لتزايد المخاوف بشأن الحرب في أوروبا. وبالطبع، لا يمكن لهذه النتائج أن تؤكد بشكل قاطع أن تحليل محتوى الوثائق الدبلوماسية يوفر مقاييس صحيحة تمامًا لمواقف صناع القرار وإدراكهم لكل حدث، لكنها تعزز الثقة في إمكانية استخدام هذه البيانات لاختبار الفرضيات في الفصول اللاحقة.

وتبعًا لهذه التحليلات يبرز سؤال إضافي: إذا كانت هناك علاقة وثيقة بين مواقف النخب السياسية (كما يقاس من خلال تحليل محتوى رسائلهم) والمجتمع المالي (كما يتضح من سلوكهم في البورصة وأماكن أخرى)، فلماذا لا نعتمد على الأخير كمؤشر للضغط وبالتالي نتجنب المهمة الشاقة المتمثلة في تحليل محتوى الوثائق الدبلوماسية؟[16] أولًا، المؤشرات المالية من النوع الذي تمت دراسته في هذا الفصل تستجيب لعوامل متنوعة – بعضها اقتصادي، وبعضها الآخر اجتماعي، وكذلك سياسي. على سبيل المثال، كانت انهيارات سوق الأسهم في الولايات المتحدة في الأعوام 1929 و1962 و1966 مرتبطة على الأرجح بعوامل داخلية أكثر من ارتباطها بعوامل دولية. كما أن مبيعات الذهب من

قبل الاتحاد السوفييتي في أوائل الستينيات كانت في الغالب استجابةً لصعوبات زراعية، في حين أن المبيعات الأخيرة من الذهب التي قامت بها فرنسا كانت ضرورية لحماية الفرنك من تأثير الاضطرابات الداخلية خلال ربيع عام 1968. في حين تشير الأدلة بقوة إلى أن المؤشرات المالية خلال صيف عام 1914 عكست حالة الضغوطات الدولية، ولكن قد لا يكون هذا هو الحال دائمًا. علاوة على ذلك، في حين أن أسعار الأسهم في بورصة نيويورك أو قيمة الفرنك السويسري قد تستمر في الاستجابة للتطورات الدولية الدراماتيكية،* لم يعد من الممكن جمع مثل هذه البيانات في الكثير من العواصم العالمية الكبرى، مثلًا في موسكو وبكين. وبالتالي، صُممت التجربة لتكون مجرد تحقق جزئي وغير مباشر من صحة البيانات المستمدة من وثائق عام 1914. ومن الواضح أنها لم تكن تهدف إلى توفير مؤشر شامل للضغوطات في النظام الدولي.

الاختلافات الفردية في "تعريف الموقف"

لم يكن قرار تجميع البيانات عن أشخاص لتمثيل الدول مجرد مسألة تتعلق بملاءمة البحث. فالنظرية والأدلة المُستخلصة من عدة علوم اجتماعية تشير إلى أن عملية التنشئة الاجتماعية ومتطلبات الدور، غالبًا ما تتجاوز الحد إذا لم يتم القضاء تمامًا على تأثير العوامل الشخصية في عملية اتخاذ القرار داخل المنظمات.† ويبدو أن الطبيعة الجماعية لكثير من الأنشطة المتعلقة بالسياسة الخارجية تجعل هذه النتائج ذات صلة خاصة.

ومع ذلك، أثيرت تساؤلات حول صحة تجميع بيانات الأفراد لاختبار الفرضيات المتعلقة بالدول أو التحالفات، استنادًا إلى أنه سيتم تجاهل الاختلافات الفردية الهامة.[17] وهذه النقطة ليست بسيطة بل تستحق تحقيقًا منهجيًا أكثر مما يتم تقديمه عادةً في دراسات السياسة الخارجية.[18] ما لم نتبنّ نظرة تبسيطية للسياسة (مثل، الموقف الماركسي الذي يرى أن جميع مسؤولي السياسة الخارجية الأميركية هم نتاج للرأسمالية الاحتكارية وبالتالي يمكن استبدالهم ببعضهم البعض؛ أو نظيره اليميني، مدرسة "الصراع المطوّل" التي ترى أن جميع القادة الشيوعيين مصنّعون من نفس القالب غير المقدس)، يمكن بناء حجة قوية لدعم وجهة النظر القائلة بأن الاختلافات في الشخصية والخلفية والخبرة وما شابهها، قد تؤدي إلى طرق متباينة في طرق تعريف المواقف. لذلك، فإن تجميع البيانات عن الأفراد واعتبار المجموع كأنه يمثل الدولة، قد يؤدي إلى نتائج مُضللة. فقد ننحاز في المقام الأول إلى افتراض أن وجهات النظر المتطرفة يتم تمثيلها بدقة خلال الموقف الوسطي. وليس من البديهي مثلًا أن تقوم مجموعة افتراضية جدًا تتألف من الجنرال كيرتس ليماي (رفيق جورج والاس في الانتخابات الرئاسية عام 1968)، وعضو مجلس الشيوخ كليفورد كيس (جمهوري ليبرالي)، والبروفيسور هربرت أبثيكر (نظري ماركسي)، باختيار سياسة تجاه الاتحاد السوفييتي تمثل آرائهم في الوسط. وثانيا، قد يؤدي هذا النهج إلى تجاهل العمليات السياسية المثيرة والمهمة التي يتم من خلالها حل الخلافات داخل الدول.

والهدف من الجزء المتبقي من هذا الفصل هو تسليط بعض الضوء على هذه المسألة، على الأقل في ما يتعلق بأزمة عام 1914. وبشكل أدق، إلى أي مدى يمكن تفسير التباين في تصورات رجال الدولة بالتغيرات في الموقف؟ هل من

---

* لاحظ، على سبيل المثال، إلى أي مدى هيمنت أخبار فيتنام على تحركات أسعار الأسهم في العام 1968. فقد أدى قرار الرئيس جونسون بالحد من قصف شمال فيتنام وعدم السعي وراء ولاية أخرى في البيت الأبيض إلى موجة شراء حطمت جميع الأرقام القياسية لحجم التداول في بورصة نيويورك. منذ ذلك الحين، قوبلت تقريبا كل إشارة إلى السلام في الشرق الأوسط أو جنوب شرق آسيا بارتفاع في الأسعار، بينما أدت التهديدات بالحرب أو بتوسيع نطاقها – مثل "حرب الأيام الستة" في العام 1967 والعملية الكمبودية في العام 1970 – إلى بيع على نطاق واسع وانخفاض حاد في الأسعار. انظر أيضًا تحليل المؤشرات المالية خلال أزمة الصواريخ الكوبية في مقال "Measuring Affect and Action in International Reaction Models" لأولي ر. هولستي، وريتشارد إ. برودي، وروبرت ك. نورث، المنشور في *Peace Research Society، Papers*، 2 (1965)، ص 170-190.

† وجهة النظر هذه تم تطويرها بشكل قوي في ما يتعلق بتحليل النظام الدولي وأبحاث السياسة الخارجية بواسطة سيدني فيربا في مقالته "Assumptions of Rationality and Non-Rationality in Models of the International System"، المنشورة في *World Politics*، العدد 14 (1961)، 93-117؛ وكذلك بواسطة ج. ديفيد سينغر وبول راي في مقالتهما "Decision-Making in Conflict: From Inter-Personal to International Relations" المنشورة في *Bulletin of the Menninger Clinic*، العدد 30 (1966)، 300-312.

خلال الاختلافات في الدول التي يمثلونها؟ أو مثلًا من خلال الشخصية وغيرها من الاختلافات الخاصة بين الأفراد الذين يمثلون نفس الدولة؟

من أجل الإجابة على هذه الأسئلة، سنستخدم مرة أخرى البيانات المتعلقة بتصورات العداء. حيث أعيد ترميز كل موضوع ليشمل مؤلف الوثيقة التي تم استيقت منها.* وجعل غياب مجموعة كاملة من الوثائق الصربية أنه من المستحيل جمع بيانات كافية لضم صربيا في تحليلات أخرى للأزمة. مع ذلك، تم ترميز عدة وثائق كتبها أو تم كتابتها نيابةً عن الوصي ورئيس الوزراء، وتم تضمين هذه البيانات هنا. وعلى الرغم من أن الوثائق التي كتبها السفراء لم تكن جزءا من البيانات التي وردت في الفصل الثاني، لكن تم ترميز عدد من الرسائل من قبل السفيرين البريطاني والنمساوي- المجري في برلين، السير ويليام إدوارد غوشين والكونت لازلو سوجيني، وتم تضمينها أيضًا هنا. في المجمل، أضافت البيانات الصربية وبيانات السفراء 62 موضوعًا إلى 1096 موضوعًا تم استخدامها في تحليلات أخرى، ليصل المجموع إلى 1158 موضوعًا. وكما هو مجمع في الجدول 15، يمكن استخدام الأرقام لفحص ثلاثة مصادر محتملة للتباين: الاختلافات في المواقف، والدول، والأفراد.

تم تقسيم البيانات إلى فترتين مختلفتين: الفترة الأولى انتهت في 28-29 تموز. حيث كانت هذه الفترة المبكرة تتميز بنشاط دبلوماسي مكثف وتفاؤل واسع النطاق بأن الأزمة قد لا تؤدي إلى حرب، وانتهت مع اندلاع الحرب بين صربيا والنمسا-المجر. أما الفترة اللاحقة فكانت تتميز بتعبئة عامة واسعة النطاق وقطع العلاقات الدبلوماسية وإعلان الحروب التي شملت جميع الدول الأوروبية الكبرى.

* مسودات الكثير من الرسائل التي تم إرسالها بتوقيع رئيس الوزراء أو وزير الخارجية أو مسؤول آخر كانت تُكتب في البداية من قبل موظفي الخدمة المدنية، وربما تم تعديلها من قبل عدة أشخاص قبل أن يتم إصدارها. ومع ذلك، كلما كان ذلك ممكنًا، تم تحديد مؤلف اللحظات والتعليقات التوضيحية – بما في ذلك أشهرها، "الملاحظات الهامشية" للقيصر فيلهلم – في عملية الترميز.

الجدول 15

تأثيرات الوضع والدولة والفروقات الفردية على شدة العداء لدى الطرف الآخر

	متوسط شدة العداء لدى الطرف الآخر خلال:	
	27 حزيران – 28 تموز	29 تموز– 4 آب*
النمسا-المجر		
فرانتس جوزيف (الإمبراطور)	4.55	5.95
برختولد (وزير الخارجية)	4.28	5.20
فورغاش (رئيس قسم في وزارة الخارجية)	3.77	5.90
سوجيني (السفير لدى ألمانيا)	4.11	4.47
ألمانيا		
الحكومة**	5.53	5.87
فيلهلم الثاني (الامبراطور)	4.40	5.78
بيتهمان هولفينغ (المستشار)	4.08	6.47
ياغو (وزير الخارجية)	3.59	6.08
بريطانيا العظمى		
إدوارد غراي (وزير الخارجية)	4.52	5.00
نيكولسون (وكيل وزير الخارجية)	5.25	5.43
غوشين (السفير لدى ألمانيا)	4.09	5.71
فرنسا		
الحكومة**	4.34	6.63
فيفياني (رئيس الوزراء ووزير الخارجية)	4.76	5.97
بيينفنو-مارتين (نائب وزير الخارجية)	4.51	5.85
بيرثيلو (مدير مؤقت لوزارة الخارجية)	5.00	7.30
روسيا		
نيكولاس الثاني (الامبراطور)	7.00	5.86
سازونوف (وزير الخارجية)	5.21	5.11
صربيا		
باشتش (رئيس الوزراء ووزير الخارجية)	3.97	5.66
ألكسندر (ولي العهد والوصي)	4.23	7.67

مصدر التباين	مجموع المربعات	d.f.	متوسط المربعات	نسبة الحرية	النسبة المئوية
بين المجموعات					
المواقف	16.08	1	16.08	39.22	<.001
الدول	4.12	5	0.82	2.00	
المواقف x الدول	6.45	5	1.29	3.15	.05
داخل المجموعات					
(الفروقات الشخصية)	10.54	26	0.41		
المجموع	37.19	37			

*الوثائق النمساوية-المجرية المتاحة حتى 31 تموز 1914.
**وثائق صادرة عن الحكومة لكن لم يتم تحديد مؤلفها.

أما المصدر الثاني المحتمل للتباين هو الدولة. يشمل التسعة عشر مسؤولًا، الذين أتيحت لهم الوثائق خلال فترتَي 27 حزيران حتى 28 تموز و29 تموز حتى 4 آب، معظم القادة البارزين في الدول الست. ومن بين أولئك الذين تم استبعادهم لعدم توفر البيانات في إحدى الفترتين: تيسا من النمسا-المجر؛ زيمرمان، مولتكي، وستوم من ألمانيا؛ فيري، مارغري، وميسيمي من فرنسا؛ وآسكويث من بريطانيا العظمى. يبدو أن الأخير هو الخسارة الأكبر نظرًا لكونه رئيسًا للوزراء، لكن لم يتم تسجيل سوى إدراك واحد للعداء صادر عنه طوال فترة الأزمة. باستثناء البيانات الصربية وبيانات السفراء، حيث تمثل الأرقام في الجدول 15 نسبة 80.7% من 1096 إدراكًا للعداء تم بيانها في الفصل السابق.

أخيرًا، يتم قياس الفروقات الفردية في تعريف الوضع من خلال التباينات في إدراك العداء بين جميع المسؤولين التسعة عشر. ومن الضروري التنويه أنه لم يتم الربط هنا بحدث محدد أدى إلى كل إدراك. فعلى سبيل المثال، قد يكون القيصر فيلهلم قد صرح في يوم معين بأن العلاقات الألمانية مع بريطانيا العظمى كانت تتطور بشكل أقل إيجابية مما كان يأمل (ما يشير إلى مستوى منخفض من شدة العداء)، في حين أن ياغو قد يكون أشار إلى أن النمسا-المجر كانت مصممة على سحق صربيا مرة واحدة وإلى الأبد (بشدة عالية).* وإذا أثرت هذه الاختلافات بشكل كبير على النتائج، فقد تزيد من حجم التباين الناتج عن السمات الفردية بدلًا من تقليله.

يُظهر تحليل التباين† الوارد في الجدول 15 أن الجزء الأكبر من التباين يمكن إرجاعه إلى التغيرات في الوضع؛ حيث توجد فروق أكبر وأكثر اتساقًا في إدراك العداء الدولي بين الفترتين الزمنيتين مقارنةً بالاختلافات بين الأفراد في أي دولة، أو حتى بين جميع رجال الدولة الأوروبيين المدرجين هنا. وبصيغة أخرى، فإن الاختلافات بين الفترة الأولى ذات الضغط المنخفض والفترة اللاحقة ذات الضغط العالي تفسر تقريبًا كل التباين في النتائج؛ أما الجزء "غير المفسر" الذي قد يعود إلى الشخصية أو الفروقات الفردية الأخرى فهو ضئيل جدًا. وعلى الرغم من وجود تفاعل ملحوظ بين الدولة والوضع، فإن مقدار التباين الناتج عن الاختلافات بين الدول ضئيل جدًا. إضافة إلى ذلك، حتى إذا افترضنا أن كل التباينات "داخل المجموعات" تعود إلى الاختلافات في الخصائص الشخصية – وهو افتراض مبالغ فيه جدًا للأسباب

* هذا لا يفي بالاقتراح الذي ينص على أن يتم تحليل إدراك كل حدث منفصل على حدة. روبرت جرفيس، "The Costs of the Quantitative Study of International Relations"، في كتاب كلاوس كنور وجيمس إن. روزيناو (محرران)، "Contending Approaches to International Politics"، (برينستون: مطبعة جامعة برينستون، 1969). وجهة نظر جرفيس جديرة بالاهتمام، ولكن نظرًا لأن فترة الأزمة تضمنت مئات الأحداث حرفيًا – حتى نظام الترميز المستخدم لإنتاج الشكل الأول أسفر عن 448 فعلًا منفصلًا – فإن هذا الإجراء كان سيؤدي إلى تجزئة البيانات إلى حد يجعل التجربة الحالية تفقد هدفها.

† تحليل التباين (ANOVA) هو طريقة إحصائية تقارن متوسط الدرجات للبيانات المصنفة في مجموعتين أو أكثر مع المتوسط العام لجميع البيانات. لتبسيط الأمر بشكل أكثر، فإن النتائج الواردة في الجدول 15 تشير إلى أن تصنيف البيانات وفقًا للوضع أدى إلى مجموعتين من تسع عشرة درجة لكل منهما، وكانت لهما متوسطات تختلف بشكل كبير. في حين أنتج تصنيف البيانات حسب الدولة ست مجموعات لم تكن متوسطاتها مختلفة كثيرًا؛ وكان مقدار الاختلاف بين كل فرد من الأفراد التسعة عشر ضمن أي فترة زمنية ضئيلًا جدًا. ويمكن العثور على تفسيرات مفصلة أكثر لمنطق وحساب تحليل التباين (ANOVA) في معظم كتب الإحصاء.

المشار إليها سابقًا – فإن النتائج تشير بقوة إلى أن الاختلافات بين المسؤولين صغيرة بما يكفي لتجاهلها. ولذلك من المعقول الاستنتاج أن تجميع البيانات الفردية داخل الدول (أو حتى داخل التحالفات) لن يؤثر بشكل كبير على صحة نتائجنا.*

الجدول 16

تأثير الأوضاع مقابل الفروقات الشخصية في ظل شدة العداء لدى الطرف الآخر

الدولة/ الفترات الزمنية*	مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	d.f.	المتوسطات التربيعية	النسبة F	P
النمسا-المجر	بين المجموعات (الوضع)	3.22	2	1.61	3.29	.10
27 حزيران-20 تموز	ضمن المجموعات (الفروقات الشخصية)	4.39	9	0.49		
27-21 تموز	المجموع	7.61	11			
31-28 تموز						
ألمانيا	بين المجموعات (الوضع)	13.92	3	4.64	10.79	001.
27 حزيران-20 تموز	ضمن المجموعات (الفروقات الشخصية)	5.19	12	0.43		
28-21 تموز						
30-29 تموز	المجموع	19.11	15			
31 تموز-4 آب						
بريطانيا العظمى	بين المجموعات (الوضع)	1.53	2	0.77	4.64	10.
27 حزيران-25 تموز	ضمن المجموعات (الفروقات الشخصية)	0.99	6	0.16		
29-26 تموز						
30 تموز – 4آب	المجموع	2.52	8			
فرنسا**	بين المجموعات (الوضع)	7.04	2	3.52	8.38	025.
27 حزيران–28 تموز	ضمن المجموعات (الفروقات الشخصية)	2.50	6	0.42		
31-29 تموز						
4-1 آب	المجموع	9.54	8			
روسيا	بين المجموعات (الوضع)	8.74	3	2.91	7.86	05.
27 حزيران-27 تموز	ضمن المجموعات (الفروقات الشخصية)	1.47	4	0.37		
28 تموز						
31-29 تموز						
4-1 آب	المجموع	10.21	7			

*لا توجد بيانات كافية لصربيا حتى تقسم لأكثر من فترتين

**تم استبعاد بيينفينو-مارتين من التحليل لعدم وجود بيانات للفترات الثلاث

يمكن تقديم عدة اعتراضات على هذا التحليل لحد الآن: أولًا، قد يُقال بأن تقسيم البيانات إلى فترتين زمنيتين فقط قد يؤدي إلى تحيّز النتائج عبر إلغاء الفروقات التي توجد في كل وقت محدد. وتبدو هذه المسألة كسيف ذو حدين

* تصاميم تحليل التباين تُستخدم عادةً في التجارب المضبوطة التي يتم فيها توزيع الأفراد عشوائيًا على مجموعات. ومن الواضح أنه لا يمكن توزيع القادة عشوائيًا على الدول في هذه الحالة. وعلى الرغم من أن هذا الافتراض لتحليل التباين قد تم انتهاكه، فإنه لا توجد أي طريقة لتوزيع الأفراد في الجدول 15 قد تؤدي إلى تغيير جذري في النتائج الحالية.

حيث إنها تؤدي في الواقع إلى الفروق الفردية بدلًا من تقليلها. ومن بين القادة الفرنسيين، على سبيل المثال، جاءت التصريحات الأولى لبينفنو-مارتين في 22 حزيران (قبل الإنذار النهائي من النمسا-المجر إلى صربيا)، في حين جاءت البيانات الأولى لبرثيلو وفيفياني بشكل متتالي في 26 و27 حزيران (بعد الإنذار ورد صربيا عليه). وقد حالت قلة البيانات لبعض الأفراد، وخاصة القادة البريطانيين والفرنسيين والروس خلال الشهر الأول بعد الاغتيال، من دون استخدام الإستراتيجية الأنسب – أي تجميع الأرقام في فترات مدتها يوم واحد. وهناك بديل ممكن، لكنه لا يحقق النتائج المرجوة بشكل كامل، وهو تقسيم البيانات لكل دولة إلى أكبر عدد من الفترات الممكنة من دون استبعاد أي فرد بسبب نقص البيانات في أي فترة. سمحت هذه الطريقة بتقسيم الفترات إلى ثلاث أو أربع لكل دولة، باستثناء صربيا. ومع ذلك، نظرًا لأن تقسيم الفترات كان بناءً على تحقيق أقصى عدد من المواقف، فإن تلك الفترات لم تكن موحدة بين الدول. كما أنه لم يكن من الممكن تقسيم البيانات الفرنسية إلى أكثر من فترتين من دون استبعاد بينفينو-مارتين من التحليل.

وتؤكد النتائج الواردة في الجدول 16 بشكل كبير صحة نتائج التحليل السابق. فهي تظهر مجددًا أن التغير في الوضع هو الذي يفسر الجزء الأكبر من التباين في تصورات العداء وليست الفروقات الفردية.

ثانيًا، فشلنا في مراعاة التأثيرات المحتملة للدور.* فالبيانات المتوفرة حاليًا غير كافية لإجراء فحص منهجي للفروقات عبر البيروقراطيات أو الوزارات أو التحالفات داخلها. ومع ذلك، يمكننا النظر في ما إذا كان الأشخاص الذين يشغلون مناصب مماثلة (مثل وزير الخارجية) يميلون إلى رؤية الوضع بشكل مختلف عن الملوك الوراثيين أو السفراء أو غيرهم. ولأجل هذا الغرض، تم تصنيف المسؤولين لعام 1914 إلى ست فئات:

الملوك	*رؤساء الوزراء*
فرانتس جوزيف	بيثمان-هولفيغ
فيلهلم الثاني	فيفياني
نيكولاس الثاني	باشيتش
ألكسندر	
وزراء الخارجية	*نواب في وزارة الخارجية*
برختولد	فورغاش
غراي	نيكولسون
ياغو	بيينفينو-مارتن
سازونوف	بيرثيلو
"الحكومات"	*السفراء*
ألمانيا	سزوجيني
فرنسا	جوشين

كما هو موضّح في الجدول 17، فإن إدخال دور المسؤولين في التحليل لا يغير من الاستنتاج السابق الذي يفيد بأن الاختلافات في الوضع تفسر تقريبًا كل التباين المنهجي في تصورات العداء. بمعنى آخر، لم تعتمد الطريقة التي نظر بها المسؤولون الأوروبيون إلى تطورات الأزمة بشكل كبير على المنصب الذي شغلوه، تمامًا كما لم تعتمد على الفروقات الفردية.

* من المفترض أن تعكس تصورات العداء التطورات الدولية. ولكن قد تُستخدم أيضًا كأداة في المنافسة الداخلية داخل البيروقراطية للحصول على الأموال والمكانة، وغيرها من الموارد النادرة. وفي هذه الحالة، يُفترض أن تكون الاختلافات في الأدوار ذات أهمية كبيرة.

لمناقشات ممتازة حول تأثير السياسات البيروقراطية على السياسة الخارجية، انظر: غراهام أليسون، "Conceptual Models and the Cuban Missile Crisis"، في *American Political Science Review*، 1969؛ ريتشارد إي. نيستادت، Alliance Politics، نيويورك: جامعة كولومبيا، 1970؛ وألكسندر إل. جورج، "Political Decision-Making: Problems of Stress and Coping in Individual, Group and Organizational Contexts"، (جامعة ستانفورد، 1970).

الجدول 17
تأثير دور المسؤولين على شدة العداء لدى الطرف الآخر

مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	d.f.	المتوسطات التربيعية	النسبة F	P
بين المجموعات					
الوضع	16.08	1	16.08	26.80	<.001
الدور	4.89	5	0.98	1.63	n.s.
الموقف x دور	0.74	5	0.15	0.25	n.s.
ضمن المجموعات (الفروقات الفردية)	15.48	26	0.60		
المجموع	37.19	37			

قد يتم الاعتراض على استخدام تحليل التباين (ANOVA)، وهو إحصاء باراميتري، عندما يكون من الممكن التساؤل حول ما إذا كان تصنيف Q يوفر بيانات على مقياس الفترات الزمنية. تم استخدام اختبارات غير باراميترية مكافئة للبيانات المرتبة (اختبار مان-ويتني للحالات الثنائية، واختبار كروسكال-واليس للحالات المتعددة) مع نفس البيانات. والنتائج، التي تم تلخيصها في الجدول 18، تختلف بشكل بسيط عن النتائج السابقة. حيث يكمن الاستثناء الرئيسي في أنها لا توفر اختبارًا للتفاعل بين الوضع والدولة الذي كان عنصرًا مهمًا في الجدول 15.

تشير هذه النتائج إلى أن تجميع البيانات الفردية من أجل اختبار الفرضيات المتعلقة بالدول أو التحالفات هو إجراء صالح عند دراسة تصورات العداء خلال أزمة عام 1914. ومع ذلك، سيكون من المبالغ به الادعاء بأن ذلك يسمح لنا بتجاهل العوامل الفردية في تحليل السياسة الخارجية والسياسة الدولية. وعلى الرغم من أن الأدلة المقدمة هنا لا تسمح لنا بتعميم النتائج إلى ما بعد بيانات عام 1914، فإنه من الممكن التكهن بالنتائج مع التركيز على عملية صنع القرار بشكل عام. فيمكن على سبيل المثال، تقديم ثلاثة تفسيرات على الأقل لهذه النتائج.

أولًا، إن نطاق الاختلافات بين قادة السياسة الخارجية من حيث السمات السياسية ذات الصلة محدود جدًا. من دون الوقوع في وجهات نظر مبسطة حول طبيعة السياسة، فإن الفرضية القائلة بأن نطاق التباينات الفردية بين النخب السياسية الخارجية أصغر من نطاق التباين في عموم السكان تبدو هي فرضية معقولة جدًا. ومع ذلك، حتى إذا أخذنا في الاعتبار عوامل مثل التعيين الانتقائي والضغوط الجماعية من أجل الامتثال وما إلى ذلك، فإن هذا التفسير ليس مرضيًا تمامًا. والاعتماد المفرط عليه سيكون بمثابة إنكار فعلي بأن عملية صنع السياسة الخارجية هي عملية سياسية غالبًا ما تتسم بالصراع بين من لديهم تقييمات مختلفة للوضع والقيم والأهداف وتفضيلات الإستراتيجيات.

ثانيًا، إذا كان الوضع "موضوعيًا" ولا لبس فيه، فقد نتوقع من جميع الأشخاص (باستثناء الأشخاص الذين يعانون من إعاقات مرضية شديدة) أن يدركوه بشكل مماثل. لكن هذا التفسير غير كاف لشرح نتائج عام 1914. وكما تمت الإشارة سابقًا، كان هناك شكوك كبيرة حول نوايا الكثير من الدول حتى قبيل اندلاع الحرب.

أخيرًا، ربما تشير النتائج إلى أن التصورات تجاه الوضع ستصبح أكثر تشابهًا مع زيادة الضغط. وهناك أدلة تشير إلى أن كلًا من الميل إلى التنميط والضغوط الجماعية نحو تعريف الوضع بشكل مشابه تزداد مع ارتفاع مستوى الضغط.[19] كما تشير بعض المعطيات الحالية إلى أن هذا من الممكن أن يكون قد حدث بالفعل في العام 1914: ففي خمس من الدول الست (باستثناء فرنسا)، كان نطاق الإدراكات المتعلقة بالعدائية بين جميع القادة (بما في ذلك أولئك الذين تم استبعادهم من الجدول 10 بسبب غياب البيانات في الفترتين) أعلى خلال الفترة من 27 حزيران إلى 28 تموز مقارنة بالفترة من 29 تموز إلى 4 آب. ولكن من المستحيل تحديد ما إذا كان ذلك نتيجة لوضع كان أقل غموضًا بشكل موضوعي، أو أكثر ضغطًا، أو مزيجًا من الاثنين، أو حتى عاملًا آخر.

الجدول 18

نتائج التحليلات غير الباراميترية

القادة	تأثيرات الـ	الاختبار	النتائج	النسبة المئوية
الجميع	الأوضاع	مان-ويتني	U = 35.5 n_1= 19, n_2=l9	<.00003
الجميع	الفروقات الفردية	كروسكال-واليس	H=8.94 18 d.f.	n.s.
الجميع، بحسب كل دولة	الوضع	مان-ويتني	U =4 n_1=6, n_2=6	.008
الجميع، بحسب كل دولة	الدولة	كروسكال-واليس	H=2.44 5 d.f.	n.s.
الجميع، بحسب الأدوار	الوضع	مان-ويتني	U = 0 n_1= 6, n_2=6	.001
الجميع، بحسب الأدوار	دور المسؤولين	كروسكال-واليس	H=2.61 5 d.f.	n.s.
النمساويون-المجريون	الوضع الفروقات الفردية	كروسكال-واليس	H=4.19 d.f. 2 H=2.07 3 d.f.	.12˜ n.s.
الألمان	الوضع الفروقات الفردية	كروسكال-واليس	H=12.26 d.f. 3 H=8.94 18 d.f.	<.01 n.s.
البريطانيون	الوضع الفروقات الفردية	كروسكال-واليس	H=3.47 d.f. 2 H=1.69 2 d.f.	n.s. n.s.
الفرنسيون	الوضع الفروقات الفردية	كروسكال-واليس	H=6.20 2 d.f. H=1.36 2 d.f.	<.03 n.s.
الروس	الوضع الفروقات الفردية	مان-ويتني	H = 4.54 3 d.f. U = 3 n_1= 4, n_2= 4	.20 .10

الفصل الرابع

الاتصالات في الأزمات

في وصفه للأحداث التي أدت إلى الحرب العالمية الأولى، خلُص إدموند تيلور إلى أن: "البيروقراطية في العالم القديم كانت ببساطة غارقة تحت عاصفة من المعلومات التي انهالت عليها. لم يعد بإمكان أذكى وأدق العقول هضم واستيعاب البيانات الخام التي كانت تتدفق إليها، وفي كل عاصمة، كانت القرارات تميل إلى التأخر عن الأحداث، ما جعل كل خطوة جديدة من أي طرف كانت من المحتمل أن تكون خطوة خاطئة تفاقم الارتباك العام".[1]

تضمن هذا الوصف الحي للعمليات السياسية خلال الأيام التي سبقت اندلاع الحرب عددًا من الافتراضات: أن حجم الاتصالات الدبلوماسي قد زاد بشكل كبير خلال الفترة الواقعة بين اغتيال فرانتس فرديناند وإعلان إنجلترا الحرب على ألمانيا؛ وأن الكم الهائل من الرسائل في مرحلة ما تجاوز قدرة المنظمات والمسؤولين المعنيين بالسياسة الخارجية على التعامل معه. وربما الأهم من كل ذلك، أنه بدلًا من مساعدة القادة الأوروبيين في القرارات الحاسمة التي كانوا يتخذونها، ساهمت المعلومات التي أُغرقوا بها بإعاقة صنع السياسات الرشيدة. وبشكل أعم، يشير هذا إلى أن هناك نقطة ما بعد تجاوزها تصبح المعلومات الإضافية عائقًا أمام اتخاذ القرارات.

في هذا الفصل، سنناقش هذه الافتراضات وبعض الافتراضات المتعلقة بالاتصال في الأزمات. على الرغم من أن "الاتصال" بمعناه الواسع قد يشمل مجموعة متنوعة من السلوكيات والوسائل او القنوات المختلفة، فإننا نستخدمه هنا بمعنى محدود جدًا. ينحصر تحليلنا في الوثائق المكتوبة التي يتم تبادلها بين المسؤولين الحكوميين. لذا، سندرس حجم الرسائل المرسلة والمستلمة بين وزارات الخارجية الأوروبية وداخلها ونمط الاتصال الدبلوماسي (من يتواصل مع من)، والقنوات التي تم من خلالها نقل الرسائل. سيتم اختبار عدة فرضيات تتعلق بتأثيرات تفاقم الأزمة على التغيرات في حجم ونمط وقنوات الاتصال باستخدام بيانات عام 1914.

مع زيادة *الضغط في الأزمات، يميل حجم الاتصال إلى الزيادة.*

مع زيادة *الضغط في الأزمات، تزداد النزعة إلى الاعتماد على قنوات اتصال استثنائية أو مرتجلة.*

مع زيادة *الضغط في الأزمات، تميل نسبة الاتصالات بين التحالفات إلى الانخفاض.*

تركز هذه الفرضيات على عواقب تفاقم الأزمة على الاتصالات، وسنقدم أدلة منهجية لدعمها. يمكن اتخاذ مشكلة الاتصالات في الأزمة خطوة أخرى من خلال النظر في تأثير مواجهة "عاصفة من المعلومات" على صنع السياسات. لا توفر بياناتنا إجابة قاطعة لهذا السؤال، لكننا سنخمن الأسباب التي قد تكون وراء الزيادة المفاجئة في الرسائل الواردة التي أسهمت بحد ذاتها في الظروف المُجهِدة التي حاول فيها القادة الأوروبيون التعامل مع القضايا الحاسمة المتعلقة بالحرب والسلام.

تختلف بيانات الاتصالات للعام 1914 عن تلك الموجودة في الفصول الأخرى من ناحية واحدة مهمة: فقد استُخدمت جميع الوثائق المنشورة في مجموعات النمسا-المجر وبريطانيا وفرنسا وألمانيا وروسيا، بما في ذلك تقارير السَفراء والوزراء والمسؤولين الدبلوماسيين الآخرين إلى وزارات الخارجية. بلغ مجموع الوثائق 5620 وثيقة، ما يصل إلى ما يقارب مليون ونصف كلمة؛ ومع ذلك، هناك بعض القيود في البيانات التي يجب توضيحها. أهم هذه القيود هو أن صربيا مستبعدة فعليًا من التحليل الذي يلي. نظرًا لعدم نشر مجموعة وثائق مماثلة لتلك التي أصدرتها الدول الخمس الأخرى المعنية بالأزمة، يمكننا إعادة بناء جزء من تدفق الاتصالات من وإلى بلغراد استنادًا إلى مجموعات الوثائق الخمس الأخرى. لدينا، على سبيل المثال، سجل بالرسائل المرسلة من لندن وباريس سانت بطرسبرغ وبرلين وفيينا إلى ممثليها في بلغراد، وكذلك الرسائل من الأخيرين إلى وزارات الخارجية. ولكننا نفتقر إلى بيانات مماثلة عن

تدفق الرسائل بين وزارة الخارجية الصربية وممثليها الدبلوماسيين في الخارج. وبالتالي، يشمل سجلنا للاتصالات الدبلوماسية داخل بلغراد وخارجها الدول الأوروبية الخمس الكبرى، وبعضًا فقط من تلك الخاصة بالحكومة الصربية نفسها.

تظهر مشكلة أقل خطورة بسبب حقيقة أن المجموعة النمساوية-المجرية تتضمن فقط الوثائق المكتوبة حتى 31 تموز 1914. الرسائل الفرنسية والبريطانية والألمانية والروسية التي كانت تتدفق من وإلى فيينا بين 1 و4 آب مدرجة في بياناتنا، لكننا لا نمتلك وثائق نمساوية مماثلة للأيام الأربعة الأخيرة من الأزمة.

أخيراً، هناك المشكلة التي نوقشت بتفصيل أكبر في الفصل الثاني – حتى أكثر مجموعات الوثائق التي تم جمعها جمعًا دقيقًا وتحريًا للحياد تطل غير شاملة تمامًا. من المؤكد تقريبا أن هناك بعض الثغرات في البيانات الحالية، ولكن بالنسبة إلى نوع التحليل الكمي الذي سيتم إجراؤه في هذا الفصل، فمن غير المرجح أن يؤثر أي دليل مفقود بشكل خطير على النتائج. لنفترض إمكانية أن يتم إخفاء نصف دزينة من الوثائق الرئيسية لدولة ما بسبب ما تكشفه عن سياسات تلك الدولة وبعض قادتها. يمثل هذا فقدانًا لأقل من واحد في المئة من إجمالي وثائق أي دولة. عندما يتحول التحليل إلى محتوى الرسائل، فإن احتمال وجود وثائق مفقودة يشكل مشكلة أكثر خطورة. ولكن عندما يكون اهتمامنا منصبًا على حجم الاتصالات، كما هو الحال في هذا الفصل، فإن مخاطر استخلاص استنتاجات غير صحيحة من البيانات تبدو محدودة جدًا.

حجم الاتصالات

هناك أدلة وفيرة، سواء من الروايات المتفرقة أو الدراسات المنهجية، على أن الاتصالات تميل إلى الزيادة في حالات الأزمات. فقد كتب دبلوماسي أميركي رفيع المستوى كان في بيروت خلال أزمة لبنان عام 1958: "في الشهر العادي، كانت غرفة الشفرات تتعامل مع ما بين 100,000 و150,000 كلمة، ولكن بعد اندلاع التمرد، تضاعفت حركة الاتصالات خمس مرات لتصل إلى 700,000 كلمة".[2] وقد أظهرت إحدى الدراسات أن حركة البرقيات في وزارة الخارجية الأميركية يمكن أن تزداد بمقدار أربعة أضعاف في أوقات الأزمات، بينما كشفت دراسة أخرى أنه خلال أزمة الصواريخ الكوبية، ارتفعت الاتصالات بين وزارة الخارجية الأميركية وسفاراتها وقنصلياتها في أميركا اللاتينية بشكل حاد.[3]

لاختبار الفرضية الأولية القائلة بأنه كلما زاد الضغط في الأزمات، يميل حجم الاتصالات الدبلوماسية إلى الزيادة، تم تصنيف جميع الوثائق في المجموعات النمساوية-المجرية والبريطانية والفرنسية والألمانية والروسية إلى خمس فئات.

1. الرسائل من المسؤولين الدبلوماسيين المتمركزين في الخارج (سفراء ووزراء وملحقون وقناصل، إلخ) إلى وزارات الخارجية.
2. الرسائل من صناع القرار رفيعي المستوى (رؤساء الدول ورؤساء الوزراء ووزراء الخارجية، إلخ) إلى ممثليهم في الخارج.
3. الرسائل التي يرسلها رجال الدولة من دولة ما مباشرة إلى نظرائهم في دولة أخرى.
4. الرسائل التي يتم استلامها مباشرة من صناع القرار رفيعي المستوى في دول أخرى.
5. الرسائل المتداولة فقط بين مسؤولي السياسة الخارجية لدولة واحدة.

تم استخدام وحدتين لقياس حجم الاتصالات: الوثيقة والكلمة. تم تحديد متوسط عدد الكلمات لكل سطر في كل مجلد من خلال العد الدقيق لكل صفحة خمسين. بعد ذلك، تم حساب عدد الأسطر في كل وثيقة وضربها في الرقم المستخلص من المؤشر. ومع ذلك، لم يتم بذل أي جهد لتعديل حجم الرسائل للاختلافات اللغوية، أي لم تؤخذ في الاعتبار الحاجة إلى استخدام عدد مختلف من الكلمات في لغات مختلفة للتعبير عن نفس الفكرة.[4]

قد يكون من المفيد التوقف للحظة للتنبيه إلى حدود هذا النوع من التحليل. فعملية الاتصال (نقل المعلومات) قد لا يكون مرادفًا لـ"الإخبار" بمعنى زيادة معرفة المتلقي، على الرغم من وجود علاقة عادةً بين الاثنين. يمكن التأكد من التوافق التام فقط عند غياب الاتصال بشكل كامل. لذا، يجب فهم مصطلحات مثل "حجم الاتصال" على أنها تشير إلى عدد العلامات المرسلة (التي يمكن قياسها بدقة نسبية) بدلًا من أي مقياس لتغير معلومات المتلقي. كما يبدو أن القياس هذا الأخير بدقة أمر شبه مستحيل تقريبًا في الدراسات التي تتناول الأوضاع التاريخية.*

تكشف ملخصات الاتصالات الدبلوماسية في الجدول 19 والأشكال من 6 إلى 10 أن متوسط تدفق الرسائل اليومي من وإلى وزارات الخارجية قد ارتفع بشكل حاد مع تفاقم الأزمة واقتراب الحرب.† على سبيل المثال، في أواخر حزيران وأوائل تموز، كان المتوسط اليومي لتدفق الرسائل المرسلة من السفراء والمسؤولين الدبلوماسيين الآخرين إلى وزارات الخارجية حوالى أربع رسائل في اليوم، وبحلول 30 تموز، تضاعف هذا الرقم أكثر من عشر أضعاف.

لتوفير أساس للمقارنة، تم قياس حجم الرسائل الدبلوماسية اليومية – الواردة والصادرة – مع الدول الأوروبية الأخرى لعدة فترات سبقت الأزمة. وكانت النتائج كالتالي: روسيا (4.0)، النمسا-المجر (3.5)، فرنسا (3.8)، وبريطانيا العظمى (2.4).‡ تشير هذه الأرقام إلى أن الاتصالات الدبلوماسية خلال الأيام القليلة التي أعقبت الاغتيال لم تكن مختلفة بشكل ملحوظ عن فترة "العادي". في المقابل، كان عدد الرسائل التي دخلت وخرجت من وزارات الخارجية في أواخر تموز وأوائل آب يفوق بوضوح المعدل المعتاد.

* نحن نتواصل من خلال الإشارات. يعتمد مقدار المعلومات التي يمكن نقلها على (1) عدد الإشارات المرسلة و(2) مقدار المعلومات لكل إشارة. "لنبدأ بالنقطة الثانية، يكون المرجع لإشارة ما في التواصل البشري هو المفهوم، والمفهوم يأخذ شكلًا ماديًا في شكل شبكة عصبية (أو شبكة من الشبكات المترابطة) داخل دماغ الإنسان. لا توجد حاليًا طريقة يمكن من خلالها قياس كمية المعلومات التي تشير إليها إشارة معينة لشخص معين بشكل كمي. يمكن أن تشير إشارة واحدة إلى مفهوم بسيط مثل المسمار، أو إلى مفهوم معقد مثل الإمبراطورية الرومانية أو حمى الذهب، ومن غير المحتمل أن نتمكن من قياس كمية المعلومات في مثل هذه المفاهيم. وبما أن كمية المعلومات لكل رسالة تعتمد على كل من عدد العلامات ومقدار المعلومات لكل علامة، ولا يمكننا قياس الأخيرة، يبدو أننا مضطرون إلى استنتاج أن محتوى المعلومات في الرسالة لا يمكن قياسه.

"من ناحية أخرى، من الممكن حساب عدد الإشارات المُرسَلة. من الممكن أيضًا حساب عدد الإشارات التي يمكن أن يحملها وسيط نقل معين. كمثال بسيط، إذا كان من الممكن في ظل هامش معين ونمط كتابة معين وحجم صفحة معين وجود متوسط 500 كلمة (إشارة) لكل صفحة، فإنه من الممكن نقل 50,000 إشارة في كتاب من 100 صفحة". ألفريد كون، دراسة المجتمع (هاموود، إلينوي: إيروين-دورسي، 1963)، صفحة 175 (بالخط المائل).

† يمكن العثور على الجداول التي تحتوي على بيانات الاتصالات اليومية في الملحق.

‡ لم تُدرج ألمانيا بسبب نقص التوثيق الكافي للفترات التي سبقت أزمة عام 1914.

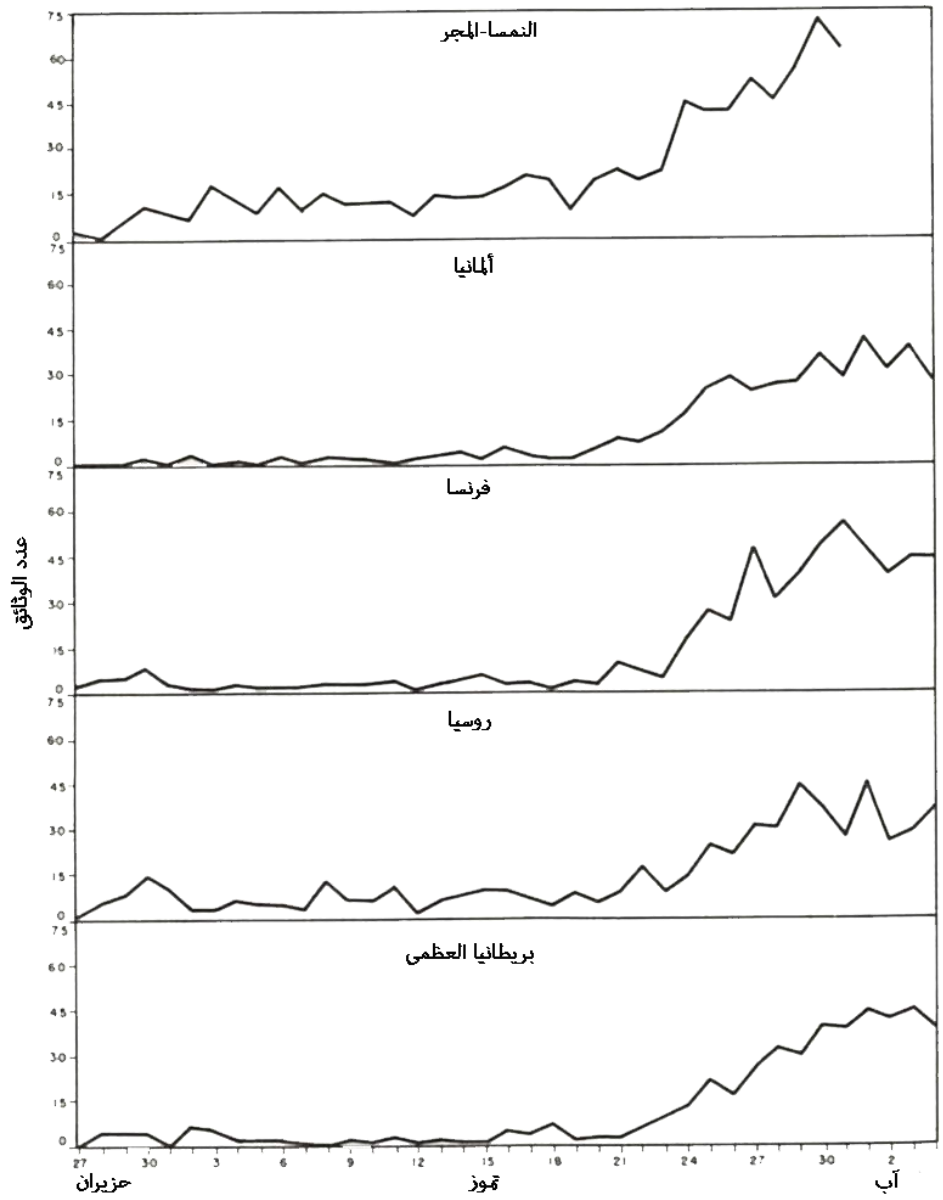
الجدول 19

معدل حجم الاتصالات اليومية خلال أوائل فترة أزمة 1914 وأواخرها

نوع المستند	متوسط عدد المستندات المُعالَجة يوميًا		
	27 حزيران – 28 تموز	29 تموز – 4 آب	الزيادة %
المسؤولون في الخارج إلى وزارة الخارجية			
النمسا-المجر	18.1	63.7	253
ألمانيا	6.3	33.9	434
فرنسا	7.6	45.7	502
بريطانيا العظمى	5.9	39.7	576
روسيا	10.3	34.6	236
المجموع	48.2	217.6	351
وزارة الخارجية إلى المسؤولين في الخارج			
النمسا-المجر	13.4	44.3	231
ألمانيا	2.7	18.4	585
فرنسا	7.8	48.0	515
بريطانيا العظمى	2.8	17.3	509
روسيا	3.6	11.0	206
المجموع	30.3	139.0	359
الرسائل داخل وزارة الخارجية			
النمسا-المجر	6.0	4.0	33 -
ألمانيا	1.7	11.3	580
فرنسا	1.8	10.7	492
بريطانيا العظمى	1.5	8.4	451
روسيا	2.0	2.9	45
المجموع	13.0	37.3	187
الرسائل المباشرة الواردة من القادة الأجانب			
النمسا-المجر	0.2	1.3	755
ألمانيا	0.3	7.0	1935
فرنسا	0.3	4.6	1360
بريطانيا العظمى	0.4	4.6	1026
روسيا	0.8	3.0	269
المجموع	2.0	20.5	925
الرسائل المباشرة المرسلة إلى القادة الأجانب			
النمسا-المجر	0.5	5.7	1108
ألمانيا	0.2	3.3	1400
فرنسا	0.2	1.7	683
بريطانيا العظمى	0.7	4.4	575
روسيا	0.8	2.9	251
المجموع	2.4	18.0	650

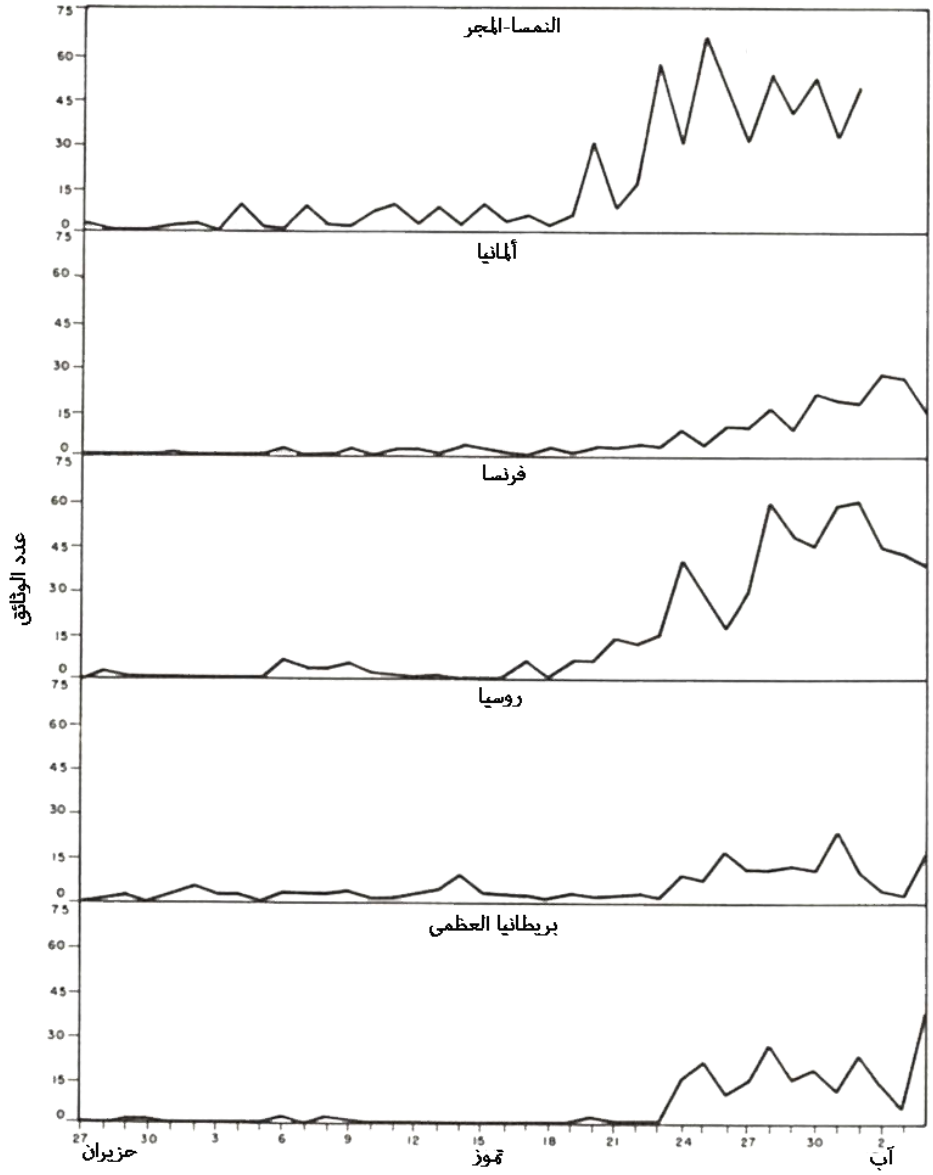
الشكل 6

الرسائل من المسؤولين في الخارج إلى وزارة الخارجية



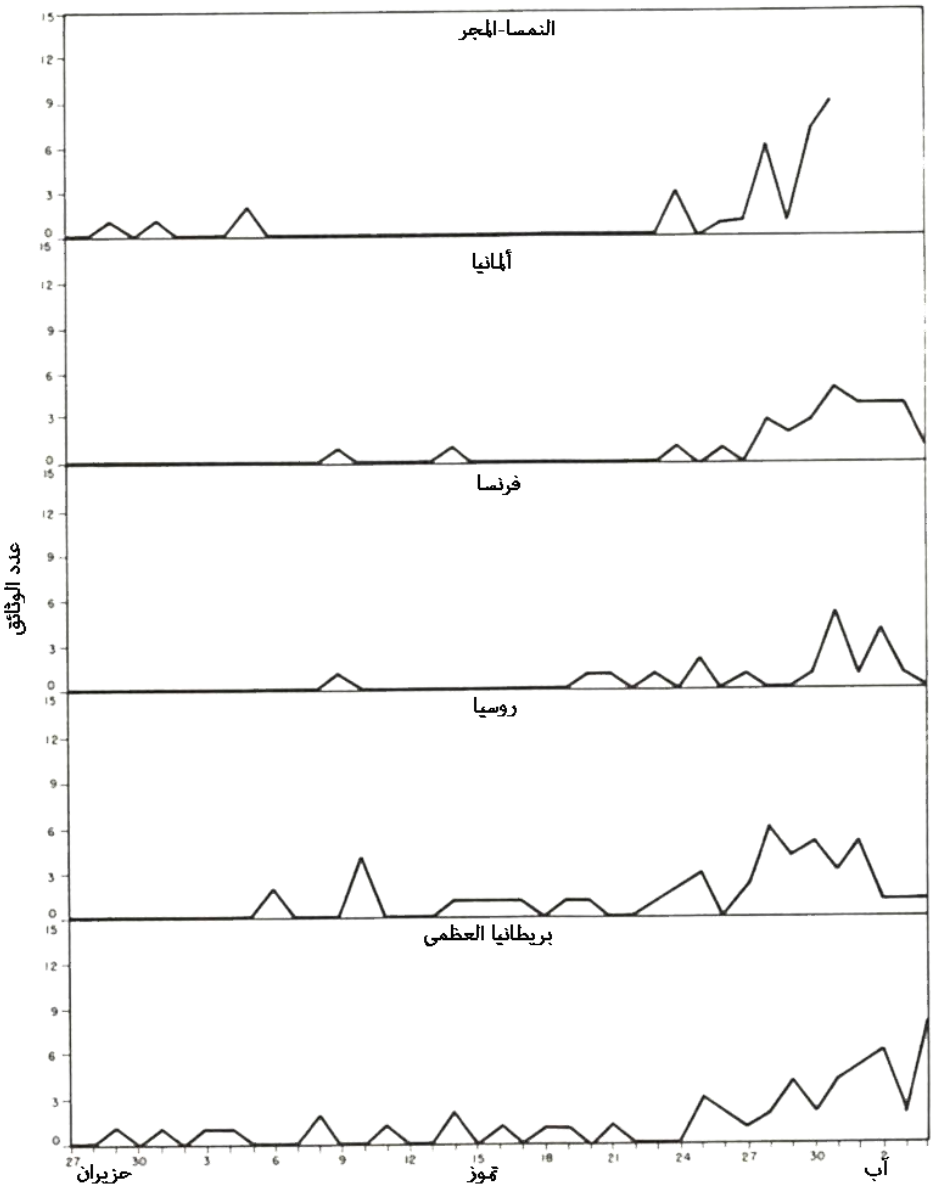
الشكل 7

الرسائل من وزارة الخارجية إلى المسؤولين في الخارج



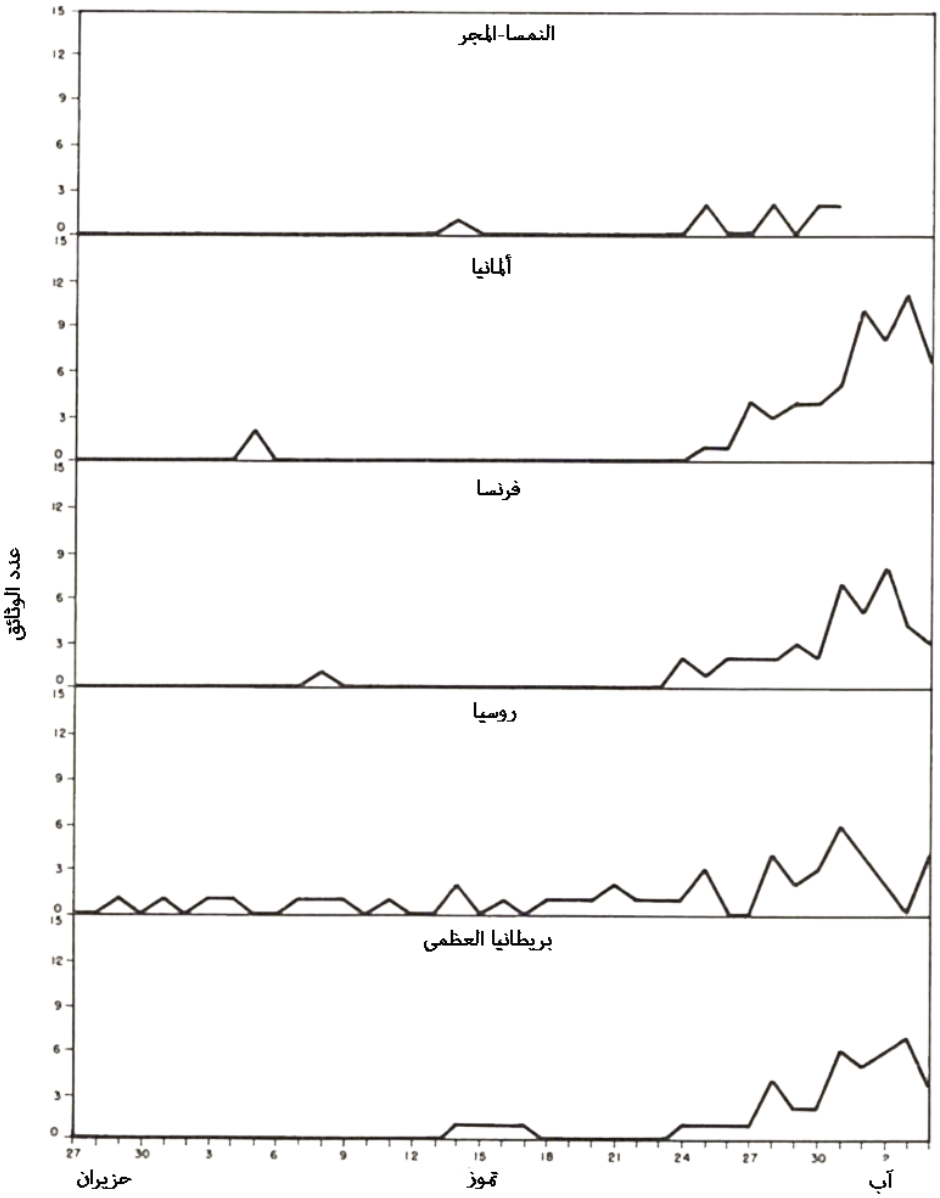
الشكل 8

الرسائل المباشرة من صناع القرار المركزيين في الخارج

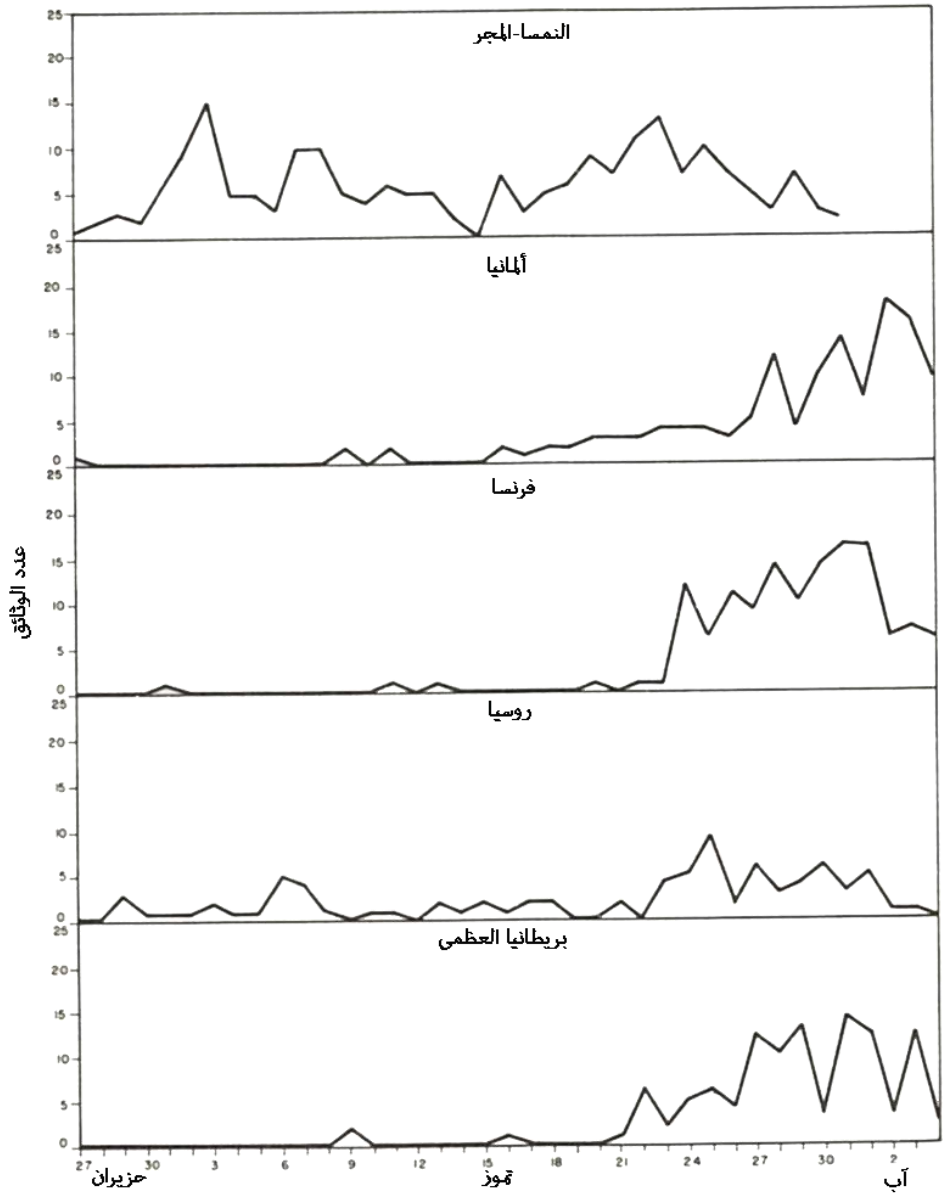


الشكل 9

الرسائل ضمن وزارة الخارجية



الشكل 10
الرسائل مع وزارة الخارجية



لاختبار أكثر دقة للفكرة القائلة بأنه مع زيادة الضغط في الأزمة، يميل حجم الاتصال الدبلوماسي إلى الزيادة، تم حساب الارتباطات بين الضغط وحجم الرسائل.* جُمعَت بيانات الاتصالات في الجدول السابق وصُنِّفَت إلى فترتين زمنيتين غير متساويتين في الطول، ولكن احتُسبت هذه الارتباطات على أساس يومي ولُخِّصَت النتائج في الجدول 20. تشير دالّة "غاما" إلى الدرجة التي يتطابق فيها اتجاه الاتصالات لكل دولة ونوع الرسائل مع التغيرات اليومية في الضغط. ولدالّة غاما قيمة إيجابية في كل حالة، ما يشير إلى أن اتجاه العلاقة بين الضغط والاتصال يتوافق مع التوقعات. كما أن قوة العلاقة عالية بشكل شبه موحد، ولكن يبدو أن مدى صحة ذلك يعتمد على ثلاثة عوامل

* "بسبب نشوء الرسائل الدبلوماسية لكل دولة في عواصم مختلفة في أوروبا، فإن مقياس الضغط المستخدم في الجدول 20 هو شدة العداء المدرك لجميع الدول مجتمعة. كان من الممكن أن يؤدي بديل استخدام مقياس ضغط منفصل لكل دولة - كما سيتم في الفصلين 5 و6 - إلى ارتفاع معامل الارتباط في الغالبية العظمى من الحالات؛ على سبيل المثال، كل ما عدا واحدة من 25 درجة مدرجة في النصف العلوي من الجدول 20 كانت ستكون أعلى لو استُخدِمَت الطريقة البديلة".

أخرى على الأقل: درجة تورط الدولة في المراحل المبكرة من الأزمة (المتمحورة حول قضية مطالب النمسا-المجر من صربيا) ونوع الاتصالات ووحدة القياس.

من بين الدول الأوروبية الخمس الكبرى، كانت النمسا- المجر الأكثر تورطًا في الأزمة خلال الأيام التي أعقبت الاغتيال مباشرة. وبحلول 28 تموز، قطعت النمسا-المجر العلاقات الدبلوماسية مع صربيا وأمرت بالتعبئة الجزئية وكانت على وشك إعلان الحرب على صربيا، كما قطعت تواصلها مع روسيا. ليس غريبًا أن يكون حجم الرسائل النمساوية-المجرية مرتفعًا نسبيًا خلال الأيام الأولى من الأزمة؛ فبدءًا من هذه النقطة الأعلى ثم زادت بشكل أكثر اعتدالًا مقارنة بالدول الأخرى. وبسبب دعمها لصربيا، كانت روسيا أيضًا معنية بشكل وثيق بالمشكلات الناشئة عن الاغتيال والمطالب النمساوية- المجرية اللاحقة للحكومة في بلغراد. في البداية، كان حجم الرسائل الروسية أيضًا أعلى من حجم الرسائل للدولتين الأخريين في التحالف الثلاثي، وزاد بشكل أكثر اعتدالًا مع اقتراب الأزمة من ذروتها.

الجدول 20

قوة الارتباط (غودمان-كروكسال غاما) بين الضغط وحجم التواصل

	المسؤولون في الخارج إلى وزارة الخارجية	وزارة الخارجية إلى المسؤولين في الخارج	رسائل مباشرة إلى صناع القرار المركزيين في الخارج	رسائل مباشرة من صناع القرار المركزيين في الخارج	داخل وزارة الخارجية
حجم الرسائل حسب عدد المستندات بالنسبة إلى					
النمسا-المجر	.46[b]	.48[b]	.67[d]	.67[b]	.13
ألمانيا	.66[a]	.58[a]	.86[a]	.81[a]	.66[a]
بريطانيا العظمى	.55[a]	.64[a]	.67[a]	.44[c]	.72[a]
فرنسا	.50[a]	.57[a]	.91[a]	.55[c]	.64[a]
روسيا	.49[a]	.40[c]	.36[d]	.48[b]	.20
حجم الرسائل حسب عدد الكلمات بالنسبة إلى					
النمسا-المجر	.42[b]	.41[c]	.58[d]	.60[b]	.05
ألمانيا	.54[b]	.47[b]	.75[a]	.70[b]	.54[a]
بريطانيا العظمى	.43[b]	.49[b]	.58[c]	.31[d]	.67[a]
فرنسا	.42[b]	.50[b]	.74[a]	.49[b]	.59[a]
روسيا	.19	.35[d]	.23	.31[d]	.10

[a]p<.0001 [b]p<.001 [c]p<.01 [d]p<.05

N (عدد الأيام) = 39، ما عدا النمسا- المجر، N = 35

في المقابل، ظل القادة في الدول الثلاث الأخرى غير مهتمين نسبيًا بالتداعيات الأوسع للنزاع بين النمسا-المجر وصربيا قبل بضعة أيام من جرّهم إلى الحرب. نوقشَ وضع البلقان لأول مرة من قبل مجلس الوزراء البريطاني في اليوم التالي لتسليم الإنذار إلى صربيا، ولم يتم ذلك إلاّ بعد جدال مرير حول قضية الحكم الذاتي. كما لم يتم تخصيص اجتماع كامل لمجلس الوزراء لمناقشة المشاكل الدولية إلا بعد خمسة أيام، ولم تُناقَش الأزمة الأوروبية حتى 3 آب، وهو اليوم الذي سبق إعلان إنجلترا الحرب على ألمانيا. كان محط الاهتمام الفرنسي هو المحاكمة المثيرة للسيدة كايو، زوجة وزير المالية، التي قتلت غاستون كالمت لنشره مواد تشهيرية عن زوجها. ويبدو أن القادة الألمان، وخاصة القيصر، ظلوا واثقين حتى الأسبوع الأخير من تموز من أن القوى المركزية يمكن أن تحقق انتصاراً دبلوماسيًا كبيراً – وربما يمكنهم حتى تقسيم التحالف الثلاثي – من خلال قضية صربيا، وأن مطالب فيينا من بلغراد لا تستدعي دخول روسيا وفرنسا والأهم من ذلك بريطانيا، في حرب ضد ألمانيا والنمسا.

باختصار، الدول الثلاث التي كانت أقل اهتمامًا بالنزاع بين النمسا-المجر وصربيا، ومع ذلك وجدت نفسها على شفا حرب عالمية بحلول نهاية تموز، شهدت أكبر تغييرات في حجم الرسائل. من ناحية أخرى، كان هناك ارتفاع أكثر اعتدالًا في التواصل الدبلوماسي للدولتين اللتين رأتا أن مصالحهما في البلقان تعتمد على مستقبل صربيا تقريبًا فور الاغتيال. هذه النتيجة تتفق مع الفرضية، ولا تنحرف عنها.

يبدو أن التغييرات في حجم الرسائل تعتمد أيضًا على مصدر الوثائق ووجهتها. كانت الزيادات الأكثر اتساقًا في الرسائل الموجهة من السفراء والمسؤولين الدبلوماسيين الآخرين إلى وزارات الخارجية المختلفة. كما ارتفع حجم الرسائل في الاتجاه الآخر – أي من صانعي السياسات في العاصمة الوطنية إلى موظفهم في الخارج – بشكل حاد، لكن بدرجة أقل في الأيام الأخيرة من الأزمة. هذه النتيجة تتماشى عمومًا مع أطروحة تايلور التي تفيد بأن كبار صانعي السياسات كانوا "مغمورين بعاصفة من المعلومات" [الرسائل الواردة] وأن "القرارات [الرسائل الصادرة] كانت تميل إلى التأخر عن الأحداث".

تتجه الاختلافات بين حجم الرسائل داخل وحدة اتخاذ القرار المركزية خلال الفترات المبكرة والمتأخرة من الأزمة في الاتجاه المتوقع، ولكن الزيادة كانت عمومًا أقل. ربما يمكن تفسير ذلك بشكل أساسي بزيادة التواصل وجهًا لوجه بدلاً من التواصل الكتابي خلال الأسبوع الذي سبق اندلاع الحرب مباشرة. ففي منتصف تموز، لم يكن بعض رجال الدولة حتى في عواصمهم الخاصة. كان القيصر ويليام على اليخت الملكي، وكان بوانكاري يزور روسيا، وكان جاجو في شهر العسل، وكان الكثير من كبار المسؤولين الآخرين بعيدين عن عواصمهم، مما استلزم التواصل المكثف عبر الكتابة. مع تعمق الأزمة، قلّت الحاجة والوقت للرسائل الكتابية وزاد عدد الاجتماعات على أعلى المستويات.

تسير الفروقات في حجم الرسائل داخل الوحدة المركزية لصنع القرار خلال الفترة المبكرة والمتأخرة من الأزمة في الاتجاه المتوقع، لكن الزيادات كانت عمومًا أقل. يمكن تفسير ذلك ربما بزيادة في التواصل المباشر وجهًا لوجه بدلًا من التواصل المكتوب خلال الأسبوع الذي سبق اندلاع الحرب مباشرة. حتى منتصف تموز، لم يكن بعض رجال الدولة حتى في عواصمهم. كان القيصر فيلهلم على اليخت الملكي، وبوانكاريه يزور روسيا، وياغو كان في شهر العسل، والكثير من كبار المسؤولين الآخرين كانوا بعيدين عن عواصمهم، ما استلزم التواصل المكتوب المكثف. ومع زيادة حدة الأزمة، تقلصت الحاجة والوقت إلى الرسائل المكتوبة وزاد عدد الاجتماعات ذات المستوى العالي.[5]

أخيراً، يعتمد مستوى التغيير في حجم الرسائل جزئيًا على وحدة القياس. لقد زاد عدد الوثائق الدبلوماسية بشكل أكثر وضوحًا من حجمها الإجمالي عند قياسه بالكلمات، لأن الرسائل تميل إلى الإيجاز خلال المراحل النهائية من الأزمة.

وعلى الرغم من أن بيانات عام 1914 تميل إلى دعم الفرضية الأولى، إلا أنها لا تخبرنا ما إذا كانت معدلات الاتصال المتزايدة قد أرهقت قدرات القنوات القائمة للاتصال الدولي. لذا، سنعود إلى هذه المشكلة لاحقًا.

قنوات الاتصال

اعتمدت الوسائل العادية للاتصال الدبلوماسي في العام 1914 بشكل أساسي على دور السفير أو الوزير الذي كان يتمركز في الخارج. ومنذ الحرب العالمية الثانية، حلّت اجتماعات القمم وغيرها من الاتصالات المباشرة بين رؤساء الحكومات ورؤساء الدول وخصوصًا وزراء الخارجية، محل وظائف السفير في كثير من الأحيان. في المقابل، كان السفير في العام 1914 هو الرابط الأساسي للاتصال بين الحكومات (الشكل 11). كان الاتصال المباشر بين وزراء الخارجية أو غيرهم من كبار المسؤولين في السياسة الخارجية لدولتين بمثابة خروج ملحوظ عمّا يُمارَس عادةً.[6]

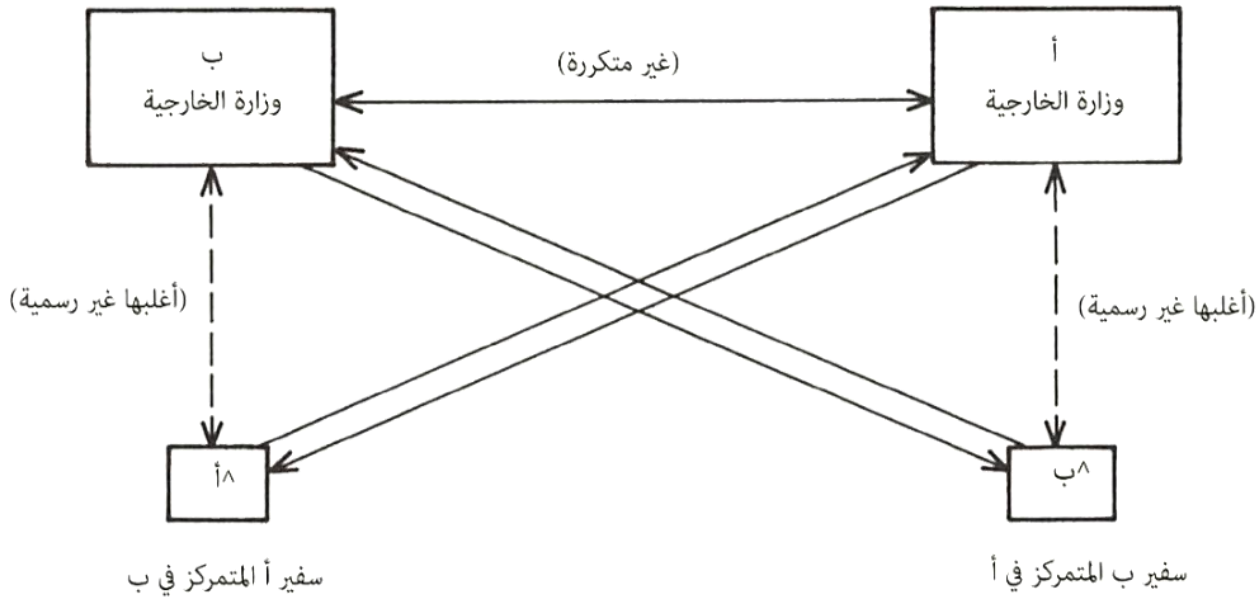
وفقًا لفرضيتنا الثانية، مع زيادة الضغط، من المرجح أن يتجاوز صناع القرار الإجراءات الدبلوماسية العادية وأن يعتمدوا بشكل أكبر على وسائل الاتصال الارتجالية أو المؤقتة، وهناك على الأقل سببين لذلك. فعندما تتفاقم الأزمة، يتم عادة استخدام القنوات المعتادة بشكل أكبر. وأظهرت الأشكال من 6 إلى 10 أن هذا كان هو الحال في العام 1914 . وبالتالي، الرسائل التي تُرسل مباشرة إلى القادة الأجانب ستصل بشكل أسرع بكثير مما لو أُرسِلَت عبر الإجراءات الدبلوماسية العادية.

هناك أدلة تدعم هذه الفرضية في الكثير من السياقات الأخرى. وجد ميلر، في دراساته عن فرط المعلومات، أن استخدام القنوات الموازية هو إحدى الطرق الشائعة للتعامل مع المشكلة، خاصة في المنظمات المعقدة مثل المجموعات أو البيروقراطيات.[7] في السياسة الدولية، قد تأخذ هذه القنوات أشكالًا عدة، بما في ذلك الاتصال المباشر بين رؤساء الحكومات أو المبعوثين الخاصين أو الوسطاء، وما إلى ذلك. كما استُخدِمَ عدد من هذه الوسائل في مختلف الأزمات مثل أزمة الصواريخ الكوبية في تشرين الأول 1962. نُقِلَ عدد من الرسائل الأكثر أهمية مباشرة عبر الراديو لأن الاتصالات العادية مع الكرملين كانت "سيئة جدًا"،* كما أشارَ الرئيس كينيدي بعد انتهاء الأزمة. كما عُيِّنَ مبعوثون، بما في ذلك بعض المواطنين الخاصين، في عدة مناسبات من قبل كل من واشنطن وموسكو. هناك ميزة خاصة للناطقين "غير الرسميين" تتمثل في أنه يمكن استخدامهم في المفاوضات الحساسة لإطلاق "بالونات اختبار" من دون أن تكون الحكومة ملتزمة بمسار عمل محدد؛ وعندما يعودون بالمنفعة، يمكن نكران جهودهم على أساس أنهم لا يمثلون السياسة الرسمية. في الفصل السابع، سنقوم بدراسة الاتصالات السوفييتية-الأميركية خلال مواجهة الصواريخ بالتفصيل.

---

* شركة كولومبيا للبث (CBS)، "محادثة مع الرئيس كينيدي"، 17 كانون الأول 1962 (نص ميموغرافي)، ص 21. كانت قنوات الاتصال بين الولايات المتحدة وفيتنام الشمالية سيئة جدًا لأسباب مختلفة. في ظل هذه الظروف، تم نقل الرسائل بين الحكومتين عبر أطراف ثالثة ورابعة مثل رؤساء الوزراء ووزراء الخارجية وحتى مواطنين عاديين من عدة دول. ديفيد كراسلوي وستيوارت إتش لوري، *The Secret Search for Peace in Vietnam* (نيويورك: فينتاج، 1968). انظر أيضًا، هيدريك سميث، "Cambodia Decision: Why President Acted"، *نيويورك تايمز*، 30 حزيران 1970، ص 1، 14.

الشكل 11
النمط الطبيعي للاتصالات الدبلوماسية عام 1914



من الفصل الثاني من كتاب
Content Analysis: A Handbook with Applications for the Study of International Crisis
للمؤلف روبرت س. نورث وآخرين (إيفانستون، إلينوي: مطبعة جامعة نورث وسترن، 1963)، ص. 34

كانت لهذه الأحداث نظائرها في تموز 1914، عندما أدى ألبرت بالين، رئيس خط هامبورغ-أميركا، دور حلقة الوصل الشخصية بين لندن وبرلين. وبعد خمس وعشرين عامًا، أدى بيرغر داهليروس، رجل أعمال سويدي، بدورٍ مشابه؛ فكان القناة الأكثر نشاطًا للاتصال بين الحكومتين البريطانية والألمانية خلال الأيام الأخيرة من السلام في العام 1939.[8]

كشفت الأرقام التي أُبلِغَ عنها سابقًا عن ارتباط عالٍ بين الضغط وحجم الاتصال المباشر بين القادة الأوروبيين. هل كان هذا جزءًا من الزيادة العامة للاتصال مع تفاقم الأزمة، أم أن استخدام القنوات المباشرة زاد بوتيرة أسرع؟ يلخّص الجدول 21 نسبة الرسائل المباشرة التي تم تلقيها وإرسالها من قبل الدول الخمس. يشير الجزء العلوي من الجدول، الذي يعتمد على العدد الإجمالي للرسائل المستلمة من قبل وزارات الخارجية،* إلى أن عدد ونسبة جميع الرسائل التي تصل مباشرة من عاصمة أخرى قد تضاعفت أكثر من مرتين خلال الأسبوع الأخير من الأزمة. أما الجزء السفلي من الجدول فيعتمد على عدد الوثائق الصادرة.† ارتفعت نسبة الرسائل المرسلة مباشرة بدلًا من إرسالها عبر القنوات العادية بأكثر من الثلث خلال الأسبوع الذي سبق دخول بريطانيا في الحرب، وازداد المعدل النسبي للرسائل المباشرة من 7.3% إلى 11.5%.

* أي البيانات الواردة في مستندين 6 و 9.
† أي البيانات الواردة في مستندين 7 و8.

الجدول 21
الرسائل المباشرة خلال أوائل فترة أزمة 1914 وأواخرها: جميع البلاد

الرسائل المستلمة في وزارات الخارجية	27 حزيران – 28 تموز	29 تموز – 4 آب
المجموع	1606	1406
الرسائل المباشرة	65	138
% الرسائل المباشرة	%4.0	%9.8

الرسائل المرسلة من وزارات الخارجية	27 حزيران – 28 تموز	29 تموز – 4 آب
المجموع	1046	899
الرسائل المباشرة	76	103
% الرسائل المباشرة	%7.3	%11.5

لكن هذه الأرقام لا تكشف إن كانت هناك اختلافات في استخدام الاتصال المباشر بين الدول الخمس الكبرى خلال الأزمة. للحصول على تحليل مفصّلٍ أكثر، يمكننا دراسة كل دولة على حدة، سواء كمرسل أو مستقبل للرسائل، وأن نفحص أساليب الاتصال الخاصة بها مع كل من القوى الكبرى، وكذلك مع بقية الدول الأوروبية مجتمعة. ينتج عن تلخيص البيانات بهذه الطريقة إجمالي عشر علاقات اتصال لكل دولة، بالإضافة إلى خمس علاقات للدول "الأخرى" مجتمعة.* على سبيل المثال، يمكننا دراسة القنوات التي استخدمها القادة الإنجليز لإرسال الرسائل إلى فرنسا وروسيا وألمانيا والنمسا-المجر والدول الأخرى مجتمعة، وكذلك القنوات المستخدمة لإرسال الرسائل من هذه الدول إلى إنجلترا. وبالتالي، هناك إجمالي خمسة وخمسين زوجًا من الدول التي يمكننا قياس التردد النسبي للاتصالات المباشرة بينها. ويجدر ذكر الاختلاف بين هذه الأزواج الخمسة والخمسين لأن نسبة الاتصالات المباشرة التي أرسلها أ إلى ب تختلف عن نسبة الوثائق التي يتلقاها ب مباشرة من أ. فشكّلت الرسائل المباشرة المرسلة من لندن إلى سانت بطرسبرغ 35.0% و38.9% من جميع الاتصالات من إنجلترا إلى روسيا خلال الفترات من 27 حزيران إلى 4 تموز ومن 29 تموز إلى 4 آب. ولكن نفس هذه الرسائل المباشرة شكلت فقط 22.6% و17.1% من الوثائق التي تلقاها القادة الروس من لندن خلال نفس الفترات. بالطبع، عدد الرسائل المباشرة هو نفسه في كلتا الحالتين. ولكن في الحالة الأولى نقارنها بعدد الوثائق المرسلة من وزارة الخارجية البريطانية إلى ممثليها الدبلوماسيين في روسيا، بينما في الحالة الثانية تكون المقارنة مع حجم الوثائق المرسلة من الطاقم الدبلوماسي الروسي في لندن إلى وزارة الخارجية الروسية. لا بد من الذكر أيضًا أنه في هذا المثال، فرضيتنا تدعم الحالة الأولى بينما لا تدعم الحالة الثانية.

يلُخِّصَ التردد النسبي للاتصالات المباشرة خلال الفترات المبكرة والمتأخرة من الأزمة في الجدولين 22 و23. من بين الخمسة والخمسين زوجًا من الدول المذكورة في هذين الجدولين، زادت الاتصالات المباشرة خلال الفترة الأخيرة من الأزمة في سبعة وثلاثين منها وتراجعت في ثلاث عشرة حالة فقط. في خمس حالات لم يتم تبادل رسائل مباشرة بين

* نعرف عدد الرسائل المباشرة التي أرسلتها وزارات الخارجية في صربيا، وبلجيكا، وإيطاليا، ودول أخرى إلى إنجلترا، وفرنسا، وروسيا، وألمانيا، والنمسا-المجر. ولكن لا يمكننا حساب النسبة المئوية التي تمثلها هذه الأعداد من إجمالي الاتصالات. لذلك، لا توجد لدينا أرقام نسبية لنبلغ عنها بخصوص الرسائل المرسلة من "الدول الأخرى" في الجدول 23.

كبار صانعي السياسات – حيث لم ترسل أو تستلم النمسا-المجر أي رسائل مباشرة من إنجلترا أو فرنسا، ولم ترسل فرنسا مثل هذه الرسائل لأي دولة أخرى غير بريطانيا وروسيا وألمانيا.

عند تحليل البيانات كل دولة، تظهر بعض الاختلافات الواضحة. زاد تدفق الرسائل المباشرة كنسبة من إجمالي الاتصالات بين برلين ومعظم العواصم الأخرى خلال المراحل المتأخرة من الأزمة، وظهرت نفس النزعة أيضًا في حالة فرنسا وإنجلترا. أما روسيا والنمسا-المجر، فقد استخدمتا وسائل الاتصال المباشرة بنسب متساوية تقريبًا خلال فترتَي الأزمة. من بين الحالات الثلاث عشرة التي تناقضت مع فرضيتنا، كانت روسيا طرفًا، سواء كمرسل أو مستقبل، في عشر منها، بينما شاركت النمسا- المجر في ست حالات. وكما ذُكر سابقًا، كانت المرحلة الأولى من الأزمة، التي تركزت على المسألة الصربية، تهم روسيا والنمسا-المجر بشكل مباشر أكثر مما كانت تهم ألمانيا وإنجلترا وفرنسا. لذا، فإن استخدام النمسا- المجر وروسيا للقنوات المباشرة بشكل شبه متساوٍ خلال الأسابيع التي تلت الاغتيال كما كان الحال في الأيام التي سبقت اندلاع الحرب العامة ليس متناقضًا مع الفرضية.

الجدول 22

الرسائل المباشرة كنسبة مئوية من إجمالي الرسائل المرسلة خلال أوائل فترة الأزمة وأواخرها

الرسائل المرسلة من قبل	الرسائل المرسلة من قبل						
	بريطانيا العظمى	فرنسا	روسيا	ألمانيا	النمسا-المجر	جميع الأمم الأخرى	المجموع
بريطانيا العظمى							
27 حزيران – 28 تموز		17.8	35.0	12.5	0.0	0.0	18.8
29 تموز – 4 آب		29.3	38.9	28.9	0.0	0.2	20.4
فرنسا							
27 حزيران – 28 تموز	2.2		10.3	0.0	0.0	0.0	2.7
29 تموز – 4 آب	8.0		5.3	4.5	0.0	0.0	3.4
روسيا							
27 حزيران – 28 تموز	43.7	31.3		20.0	11.1	4.1	18.8
29 تموز – 4 آب	27.8	30.0		46.6	0.0	7.7	20.4
ألمانيا							
27 حزيران – 28 تموز	17.7	0.0	10.0		8.6	0.0	7.5
29 تموز – 4 آب	20.0	15.4	27.8		13.3	6.0	15.1
النمسا – المجر							
27 حزيران – 28 تموز	3.4	6.5	8.1	8.5		1.1	3.4
29 تموز – 4 آب	13.3	9.1	0.0	41.2		0.0	11.3
جميع الدول الأخرى							
27 حزيران – 28 تموز	0.0	0.9	4.1	0.0	0.5		
29 تموز – 4 آب	9.7	5.1	7.7	6.0	0.9		

جميع الأرقام هي نسب مئوية

الاتصالات في الداخل وبين التحالفات

يدور الكثير من الجدل بين مختلف المدارس الفكرية حول الردع لمشكلة التواصل الفعّال مع الخصوم، وخاصة في ظل ظروف الأزمة. كيف يمكن لقادة دولة ما إقناع قادة الأعداء المحتملين بالتزامهم بأهداف معينة وأساسية، وأنهم سيستخدمون القدرات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف؟ وكيف يمكنهم في نفس الوقت تقديم تطمينات كافية بأن الهجوم الاستباقي ليس وشيكًا، ما يقلل من دوافع الخصم لشنّ الهجمات أولًا؟ تكتسب هذه الأسئلة وأخرى مشابهة أهمية إضافية لأنه من المعترف به عمومًا أن التواصل مع الأصدقاء الموثوقين أسهل من التواصل مع الأعداء المشتبه بهم.

الجدول 23

الرسائل المباشرة كنسبة مئوية من إجمالي الرسائل المستلمة خلال أوائل فترة الأزمة وأواخرها

الرسائل المرسلة من قبل	الرسائل المرسلة من قبل						
	بريطانيا العظمى	فرنسا	روسيا	ألمانيا	النمسا-المجر	جميع الأمم الأخرى	المجموع
بريطانيا العظمى							
27 حزيران – 28 تموز		4.8	28.6	12.0	1.9	0.0	6.5
29 تموز – 4 آب		12.7	10.0	10.9	8.3	9.6	10.3
فرنسا							
27 حزيران – 28 تموز	13.3		10.3	0.0	5.4	0.9	4.0
29 تموز – 4 آب	26.2		16.8	4.0	4.6	5.1	9.1
روسيا							
27 حزيران – 28 تموز	22.6	18.7		0.0	6.7	1.6	7.3
29 تموز – 4 آب	17.1	7.5		22.2	0.0	4.8	8.0
ألمانيا							
27 حزيران – 28 تموز	3.1	0.0	2.9		8.2	5.3	5.1
29 تموز – 4 آب	18.1	6.7	16.7		28.7	13.7	17.1
النمسا – المجر							
27 حزيران – 28 تموز	0.0	0.0	2.2	3.1		0.5	0.9
29 تموز – 4 آب	0.0	0.0	0.0	9.4		0.9	2.1

جميع الأرقام هي نسب مئوية

مع تفاقمِ الأزمة، تصبح الحاجة إلى التواصل الواضح بين الأعداء المحتملين أكثر إلحاحًا. وفي الوقت نفسه، من المحتمل أن يصعُبَ الحفاظ على وسائل نقل المعلومات من دون عوائق والإرادة لمواصلة المناقشات والمفاوضات، وكلاهما من الشروط اللازمة (ولكن غير الكافية) لنقل الرسائل بوضوح إلى الخصوم. ومن غير المحتمل أن تنشأ صعوبات في التواصل بين الحلفاء بنفس الدرجة. علاوة على ذلك، قد نتوقع زيادة في أنواع معينة من المناقشات مع الحلفاء خلال المراحل الأخيرة من الأزمة. ومع ازدياد احتمال اندلاع حرب، قد يولى اهتمام أكبر لمشاكل توضيح والخطط

العسكرية تنسيقها، لا سيما داخل التحالفات التي لم تكن مثل هذه الخطط فيها مفصلة بشكل كاف. ومن هنا تنشأ الفرضية التي تفيد بأنه مع تفاقم حدة الأزمة، ستنخفض نسبة الرسائل الموجهة إلى أعضاء التحالف المعارض.

يقدم الجدول 24 بعض الدعم لهذه الفرضية. خلال الشهر الأول بعد الاغتيال، كان حوالى ثلث (31.9%) الاتصالات الدولية تتضمن شركاء في التحالف المعارض. أما خلال الأسبوع الأخير قبل اندلاع الحرب العامة، فقد انخفضت الرسائل عبر خطوط التحالف ما يزيد قليلًا عن ربع (26.4%) الاتصالات الإجمالية. بالنسبة إلى جميع الرسائل، كان هناك ارتباط معتدل بين تصاعد الضغط وتراجع الاتصالات بين التحالفات (gamma = .27، N = 39، p = .02).

الجدول 24

التواصل مع أعضاء التحالف المعارض خلال أوائل فترة أزمة عام 1914 وأواخرها

		27 حزيران - 28 تموز	29 حزيران - 4 آب
النمسا - المجر	مجموع الرسائل	1027	345
	الرسائل بين التحالفات	349	91
	% الرسائل بين التحالفات	34.0%	26.4%
ألمانيا	مجموع الرسائل	307	438
	الرسائل بين التحالفات	119	174
	% الرسائل بين التحالفات	38.8%	39.7%
فرنسا	مجموع الرسائل	510	700
	الرسائل بين التحالفات	171	160
	% الرسائل بين التحالفات	33.5%	22.9%
بريطانيا العظمى	مجموع الرسائل	313	462
	الرسائل بين التحالفات	107	126
	% الرسائل بين التحالفات	34.2%	27.3%
روسيا	مجموع الرسائل	496	360
	الرسائل بين التحالفات	101	58
	% الرسائل بين التحالفات	20.4%	16.1%
جميع الدول الأخرى	مجموع الرسائل	2653	2305
	الرسائل بين التحالفات	847	609
	% الرسائل بين التحالفات	31.9%	26.4%

تتماشى البيانات الخاصة بالنمسا-المجر وبريطانيا وفرنسا وروسيا مع الفرضية، إلا أن أبرز ما يلفت النظر في حالة روسيا هو قلة الاتصالات بين سانت بطرسبرغ ودول التحالف المزدوج طوال الفترة بأكملها. كما يوجد استثناء ملحوظ للاتجاه العام: في الأيام الأخيرة من الأزمة، زادت نسبة الاتصالات الألمانية مع أعضاء التحالف الثلاثي بشكل طفيف.*

* ولهذا النقاش، صُنفت هذه الرسائل على أنها اتصالات عبر خطوط التحالف:

إلى	الرسائل المتبادلة مع
النمسا-المجر	فرنسا، بريطانيا العظمى، روسيا، صربيا

أخيراً، نحصل على رؤية أكثر تفصيلًا لأنماط الاتصال من خلال النظر في مصدر ووجهة كل رسالة بين العواصم الأوروبية الخمس الكبرى. يوضح الجدول 25 أنه على الرغم من الاتجاه العام لانخفاض نسبة الاتصالات بين التحالفات مع اقتراب الحرب، إلا أن هذا لم يكن صحيحًا في جميع الحالات. أبرز الاستثناءات كانت انخفاض الاتصالات بين النمسا وألمانيا خلال الأيام الحاسمة من الأزمة، والزيادة المتزامنة في عدد الرسائل بين لندن وبرلين. قد يكون التفسير المحتمل لهذه الظاهرة هو أن الخطط الطارئة بين فيينا وبرلين، الحليفتين القديمتين، قد تمت صياغتها بشكل واضح ولم تتطلب الكثير من التفصيل . ومع ذلك، تكشف السجلات التاريخية أن هذا لم يكن صحيحًا؛ بل على العكس، كانت التنسيقات العسكرية داخل التحالف المزدوج عشوائية إلى حد ما لعدة سنوات.[9] قد تعكس الزيادة في الاتصالات بين بريطانيا وألمانيا عدم اكتراث بريطانيا بالأزمة في مراحلها الأولى، وكذلك الآمال المتبقية لدى ألمانيا في التمكّن من فصل لندن عن التحالف الثلاثي.

الجدول 25

التغيرات في وتيرة التواصل بين أوائل فترة الأزمة وأواخرها

	التواصل داخل التحالف			التواصل بين التحالفات		
تواصل	إلى وزارة الخارجية من	من وزارة الخارجية إلى	التغير	إلى وزارة الخارجية من	من وزارة الخارجية إلى	التغير
النمسا-المجر	ألمانيا		–	بريطانيا العظمى		–
		ألمانيا	–		بريطانيا العظمى	–
				فرنسا		–
					فرنسا	–
				روسيا		–
					روسيا	–
ألمانيا	النمسا-المجر			بريطانيا العظمى		+
		النمسا-المجر	–		بريطانيا العظمى	+
				فرنسا		+
					فرنسا	+
				روسيا		–
					روسيا	+
بريطانيا	فرنسا		+	النمسا - المجر		–
العظمى		فرنسا	+		النمسا-المجر	–
	روسيا		–	ألمانيا		+
		روسيا	–		ألمانيا	+

ألمانيا	فرنسا، بريطانيا العظمى، روسيا، صربيا
فرنسا	النمسا-المجر، ألمانيا
بريطانيا العظمى	النمسا-المجر، ألمانيا
روسيا	النمسا-المجر، ألمانيا

فرنسا	بريطانيا		+	النمسا-المجر		–
	العظمى	بريطانيا العظمى	+		النمسا-المجر	لا تغير
			+	ألمانيا		لا تغير
	روسيا	روسيا	+		ألمانيا	لا تغير
روسيا	بريطانيا		–	النمسا-المجر		–
	العظمى	بريطانيا العظمى	–		النمسا-المجر	–
			+	ألمانيا		–
	فرنسا	فرنسا	+		ألمانيا	لا تغير

المفتاح: + الاتصالات المتزايد خلال أواخر فترة (29 تموز – 4 آب)
– الاتصالات المنخفضة خلال أواخر الفترة
لا تغير أي أنه لا يوجد تغير من أوائل فترة (29 حزيران- 28 تموز)

عواقب فيض الاتصالات

تعد المعلومات والتواصل جوانب حاسمة في عملية اتخاذ القرارات على المستوى الفردي والمؤسسي. وقد حظيت آثار قلة التواصل بالنصيب الأكبر من الاهتمام، بينما كان هناك اهتمام أقل بالعواقب الناتجة عن فرط التواصل. كما أشير في الفصل الأول، فإن الأدلة حول هذه النقطة تأتي في الغالب من التجارب المخبرية وليس من الدراسات التاريخية، لكنها تشير إلى أن فيض الاتصالات قد يؤثر بشكل كبير على عمليات اتخاذ القرار.

وجدنا حتى هذه اللحظة، أن الفرضيات الثلاث المتعلقة بتفاقم الأزمة من حيث حجم ووسائل ونمط التواصل قد دُعمَت عمومًا من خلال بيانات عام 1914. ومع ذلك، لا تزال هناك بعض الأسئلة المثيرة للاهتمام حول عواقب هذه التَغييرات في التواصل لم تتم الإجابة عليها. بدأنا بالاقتراح أن التواصل المفرط قد يعيق عملية اتخاذ القرار بقدر ما تعيقه قلة التواصل، وهو افتراض تدعمه الأدلة التجريبية.[10] وعلى الرغم من وجود أدلة قوية أيضًا على أن سعة القنوات تتناسب عكسيًا مع حجم النظام، فإننا نعرف القليل نسبيًا عن حجم التواصل الذي يشكل عبئًا زائدًا في مستويات معقدة مثل تلك الموجودة في منظمات السياسة الخارجية في العواصم المختلفة في أوروبا خلال أزمة عام 1914.* وتزيد هذه الصعوبة بسبب واقع المنظمات والأفراد الذين يختلفون في قدرتهم على معالجة المعلومات الواردة.

قد يكون أحد مؤشرات فرط التواصل التأخر في نقل الرسائل، كما حدث في الكثير من الحالات عام 1914. على سبيل المثال، لم يتلقَ القيصر نسخة من الرد الصربي على الإنذار حتى 27 تموز، بعد يومين من تقديمه إلى النمسا-المجر، وتم استلامه من خلال وكالة الأنباء الألمانية الشمالية "Norddeutsch".[11] كان هذا في الغالب نتيجة لقرارات اتُّخذت في برلين وفيينا لعدم إثارة قلق فيلهلم، أكثر منه بسبب أي فرط في التواصل أعاق نقل الرسائل. وهكذا، من بين الكثير من حالات التأخير في التواصل، كان بعضها نتيجة لأفعال متعمدة.† ولكن، في حالات أخرى، من الواضح أن حجم المراسلات الدبلوماسية كان يشكل عبئًا كبيرًا، إن لم يكن يفوق قدرة القنوات الموجودة على مواكبة تدفق الرسائل. بحلول 2 آب، تدهورت خدمة التلغراف بين برلين ولندن إلى حد دفع القادة الألمان للاعتقاد بأن البريطانيين

* "يبدو أن سعة القنوات تقل كلما كبر النظام. هناك فرق هرمي منتظم، يبدأ من مئات النبضات كحد أقصى (أو البتات) في الثانية على مستوى الخلايا العصبية، إلى ما يقارب 200 على مستوى الجهاز العضوي، إلى حوالى 30 للشخص، وإلى أقل بكثير للمجموعة والمؤسسة الاجتماعية، على الرغم من أن هذه القيم الأخيرة أقل تأكيدًا". - ميلر، "زيادة حمل الإدخال المعلوماتي والمرض النفسي".

† كما اشتكى الفرنسيون أيضًا من انقطاع خدمة التلغراف مع فيينا (26 تموز) وبرلين (31 تموز) قبل اندلاع الحرب: "وصلنا ملخص الرد الصربي على المذكرة النمساوية بعد عشرين ساعة، ويبدو أن البرقيات توقفت في النمسا". فرنسا، #98. "ألمانيا قطعت جميع الاتصالات التلغرافية والهاتفية الدولية". بريطانيا العظمى، #364.

قد قطعوا الكابلات. وأخذ تيربيتز هذا الأمر بجدية لدرجة أنه سأل ياغو عما إذا كانت بريطانيا وألمانيا في حالة حرب. وتبين من التحقيقات أن "التأخير كان بسبب ازدحام استثنائي".[12]

يشير مؤشر تقريبي قد يدل على وجود فرط في التواصل إلى تعميم تايلور بأن صُنّاع القرار خلال صيف 1914 لم يتمكنوا من الاستجابة لـ"عاصفة" الرسائل الواردة. يمكننا قياس العلاقة بين عدد الرسائل الواردة والصادرة لكل وزارات الخارجية باستخدام الصيغة التالية:

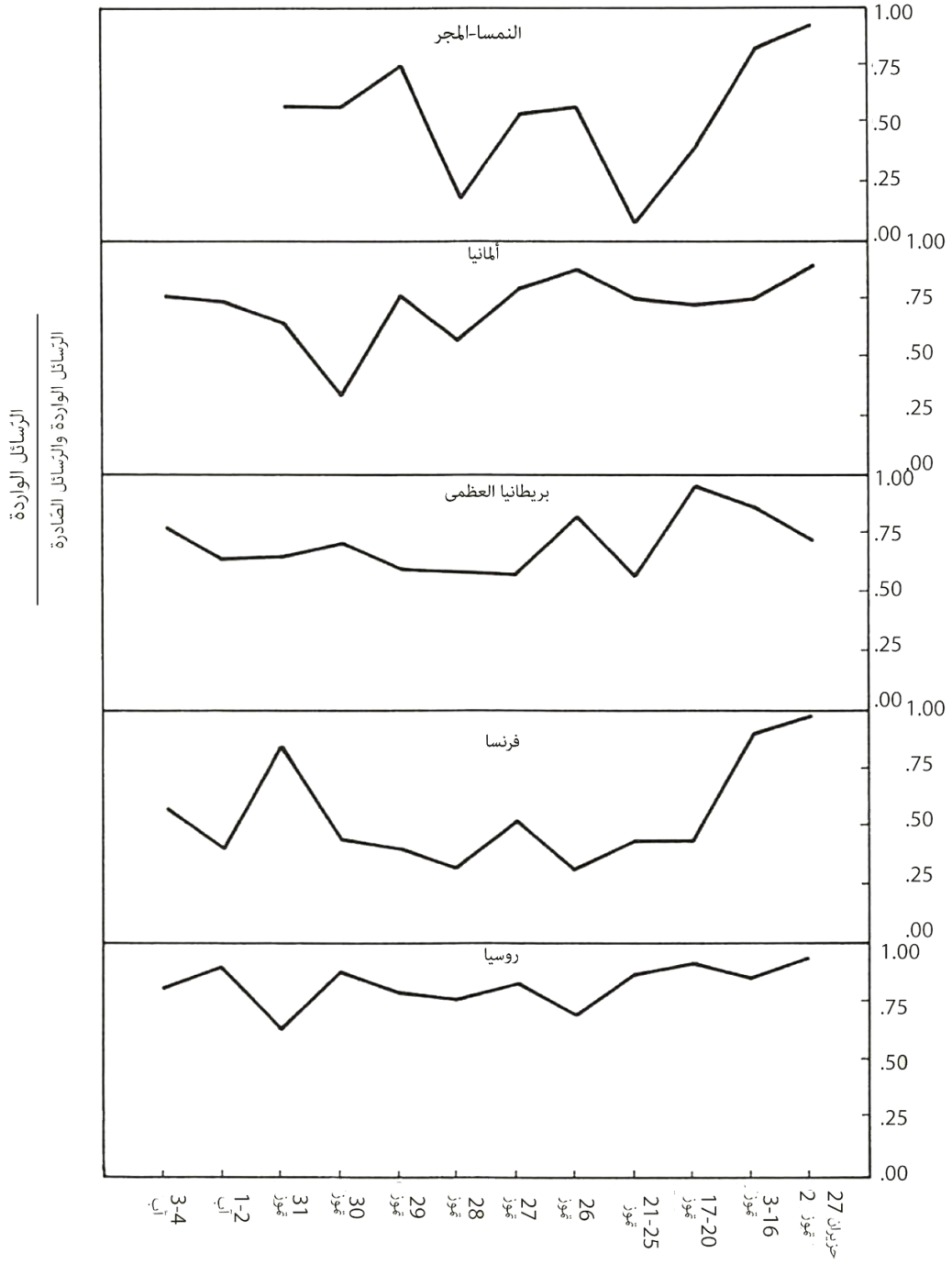
$$\text{المؤشر} = \frac{\text{عدد الرسائل المستلمة}}{\text{عدد الرسائل المرسلة} + \text{عدد الرسائل المستلمة}}$$

ستتراوح قيمة المؤشر بين 1.00 عندما يتم استلام الرسائل من دون إرسال أي منها، إلى 0.00 عندما يكون العكس صحيحًا، أو عندما يتوقف الاتصال تمامًا. أما الرقم 0.50 يشير إلى أن عدد الرسائل الواردة والصادرة متساوٍ في أي وقت.

يعرض المستند 12* المؤشر لكل دولة. على الرغم من وجود بعض الاختلافات بين الدول الخمس، يعدُّ النمط من ناحية محددة متشابهًا لدى جميع الدول. خلال المراحل الأولية للفترة الخاضعة للمراقبة، كانت نسبة الرسائل الواردة مرتفعة جدًا بالنسبة إلى الدول الخمس جميعها، لأن الممثلين الدبلوماسيين أرسلوا عدة تقارير متعلقة بالاغتيال وتداعياته المحتملة إلى وزارات الخارجية لبلادهم. ومع ذلك، كما أُشير سابقًا، كان الحجم الإجمالي للرسائل الدبلوماسية خلال هذه الفترة منخفضًا نسبيًا. لذا، لا يوجد سبب وجيه للاعتقاد بأن ارتفاع المؤشر خلال هذه الفترة كان نتيجة عجز صناع القرار عن التعامل مع تدفق الاتصالات.

* كما هو موضح سابقًا، كان حجم الاتصالات خلال الأيام الأولى من الأزمة منخفضًا جدًا. في الشكل 12، تم جمع البيانات في فترات غير متساوية الطول بحيث يكون العدد الإجمالي للرسائل – المقام في مؤشرنا – كافيًا في جميع الحالات لتوفير مقياس ثابت للعلاقة بين الرسائل الواردة والصادرة.
يفترض هذا المؤشر أن كل رسالة واردة من المحتمل أن تتطلب استجابة. قد يقوم جدال حول أن الحاجة إلى الرد من وزارة الخارجية تزداد مع تفاقم الأزمة. إذا كان هذا هو الحال، فإن ذلك سيضيف أهمية أكبر للقيم العالية للمؤشر خلال أواخر تموز وأوائل آب.

الشكل 12
نسبة الرسائل الواردة من الحجم الكلي للرسائل



خلال المراحل الوسطى من فترة الأزمة، كان هناك انخفاض عام في نسبة الوثائق الواردة إلى إجمالي الوثائق، على الرغم من أن العدد الإجمالي للرسائل المستلمة في مختلف الوزارات الخارجية كان يتزايد بشكل حاد. وبالتالي، تمكن مسؤولون رفيعو المستوى على صعيد السياسة الخارجية من التعامل مع سيل الرسائل الواردة على الأقل لفترة قصيرة، وغالبًا ما تطلب ذلك جهودًا استثنائية. فعلى سبيل المثال، في 30 تموز، أرسل القيصر ومسؤولو السياسة الخارجية في

برلين رسائل أكثر مما تلقوا. ولكن تم إعداد الكثير من هذه الرسائل خلال ما كان بمثابة جلسة طارئة طوال الليل في مساء 29 تموز وصباح 30 تموز. بين الساعة 10:15 مساءً و2:55 صباحًا، أرسل بيتمان-هولفيغ ست برقيات إلى فيينا وحدها، في محاولة يائسة لكبح جماح قادة النمسا-المجر.[13]

من الواضح أن رؤساء الوزراء ووزراء الخارجية ومستشاريهم لا يستطيعون الحفاظ على جدول زمني كهذا لفترة طويلة من الزمن. خلال الأيام الأخيرة من فترة الأزمة، ازدادت نسبة الرسائل الواردة إلى إجمالي الرسائل مرة أخرى في جميع الدول. يشير هذا الأمر، إضافةً إلى الحجم الكبير المتزايد للاتصالات الدبلوماسية، إلى أن قدرة وزارات الخارجية على التعامل مع المعلومات الواردة كانت تتعرض لضغط شديد.

المشكلة الأولى تبرز في نتائج تداول الرسائل في روسيا. طوال الأسابيع الخمسة والنصف، كان حجم الرسائل التي تصل إلى سانت بطرسبرغ يفوق بكثير عدد الرسائل التي ترسلها وزارة الخارجية.

المشكلة الثانية هي أننا لم نأخذ في الاعتبار ما إذا كان الحجم المتزايد للمراسلات الدبلوماسية قد أثر على عمليات اتخاذ القرارات والسياسات في العام 1914. هل هناك سبب للاعتقاد بأن الزيادة المفاجئة في حجم الرسائل الواردة تشكل مصدر ضغط على المنظمات وأفرادها، على الأقل بالنسبة إلى بعض أنواع المنظمات وفي ظل ظروف معينة؟

في هذه المرحلة، تصبح المناقشة ذات طابع تخميني صريح. الأدلة القصصية والثانوية، مثل تعميم إدموند تايلور المذكور في بداية هذا الفصل، ليست كافية لإثبات أن فرط الاتصالات، على سبيل المثال، قد أعاق صنع القرار في وزارات الخارجية الأوروبية مثلًا. كما أنه ليس من الصواب افتراض أن الارتفاع الحاد في حجم الرسائل يؤدي دائمًا إلى تأثير سلبي على عملية صنع القرار. يمكن أن يختلف التأثير وفقًا لطبيعة المنظمة ومحتوى الرسائل والقدرة على التنبؤ بالتغيرات في حجم الاتصالات، والوقت المتاح للرد على تفاقم هذه العواقب أو تخفيفها.

من غير المحتمل أن تكون عواقب زيادة الاتصالات هي نفسها بالنسبة إلى جميع المنظمات. يمكننا تصنيفها وفقًا لطبيعة الخدمات التي تقدمها (أساسية أو غير أساسية) وكذلك وفقًا لوجود أو غياب مؤسسات أخرى تقدم خدمات مماثلة (احتكار أو عدم احتكار). تتيح لنا هذه الفروق تحديد أربعة أنواع من المنظمات:

	احتكار	عدم احتكار
خدمات ضرورية	أ	ب
خدمات غير ضرورية	ت	ث

لننظر في كيفية اختلاف تأثيرات فرط الاتصالات بين هذه المنظمات.

من غير المرجح أن يتسبب فرط الاتصالات في حدوث ضغط شديد في النوع "ث" من المنظمات. فمثلًا، مصنع مستحضرات التجميل الذي يواجه عددًا أكبر من الرسائل الواردة – على سبيل المثال، قد يتبنى طلبات لمنتجاته أكثر مما يمكنه معالجته – عدة إستراتيجيات للتعامل مع الموقف. قد يرفض المصنع تلبية هذه الطلبات، أو يسحب منتجًا معينًا من الإنتاج، أو يعطي الأولوية للطلبات من العملاء المفضلين، أو يخصص منتجاته بناءً على نظام الحصص. هذه ليست سوى بعض الاستجابات المقبولة اجتماعيًا وتنظيميًا للتعامل مع الوضع. نظرًا لتعدد إستراتيجيات مواجهة المشكلة، فمن غير المحتمل أن يتسبب فرط الاتصالات في خلق ضغط شديد في منظمات النوع "ث".

قد تكون وسائل التعامل مع المشكلة أكثر تقييدًا في المنظمات من النوع "ت" مقارنة بالمنظمات من النوع "ث"، لكن من غير المرجح أن تخلق الزيادات الحادة في الرسائل الواردة صعوبات كبيرة. على سبيل المثال، تقوم الكثير من دور سك العملات بخدمة خاصة لهواة جمع العملات المعدنية وهي تصنيع وتوزيع مجموعات من العملات المعدنية التي يتم إنتاجها باستخدام قوالب مصقولة بشكل خاص ("مجموعات البراهين"). تم التعامل مع الزيادة المفاجئة

في الطلبات خلال السنوات القليلة الماضية بعدة إستراتيجيات: رفع سعر العملات المعدنية؛ تحديد عدد مجموعات العملات المعدنية التي يمكن طلبها؛ تقليل الفترة الزمنية التي يتم خلالها قبول الطلبات؛ أو تحديد الإنتاج عند مستوى معين، وإدراج الطلبات في قائمة انتظار، ثم ملؤها حتى نفاد الإمدادات، وإرجاع البقية. نظرًا للطبيعة غير الضرورية للخدمات المقدمة والزبائن المحدودين، تمكنت دار سك العملة الأميركية من تعليق إنتاج عملات البراهين كوسيلة للتعامل مع الطلب المتزايد.

عادةً ما تكون لدى المنظمات من النوع "ب" مدى أقل للتعامل مع فيض الاتصالات. نادرًا ما يتمتع مستشفى مدني أو مصرف باحتكار محلي للخدمات التي يقدمها، ولكن طبيعة وظائفه تكون بحيث أن الإغلاق المؤقت أو الحد من الاستجابة للاتصالات الواردة يتعارض مع كل من معايير المنظمة والمجتمع الذي يعمل فيه. على سبيل المثال، واجه مصرف يقدم خدمة الشيكات المجانية لجذب المزيد من العملاء تدفقًا غير متوقع وغير قابل للإدارة من المودعين الجدد، فلم يتمكن مسؤولو المصرف من تطوير إستراتيجية للتعامل مع الوضع. لم يكن من المناسب تحديد المودعين لا ستبعاد الجميع باستثناء الأهم منهم. وكان إغلاق المصرف كارثيًا على العمليات المستقبلية وقد يتسبب في نوع آخر كارثي أكثر من فيض الاتصالات – مطالب المودعين القلقين بسحب الودائع. في النهاية، اضطرت وكالة اتحادية إلى تولي عمليات المصرف. في هذه الحالة، لم تتمكن المنظمة من تطوير وسائل داخلية للتعامل مع سيل الاتصالات الواردة ببساطة.[14] يبدو من المعقول الافتراض أنه في هذه الحالات وحالات مشابهة، يتم توليد درجة عالية من الضغط داخل المنظمة.

أخيرًا، المنظمات التي تحتكر بعض الخدمات الأساسية (النوع "أ") هي الأقل احتمالًا لامتلاك مدى كبير في التعامل مع فيض الاتصالات. تواجه المرافق (سواء كانت مملوكة للدولة عام أو القطاع الخاص) والشرطة وإدارات الإطفاء ووكالات الصحة العامة في كثير من الأحيان زيادات كبيرة في الاتصالات الواردة – على سبيل المثال، في الكوارث مثل الزلازل أو الأعاصير. يُعتبر الالتزام الصارم بسياسة "من يصل أولًا يُخدم أولًا" أو أي انحراف عن هذا النهج – من خلال تقرير أن بعض الطلبات للخدمة لها الأولوية على غيرها – من المحتمل أن يخلق ضغوطات داخلية وكذلك صراعًا بين المنظمة وعملائها. إستراتيجيات مثل التوقف مؤقتًا عن قبول أي رسائل جديدة أثناء تقليل التراكم، أو الانسحاب الكامل من الموقف، هي خيارات لا يمكن التفكير فيها. كما تعتبر قرارات السياسة الخارجية خدمة أساسية لا يمكن لأي حكومة أن تهرب منها، إلا إذا تخلت عن كل مسؤوليات الحكم. قد تتفاقم الصعوبة بسبب القواعد البيروقراطية التي تتطلب اتباع إجراءات معقدة في الرد على الرسائل الواردة. وقد اشتكى مؤخرًا أحد موظفي وزارة الخارجية من أنه كان يحتاج أحيانًا إلى ما يقارب تسعة وعشرين موافقة قبل إرسال برقية روتينية إلى السفارة الأميركية في دولة صغيرة.[15]

لتلخيص المعضلة حتى هذه النقطة، يبدو أن فيض المعلومات الواردة من المرجح أن يسبب أكبر ضغط على المنظمات من النوع "أ"، يليها بالترتيب المنظمات من الأنواع "ب"، "ت"، "ث". وضمن هذا التصنيف، من الواضح أن وزارات الخارجية تندرج ضمن النوع "أ". إذا كان استدلالنا صحيحًا بشكل عام، يمكننا الافتراض بأن التدفق المتزايد بشكل كبير للرسائل إلى وزارات الخارجية في فيينا وبرلين وسانت بطرسبرغ وباريس ولندن خلال المراحل الأخيرة من أزمة عام 1914 ، لم يكن فقط استجابة لتزايد حدة الوضع، بل من المحتمل أيضًا أنه ساهم في زيادة الضغط داخل هذه المنظمات.

بالإضافة إلى العوامل التنظيمية، يمكننا ربط نتائج فيض الاتصالات بمحتوى الرسائل الواردة، ومدى إمكانية التنبؤ بالتدفق المفاجئ للرسائل، والفترة الزمنية التي يجب خلالها إعداد الاستجابة.

يمكن ربط محتوى الرسائل الواردة بالضغط بعدة طرق. قد لا تسبب الرسائل الروتينية أي صعوبة تُذكر. وقد يؤدي التدفق المفاجئ لطلبات الحصول على جوازات السفر أو رخص القيادة إلى فترات من عبء العمل الثقيل على المستوى الإداري، ولكن ليس في جميع أركان المنظمة. وعلاوة على ذلك، طالما أن الردود على الرسائل الواردة تتطلب فقط تطبيق الإجراءات الروتينية التي تم وضعها مسبقًا، يمكن استخدام تدابير مثل توظيف مساعدة إدارية مؤقتة.

لكن إذا كانت الزيادة في الرسائل الواردة تتطلب أيضًا تطوير قواعد جديدة للرد، فمن المحتمل أن يتم إشراك جميع أركان المنظمة، بما في ذلك صناع القرار في المستويات العليا. ومن شبه المؤكد أن الرسائل خلال أزمة دولية كبيرة ستتطلب اهتمامًا مستمرًا من كبار المسؤولين في منظمة السياسة الخارجية.

هناك جانب آخر لزيادة تدفق الرسائل من المرجح أن يسبب الضغط في الأزمات. مع زيادة كمية معلومات التهديد – مثل التحذيرات الدبلوماسية والإنذارات النهائية وأخبار الاستعدادات العسكرية من الخصوم، وما شابه – من المرجح أن يزداد الضغط بين من يتلقون الرسائل، بصرف النظر عن نوع المنظمة. على سبيل المثال، يمكننا توقع زيادة الضغط لدى شركة مستحضرات التجميل التابعة للنوع عند حصول تدفق مفاجئ من الرسائل التي تهدد بقاءها: أوامر بالتوقف من إدارة الغذاء والدواء تتعلق بالشوائب في منتجاتها الرئيسية، تهديدات قانونية ناتجة عن دعوى انتهاك براءة اختراع، سيل من الرسائل من المستهلكين وتجار التجزئة يشتكون من جودة مستحضرات التجميل، وتهديدات بصراع بالوكالة من المساهمين المعارضين.

تباطأ عدة قادة أوروبيين في إدراك أنهم على شفا حرب ما أثّر ذلك سلبًا عليهم. ومع ذلك، عندما تم تحديد الخطر، كان لديهم قدرة حادة على التنبؤ بعواقب اندلاع حرب أوروبية شاملة. ففي نفس اللحظة تقريبًا التي كتب فيها مولتكه إلى بيثمان-هولفيغ قائلًا إن حربًا شاملة ستُدمر حضارة معظم أوروبا لعقود، كان وزير الخارجية البريطاني يحذر السفير الألماني ليشناوسكي قائلًا: "إذا اندلعت الحرب، فستكون أكبر كارثة شهدها العالم على الإطلاق".[16] ولم يكن من الممكن أن يفشل سيل التقارير الدبلوماسية، التي أكدت أن الكارثة ستقع، في إنتاج درجة ضغط عالية.

عندما يمكن توقع زيادة تدفق الاتصالات، غالبًا ما يكون من الممكن اتخاذ خطوات معينة لتقليل الضغط على المنظمة. يمكن لمكاتب البريد التأكد من أن حجم البريد سيرتفع بشكل حاد خلال الأسابيع التي تسبق عيد الميلاد. فيتم توظيف ناقلي بريد مؤقتين على أساس موسمي للسماح للموظفين الدائمين بأداء مهام أخرى تتعلق بالتعامل مع فيض الاتصالات الزائد. وتعتبر هذه الإستراتيجية ممكنة فقط لأن المهام المعنية هي مهام بسيطة تتطلب فقط تطبيقًا آليًا لقواعد اتخاذ القرار الروتينية على أدنى مستويات المنظمة.

كان الوضع بالنسبة إلى زيادة التواصل خلال أزمة عام 1914 عكس ذلك تمامًا. لم يكن الحدث الذي أطلق الأزمة – الاغتيال – ولا التصعيد السريع للأزمة المحلية إلى حرب عامة متوقعين على نطاق واسع. ومن المهم أيضًا الإشارة إلى أن طبيعة الرسائل التي تتدفق إلى وزارات الخارجية المختلفة كانت تتطلب أكثر من مجرد ردود روتينية من أعضاء الفرق الأدنى رتبةً في وزارات الخارجية. لهذه الأسباب، يبدو من المعقول أن نفترض أن الزيادة المفاجئة وغير المتوقعة في الرسائل ذات الأهمية القصوى كانت تميل إلى توليد الضغط داخل وزارات الخارجية للدول المشاركة في الأزمة.

يعتبر "الوقت المتاح للاستجابة" عاملًا مهمًا أيضًا في التعامل مع فيض الاتصالات.[17] إذا لم يكن هناك ضرورة للاستجابة المباشرة لكل رسالة فور تلقيها، فإن إستراتيجيات مثل تنظيم الطوابير وتحديد الأولويات في الطابور قد تكون كافية تمامًا، حتى في حالة المنظمات التي تحتكر الخدمات الأساسية. يمكن لوكالات جمع الضرائب أو مختلف مكاتب الترخيص التعامل مع الزيادات المفاجئة والكبيرة في التواصل في أوقات معينة من السنة، ليس فقط لأن هذه الحالات يمكن التنبؤ بها، ولكن أيضًا لأن الرسائل الواردة يمكن تنظيمها في طابور وتأخير الردود ضمن حدود معقولة. على سبيل المثال، يمكن تدقيق إقرارات الضرائب بحثًا عن الأخطاء أو إرسال شيكات الاسترداد بعد شهور من تقديم الإقرارات من دون عواقب خطيرة.

مجددًا، يظهر أنه الواضح أن الوقت الممتد للاستجابة لم يكن متاحًا في العام 1914، خاصة خلال المراحل الحاسمة للأزمة. والأهم من ذلك، أن هناك أيضًا أدلة قوية (ستُعرض في الفصل التالي) على أن القادة الأوروبيين شعروا بضغط متزايد مع اقتراب الحرب.

عند تطبيق هذه الأفكار على مواقف مثل أزمة عام 1914، يكون هناك سبب للاعتقاد أن الحجم المفاجئ والمتزايد بشكل كبير من الرسائل الدبلوماسية إلى وزارات الخارجية في لندن وباريس وسانت بطرسبرغ وبرلين وفيينا قد ساهم في زيادة الضغط. تحتكر منظمات كهذه قرارات السياسة الخارجية وتقدم خدمة أساسية. لذا، لم يكن من الممكن النظر في إستراتيجيات تقليل الضغط مثل تجاهل الاتصالات أو ترك وكالات أخرى للتعامل مع المشكلة أو الانسحاب. علاوة على ذلك، كانت طبيعة هذه الاتصالات تفرض أعباءً متزايدة على من وُجهت إليهم. كانت إستراتيجية السماح للأشخاص في أدنى مستويات المنظمة بالاستجابة من خلال تطبيق قواعد اتخاذ القرار الروتينية غير ممكنة بشكل واضح. وبالتالي، وقع عبء التعامل مع الرسائل الواردة على عدد قليل من صناع القرار في كل دولة. وبما أن الوضع لم يكن متوقعًا، لم يكن من الممكن استخدام إستراتيجية توسيع الفرق. على جميع الأحوال، هناك أدلة من حالات أخرى على أن إحدى الاستجابات للأزمات هي تقليص وليس توسيع مجموعة القرار المعنية.[18] أخيرًا، لم تكن إستراتيجيات مثل تنظيم الرسائل وتأخير الردود متوافقة مع الوضع. بعض الرسائل المهمة أكثر، مثل الإنذار النهائي الموجه إلى صربيا، كانت تحتوي على مواعيد نهائية صارمة. وكما سنوضح لاحقًا، شعر صناع القرار أنفسهم أن الضرورات الوضعية أعطتهم وقتًا قليلًا للرد بشكل مريح.

باختصار، أظهرت بياناتنا أنه مع تفاقم أزمة عام 1914 واقتراب الحرب، زاد حجم الرسائل بشكل كبير. كما طورنا مسارًا منطقيًا – وإن لم يتم إثباته بشكل قاطع – يفيد بأن التدفق الحاد للاتصالات ربما زاد الضغط داخل وزارات الخارجية في العواصم الأوروبية المختلفة. وبسبب تزامن عدة عوامل – طبيعة منظمات السياسة الخارجية وطبيعة الرسائل الواردة وعدم التوقع المسبق والوقت المحدود للرد – لم تكن هناك سوى خيارات قليلة للهروب من العواقب التي تسبب الضغط. أو بعبارة أخرى، كانت الوسائل الاجتماعية المعتمدة لحل أي صعوبات ناتجة عن فيض الاتصالات نادرة بالفعل.

لا تزال هناك المشكلة الأكثر صعوبة وهي تتبع تأثير التواصل على صناعة السياسة. النقطة التي تشير إلى أن زيادة المعلومات لا تؤدي تلقائيًا إلى الحصول على معلومات أكثر فائدة أو اتخاذ قرارات أكثر اطلاعًا تم تلخيصها بفعالية من قبل دينرستاين.

تُجمع كميات هائلة من المعلومات والمعلومات المضللة. ويقضي المحلل معظم وقته في تصفية هذه المعلومات، ما يؤدي غالبًا إلى ضياع العناصر المهمة وسط كم هائل من التفاصيل الثانوية. بالمقابل، كان سفير ملك إسبانيا لدى بلاط جيمس الأول على علاقة وثيقة بالأخير، ويمتلك فهمًا عميقًا لما هو ذو صلة بسيده الملك، وكان عليه اختيار البيانات بعناية، ليس أقلها لأنه كان يكتب برقياته بخط اليد. أما جمع المعلومات الاستخباراتية الحديثة يُعتبر غير مدروس عند المقارنة. إذ تُجمع كميات هائلة من المعلومات، والكثير منها سري، ما يقلل تلقائيًا من عدد الأشخاص الخارجيين القادرين على المساعدة في فرزها. وفصل الغث عن السمين يكاد يكون مستحيلًا، وذكريات عمليات الاستخبارات في الحرب العالمية الثانية مليئة بأمثلة على تجاهل أو إهمال المعلومات الأكثر أهمية.[19]

في هذا الصدد، اعتُبِرَت سنة 1914 نقطة تاريخية وسطية، من دون وجود وكالات استخبارات ضخمة مثل وكالة المخابرات المركزية (CIA)، ولكن مع وسائل اتصال ووزارات خارجية بيروقراطية لم يكن لها مثيل في زمن جيمس الأول ومعاصريه. يمكن أيضًا طرح أسئلة أخرى: كيف يتأثر رجال الدولة بفيض الرسائل الواردة؟ كيف تعالج وزارات الخارجية المعلومات؟ أي المعلومات تُستَخدَم وأيها يُهمَل؟ كشفت دراسة للنتائج التجريبية عن عدد من الإستراتيجيات للتعامل مع المشكلة: الإغفال والخطأ والاصطفاف والتصفية وتقليص فئات التمييز واستخدام قنوات متعددة والهروب.[20] كما أظهرت الدراسات أنه لا يوجد فرق كبير بين هذه الإستراتيجيات عندما يكون تدفق المعلومات معتدلًا؛ ولكن مع زيادة حجم التواصل، تزداد حالات الإغفال والتصفية بشكل حاد. مثال حي على ذلك قدّمه زميل رفيع المستوى لوزير الخارجية الأميركي الأسبق دالاس.

أتذكر أنه في اجتماعات فريق العمل، كنا نبدأ بشكل نشط مع السيد دالاس بتقديم بعض التصريحات حول جزء صغير من مشكلة خارجية معينة. ثم يبدأ مساعدو الوزراء ومختلف أقسام الوزارة في الإبلاغ عن تطورات الأسبوع

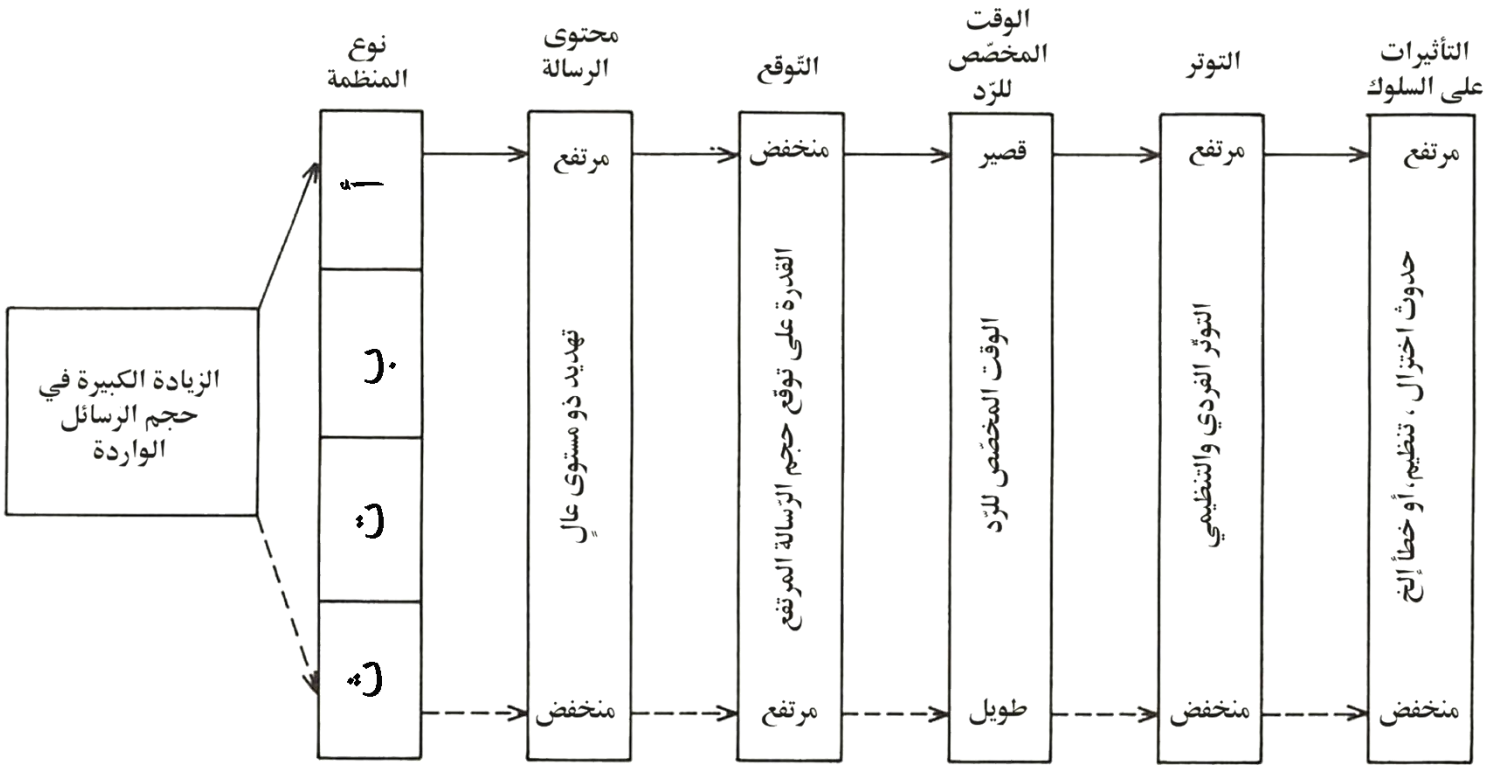
في برلين أو مصر أو إسرائيل أو إندونيسيا أو الصين أو اليونان أو أي مكان آخر. ومع كل مشكلة إضافية – وكانت هناك مئات المشاكل كل ساعة من اليوم – بدا السيد دالاس أكثر حيرة وظهر وكأنه يرغب في إيلاء اهتمام أقل لأي من هذه المشكلات الكثيرة التي كانت تضغط على الجميع في وزارة الخارجية. كان يتجاهلها نوعًا ما ليكرس نفسه لبعض القضايا الخاصة.[21]

يمكن تقديم أدلة جزئية فقط حول هذه النقطة من بيانات عام 1914. فقد لوحظَ بالفعل استخدام قنوات متعددة خلال المراحل الأخيرة من الأزمة من خلال تواصل مباشر متكرر بين صناع القرار. بالإضافة إلى ذلك، هناك أدلة على تصفية انتقائية للمعلومات الواردة، فكان القيصر فيلهلم يميل إلى تجاهل التقارير الدقيقة باستمرار من سفيره في لندن بشأن نوايا البريطانيين باعتبارها هراء من "ذلك العجوز".[22] من ناحية أخرى، تم قبول تقارير السفير الألماني في سانت بطرسبرغ من دون تمحيص، التي دعمت "الرأي المفضل" القائل بأن روسيا كانت تتباطأ في سياستها المعلنة بدعم صربيا. خلال الفترة الأكثر حدة من الأزمة، تجاهل فيلهلم تقريبًا جميع الإشارات التي تشير إلى أن إنجلترا ستنضم إلى حلفائها إذا تورطت روسيا أو فرنسا في الحرب مع ألمانيا. في واحدة من ثلاث برقيات متشابهة أرسلها ليشناوسكي، السفير الألماني في لندن، في 25 تموز حذر فيها برلين من أنه إذا تورطت فرنسا في الحرب، فإن "إنجلترا لن تجرؤ على البقاء غير مهتمة".[23] من ناحية أخرى، كان القيصر مستعدًا لقبول تقرير غير مباشر (ومضلل جدًا) من الملحق البحري الألماني يفيد بأن الملك جورج قد طمأن الأمير هنري البروسي بأن إنجلترا ستظل خارج الحرب.[24] على الرغم من الأسس المتزعزعة التي كانت ترتكز عليها آماله في حياد بريطانيا، رفض فيلهلم جميع المعلومات التي تشير إلى عكس ذلك. وعند الاقتراح بأن يخفف من تفاؤله، رد قائلًا: "لدي كلمة من ملك، وهذا يكفيني".[25]

وفي 30 تموز، قرأ القيصر مقالين نُشرا في اليوم السابق في صحيفة "ديلي كرونيكل" الإنجليزية التي انتقدت تدخل بريطانيا في الأزمة. اتهم المقالان، من بين أمور أخرى، أن الأزمة كانت نتيجة لمؤامرات صربية وروسية، وأن فرنسا وبريطانيا ستُجران إلى الحرب لمجرد دعم الطموحات الروسية، وأن مطالب ونستون تشرشل بتعبئة الأسطول كانت "انفجارًا من الشوفينية المتطفلة". رد فيلهلم على هذه المقالات بتعليقات على الهوامش مثل "نعم"، "صحيح"، "برافو"، "ممتاز"، و"إذًا، هذه هي أصوات الرأي العام التي دفعت غراي لتهديد ليشناوسكي! لماذا، هذا هو العكس تمامًا! كان إما يتظاهر أو يكذب بشكل واضح!"[26] وهكذا، تم قبول مقالين غير موثوقين دعمًا لآمال القيصر وتوقعاته بأن بريطانيا ستظل محايدة، بينما تم تجاهل تحذيرات غراي، كما أوردها ليشناوسكي بدقة.

الشكل 13

التأثيرات المحتملة لزيادة الاتصالات على عملية وضع السياسات



الخاتمة:

الأطروحة التي طورناها – والتي تم تلخيصها في الشكل 13 – هي أن زيادة حجم الرسائل بشكل حاد، كما حدث خلال صيف عام 1914، قد تؤثر سلبًا على عملية اتخاذ القرار.* تشير الأطروحة إلى أن من المرجح أن يسبب فيض الاتصالات ضغطًا فرديًا وتنظيميًا في المنظمات التي تحتكر الخدمات الأساسية، خاصةً عندما تواجه تدفقًا مفاجئًا من رسائل التهديد التي لا يمكن تأخير الردود عليها لفترة طويلة. تصور أزمة عام 1914، وهي حالة نموذجية لهذا الوضع، بالخط العريض في الشكل 13. وعلى عكس ذلك، إذا كان استدلالنا صحيحًا، فإن الوضع الذي يشير إليه الخط المنقط يجب أن يخلق ضغطًا تنظيميًا أو فرديًا قليلًا نسبيًا.† أخيرًا، بالاستناد بشكل كبير إلى النتائج التجريبية، اقترحنا أن بعض العواقب السلوكية لموقف مثل أزمة عام 1914 من المحتمل أن تشمل التجاهل لبعض الرسائل وتصفية المعلومات الواردة والأخطاء، وما إلى ذلك.

* ملاحظة: أن الأعمدة الثانية والثالثة والرابعة من هذا المخطط تشمل تعريف الأزمة الموصوف في الفصل 1.

† بالطبع، هناك عدة حالات محتملة بخلاف المثالين المتطرفين الموضحين في الشكل 13.

الفصل الخامس

الأزمات وضغط الوقت ووضع السياسات

المقدمة

يكاد كل نقاش حول تأثيرات التكنولوجيا الحديثة يتطرق عاجلًا أم آجلًا إلى نقطة أصبحت شبه مبتذلة – تأثر تقريبًا كل جانب من جوانب وجودنا ببُعد زمني يتقلص باستمرار. إن الاتصال الفوري والسفر بسرعات تفوق سرعة الصوت ليسا سوى مثالين لأكثر المظاهر المألوفة لهذه الظاهرة. ومن المؤكد أن السياسة الدولية تأثرت تأثرًا بالغًا. عملية وضع السياسات في جميع الدول – سواء كانت ديمقراطية أو سلطوية – تشترك في سمة مهمة واحدة على الأقل: في حالات الأزمات، لم تُتح للقادة فرصة اتخاذ القرارات في ظروف مريحة. فقد وفرت التكنولوجيا القدرة على الرد بأسلحة ذات سرعة توصيل تكاد لا تُحسب، ما يقلص غالبًا الوقت المتاح لاتخاذ القرار إلى شبه العدم. وفي الوقت نفسه، خلقت قوة هذه الأسلحة أحد المفارقات القاسية لعصر النووي – فالقرارات التي ينبغي اتخاذها بأقصى درجات التروي، نظرًا لعواقبها المحتملة الهائلة، قد يتعين اتخاذها تحت ضغط زمني شديد.

بالنسبة إلى الذين تعودوا على وجود هذه الترسانات الضخمة من الأسلحة النووية التي يمكن إيصالها إلى أي بقعة في العالم في غضون ساعات، قد يبدو تأثير ضغوط الوقت في الأزمات التي سبقت عام 1945 أمرًا بعيد الصلة. وفي الواقع، إذا كان تحليلنا مقتصرًا على حالة التكنولوجيا العسكرية في السنوات الأولى من القرن العشرين، لما كنا على الأرجح سننظر إلى هذا العامل كتفسير للتصعيد السريع لحادثة محلية إلى حرب عالمية كارثية. تذكّر أنه في العام 1914، كانت وحدات الفرسان تتحرك ليس في الدبابات بل على ظهور الخيول – كما فعل أسلافهم قبل نصف ألف عام – وكانت الطائرات تعتبر من العجائب وليس أسلحة حرب قوية. قد نميل إلى النظر إلى النظام الدولي في العام 1914 ونفترض، مع بعض الحنين والحسد، أن القادة الأوروبيين في تلك الحقبة كانوا محظوظين لعدم تعرضهم لضغوط الوقت الشديدة التي نواجهها في عصرنا الحالي.

لكن هل سيكون هذا الافتراض صحيحًا إذا حاولنا تصور الوضع كما رآه القادة الأوروبيون في العام 1914؟ سنتناول هذا السؤال بمزيد من التفصيل في هذا الفصل. هل شعر القادة الأوروبيون بزيادة في ضغط الوقت مع تصاعد الأزمات؟ وإذا كان الأمر كذلك، كيف أثر ذلك على طبيعة القرارات السياسية في فيينا وبرلين ولندن وباريس وسانت بطرسبرغ، والأهم من ذلك، على التفاعلات بينهم؟

في مناقشات الأزمات، عادةً ما يتم التعامل مع ضغط الوقت بإحدى ثلاث طرق. في بعض الأحيان، يُعتبر ضغط الوقت أحد الخصائص المحددة للأزمة، بمعنى أن الموقف لا يُعتبر أزمة إلا إذا كان وقتُ اتخاذ القرار ضيقًا. كما يُنظر إلى ضغط الوقت المُدرك كأحد عواقب الضغوط التي ترافق الأزمة. على سبيل المثال، تم اقتراح أنه كلما زاد مستوى الضغوط في حالة الأزمة، قلّ الوقت المتصوّر اللازم للعدو لتوجيه ضربة عقابية. وتنص فرضية تكميلية على أنه مع زيادة الضغط الناتج عن الأزمات، يتم حساب المكافآت الصافية لاتخاذ إجراء مبكر على أنها أعلى بكثير من الفوائد الصافية لتأجيل اتخاذ القرار.[1] وأخيرًا، تم توجيه قدر كبير من الاهتمام إلى ضغط الوقت كعامل يؤثر على كل من العمليات التي يتم من خلالها اتخاذ قرارات السياسات، وطبيعة السياسات الناتجة عنها. تتضمن المقترحات من هذا النوع الأمثلة التالية.

كلما زاد ضغط الوقت، زادت الجهود المبذولة للبحث عن بدائل.[2]

عند الوصول إلى الحد الأقصى من ضغط الوقت، تصبح عملية البحث عن بدائل أقل فعالية.[3]

كلما كان وقت اتخاذ القرار أقصر، قلّ عدد البدائل المتميزة بشكل كبير التي سيتم النظر فيها.[4]

كلما زادت الضرورة لاتخاذ قرار، زادت احتمالية تحول الإنذار الكاذب إلى حرب فعلية.[5]

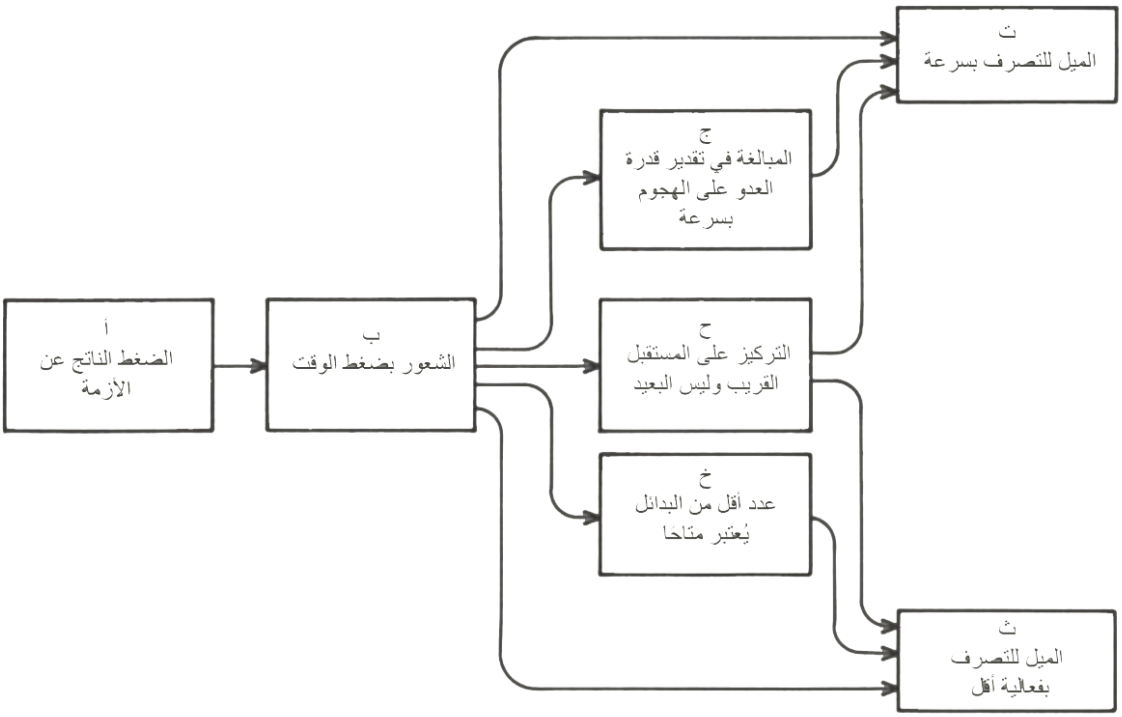
تكون القدرة على الإدراك الانتقائي أكثر حدة عندما يكون الوقت أقصر.[6]

الدراسات التجريبية التي تمت مراجعتها في الفصل الأول تسلط الضوء على العلاقة الوثيقة بين الضغط ووقت اتخاذ القرار وأداء المهام المعقدة. لتلخيص ذلك باختصار، تشير الأدلة إلى أن بعض أنواع الضغوطات ضرورية لتحفيز العمل، ولكن زيادته إلى ما بعد نقطة معينة تميل إلى تقليل جودة الأداء. يرتبط الضغط بالوقت ارتباطًا وثيقًا؛ إذ يميل قصر وقت اتخاذ القرار إلى زيادة الضغط، وبالعكس، فإن القدرة على التحكم بالوقت تضعف في حالات الضغط الشديد. علاوة على ذلك، عندما يكون لدى الأشخاص وقت قليل نسبيًا مقارنة بالمهام التي يقومون بها، يصبح أداؤهم أكثر اضطرابًا، ويزداد اعتمادهم على الصور النمطية وتتراجع قدرتهم على تقييم أكثر من نتيجة محتملة لكل خيار بديل من الخيارات المتاحة.

إحدى الطرق لربط هذه الاقتراحات وغيرها حول الأزمة وضغط الوقت موضحة في الشكل 14. لا تتطلب الروابط الأساسية (أ-ب، ب-ت، ب-ث) إلى شرح كثير. الاقتراح الأولي (أ-ب) هو أنه مع زيادة الضغط الناتج عن الأزمة، ستصبح الحاجة إلى الوقت المخصص لاتخاذ القرار أكثر حدة. من بين العواقب المفترضة لضغط الوقت المدرك، هناك ميل للتحرك بسرعة أكبر (ت-ج) وبفعالية أقل (ب-ت). يزيد ضغط الوقت أيضًا من انتقائية الإدراك. خلال الأزمات الدولية، من المحتمل أن يظهر ذلك بعدة طرق. لأن القدرة على تقدير الوقت قد تتأثر، فمن المحتمل أن يتم التركيز بشكل أكبر على تلك الجوانب من القدرات العسكرية للخصم التي تسهل الهجوم المفاجئ (ب-ج)، بدلًا من العوامل التي قد تعيق مثل هذا الإجراء. قد تكون النتيجة هي المبالغة في تقدير حرية الحركة لدى الخصم وكفاءته وقدرته على تنفيذ هجوم مفاجئ مدمر، ما يزيد من الضغط الحالي للتحرك بسرعة (ج-ت). قد يكون هناك أيضًا ميل أكبر للتركيز على المستقبل القريب بدلًا من المستقبل البعيد عند النظر في العواقب المحتملة للأفعال (ب-و)، ما يزيد من الميل للتحرك بسرعة (ح-ت). الإجراءات التي تعتمد بشكل شبه حصري على حسابات قصيرة المدى، على حساب الاعتبارات طويلة المدى، من المرجح أن تكون أقل فعالية (ح-د). أخيرًا، فإن ضغط الوقت يخلق حوافز للبحث عن وسائل بديلة لحل الأزمة. ومن المحتمل أيضًا أن يجعل هذا البحث أقل إبداعًا وإنتاجية (ب-خ)، ما يقلل من احتمالية إيجاد استجابة فعالة (خ-ث).*

* لشرح أكثر تفصيلًا حول البدائل المتصورة خلال أزمة 1914 ، انظر الفصل 6.

الشكل 14
الضغط والوقت وصنع القرار



وإذا افترضنا أن الشكل 14 يعكس بدقة بعض الاتجاهات في صنع القرار في حالات الأزمات،* فإن السياسات الناتجة ستكون على الأرجح غير فعالة إذا كان الهدف المنشود هو تحقيق أهداف محدودة من دون اللجوء إلى الحرب. من المحتمل أن تكون هذه الأفعال من النوع الذي يعزز الشكوك لدى الطرف الآخر بأنهم أيضًا تحت ضغط الوقت الشديد. وبالتالي، ما لم يتم العثور على وسائل لاختراق هذه العملية، فإن تصعيد حالات الأزمات إلى صراع مفتوح هو نتيجة محتملة.

الشكل 14 لا يهدف إلى اقتراح رؤية حتمية بأن هذه العواقب يجب أن تحدث تلقائيًا عندما تُتخذ القرارات في أزمة ما؛ فإذا كان هذا هو الحال، لكان عدد أكبر بكثير من الأزمات الدولية قد أدى إلى الحرب. بل إنه يشير إلى أن هذه العواقب أكثر احتمالًا خلال الأزمات مقارنةً بالمواقف الأخرى؛ وأن الجهود الواعية لتوسيع وقت اتخاذ القرار ضرورية لمنع التصعيد السريع؛ وأنه عندما تخرج الأزمات عن السيطرة، قد يكون السبب هو عدم نجاح أي من الطرفين في توصيل الرسالة للآخر بأنه لا يحتاج إلى التصرف على وجه السرعة لتجنب الكارثة.†

* الرسالة المعاكسة التي تفيد بأن قصر وقت اتخاذ القرار قد يحسن جودة اتخاذ القرار تظهر في كتاب هارولد ل. ويلينسكي، *Organizational Intelligence: Knowledge and Policy in Government and Industry* (نيويورك: بايزك بوكس، 1967)، ص 76-81. يعتمد ويلينسكي في حجته على قرار كوريا في العام 1950 وأزمة الصواريخ في العام 1962 (التي ميزها ضغط الوقت) وقرار توحيد كوريا في أواخر عام 1950 وغزو خليج الخنازير (كلاهما تطور على مدى بعض الوقت وأدى إلى كوارث).

† لمزيد من التفاصيل حول هذه النقطة، راجع مناقشة أزمة الصواريخ الكوبية في الفصل السابع، والنظر في التداعيات السياسية في الفصل الأخير.

ضغط الوقت والتصعيد عام 1914

لدراسة آثار الأزمة المتفاقمة على تصورات ضغط الوقت، تمت إعادة ترميز جميع البيانات المستمدة من الوثائق التي كتبها كبار المسؤولين في السياسة الخارجية. تم تصنيف التصريحات البالغ عددها 167 التي تشير إلى الوقت كعامل في اتخاذ القرارات السياسية وفقًا للتاريخ والدولة في الجدول 26. زادت تصريحات القلق بشأن وقت اتخاذ القرار بشكل مستمر (باستثناء حالة النمسا-المجر)، ليس فقط من حيث التكرار المطلق،* بل حتى في ما يتعلق بالعدد الإجمالي لمواضيع السياسة العامة.

عند تصنيف هذه الموضوعات بشكل أعمق وفقًا للسبب المعلن لضغط الوقت، فإنها تكشف عن العلاقة الوثيقة جدًا بالتطورات الدبلوماسية والعسكرية الرئيسية خلال الأزمة (الجدول 27).

خلال الفترة الأولى – الثلاثة أسابيع ونصف التي انتهت في 20 تموز – كانت حوالى ثلثي الإشارات إلى الوقت تركز على رغبة أو ضرورة اتخاذ إجراءات مبكرة من قبل النمسا-المجر ضد صربيا. على سبيل المثال، كتب الكونت ألكسندر هوياس في 7 تموز: "من وجهة نظر عسكرية... سيكون من الأفضل بكثير بدء الحرب الآن بدلًا من وقت لاحق، لأن ميزان القوة سيميل ضدنا في المستقبل". كانت وجهة النظر القائلة بأن الزمن لم يكن في صالح الإمبراطورية المزدوجة مدعومة من قبل الجنرال كونراد، رئيس الأركان النمساوي المجري، حيث قال: "في العامين 1908-1909 كان الأمر أشبه بلعبة مكشوفة الأوراق. في العامين 1912-1913، كانت الفرص تميل لصالحنا. أما الآن فهي مجرد مقامرة خطرة (ein va-banque spiel)".[7] خوف هوياس من أن "سياسة التأجيل والضعف قد تعرضنا في وقت لاحق لخطر فقدان هذا الدعم القوي من الإمبراطورية الألمانية"،[8] لم يكن بلا أساس. كانت ألمانيا تمارس ضغوطًا كبيرة على حليفتها لعدم تأجيل المواجهة إلى مستقبل أقل وضوحًا. كتب غوتليب فون ياغو، وزير الخارجية الألماني، في 15 تموز: "نحن نواجه حاليًا السؤال السياسي الأبرز، وربما الفرصة الأخيرة لتوجيه الضربة القاضية لتهديد صربيا الكبرى في ظل ظروف مواتية نسبيًا".[9]

في المقابل، كان الرأي في لندن وباريس وسانت بطرسبرغ يتسم بقدر من اللامبالاة. من المؤكد أنه لا يوجد أي دليل يشير إلى أن القادة في عواصم دول الوفاق شعروا بأنهم تحت أيّ نوع من ضغط الوقت للرد على هذه الحلقة الأخيرة من عدم الاستقرار في البلقان.

من 21 تموز حتى 28 تموز، تركت تصورات الوقت بشكل رئيسي (بنسبة 55%) على ضرورة تأجيل مسار الأحداث في البلقان على أمل تجنب الحرب أو على الأقل حصرها ضمن نطاق محلي. وبمجرد أن أصبح محتوى الإنذار النمساوي معروفًا، أصبح الحد الزمني القصير البالغ ثمانٍ وأربعين ساعة، الذي كان على الحكومة الصربية خلاله صياغة ردها، مصدرًا قلق فوري. وقد أدرك بعض المسؤولين الأوروبيين أن الصراع في البلقان قد يبتلع أوروبا بأكملها إذا تم الالتزام بالتحالفات القائمة.

* ملاحظة: بعد 31 تموز، تستند بيانات التكرار إلى أربع دول فقط؛ حيث تشمل مجموعة الوثائق النمساوية المجرية الوثائق حتى نهاية تموز فقط.

الجدول 26
تواتر تصورات الوقت

المدة	مجموع المواضيع	تصورات الوقت في وثائق: النمسا-المجر	ألمانيا	بريطانيا العظمى	فرنسا	روسيا	المجموع	النسبة المئوية للمواضيع مع تصورات الوقت	المتوسط اليومي لتصورات الوقت
27 حزيران–20 تموز	1031	13	9	0	0	0	22	2.1	0.9
21–28 تموز	1658	3	11	18	13	8	53	3.2	6.6
29 تموز–2 آب	1910	0	35	12	13	3	63	3.3	12.6
3–4 آب	479	0	14	12	3	0	29	6.1	14.5
27 حزيران–4 آب	5078	16	69	42	29	11	167	3.3	4.3

بينما كان القادة الألمان والنمساويون المجريون قد أعربوا بشكل متكرر عن رغبتهم في التحرك بسرعة ضد صربيا، كان القادة في لندن وباريس وسانت بطرسبرغ وبلغراد مهتمين بشكل خاص بشأن ضرورة كسب الوقت الذي قد يُستخدم في محاولة التوصل إلى تسوية لمطالب فيينا على صربيا بوسائل غير الحرب. على الرغم من أن هؤلاء القادة لم يكونوا موحدين بشأن تفاصيل السياسة، فإن السمة المشتركة الوحيدة في مقترحاتهم كانت الخوف من أن التصرف المتسرع قد يؤدي فقط إلى الحرب. ومن الأمثلة النموذجية على الرسائل الدبلوماسية خلال هذه الفترة هي التصريحات التالية من القادة الصرب والروس والفرنسيين والبريطانيين على التوالي.

الجدول27 : 27 تصورات الوقت حسب النوع (جميع الدول)

المدة	أ	ب	ت	ث	ج	المجموع
27 حزيران–20 تموز	15	1	0	2	4	22
21–28 تموز	11	29	10	2	1	53
29 تموز–2 آب	1	8	29	16	9	63
3–4 آب	0	0	2	22	5	29
27 حزيران–4 آب	27	38	41	42	19	167

رموز تصنيفات أهمية الوقت:

أ- كعامل في الإجراءات النمساوية-المجرية تجاه صربيا
ب- كعامل في تحديد نطاق النزاع بين النمسا-المجر وصربيا
ت- كعامل في التعبئة
ث- كعامل في الالتزامات السياسية
ج- عوامل أخرى

لا يمكن قبول المذكرة النمساوية ولا رفضها؛ بل يجب كسب الوقت بأي ثمن.[10]

من المستحيل على القوى في الوقت القصير المتبقي القيام بأي شيء مفيد نحو تسوية التعقيدات التي نشأت. لذلك، نرى أنه من الضروري، لتجنب عواقب لا تحبذها جميع الأطراف، التي قد تؤدي إليها تصرفات النمسا، أن يتم أولًا تمديد المهلة المعطاة لصربيا للرد.[11]

ومع ذلك، الوقت يمر بسرعة، فإذا عبر الجيش النمساوي الحدود، سيكون من الصعب جدًا وقف الأزمة.[12]

كان الخطر المباشر يتمثل في احتمال أن تقوم النمسا في غضون بضع ساعات بالزحف إلى صربيا، ما سيدفع الرأي العام السلافي في روسيا للمطالبة بأن تتدخل روسيا لمساعدة صربيا. لذلك، سيكون من المرغوب جدًا إقناع النمسا بعدم التعجيل بالتحرك العسكري، وبالتالي كسب المزيد من الوقت.[13]

بحلول 29 تموز، كان من الواضح أن الحرب بين النمسا-المجر وصربيا لا يمكن منعها. وفي الوقت نفسه، كان من الواضح بشكل متزايد أن هناك خطر حدوث سلسلة من ردود الفعل. كانت روسيا على وشك التعبئة العسكرية، وعلى الرغم من أن النية في سانت بطرسبرغ كانت مجرد ردع النمسا عن سحق صربيا، إلا أن التعبئة الروسية كانت الفعل ما جعل الصراع المحلي الذي يركز على صربيا يدخل بشكل لا رجعة فيه إلى قلب نظام التحالفات الأوروبية.

حتى يوم 1 آب، واصل الكثير من القادة الأوروبيين التعبير عن اعتقادهم بأنه إذا أُتيح الوقت لإعادة عقد القوى المشتركة، فقد يكون من الممكن تجنب الحرب العامة. كتب وزير الخارجية البريطاني، على سبيل المثال: "ما زلت أعتقد أنه لو أمكن فقط كسب قليل من الوقت قبل أن تبدأ أي قوة عظمى الحرب، فقد يكون من الممكن تأمين السلام".[14] ومع ذلك، بحلول هذا الوقت، أخذ ضغط الوقت معنى مختلفًا للكثير من صناع القرار. كان الهاجس الرئيسي (بنسبة 46% من جميع تصورات الوقت من 29 تموز إلى 2 آب) هو أن لا تجد الأمة نفسها غير مستعدة للحرب التي قد تندلع.

عندما أدركوا الوضع، وجد القادة في عواصم أوروبا الرئيسية أنفسهم في مأزق رهيب. ومن المسلم به على نطاق واسع أن الأمر سيتطلب مزيدًا من الوقت إذا كان من الممكن تجنب حرب أوروبية عامة؛ وكان من الضروري قبل كل شيء وقف العمليات العسكرية. في 1 آب، كتب الملك جورج الخامس عن جهوده "لإيجاد حل يسمح على أي حال بتأجيل العمليات العسكرية النشطة ومنح الوقت للقوى لمناقشة الأمور في ما بينها بهدوء".[15] كان من الواضح أيضًا أن الاستعدادات العسكرية قد تصبح ذريعة لاتخاذ إجراءات مماثلة من قبل الأطراف الأخرى. على سبيل المثال، حذّر السفير الألماني في سانت بطرسبرغ وزير الخارجية الروسي من أن "خطر أي عمل عسكري تحضيري يكمن في التدابير المضادة التي قد يتخذها الطرف الآخر".[16]

لكن هذه الاعتبارات تلاشت تدريجيًا أمام الخوف المتزايد من أن أي خصم محتمل قد يسبق في تعبئة قوته العسكرية، ما قد يؤدي إلى عواقب وخيمة. منذ 24 تموز، كان وزير الحرب الفرنسي، القلق من تداعيات الأزمة في البلقان، يصر على أن "الاحتياطات العسكرية الأولى لفرنسا لا يمكن تأجيلها".[17]

وعلى الرغم من أن الأوامر الرسمية بالتعبئة لم تصدر، باستثناء تلك الخاصة بالنمسا-المجر وصربيا، حتى 29 تموز، إلا أن الشائعات والشكوك حول الاستعدادات السرية كانت تتزايد. وهذه الشكوك لا أساس لها من الصحة تمامًا. ففي 25 تموز، قررت الحكومة الروسية بدء جميع الاستعدادات التمهيدية للتعبئة. وعلى الرغم من الانقسامات الحادة داخل الحكومة البريطانية، كانت هناك تحضيرات عسكرية مهمة قيد التنفيذ. فعلى سبيل المثال، قام ونستون تشرشل بتعبئة البحرية البريطانية، مخالفًا قرار مجلس الوزراء.

في اجتماع مجلس الوزراء [في 1 آب] طالبتُ بالتعبئة الفورية لاحتياطيات الأسطول واستكمال تحضيراتنا البحرية... لكنني لم أنجح في الحصول على موافقتهم... وجدت رئيس الوزراء في الطابق العلوي في غرفة الرسم الخاصة به: كان معه السير إدوارد غراي واللورد هالدين واللورد كرو؛ وربما كان هناك وزراء آخرون. قلت إنني أنوي تعبئة الأسطول فورًا على الرغم من قرار مجلس الوزراء، وإنني سأتحمل المسؤولية الشخصية كاملة أمام المجلس في صباح اليوم التالي. رئيس الوزراء، الذي

شعر بارتباطه بقرار المجلس، لم ينطق بكلمة واحدة، لكن كان واضحًا من نظراته أنه راضٍ تمامًا... عدت إلى الأميرالية وأصدرت فوراً أمر التعبئة. لم يكن لدينا السلطة القانونية لاستدعاء الاحتياطيات البحرية، حيث لم يتم تقديم أي إعلان لجلالة الملك نظراً لقرار مجلس الوزراء، لكننا كنا على يقين تام من أن الرجال سيطيعون الاستدعاء من دون تردد.[18]

في الساعات الأولى من صباح 30 تموز، كتب القيصر على هامش رسالة من القيصر الروسي: "القيصر – كما هو مُعترف به هنا علنًا – قد بدأ 'إجراءات عسكرية' ضد النمسا وضدنا، التي دخلت حيز التنفيذ منذ خمسة أيام. وبالتالي، فإنهم متقدمون علينا بأسبوع تقريبًا. وهذه الإجراءات دفاعية ضد النمسا، التي لم تهاجمه بأي شكل من الأشكال!!! لا يمكنني الموافقة على أي وساطة أخرى، بما أن القيصر الذي طلبها قد قام في الوقت نفسه بتعبئة سرية من خلف ظهري. إنها مجرد مناورة لعرقلتنا وزيادة التفوق الذي حصلوا عليه بالفعل. عملي قد انتهى!"[19] لاحقًا، أضاف القيصر: "نظرًا للاستعدادات الحربية الضخمة التي اكتشفتها روسيا الآن، أخشى أنه قد فات الأوان. ابدأ! الآن!"[20]

في 25 تموز، حثّ المستشار الألماني بيثمان-هولفيغ القيصر على أن يأخذ بالاعتبار التداعيات الاستفزازية لنشر القوات العسكرية: "كما توضح التقارير السابقة من سفير جلالتكم في لندن أن السيد إدوارد غراي، على الأقل في الوقت الحالي، لا يفكر في مشاركة إنجلترا المباشرة في حرب أوروبية محتملة، ويعمل على محاولة حصر الصراع بين النمسا-المجر وصربيا بقدر ما هو ممكن، فإنني أتجرأ على تقديم نصيحتي المتواضعة لجلالتكم بعدم إصدار أمر بإعادة الأسطول قبل الأوان".[21] في مؤتمر عُقد في بوتسدام بعد يومين، كان هناك توافق عام مع رأي المستشار بأن السلام سيسود؛ ونتيجة لذلك، لم تُصدر أي أوامر عسكرية. ولكن بحلول 30 تموز، كان بيثمان-هولفيغ قلقًا بشكل رئيسي من مساوئ التأخير: "الاستعدادات العسكرية لجيراننا، خاصة في الشرق، ستجبرنا على اتخاذ قرار سريع، إلا إذا كنا لا نرغب في تعريض أنفسنا لخطر المفاجأة".[22]

حتى تاريخ 30 تموز، حث رئيس الوزراء الفرنسي رينيه فيفياني روسيا على عدم اتخاذ تدابير استفزازية. قال: "لكن، من منطلق الحرص نفسه على السلام العام، ونظراً لأن محادثات تجري بين القوى الأقل تورطًا، أعتقد أنه سيكون من المستحسن، في إطار إجراءات الوقاية والدفاع التي تعتقد روسيا أنه ينبغي اتخاذها، ألا تقدم فوراً على أي إجراء من شأنه أن يوفر لألمانيا ذريعة لتعبئة كاملة أو جزئية لقواتها".[23] في اليوم السابق، كانت روسيا قد أصدرت أمراً بالتعبئة العامة ثم ألغته. وتمت تعبئة أربعة عشر فرقة، بلغ إجمالي عدد أفرادها 800,000 رجل، بما في ذلك 500,000 من الجنود النظاميين. كانت النية الروسية هي ردع الهجوم النمساوي-المجري على صربيا. في وقت لاحق، تقرر في سانت بطرسبرغ أن التعبئة الجزئية للمناطق العسكرية الجنوبية الأربع ستكون موجهة بوضوح ضد النمسا-المجر فقط. ومن ثم، لن يكون هناك أي سوء فهم لنية روسيا، خاصة في برلين. لكن الروس عكسوا قرارهم مرة أخرى في 30 تموز لصالح التعبئة العامة، على الرغم من التحذيرات الألمانية. تضمنت هذه التعبئة العامة 4,000,000 رجل إضافي، ليصبح الإجمالي 4,800,000 رجل تم استدعاؤهم. ووفقًا لما قاله سازونوف، "في ظل هذه الظروف، لا يمكن لروسيا سوى أن تسرع تسليحها وتواجه خطر الحرب الوشيك، وهي تعتمد على مساعدة حليفها فرنسا؛ كما ترى روسيا أنه من المرغوب فيه أن تنضم إنجلترا إلى روسيا وفرنسا من دون إضاعة الوقت".[24]

ردًا على ما كان يُنظر إليه على أنه تهديد متزايد ضد حدودها الشرقية، أعلنت الإمبراطورية الألمانية "حالة تهديد خطر الحرب" في 31 تموز وأرسلت إنذاراً مدته اثنا عشر ساعة إلى روسيا تطالب فيه بوقف الاستعدادات العسكرية على طول الحدود. ثم أمرت برلين بالتعبئة في 1 آب. بلغ إجمالي الجيوش الألمانية السبعة المشاركة في خطة شليفن 1,700,000 رجل. وقد بلغت وحدات الجبهة الشرقية 314,500 رجل، بينما أدت إضافة وحدات الاحتياط (Landwehr)وقوات الطوارئ (Landsturm) إلى رفع إجمالي عدد القوات الألمانية إلى حوالى 4,000,000 رجل. كان السبب المعلن للتعبئة الألمانية هو: "لم نتمكن من الجلوس بهدوء وانتظار ما إذا كان الرأي الأكثر عقلانية سيكتسب الأفضلية في سانت بطرسبرغ، بينما كانت التعبئة الروسية تسير بسرعة، بحيث إذا حدث الأسوأ، سنجد أنفسنا متأخرين تمامًا من الناحية العسكرية".[25]

في الأول من أب، أمرت الحكومة الفرنسية بالتعبئة العامة في نفس الوقت مع ألمانيا. كان الجنرال جوفر قد حذر قائلًا: "إذا استمرت حالة الضغط، وإذا استمر الألمان، تحت غطاء المحادثات الدبلوماسية، في تنفيذ تعبئتهم التي يقومون بها مع تجنب التصريح بكلمة التعبئة، فمن الضروري جدًا أن تعرف الحكومة أنه اعتبارًا من هذا المساء، أي تأخير لمدة أربع وعشرين ساعة في استدعاء الاحتياطيات وإرسال البرقية التي تأمر بتغطية القوات سيؤدي إلى تراجع قواتنا، أي التخلي عن جزء من أراضينا، بمعدل يتراوح بين 15 إلى 20 كيلومترًا لكل يوم من التأخير".[26] وأضاف: "يمكن القول إنه بحلول 4 آب، حتى مع إصدار أمر التعبئة، فإن الجيش الألماني ستتم تعبئته بالكامل، ما يحقق تقدمًا على جيشنا بفارق 48 ساعة وربما ثلاثة أيام".[27]

على الرغم من أن التعبئة الرسمية البريطانية التي شملت 420,000 رجل وثلاثة أساطيل بحرية تأخرت حتى 2 آب، إلا أن الكثير من المسؤولين في لندن كانوا قد دافعوا عن اتخاذ مثل هذا الإجراء في وقت أبكر بكثير. ربما كان ونستون تشرشل، اللورد الأول للأميرالية، الأكثر نشاطًا في الدعوة إلى الاستعدادات العسكرية المبكرة. وقال: "كان دوري في هذه الأحداث بسيطًا جدًا. تمثّل أولًا في ضمان ألا تسبق التطورات الدبلوماسية الوضع البحري، وأن يكون الأسطول الكبير في موقعه الحربي قبل أن تتمكن ألمانيا من معرفة ما إذا كنا سنشارك في الحرب أم لا، وبالتالي إذا أمكن، قبل أن نتخذ نحن أنفسنا القرار".[28] في 31 تموز، دعا آرثر نيكولسون إلى الاستعدادات العسكرية الفورية قائلًا: "يبدو لي أنه من الضروري جدًا، بصرف النظر عن مسارنا المستقبلي في ما يتعلق بالتدخل، أن نصدر أوامر بتعبئة الجيش على الفور. من غير المجدي أن نتغافل عن حقيقة أنه من المحتمل أن تعبر ألمانيا الحدود الفرنسية خلال الساعات الأربع والعشرين القادمة – وإذا كان الرأي العام، الذي لا يزال في حيرة وغير مطلع بشكل كامل، جاهزًا لدعم فرنسا في حالة غزو ألمانيا لها، إذا لم نكن قد تعبأنا، فإن مساعدتنا ستأتي بعد فوات الأوان. التعبئة هي إجراء احترازي وليست استفزازيًا – وهي في نظري ضرورية".[29] وبعد ثلاثة أيام، أضاف: "علينا أن نقوم بالتعبئة اليوم حتى تتمكن قوتنا الاستكشافية من الانطلاق خلال الأسبوع القادم. إذا ترددنا الآن، سنندم على هذا في اليوم التالي".[30]

وهكذا، بعد عشرة أيام من التعبئة الجزئية من قبل صربيا والنمسا-المجر في 25 تموز، كانت كل من الدول الأوروبية الكبرى قد أصدرت أوامر بالتعبئة العامة. الجيوش التي كانت يبلغ مجموعها أقل من 400,000 جندي دُعيت لخوض حرب محدودة، نمت لتصبح حوالى 12 مليون جندي. عندما تم إصدار أوامر بالتعبئة، تم الدفاع عنها باعتبارها رد فعل ضروري على قرار سابق داخل التحالف الآخر. ومع كل تعبئة جاءت تأكيدات بأنها كانت إجراءً دفاعيًا، على الرغم من أن قرار التعبئة كان يُعتبر عادة في العام 1914 بمثابة عمل حرب. في سباق التعبئة، لم يرغب أحد في أن يُسبق إلى التحرك، على الرغم من وجود إدراك أحيانًا للعواقب المنطقية للإجراءات العسكرية والتدابير المضادة، فقد كانت كل تعبئة بمثابة حافز أثار رد فعل انعكاسيًا. وأشار صانعو القرار في كل عاصمة بإجراءات مماثلة اتخذها الخصوم، إلى جانب ضغط الوقت، كسبب لاتخاذ قرار التعبئة.

في بعض الحالات، استمرت وتيرة التصعيد العسكري والإجراءات المضادة بشكل شبه عرضي، أو نتيجة الفشل في إدراك تبعات الأفعال الخاصة بكل طرف. وتعدّ تعبئة أسطول البلطيق الروسي مثالًا جيدًا على ذلك". ففي 25 تموز، عندما اطلع القيصر على محاضر وقرارات مجلس الوزراء في الرابع والعشرين من الشهر، لم يقتصر على الموافقة عليها بإضافة كلمة "موافق"، بل أضاف بخط يده "وأسطول البلطيق" بجانب مسألة تعبئة مناطق كييف وموسكو وأوديسا وقازان وأسطول البحر الأسود، من دون أن ينبهه أي من وزرائه إلى أن تعبئة أسطول البلطيق تشكل عملًا عدائيًا تجاه ألمانيا".[31] على الرغم من أن أسطول البلطيق الروسي لم يكن ندًا للقوة البحرية الألمانية الهائلة، إلا أن القيصر شعر بتهديد حقيقي. ردًا على مناشدة بيثمان-هولفيغ بترك الأسطول الألماني في النرويج، كتب: "هناك أسطول روسي! يوجد في بحر البلطيق الآن خمس أساطيل روسية من زوارق الطوربيد تقوم بجولات تدريبية، التي يمكن أن تكون بشكل كامل أو جزئي في مضائق البلطيق خلال ستة عشرة ساعة وتغلقها. يجب أن تكون بورت آرثر درسًا. أسطولي لديه أوامر بالإبحار إلى كيل، وإلى كيل سيبحر".[32]

خلال الساعات التي سبقت إعلان إنجلترا الحرب على ألمانيا، أصبح القادة في كلا التحالفين أكثر قلقًا (76% من جميع تصورات الوقت في الفترة بين 3 – 4 آب) بشأن التزام حلفائهم بتعهداتهم على الفور. على سبيل المثال، كتب وزير الخارجية الروسي في 29 تموز: "سيكون من المرغوب فيه جدًا أن توافق إنجلترا أيضًا مع فرنسا من دون إضاعة الوقت، لأن هذه هي الطريقة الوحيدة التي ستنجح في منع حدوث اضطراب خطير في توازن القوى الأوروبي".[33] بعد أسبوع، أرسل ياغو برقيّة إلى السفير الألماني في فيينا: "يرجى الدعوة بشكل عاجل هناك لكي تعلن النمسا-المجر الحرب فورًا على فرنسا وروسيا وإنجلترا".[34]

تُظهر الرسائل المتعلقة بأعضاء التحالف المعارض نبرة أكثر إلحاحًا. قبل ثلاثة أيام من دخول إنجلترا الحرب، كتب القيصر فيلهلم: "على إنجلترا أن تُظهر موقفها بوضوح! فورًا! بأي طريقة كانت!"[35] يظهر ضغط الوقت بشكل مشابه في الكثير من الرسائل الأخرى المتبادلة في الساعات الأخيرة قبل اندلاع الحرب.

ألمانيا إلى فرنسا (31 تموز):

"يرجى سؤال الحكومة الفرنسية إذا كانت تنوي البقاء محايدة في حال نشوب حرب روسية-ألمانية. يجب إعطاء الإجابة في غضون ثماني عشرة ساعة. أرسل برقية فورًا بالساعة التي يتم فيها الاستفسار. السرعة القصوى ضرورية".[36]

إنجلترا إلى ألمانيا (31 تموز):

"توجيه طلب مماثل [احترام حياد بلجيكا] إلى الحكومة الألمانية. من المهم الحصول على رد مبكر".[37]

ألمانيا إلى روسيا (1 آب):

"الرد الفوري، الواضح، والجلي من حكومتكم هو السبيل الوحيد لتجنب بؤس لا نهاية له".[38]

إنجلترا إلى ألمانيا (4 آب):

" في ظل هذه الظروف، ونظرًا لرفض ألمانيا تقديم نفس الضمانات التي قدمتها فرنسا الأسبوع الماضي بخصوص بلجيكا، ردًا على طلبنا الذي قدمناه في الوقت نفسه في برلين وباريس، علينا أن نكرر هذا الطلب ونطلب تلقي رد مرضٍ عليه وعلى برقيتي رقم 266 الصادرة صباح هذا اليوم، بحلول الساعة الثانية عشرة منتصف الليل".[39]

لم تفلت الدول التي ليس لديها التزامات تحالف رسمية من الضغوط المكثفة – وإن لم تكن دائمًا ناجحة – من برلين وفيينا من أجل الانحياز السياسي الفوري والدعم العسكري. على الرغم من انضمام بلغاريا وتركيا إلى القوى المركزية، نجحت إيطاليا واليونان بشكل ملحوظ في التهرب من الالتزام. إن ملاحظة القيصر بشأن الأخيرة تشير إلى الضغوط الزمنية التي كانت تُمارس من برلين: "أخبر أثينا أنني أبرمت تحالفًا مع بلغاريا وتركيا للحرب ضد روسيا وسأتعامل مع اليونان كعدو إذا لم تنضم إلينا على الفور".[40]

هذا الاستقصاء حول الضغوط الزمنية المرتبطة بأزمة عام 1914 يدعم، على الأقل بشكل غير مباشر، المقترحات الواردة في الشكل 14 . كان الاهتمام بالوقت يتزايد مع تفاقم الأزمة، ومن الواضح أيضًا أن ضغوط الوقت كانت تتعلق بالقضايا المركزية وليس القضايا الهامشية في الأزمة. وعندما كان هناك تعارض بين الحاجة إلى تأجيل العمل من أجل البحث عن وسائل غير عسكرية لحل الأزمة واحتياجات الاستعداد العسكري المتصورة، كانت الغلبة للاعتبار الأخير، ويرجع ذلك إلى حد كبير إلى أن الكثير من المسؤولين في جميع أنحاء أوروبا شعروا أن تكاليف التأخر عن الجدول الزمني للخصم ستكون كارثية. خلال الأزمة، تم اتخاذ الكثير من القرارات الحاسمة على عجل كبير، وكانت العمليات التي اتخذت من خلالها هذه القرارات متقلبة إلى حد كبير في بعض الأحيان. هناك مثالان على ذلك: التعبئة الروسية

ومساعي ألمانيا للتأثير على السياسة النمساوية-المجرية خلال الأيام الأخيرة من شهر تموز.* تم اتخاذ القرار الروسي الأولي للتعبئة العامة وأعقبه في وقت قصير أمر يدعو إلى تعبئة جزئية فقط، ثم جاء التراجع عن هذا القرار والعودة إلى القرار الأصلي. أما في حالة ألمانيا، عندما أصبح واضحًا أن الصراع بين صربيا والنمسا-المجر قد يؤدي إلى حرب أوروبية شاملة، تم إرسال سلسلة من الرسائل المتناقضة جدًا من برلين إلى فيينا. تضمنت بعض هذه الرسائل مطالب بضبط النفس، إلا أن تلك المطالب تلاشت بسبب برقية من مولتكه تفيد بأن النمسا-المجر يجب أن تعبئ قواتها فورًا ضد روسيا، وأن ألمانيا ستتبعها قريبًا.

الضغط النفسي وضغط الوقت

يمكننا أيضًا استخدام بيانات تصورات الوقت لاختبار عدد من المقترحات في الشكل 14 بشكل أكثر منهجية. الفرضية الأولى هي: مع تزايد الضغط في حالة الأزمات، سينظر إلى الوقت على أنه عامل بارز بشكل متزايد في صنع القرار.†

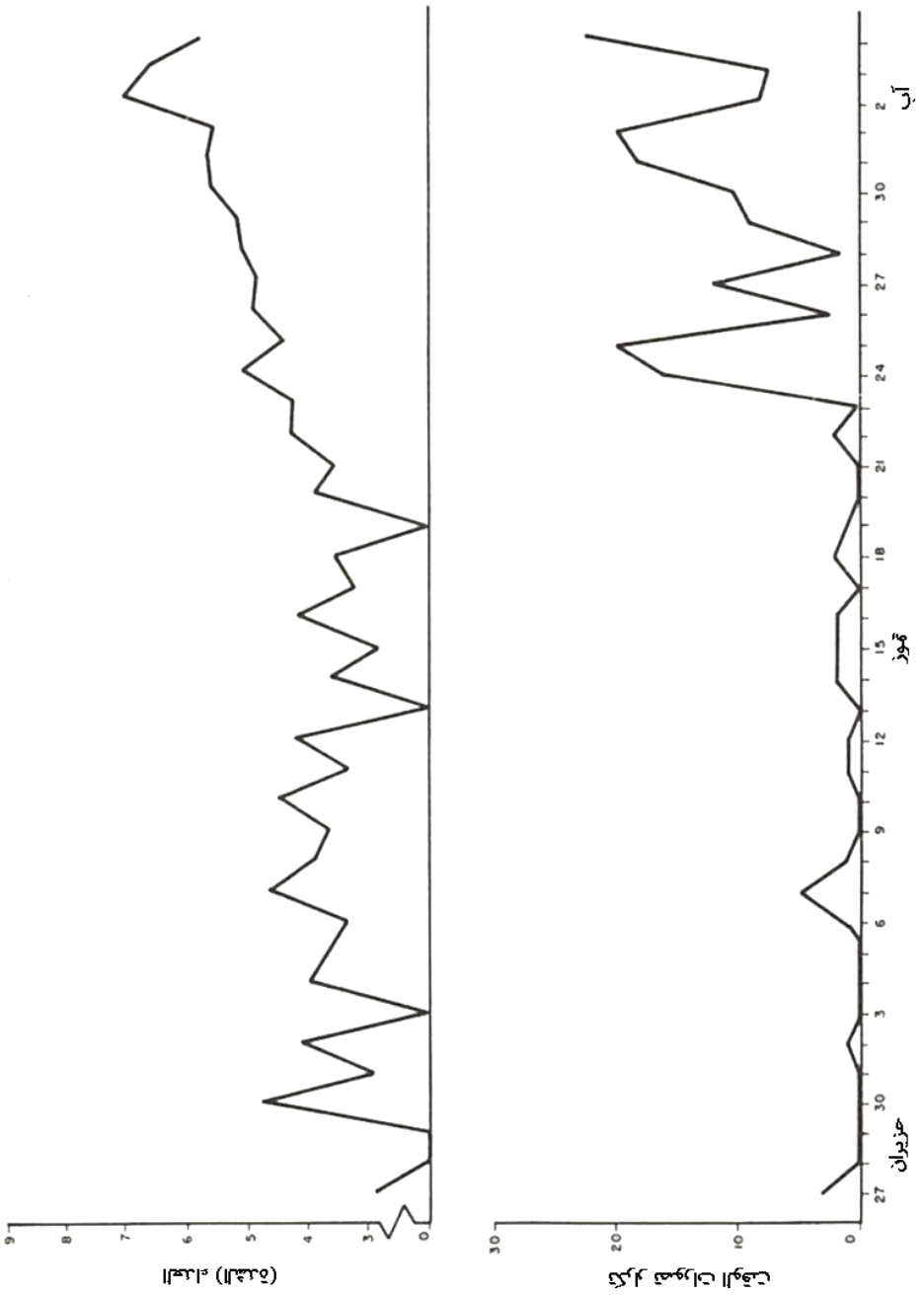
كمقياس للمتغير المستقل – مستوى الضغط الناتج عن الأزمة – سنستخدم مرة أخرى البيانات المتعلقة بتصورات العداء. وكما ذكرنا أنه للحصول على مقياس يعكس مستوى الضغط الناتج عن الأزمة بشكل مستقل عن حجم الرسائل، تم استخدام شدة الشعور بالعداء كمؤشر على الضغط.

يوضح الشكل 15 العلاقة بين مؤشر الضغط وتكرار تصورات الوقت لجميع الدول. كانت هناك تقلبات حادة في شدة العداء المتصور خلال الجزء الأول من الفترة، نظرًا لأن عدد التصريحات كان قليلًا عمومًا. ومع ذلك، عندما تجميع البيانات لجميع الدول، يتضح وجود علاقة واضحة بين تصورات الوقت ومستوى العداء.

* تم توضيح هذه الأحداث بشكل أكثر تفصيلًا في الفصل السادس.

† تم التأكيد سابقًا على أن قصر الوقت المتاح لاتخاذ القرارات هو سمة مميزة للأزمات. هذه الفرضية تربط بين الضغوط الزمنية التي يشعر بها صناع القرار وبين تزايد مستويات الضغط، لذا فهي ليست مجرد إعادة صياغة للتعريف السابق.

الشكل 15
تصورات الوقت والعداء: جميع الدول



من المفيد دراسة بيانات كل دولة على حدة، لأنه من الواضح أن جميع الدول لم تنخرط في الوضع في البلقان في نفس الوقت. وعلاوة على ذلك، وعلى الرغم من وجود ميل عام لزيادة ضغط الوقت مع وصول الأزمة إلى ذروتها، فمن الواضح أيضًا أن هناك بعض الاختلافات بين الدول الأوروبية المختلفة. كشف الجدول 26 أن جميع الإشارات الفرنسية والبريطانية والروسية، وغالبية الإشارات الألمانية إلى ضغط الوقت حدث خلال الأيام الأخيرة من الأزمة.* من ناحية أخرى، صدرت جميع التصريحات النمساوية تقريبًا خلال الأسابيع الأولى من الأزمة، حيث تم صياغة السياسة

* يمكن العثور على الجداول التي تحتوي على أرقام حول تصورات العداء وضغط الوقت لكل دولة على أساس يومي في الملحق...

تجاه صربيا، التي بلغت ذروتها في الإنذار النهائي الصادر في 23 تموز. تأخذ هذه المقاربة في الاعتبار أيضًا حقيقة أنه، على الرغم من أن فترة الأزمة شهدت تصعيدًا تدريجيًا نحو الحرب العامة، إلا أنه بدأ أن الكثير من رجال الدولة الأوروبيين شعروا في أوقات مختلفة بأن فرص تجنب الحرب العامة قد تحسنت بشكل ملحوظ.[*]

على الرغم من أن الشكل 15 أشار إلى أن ضغط الوقت يزداد مع ارتفاع شدة العداء المتصور، فإن حجم الاتصالات الدولية زاد أيضًا بشكل حاد مع اقتراب الحرب.[†] لإجراء اختبار صحيح للفرضية، خالٍ من آثار زيادة حجم الرسائل، تم تعديل عدد الإشارات إلى ضغط الوقت لأخذ ذلك في الاعتبار قبل حساب مقياس الارتباط بين الضغط وضغط الوقت.[‡] وبالتالي، فإن مقاييس كل من المتغيرات المستقلة (الضغط) والتابعة (ضغط الوقت) خالية من آثار زيادة الاتصالات الدبلوماسية خلال المراحل اللاحقة من فترة الأزمة.

يدعم الملخص في الجدول 28 الفرضية القائلة بأن تصورات الوقت تزداد مع زيادة الضغط.[§] فبالنسبة إلى كل دولة، تسير العلاقة بين الوقت والضغط في الاتجاه المتوقع، وفي حالة واحدة فقط تكون العلاقة بين هذين المتغيرين ضعيفة. كما تشير النتائج إلى اختلافات ملحوظة في هذا الصدد بين النمسا-المجر من جهة، وألمانيا والأعضاء الثلاثة في التحالف الثلاثي من جهة أخرى. أسباب هذا الاختلاف واضحة في الجدول 25. خلال الأيام الأولى من الأزمة، عندما كانت الحرب العالمية لا تزال تبدو مجرد احتمال بعيد – وكان مستوى الضغط، كما تقيسه تصورات العداء الدولي، منخفضًا نسبيًا – شعر المسؤولون في فيينا، وبتأثير أقل في برلين، أن الوقت كان ذا أهمية كبيرة في التعامل مع المسألة الصربية. على النقيض من ذلك، لم يظهر دليل على ضغط الوقت في الوثائق البريطانية والفرنسية والروسية إلا في وقت لاحق، عندما أصبح من الواضح أن النزاع المحلي قد يجلب النظامين الأوروبيين الكبيرين إلى الصراع بشكل مباشر.

الجدول 28
(غودمان-كروسكال غاما)
قوة الارتباط بين الضغط وتصورات الوقت

	N*	*gamma*	P
النمسا- المجر	35	.16	n.s.
ألمانيا	31	.33	.04
بريطانيا العظمى	29	.61	.003
فرنسا	28	.68	.0004
روسيا	38	.82	.0006

*عدد الأيام التي تمت فيها كتابة الوثائق بواسطة قادة السياسة الخارجية من أعلى المستويات.

[*] ردود فعل وينستون تشرشل والقيصر فيلهلم عند معرفة محتوى رد صربيا على الإنذار النمساوي-المجري هي أمثلة على التفاؤل المؤقت بأن الحرب قد يمكن تجنبها.

[†] راجع البيانات حول التواصل الدولي في الفصل الرابع.

[‡] يتم وصف تعديل إشارات الوقت لمراعاة التغييرات في حجم التواصل في الملحق.

[§] N لكل دولة يختلف لأنه في بعض الأيام لم تكن هناك مستندات مكتوبة من قبل المسؤولين المدرجين في هذا التحليل. تم تجاهل هذه الأيام لأغراض حساب الارتباطات لتجنب تضخيم قيمة غاما بشكل مصطنع.

أحد أسباب هذه الاختلافات قد يكون أن مقياس المتغير المستقل أقل فاعلية بالنسبة إلى النمسا-المجر مقارنةً بالدول الأخرى، لأنه يقيس فقط المصادر الدولية للضغط من دون أن يشمل تلك التي تنشأ محليًا. فقد أثارت المشاكل الداخلية شكوكًا جديةً حول قدرة الملكية المزدوجة متعددة الجنسيات على البقاء بصيغتها الحالية. كم أن الضغطات الداخلية كانت حتمًا ستتفاقم نتيجة لعملية الاغتيال، لأن وجود صربيا كان يُنظر إليه على نطاق واسع كتهديد لاستقرار النمسا-المجر. كما أن بعض القادة الألمان شعروا أن الجماعات الليبرالية والاشتراكية تهدد السياسات الأساسية مثل تطوير أسطول بحري من الدرجة الأولى. لذلك، قد يكون المؤشر الذي يأخذ في اعتباره المصادر الداخلية والدولية للتهديد قد كشف أن المسؤولين في فيينا كانوا في الواقع تحت ضغط كبير خلال المراحل الأولى من الأزمة.*

أخيرًا، هناك أيضًا أدلة على أن الضغط الزمني قد انخفض بشكل حاد بعد انخراط الدولة في الحرب. ويبدو أنه بعد مواجهة مشاكل الأزمة التي سبقت الحرب، وفرت متطلبات خوض الحرب نفسها بعض التخفيف من ضغط الوقت. على سبيل المثال، بحلول 29 تموز، كانت النمسا-المجر قد قطعت العلاقات الدبلوماسية وأعلنت الحرب على صربيا، وبدأت بقصف بلغراد بزوارق مدفعية تجوب نهر الدانوب. لا تحتوي الوثائق النمساوية-المجرية من تلك الفترة فصاعدًا على أي تأكيدات بوجود ضغط الوقت. وبالمثل، بحلول 2 آب، كانت فرنسا وروسيا في حالة حرب مع ألمانيا، وبعد تلك الفترة، أصبحت رسائلهما الدبلوماسية خالية تقريبًا من أدلة ضغط الوقت. في الواقع، خلال 3 و4 آب، كان السؤال الرئيسي الذي لا يزال بحاجة إلى إجابة هو ما إذا كانت بريطانيا العظمى ستدخل الحرب ضد ألمانيا. تُظهر البيانات الفترة التي استمرت ثمان وأربعين ساعة، أن تصورات ضغط الوقت كان تقريبًا محصورًا بالكامل في القادة في لندن وبرلين.

الفرضية الثانية المتعلقة بتصورات الوقت التي يمكن اختبارها باستخدام هذه البيانات هي: مع زيادة الضغط في حالة الأزمات، سيصبح صناع القرار أكثر انشغالًا بالمستقبل القريب بدلًا من المستقبل البعيد.†

تدعم البيانات الواردة في الجدول 29 هذه الفرضية. من بين 167 تصريحًا تم فيها اعتبار الوقت عاملًا في اتخاذ القرار، أظهرت ثماني بيانات منها فقط اهتمامًا بالمستقبل البعيد – على سبيل المثال، النتائج النهائية للإجراءات الدبلوماسية والعسكرية المختلفة، وتأثير الصراع في البلقان على الاستقرار الأوروبي، والعواقب المحتملة لحرب أوروبية عامة، وما إلى ذلك. ركزت الغالبية العظمى من تصورات الوقت على المواضيع المتعلقة بالمتطلبات الفورية للوضع الناجم عن حدث أو آخر. علاوة على ذلك، كما هو مبين في الجدول 29، فإن التصريحات القليلة التي اهتمت بالمستقبل البعيد حدثت جميعها خلال الشهر الأول بعد الاغتيال.

* للاطلاع على أدلة أخرى عن الضغط الناتج عن اعتبارات محلية، انظر إلى الحسابات المختلفة لأزمة الصواريخ الكوبية، التي حدثت خلال حملة الكونغرس لعام 1962. كتب روبرت كينيدي أن الرئيس كان يتوقع أن يتم عزله إذا لم يتمكن من إزالة الصواريخ السوفييتية من كوبا. روبرت ف. كينيدي، "ثلاثة عشر يومًا:" القصة حول كيف كاد العالم أن ينتهي"، مك كولز، تشرين الثاني 1968، ص 152.

† كانت تعبيرات القلق بشأن المستقبل القريب تتعلق فقط بالوضع الحالي والتطورات في سياقه (على سبيل المثال، الردود المحتملة لدولة أو أخرى على حدث معين). أما تعبيرات القلق بشأن المستقبل البعيد فكانت تتعلق بالمستقبل الذي يتجاوز سياق الأزمة الحالية (على سبيل المثال، أن سياسة معينة ستؤدي في النهاية إلى تحسين العلاقات الأنجلو الألمانية، أو تدمير الحضارة الأوروبية، أو تدهور وضع النمسا والمجر في نظام أوروبي ما بعد الأزمة، وما إلى ذلك). للحصول على أمثلة إضافية، انظر الملحق.

الجدول 29

تصورات المستقبل القريب والبعيد

خلال الفترات المبكرة والمتأخرة من أزمة عام 1914

	27حزيران–28 تموز	29 تموز–4 آب
تصورات		
المستقبل القريب	67	92
المستقبل البعيد	8	0

Ø = .25 p<.002

تشير بيانات عام 1914 إلى وجود ارتباط بين الضغط وتصورات الوقت كعامل في اتخاذ القرار. ومع ذلك، فإنها لا تكشف عن اتجاه العلاقة. هل الضغط هو الحالة المبدئية التي تليها تصورات لضغط الوقت؟ أم على العكس، هل يأتي الضغط كنتيجة لضغط الوقت؟ تذكر أن كلا التفسيرين لقي دعمًا في الدراسات التجريبية التي تم استعراضها في الفصل الأول، وكلاهما يبدو معقولًا على الأقل من الناحية المنطقية.

في محاولة لاختبار هذه التفسيرات البديلة، تمت إعادة حساب معاملات غاما مع تأخيرات زمنية ليوم واحد، أولًا لقياس ضغط الوقت، ثم لمؤشر الضغط. والنتائج، التي تم تلخيصها في الجدول 30، غير حاسمة. بالمقارنة مع النتائج الواردة في الجدول 28، كانت الارتباطات بين الفارق الزمني أقل في ثمانية من أصل عشرة حالات.

الجدول 30

اختبار تفسيرين للعلاقة بين الضغط وتصورات الوقت

اتجاه العلاقة بين الضغط وتصورات الوقت				
الشرط السابق	الشرط اللاحق	الاختبار		النتائج
الضغط	تصورات ضغط الوقت	قارن بين مؤشر الضغط في اليوم ن وقياس ضغط الوقت في اليوم ن + 1، والضغط في اليوم ن + 1 مع ضغط الوقت في اليوم ن + 2، وهكذا عبر فترة الأزمة بالكامل. قبول تفسير إذا كانت الارتباطات أعلى من تلك الواردة في الجدول 28.	النمسا-المجر	.25 (+)*
			ألمانيا	.27 (-)
			بريطانيا	.43 (-)
			فرنسا	.65 (-)
			روسيا	.63 (-)
تصورات ضغط الوقت	الضغط	قارن بين مؤشر ضغط الوقت في اليوم ن وقياس الضغط في اليوم ن + 1، وضغط الوقت في اليوم ن + 1 مع الضغط في اليوم ن + 2، وهكذا عبر فترة الأزمة بالكامل. قبول تفسير إذا كانت الارتباطات أعلى من تلك الواردة في الجدول 28.	النمسا-المجر	.22 (+)
			ألمانيا	.25 (-)
			بريطانيا	.54 (-)
			فرنسا	.67 (-)
			روسيا	.68 (-)

*معامل الارتباط أعلى (+) أو أقل (-) مما هو عليه في الجدول 28.

الخاتمة

في هذا الفصل، واصلنا دراستنا لتأثير الضغط على قرارات السياسة الخارجية أثناء الأزمات. تشير الأدلة إلى أن ضغوط الوقت – خاصة التي تنشأ عن الاعتبارات الفورية بدلًا من طويلة الأمد – ازدادت بشكل حاد خلال المراحل الأكثر شدة من الأزمة. علاوة على ذلك، يبدو أن ضغط الوقت كان عاملًا رئيسيًا في القرارات التي أدت إلى اندلاع الحرب الأوروبية العامة في العام 1914.

ما الدروس التي يمكن استخلاصها من هذه النتائج؟ هل لها أي صلة بالسياسة في عصر أصبحت فيه أنظمة الأسلحة بالكاد تشبه تلك الموجودة في العام 1914؟ قد يكشف تحليل التكنولوجيا العسكرية والعقائد الأوروبية، على سبيل المثال، أن الوقت كان في الواقع أقل أهمية مما هو عليه في عصر الأسلحة النووية الحالي. على عكس قدرة الاتحاد السوفييتي والولايات المتحدة على ضرب بعضهما في غضون دقائق، فإن التقديرات للوقت اللازم لنشر جيش كامل في النمسا-المجر تراوحت بين ثلاثة إلى أربعة أسابيع. كانت ضرورة حصاد المحاصيل الصيفية عاملًا في الحسابات العسكرية لجميع الدول القارية. كان بالإمكان استبعاد قدرة روسيا على شن هجوم سريع ضد ألمانيا؛ في الواقع، استندت خطة شليفن بأكملها إلى افتراض أن بطء روسيا سيسمح بتركيز القوة الألمانية على الجبهة الغربية خلال الأسابيع الأولى من الحرب. وبالتالي، فإن من غير الواضح حتى الآن أن هناك ميزة عسكرية واضحة يمكن اكتسابها من الضربة الأولى أو، على العكس، أن التأخير لمدة يوم أو يومين في التعبئة كان سيؤدي إلى عواقب كارثية.

ومع ذلك، كان "الواقع" كما عرّفه القادة الأوروبيون مختلفًا تمامًا. في ظل الضغوطات الشديدة، أدرك صنّاع القرار في العام 1914 أن الوقت كان ذا أهمية حاسمة – وتصرفوا بناءً على هذا الافتراض. خلال المراحل الأخيرة من الأزمة، بدأ مسؤولو السياسة الخارجية يدركون بشكل متزايد أن أعداءهم قادرون على توجيه ضربة عقابية مفاجئة. وفي فعلهم هذا، نسبوا إلى خصومهم مرونة وسرعة في العمليات العسكرية التي كانوا يعلمون أنها مستحيلة لقواتهم الخاصة. ونتيجة لذلك، كانت العقوبات المترتبة على تأخير العمل العسكري الفوري تُعتبر مرتفعة بشكل متزايد. أو، باستخدام لغة نظرية الردع، أدرك القادة الوطنيين في كل تحالف أن القادة في التحالف الآخر قادرون ومستعدون لإطلاق ضربة أولى حاسمة، وبالتالي تسارعوا في استعداداتهم. وبذلك، أصبح النظام الأوروبي برمته – الذي كان يُفترض أن يعمل كعامل استقرار – نظامًا "خارجًا عن السيطرة".

وثمة سؤال ذو صلة وثيقة، له علاقة واضحة بسياسة الأمن المعاصرة، يتعلق بنشر الأسلحة التي لا يلزم استخدامها في المقام الأول لأنها ليست عرضة لضربة أولى من العدو. في المصطلحات العسكرية الحالية، هذه أسلحة توفر لأصحابها "القدرة على تأخير الرد". هل كان امتلاك مثل هذه الأسلحة والتمسك بالعقائد العسكرية للضربة الثانية سيغير بشكل جوهري النتائج في العام 1914؟ من الواضح أنه يمكننا التكهن فقط. إذا كان هناك أي درس يمكن استخلاصه من أزمة عام 1914 ، فهو أن امتلاك أنظمة الأسلحة التي يمكنها تحمل ضربة أولى قد يكون شرطًا ضروريًا للردع الناجح (أي السلمي)، ولكنه ليس كافيًا. سنعود إلى هذه النقطة في مناقشة أنظمة الأسلحة والعقائد الإستراتيجية وإدارة الأزمات في الفصل الختامي.

الفصل السادس

الخيارات السياسية أثناء الأزمات الدولية

منذ الحرب الفرنسية-البروسية عام 1870، واجه القادة الأوروبيون أزمات دورية في منطقة البلقان وغيرها. لكن في كل مرة، كانوا ينجحون في استخدام المؤتمرات الدولية والوساطة ووسائل أخرى لتجنب اندلاع الحروب بين القوى الكبرى. فلماذا، إذًا، لم يتمكنوا من إيجاد بدائل للحرب الشاملة في العام 1914؟ يثير هذا السؤال عددًا من القضايا المرتبطة بصنع القرار السياسي خلال فترات الأزمات. ما هي الوسائل البديلة التي طُرحت لحل الأزمة؟ كيف قيّم القادة في فيينا وبرلين وسانت بطرسبرغ ولندن وباريس خيارات السياسات المتاحة لهم ولحلفائهم وللدول في التحالف المقابل؟ كيف تغيرت البدائل المطروحة مع تصاعد الضغوطات خلال الأزمة؟ ما مدى تأثير التخطيط العسكري على الخيارات المتاحة لمسؤولي السياسة الخارجية؟ إن الإجابة على هذه الأسئلة، وغيرها من الأسئلة المشابهة، ضرورية لفهم تطورات الأحداث خلال صيف عام 1914. كما أن لها أهمية بالغة في إدارة الأزمات في عصر الأسلحة النووية وأنظمة الإطلاق العابرة للقارات.

في الفصل الأول، قدمنا مجموعة من الملاحظات العامة حول الأزمات والضغوط وخيارات السياسات. ويمكن تلخيص النقاط الأساسية على النحو التالي: عُرّفت الأزمة على أنها حالة غير متوقعة تشكل تهديدًا خطيرًا للقيم الأساسية وتتطلب اتخاذ قرارات في وقت قصير. وفي ظل هذه الظروف، لا يكون صنع القرار مجرد عملية اختيار من بين مجموعة محددة سلفًا من البدائل، بل غالبًا ما ينطوي على البحث عن خيارات جديدة، وربما ابتكارها. وهكذا، تزداد الحاجة إلى الإبداع على الأرجح مع تفاقم الأزمة، لكن هناك أدلة كثيرة تشير إلى أن الضغوط المصاحبة للأزمات الحادة ستؤدي في الواقع إلى تقليص الخيارات المطروحة.

ثانيًا ، لا توفر الأزمات سوى عدد خيارات قليل جدًا، إن وُجدت، تكون جذابة حقًا. غالبًا ما يكون الاختيار هو تحديد أخف الضررين، بدلًا من البحث عن أفضل الفوائد.

أخيرًا ، لا تُتخذ القرارات بناءً على الخيارات المتاحة للفرد فحسب، بل قد تعتمد أيضًا على البدائل التي يُنظر إليها على أنها متاحة للطرف الآخر. فمسألة التلاعب بالبدائل تُعد جوهرية في إستراتيجيات إدارة الأزمات. إذ قد يسعى أحد الأطراف في كل خطوة إلى تقليل احتمالية أن يجد الطرف الآخر نفسه في وضع يرى فيه أن التصعيد هو الخيار الوحيد المتاح، أو الأقل ضررًا. وقد استخدم الرئيس كينيدي هذا النهج بمهارة خلال أزمة الصواريخ الكوبية.*

على الطرف الآخر، قد يكون من المفيد تبني إستراتيجية "حرق الجسور"، وذلك عبر المناورة للوصول إلى "وضع لا يملك فيه الشخص أي خيار فعّال حول كيفية التصرف أو الاستجابة"، بهدف جعل النتيجة "تعتمد بالكامل على اختيار الطرف الآخر".[1] على الأقل، حاول بعض المسؤولين السوفييت من الرتب الدنيا، خلال الأيام الأولى من أزمة الصواريخ عام 1962، إعطاء الانطباع بأنهم فقدوا السيطرة على الأحداث، ما يعني أن التراجع الأميركي وحده هو الذي يمكن أن يمنع اندلاع الحرب العالمية الثالثة. في حفل استقبال أقيم في 23 تشرين الأول 1962، أي في اليوم التالي لإعلان الرئيس كينيدي العلني عن اكتشاف الصواريخ الروسية في كوبا، صرّح الفريق ف. أ. دوبوفيك قائلًا: "ستعبر سفننا المياه. وإذا كان قد قُدّر لهؤلاء الرجال الموت، فسيلتزمون بأوامرهم ويبقون على المسار أو سيغرقون". ورفض السفير السوفييتي تفنيد هذه التصريحات، قائلًا: "دوبوفيك ضابط عسكري، أما أنا فلا. إنه الشخص الوحيد الذي يعرف ما الذي سيقرره سلاح البحرية، وليس أنا".[2]

---

* لمزيد من المناقشة، انظر الفصل السابع.

إلى جانب الاعتبارات المتعلقة بالمزايا الإستراتيجية، فإن الخطط العسكرية الصارمة قد تفرض أيضًا قيودًا حقيقية جدًا على الخيارات السياسية ، وهي نقطة سنعود إليها لاحقًا. ومع ذلك، هناك أيضًا أسباب تدعو للاعتقاد بأن الأزمات تميل إلى خلق تناقضات داخلية تؤدي بدورها إلى تقليل الخيارات المتاحة. يشير منهج التفكير المطروح في الفصل الأول إلى وجود نزعة إلى تبرئة النفس والحلفاء من المسؤولية عن الوضع القائم من خلال إنكار وجود بدائل للسياسات المختارة. وقد يتعزز ذلك من خلال إقناع النفس بأن الخصوم وحدهم يملكون حرية اتخاذ إجراءات لكسر الجمود.

يطرح هذا النقاش عدة فرضيات حول الطريقة التي من المحتمل أن يدرك بها صانعو السياسات البدائل أثناء الأزمة. تقارن الفرضيتان الأوليان بين نطاق الخيارات المفتوحة لكل من الفرد، الحلفاء، والخصوم.

في *حالة الأزمة، يميل صانعو القرار إلى إدراك نطاق بدائلهم على أنه أكثر تقييدًا من تلك المتاحة لخصومهم.*

في *حالة الأزمة، يميل صانعو القرار إلى إدراك نطاق بدائل حلفائهم على أنه أكثر تقييدًا من تلك المتاحة لخصومهم.*

تتعلق مجموعة ثانية من الفرضيات بمدى تأثير مستوى الضغط على إدراك خيارات السياسات.

مع زيادة الضغط، يميل صانعو القرار إلى إدراك نطاق البدائل المتاحة لهم على أنه يضيق أكثر فأكثر.

مع زيادة الضغط، يميل صانعو القرار إلى إدراك نطاق البدائل المتاحة لخصومهم على أنه يتوسع.

إدراك البدائل

لغرض اختبار الفرضيات المتعلقة بإدراك البدائل، تمت إعادة ترميز الوثائق. أسفر هذا الإجراء عن 505 بيانًا حول إدراك البدائل. تم تصنيف هذه البيانات وفقًا لإدراكات "الخيار" أو "الضرورة" أو "المغلق"، وفقًا للتعريفات التالية.*

تتضمن فئة "الضرورة" جميع البيانات التي تشير إلى أن الكاتب يرى خيارًا واحدًا فقط ممكنًا في موقف معين.

تتضمن فئة "المغلق" جميع البيانات التي تشير إلى أن بعض المسارات الممكنة للعمل غير ممكنة.

تتضمن فئة "الخيار" جميع البيانات التي يرى فيها الفاعل أن هناك أكثر من مسار واحد متاح للعمل.

يشير الشكل 16 إلى أنواع البدائل التي رآها القادة البريطانيون والفرنسيون والألمان والنمساويون-المجريون والروس لأممهم خلال كل يوم من فترة الأزمة. يتم تقديم بيانات مماثلة للحلفاء والدول في التحالف المقابل في الشكلين 17 و18.

يتم تقديم البيانات نفسها على أساس كل دولة على حدة في الجداول 31-33. تتوافق الفترات الزمنية التي تُصنف فيها الأرقام بشكل تقريبي مع أربع مراحل خلال أزمة عام 1914.† خلال الأسابيع الأولى التي تلت الاغتيال، سعى القادة في فيينا إلى التوصل إلى اتفاق بشأن المطالب التي سيتم فرضها على صربيا وتلقوا دعمًا ألمانيًا لسياسة قوية. شمل الأسبوع من 21-28 تموز تقديم الإنذار النهائي إلى صربيا وقطع العلاقات الدبلوماسية بين بلغراد وفيينا. خلال هذه الفترة، أصبح من المعترف به عمومًا أن احتمال أن يؤدي النزاع في البلقان إلى أزمة أوروبية. الأيام الخمسة التالية، من 29 تموز إلى 2 آب، شهدت اندلاع الحرب بين النمسا-المجر وصربيا، إلى جانب بدء الأعمال العدائية على الجبهة الغربية، حيث غزت ألمانيا لوكسمبورغ. خلال الأيام الفاصلة، التي تميزت بتعبئة الجيوش في جميع أنحاء

* بلغ معامل الموثوقية بين المرمّزين لهذا الترميز 0.87.

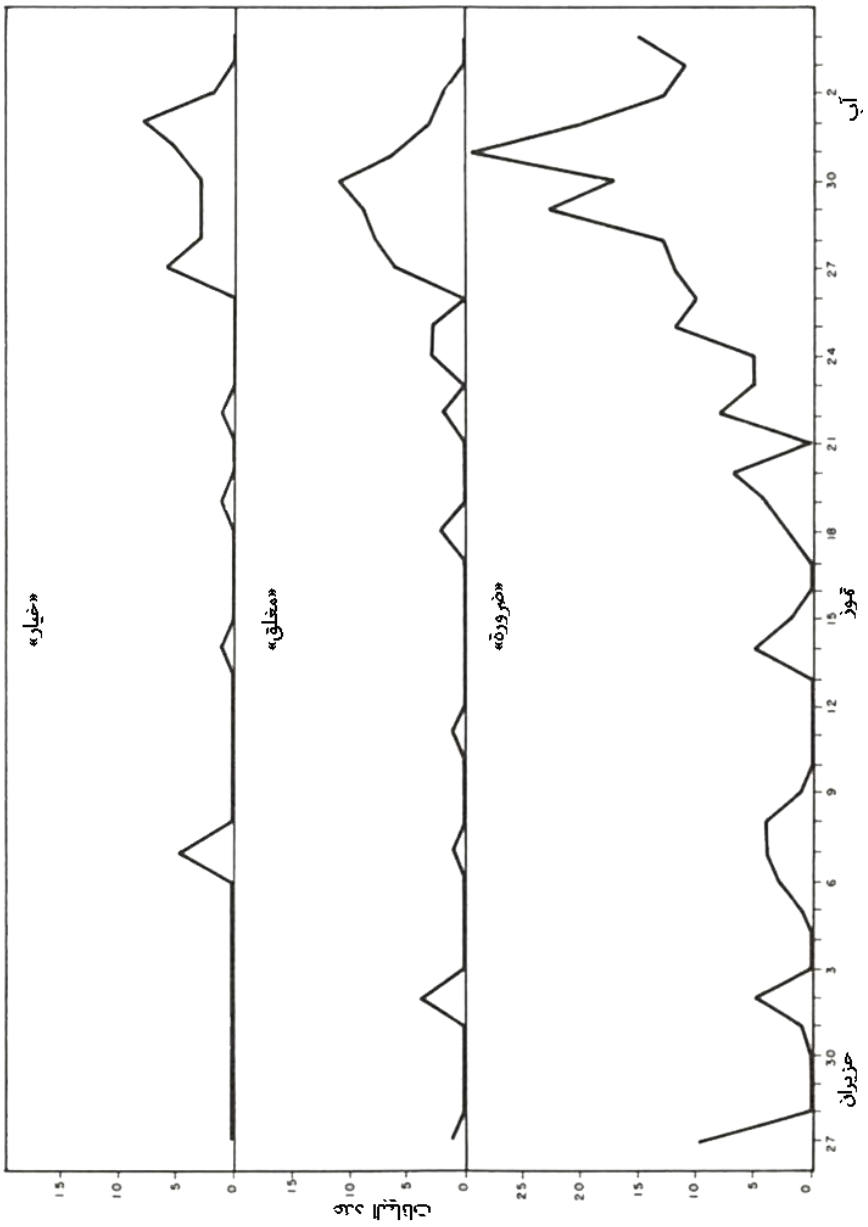
†

أوروبا، أعلنت ألمانيا وروسيا الحرب على بعضهما. انتهت الفترة الأخيرة عند منتصف ليل 4 آب، مع دخول بريطانيا رسميا الحرب ضد ألمانيا.

تظهر الجداول 31-33 أيضًا الاختلافات المثيرة للاهتمام في مدى أخذ السياسيين بالاعتبار سياسات الدول الأخرى إلى جانب سياساتهم الخاصة. على سبيل المثال، أكثر من نصف البيانات المتعلقة بالسياسات الفرنسية (54%) والبريطانية (52%) ركزت على خيارات السياسات المتعلقة بالدول الأخرى. في المقابل، تناولت حوالى ثلث التصريحات الروسية (35%) والألمانية (29%) سياسات الدول الأخرى إلى حد ما، بينما أولى القادة النمساويون-المجريون اهتماماً ضئيلًا أو شبه معدوم بأي دولة أخرى غير دولتهم. يشير هذا إلى أن المداولات السياسية في فيينا جرت بدرجة قليلة جدًا من الاهتمام بالاعتبارات الدبلوماسية الأوروبية الأوسع نطاقًا.

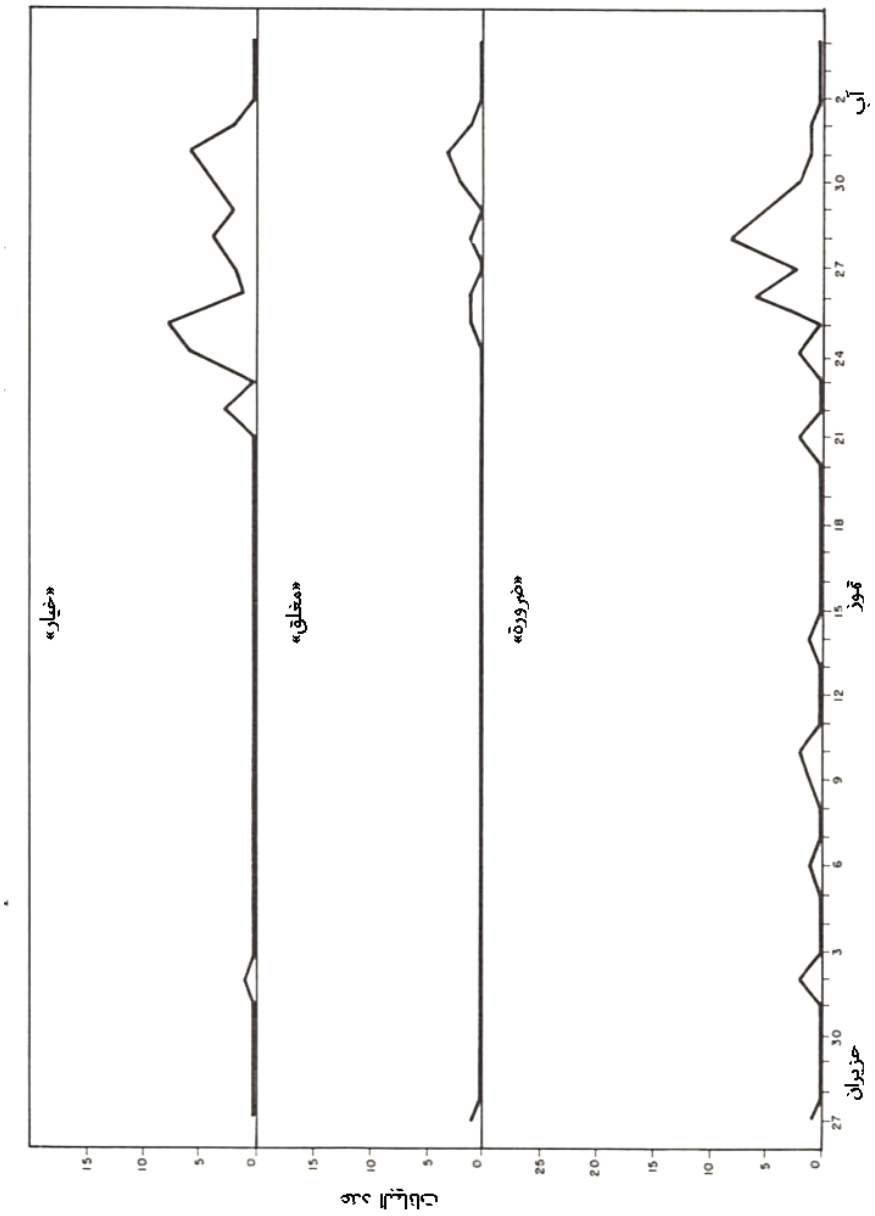
الشكل 16

تصورات البدائل: البدائل الخاصة (جميع الدول)



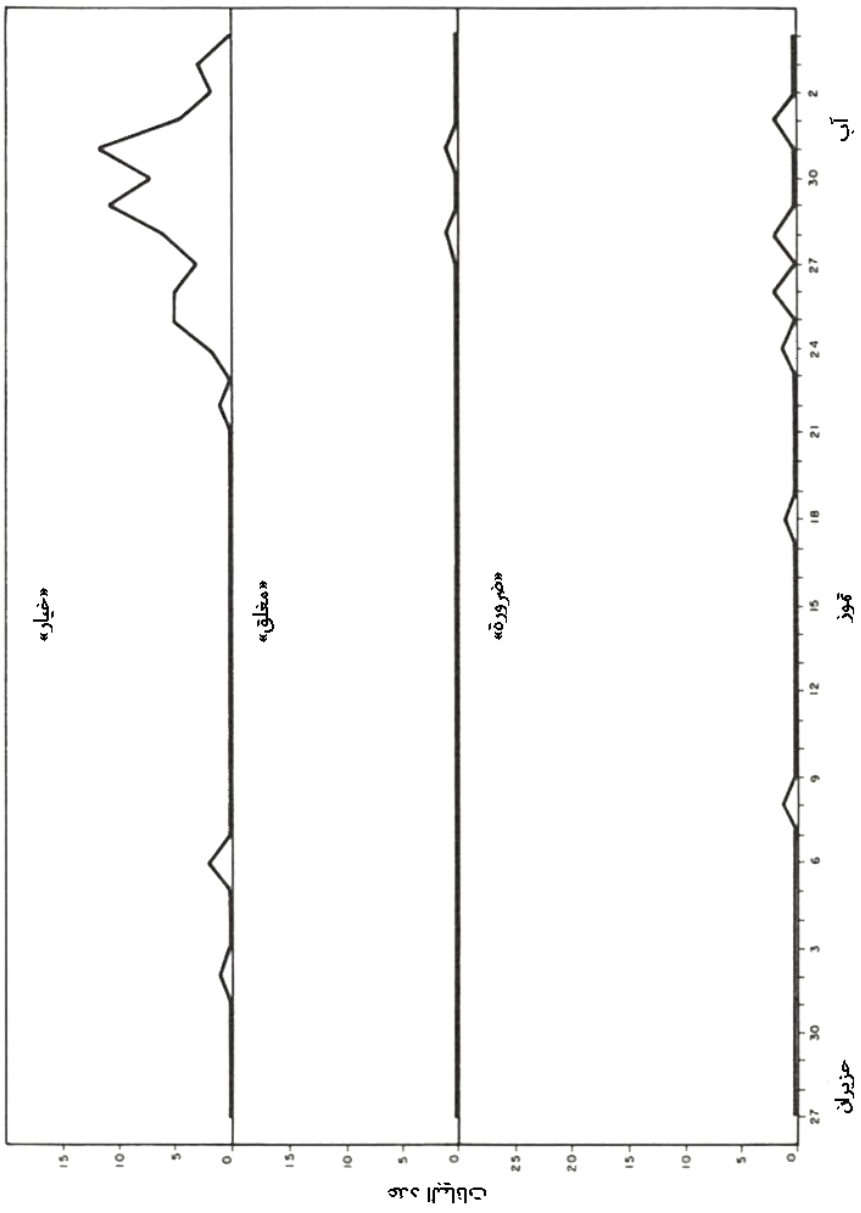
الشكل 17

تصورات البدائل: بدائل الحلفاء (جميع الدول)



الشكل 18

تصورات البدائل: بدائل الأعداء (جميع الدول)



الجدول 31
تصورات البدائل: عبارات "الضرورة"

الفترة	ألمانيا			النمسا-المجر			بريطانيا العظمى		
	خاص بها	حلفاؤها	أعداؤها	خاص بها	حلفاؤها	أعداؤها	خاص بها	حلفاؤها	أعداؤها
27 حزيران-20 تموز	9	0	1	2	1	2	37	1	5
28-21 تموز	26	2	2	4	0	0	25	0	13
29 تموز-2 آب	56	0	5	11	0	0	18	1	2
4-3 آب	19	0	0	0	0	0	3	0	0
27 حزيران-4 آب	110	20	2	80	2	1	20	8	2

الفترة	فرنسا			روسيا			كل الدول		
	خاص بها	حلفاؤها	أعداؤها	خاص بها	حلفاؤها	أعداؤها	خاص بها	حلفاؤها	أعداؤها
27 حزيران-20 تموز	0	0	0	1	0	0	49	8	2
28-21 تموز	2	2	2	8	3	1	65	20	5
29 تموز-2 آب	9	2	0	9	0	1	103	9	2
4-3 آب	2	0	0	2	0	0	26	0	0
27 حزيران-4 آب	13	4	2	20	3	2	243	37	9

الفرضية الأولية التي سيتم اختبارها باستخدام هذه البيانات هي: في حالة الأزمة، سيميل صانعو القرار إلى إدراك نطاق البدائل المتاحة لهم على أنه أكثر تقييدًا من تلك المتاحة لخصومهم. أي أنهم سيعتبرون أن عملية اتخاذ القرار الخاصة بهم تتسم بالضرورة والخيارات المغلقة، في حين أن قرارات الخصم تتسم بالخيارات المفتوحة.

تمتلئ الوثائق الخاصة بالعام 1914 بكلمات مثل "يجب" و"مجبَر" و"ملزم" و"غير قادر" و"مدفوع" و"مستحيل" و"عاجز"، ولكن نادرًا ما تظهر هذه الكلمات إلا عندما يشير المؤلف إلى سياسات دولته. قد تكون هناك، بالطبع، أسباب سياسية وإستراتيجية لمثل هذه التأكيدات، بصرف النظر عن كيفية إدراك الوضع فعليًا. من المرجح أن يكون هذا هو الحال خاصة في الوثائق المعدة للتداول الواسع بين المسؤولين في الدول الحليفة أو العدوة.

الجدول 32

تصورات البدائل: عبارات "الخيار المغلق"

الفترة	ألمانيا			النمسا-المجر			بريطانيا العظمى		
	خاص بها	حلفاؤها	أعداؤها	خاص بها	حلفاؤها	أعداؤها	خاص بها	حلفاؤها	أعداؤها
27 حزيران-20 تموز	7	0	0	2	1	0	0	0	0
28-21 تموز	4	1	0	4	0	0	9	0	0
29 تموز-2 آب	9	1	0	1	0	0	14	2	0
4-3 آب	0	0	0	0	0	0	0	0	0
27 حزيران-4 آب	20	2	0	7	1	0	23	2	0

الفترة	فرنسا			روسيا			كل الدول		
	خاص بها	حلفاؤها	أعداؤها	خاص بها	حلفاؤها	أعداؤها	خاص بها	حلفاؤها	أعداؤها
27 حزيران-20 تموز	0	0	0	0	0	0	9	1	0
28-21 تموز	3	0	1	2	3	0	22	3	1
29 تموز-2 آب	2	2	1	5	1	0	31	6	1
4-3 آب	0	0	0	0	0	0	0	0	0
27 حزيران-4 آب	5	2	2	7	3	0	62	10	2

من ناحية أخرى، فإن أكثر الوثائق "خصوصية" – أي تلك المخصصة فقط للتداول داخل الوزارات الخارجية المختلفة، لا تختلف هذه الوثائق جوهريًا عن مجموعة الوثائق الكاملة في ما يتعلق بالنتائج المذكورة هنا. أوضح دليل يدعم هذا الادعاء يمكن العثور عليه في ملاحظات الهوامش الخاصة للقيصر وفي مختلف محاضر الاجتماعات التي دونّها إير كرو، مساعد وكيل وزارة الخارجية البريطانية.

حتى المسح السريع للوثائق الدبلوماسية يكشف أنه، باستثناء النمسا-المجر، رأى القادة الأوروبيون باستمرار أن الخيارات المتاحة لهم أقل من تلك المتاحة لخصومهم. وحتى في حالة النمسا-المجر، تتشابه البيانات في جانب واحد على الأقل مع بيانات الدول الأخرى، حيث أظهر صانعو القرار في فيينا، في الغالبية العظمى من الإشارات إلى البدائل، أنهم يتصرفون بدافع الضرورة ويواجهون خيارات مغلقة أكثر من الخيارات المفتوحة.

الجدول 33
تصورات البدائل: عبارات "الاختيار"

الفترة	ألمانيا			النمسا-المجر			بريطانيا العظمى		
	خاص بها	حلفاؤها	أعداؤها	خاص بها	حلفاؤها	أعداؤها	خاص بها	حلفاؤها	أعداؤها
27 حزيران-20 تموز	0	0	2	7	1	1	0	0	0
28-21 تموز	2	4	6	3	0	0	0	11	8
29 تموز-2 آب	8	3	17	3	0	0	7	10	13
4-3 آب	0	0	0	0	0	0	0	0	0
27 حزيران-4 آب	10	7	25	13	1	1	7	21	21

الفترة	فرنسا			روسيا			كل الدول		
	خاص بها	حلفاؤها	أعداؤها	خاص بها	حلفاؤها	أعداؤها	خاص بها	حلفاؤها	أعداؤها
27 حزيران-20 تموز	0	0	0	0	0	0	7	1	3
28-21 تموز	0	5	6	5	4	2	10	24	22
29 تموز-2 آب	1	1	6	2	0	1	21	14	37
4-3 آب	0	0	0	0	0	3	0	0	3
27 حزيران-4 آب	1	6	12	7	4	6	38	39	65

ومع ذلك، هناك تصريحان فقط بخصوص بدائل الأعداء، ولا يتضمن أي منهما إدراكًا لوجود خيار. هذه النتيجة ليست مفاجئة تمامًا. فمن بين الدول المشاركة في أحداث عام 1914، تبنّت النمسا سياسة واعية تهدف إلى تقليل خيارات الخصم إلى الحد الأدنى. وصرّح الكونت ألكسندر هيوس في 7 تموز قائلًا: "لا يمكن تحسين الوضع من خلال النجاح الدبلوماسي"، وأضاف: "إن كيفية بدء النزاع مسألة تفصيلية، وإذا رأت الحكومة المجرية أن الهجوم المفاجئ غير مناسب، فيجب إيجاد طريقة أخرى".[3] لم يعترف قادة الإمبراطورية النمساوية-المجرية – لا سيما إشتفان تيزا – بوجود عدة طرق للتعامل مع بلغراد إلا خلال المراحل الأولى من الأزمة. وسرعان ما تم اتباع سياسة لمعاقبة صربيا بتركيز شديد وثبات لم يكن واضحًا في السياسة البريطانية التي سعت إلى حل وساطة، ولا في السياسة الألمانية التي حاولت في الوقت ذاته الحفاظ على "الكرامة والشرف" لحليفتها، وتحقيق انتصار دبلوماسي كبير لألمانيا من خلال تقسيم التحالف الثلاثي ، مع تجنّب حرب شاملة شعر عدد من القادة في برلين أن ألمانيا غير مستعدة لها عسكريًا أو اقتصاديًا؛* كما لم يظهر ذلك في السياسة الروسية، التي – مثل نظيرتها الألمانية – سعت إلى دعم هيبة حليف أضعف من دون إثارة حرب عالمية.

* تعكس الأدلة المختلطة حول هذه النقطة على الأرجح انعدام التوافق في العام 1914 بين الألمان المطلعين على السياسة. ففي مذكرتهم الشهيرة الصادرة في كانون الأول 1912، أكد كل من لودندورف ومولتكه أن: "محاولة ألمانيا التنافس مع روسيا كقوة برية مستحيلة تمامًا، تمامًا مثل محاولتها مجاراة إنجلترا كقوة بحرية". وأشارا إلى أن عبء الحرب مع التحالف الثلاثي سيقع بالكامل على ألمانيا بسبب ضعف حلفائها في برلين. وفي أيار 1914، واصل مولتكه تقييم التوازن العسكري بنبرة متشائمة. لاحقًا، كتب الأدميرال تيربيتز: "كانت الحكومة الألمانية مقتنعة منذ البداية أننا لن ننتصر... كانت الحكومة نفسها مقتنعة

كما رأت الدول الأخرى أن الخيارات المقبولة كانت قليلة في ما يتعلق بالأحداث في البلقان. كان إدوارد غراي، الذي اضطلع بالدور الأكثر نشاطًا في السعي للوساطة، قد كتب في 24 تموز: "لا يمكننا فعل شيء للتهدئة ما لم تكن ألمانيا مستعدة بنفس الخطى للقيام بالمثل".[4] وحتى اللحظات الأخيرة من الأزمة، كان القادة في برلين يعارضون الوساطة في النزاع المحلي، ويرجع ذلك جزئيًا إلى أن المؤتمرات السابقة التي عُقدت لحل الأزمات الدولية (مثل مؤتمر الجزيرة الخضراء عام 1906) قد حرمتهم، في نظر القيصر وآخرين، من الانتصارات الدبلوماسية التي كانوا يستحقونها. ووفقًا لبيتمان-هولفيغ، فقد قال: "لا يمكننا الوساطة في النزاع بين النمسا وصربيا، ولكن ربما في وقت لاحق بين النمسا وروسيا".[5] كما أن الروس لم يكونوا ميّالين للوساطة أيضًا، حيث قال سازونوف: "افترضنا منذ البداية موقفًا لا يمكننا تغييره".[6]

لكن نفس القادة الذين عبّروا عن درجات متفاوتة من العجز في التعامل مع الوضع في البلقان تميل إلى رؤية المزيد من حرية التحرك لأعضاء التحالف المعادي. بعد اندلاع الحرب بين صربيا والنمسا-المجر، كتب غراي على سبيل المثال: "حثثت الحكومة الألمانية على اقتراح أي طريقة يمكن من خلالها استخدام نفوذ القوى الأربع [ألمانيا، إيطاليا، فرنسا، بريطانيا] معًا لمنع الحرب بين النمسا وروسيا. وافقت فرنسا، ووافقت إيطاليا. كانت فكرة الوساطة أو التأثير الوسيط جاهزة ليتم تنفيذها بأي طريقة يمكن أن تقترحها ألمانيا إذا كانت طريقتي غير مقبولة. في الواقع، كانت الوساطة جاهزة للتنفيذ بأي طريقة رأت ألمانيا أنها ممكنة، إذا ضغطت ألمانيا فقط على الزر في مصلحة السلام".[7]

كان الميل إلى تصور أن خيارات الفرد أكثر تقييدًا من خيارات الخصم واضحًا أيضًا في رد الفعل على الأحداث التي أدت إلى الحرب العامة. في 28 تموز، حذر نيكولاس الثاني قائلًا: "أتوقع أنني سأستسلم قريبًا جدًا للضغوط المفروضة علي وسأجبر على اتخاذ تدابير قصوى ستؤدي إلى الحرب".[8] وبعد ثلاثة أيام، خلال مراسلاته الأخيرة اليائسة مع القيصر، أكد القيصر أنه: "من المستحيل من الناحية الفنية إيقاف استعداداتنا العسكرية التي كانت إلزامية بسبب تعبئة النمسا".[9]

كان رد فعل صناع القرار الألمان على سلسلة الأحداث التي أدت إلى التعبئة والحرب متطابقًا تقريبًا. فمن ناحية، أكدوا مرارًا وتكرارًا أنه لم يكن لديهم خيار سوى اتخاذ إجراءات عسكرية قوية ضد التهديد في الشرق.* ومن ناحية أخرى، اعتبروا أن روسيا لديها الحرية الكاملة لاتخاذ الإجراءات اللازمة لمنع الحرب.† وبالنسبة لفيلهلم، مثل القيصر، فقد أكد في النهاية أنه فقد السيطرة على جيشه وأنه لا يمكن وقف التصعيد المستمر إلا من خلال أفعال الخصم: "من الناحية التقنية، يجب أن تستمر تعبئتي، التي تم إعلانها بالفعل هذا المساء، ضد جبهتين، الشرق والغرب، كما هو مخطط. لا يمكن إيقاف ذلك لأنني آسف لأن برقيتك [جورج الخامس] وصلت متأخرة جدًا. ولكن إذا عرضت علي فرنسا الحياد الذي يجب أن تضمنه البحرية والجيش البريطاني، فسأمتنع بالطبع عن مهاجمة فرنسا وأستخدم قواتي في مكان آخر".[10]

تمامًا بعجزها". ألفريد فون تيربيتز، *My Memoirs* (لندن: هارست أند بلاكيت، 1919)، ص 272. وقبل اندلاع الحرب مباشرة، كتب القيصر فيلهلم عن احتمالية أن تنزف ألمانيا "حتى الموت".

ومن المحتمل، بالطبع، أن مولتكه – مثل جميع القادة العسكريين تقريبًا – كان يحاول ببساطة تقديم مبررات لزيادة الإنفاق العسكري، وأن تيربيتز كان يكتب لتبرير السياسة الألمانية في العام 1914، وأن القيصر كان ببساطة يعبّر عن رد فعل عاطفي على شبح دخول بريطانيا الحرب. ولكن من المعقول أيضًا افتراض أنه على الرغم من أن الكثير من الألمان كانوا واثقين من تحقيق نصر دبلوماسي أو خوض حرب محدودة على حساب التحالف الثلاثي، إلا أن الكثيرين كانت لديهم مخاوف حقيقية - والتي ثبت لاحقًا أنها مبررة - بشأن فرص ألمانيا في حرب أوروبية عامة، على الأقل في العام 1914.

* "إذًا يجب أن أقوم بالتعبئة أيضًا!... صرح نيكولاس صراحة في برقيته الأولى أنه من المحتمل أن يُجبر على اتخاذ إجراءات ستؤدي إلى حرب أوروبية. وبالتالي، فإنه يتحمل المسؤولية عن ذلك بنفسه". المرجع نفسه رقم 399.

"المسؤولية عن سلامة إمبراطوري تفرض اتخاذ تدابير وقائية للدفاع على عاتقي". المرجع نفسه رقم 480.

† "أقترح، إذًا، أنه من الممكن تمامًا أن تظل روسيا مجرد مراقب في النزاع الصربي-النمساوي من دون أن يتورط فيه باقي أوروبا في أبشع حرب شهدها التاريخ". المرجع نفسه رقم 359.

"المسؤولية عن الكارثة التي تهدد الآن العالم المتحضر بأسره لن تُلقى على عاتقي. في هذه اللحظة، لا تزال السلطة في يديك، نيكولاس، لتجنبها". المرجع نفسه رقم 480.

نفس الموضوع المتعلق بوجود خيار واحد متاح للمرء، مقترنًا بالاعتقاد بأن زمام المبادرة لتحقيق السلام كانت بيد العدو، يظهر في التصريحات الفرنسية والنمساوية بشأن تعبئتهما.[11] خلال الأسبوع الأخير، كانت بريطانيا الدولة الوحيدة التي أكدت باستمرار قدرتها على التصرف بدرجة معينة من الحرية. ويرجع ذلك جزئيًا إلى انقسام مجلس الوزراء بشكل كبير، وتقديرات اللامبالاة العامة، والضغوط القوية من مجتمع الأعمال لدعم الحياد. لهذا السبب، أكد غراي مرارًا أن "يد بريطانيا كانت حرة".[12] تفسر تصريحات مثل هذه، جزئيًا، رد فعل القيصر العنيف على برقية غراي في 29 تموز، التي حذر فيها وزير الخارجية البريطاني من أنه "لن يكون هناك أي حديث عن تدخلنا إذا لم تكن ألمانيا متورطة، أو حتى إذا لم تكن فرنسا متورطة. ولكننا نعرف جيدًا أنه إذا أصبح الأمر بحيث نعتقد أن المصالح البريطانية تتطلب منا التدخل، يجب أن نتدخل على الفور، ويجب أن يكون القرار سريعًا جدًا".[13] وعند قراءة هذا، كتب ويليام: "ألقيت الشباك فوق رأسنا فجأة، وإنجلترا تستهزئ وتحقق أعظم نجاح لها في سياستها العالمية المناهضة لألمانيا التي استمرت في تنفيذها بشكل مستمر".[14]

ظهر إحساس متزايد بالعجز والاستسلام أمام حتمية الأحداث في الكثير من الوثائق. في يوم رد صربيا على الإنذار النمساوي-المجري، صرح بول كامبون بأنه يرى "أنه لا يوجد أي وسيلة لوقف مسار الأحداث".[15] على عكس إدوارد غراي، الذي ظل يأمل في أن تجد القوى الأوروبية وسيلة لمنع اندلاع حرب عامة، أكد آرثر نيكولسون في 29 تموز: "أعتقد أن الموارد الدبلوماسية قد استُنفدت في الوقت الحالي".[16] في الوقت نفسه، كتب سازونوف من سانت بطرسبرغ عن "حتمية الحرب"،[17] بينما كتب القيصر في برلين، في واحدة من أكثر ملاحظاته الجانبية حدة: "أثبتنا أننا عاجزون تمامًا".[18]

بالنسبة إلى دارسي الإستراتيجيات، فإن تأكيدات القيصر والقيصر الروسي وآخرين، بأنهم كانوا عاجزين بمجرد أن حركوا آلتهم العسكرية، قد تبدو بمثابة تطبيق عملي لإستراتيجية الالتزام، التي تعني: "آلية لترك الفرصة الأخيرة لحسم النتيجة بيد الطرف الآخر، بطريقة يدركها تمامًا؛ فهي تتطلب التخلي عن أي مبادرة أخرى، مع ضبط الحوافز بحيث لا يكون أمام الطرف الآخر خيار سوى التصرف لصالح الطرف الأول".[19] ومع ذلك، أثبت سلوك القادة العسكريين في سانت بطرسبرغ وبرلين أن أيًا من الإمبراطورين لم يكن يخادع. فبعد أن مارس سازونوف والجنرال تاتيشيف ضغوطًا شديدة على نيكولاس المتردد لإصدار أمر بالتعبئة العامة، اتصل الأول بالجنرال يانوشكيفيتش وقال له: "يمكنك الآن تحطيم الهاتف. أعط أوامرك أيها الجنرال، ثم اختف لبقية اليوم". في برلين، قام مولتكه بتقويض الجهود الألمانية المتأخرة لكبح جماح النمسا-المجر، عبر إرسال برقية نصها: "تمسكوا بموقفكم تجاه التعبئة الروسية. يجب الحفاظ على النمسا-المجر. عبئوا قواتكم فورًا ضد روسيا. ستقوم ألمانيا بالتعبئة أيضًا". أما في فيينا، فقد قام كونراد فون هوتزندورف بتحصين موقفه ضد أي تردد محتمل من قبل فرانسيس جوزيف، عبر إصدار أمر بالتعبئة قبل الموعد المحدد بيوم واحد.[20]

المساهمة الكبيرة في الاعتقاد بأن الخيارات كانت شديدة التقييد كانت صلابة خطط التعبئة المختلفة.[21] كان لكل من النمسا-المجر وروسيا أكثر من خطة واحدة للتعبئة، ولكن بمجرد بدء تنفيذ أي منها، كان من المستحيل التحول إلى خطة أخرى. كان أمام الروس خياران: إما تعبئة عامة ضد كل من ألمانيا والنمسا-المجر، أو تعبئة جزئية موجهة فقط ضد الأخيرة. ولكن، كما جادل الجنرالات الروس بشدة خلال الأيام الحاسمة في أواخر تموز، فإن التعبئة الجزئية ستجعل التعبئة العامة مستحيلة لعدة أشهر قادمة، ما سيترك روسيا بالكامل تحت رحمة ألمانيا. ووفقًا للجنرال دوبروفولسكي، "تم إعداد الخطة الكاملة للتعبئة مسبقًا حتى نهايتها، بكل تفاصيلها. وعندما يحين الوقت المحدد، لا يحتاج المرء إلا إلى الضغط على الزر، فيبدأ عمل الدولة بأكملها تلقائيًا بدقة آلية الساعة... وبمجرد تحديد اللحظة، يصبح كل شيء محسومًا؛ لا مجال للعودة؛ بل إن ذلك يحدد ميكانيكيًا بداية الحرب".[22] وعلى الرغم من أن النمسا-المجر كان لديها أيضًا عدة خطط عسكرية مختلفة، إلا أن حالة جيشها كانت بمثابة قيد يحد من تحركاتها. كان أحد المقترحات لحصر النزاع في البلقان ضمن منطقة محلية هو خطة "التوقف في بلغراد"، ولكن هذه الخطة انهارت لأن الجيش النمساوي لم يكن حتى في حالة تؤهله لاحتلال بلغراد.

أما القوتان القاريتان الأخريان، فرنسا وألمانيا، فقد كان لكل منهما خطة واحدة فقط لاستدعاء قواتهما المسلحة، وفي حالة ألمانيا، كان القادة السياسيون يفتقرون إلى المعرفة حول صلابة خطط التعبئة والحرب. حاول القيصر في اللحظة الأخيرة التراجع عن خطة شليفن (Schlieffen Plan) لمهاجمة الشرق فقط، لكن ذلك صدم مولتكه، الذي رد قائلًا: "هذا مستحيل، جلالتك. لا يمكن تجهيز جيش يتألف من مليون جندي بين عشية وضحاها. سيكون مجرد مجموعة من الرجال المسلحين غير المنضبطين، من دون إمدادات لوجستية... من المستحيل تمامًا التقدم إلا وفقًا للخطة: قوي في الغرب، ضعيف في الشرق".[23]

في النهاية، لم تكن خطط التعبئة سوى خطط نظرية على الورق. باستثناء الحرب الروسية-اليابانية، لم تقم أي قوة أوروبية كبرى بالتعبئة منذ عام 1878. جعلت هذه الحقيقة الخطط أكثر صلابة، وأصبح القادة العسكريون المسؤولون عن تنفيذها أقل استعدادًا لقبول أي تعديلات في اللحظة الأخيرة. وقد يكون هذا قد عزز الاعتقاد الشائع بأن التعبئة لا تتم إلا لغرض الحرب، وليس لأي غرض آخر.

كانت الخيارات التي تصورها قادة كل دولة لأنفسهم ولأعدائهم ملخصة في الجدولين 34 و35. وفي كل حالة، كانت نسبة الخيارات المفتوحة مقارنة بجميع الخيارات تُرى على أنها أعلى بالنسبة إلى الخصوم مما هي عليه بالنسبة إلى النفس. وباستثناء النمسا-المجر، التي تميزت وثائقها بغياب اهتمام كبير بالدول الأخرى، أظهرت النتائج دعمًا قويًا للافتراض بأن صانعي القرار في الأزمات يميلون إلى رؤية خياراتهم الخاصة على أنها أكثر تقييدًا من خيارات خصومهم.*

الجدول 34

تصورات البدائل الخاصة والبدائل الخاصة بالأعداء

ألمانيا

	البدائل الخاصة		البدائل الخاصة بالأعداء	
الاختيار	10	(%8.3)	25	(%92.6)
الضرورة	110	(%91.7)	2	(%7.4)

Ø = .77 p<.0001

النمسا-المجر

	البدائل الخاصة		البدائل الخاصة بالأعداء	
الاختيار	13	(%14.0)	1	(%50.0)
الضرورة	80	(%86.0)	1	(%50.0)

Ø = بلا معنى

بريطانيا العظمى

* حول معامل الارتباط الإحصائي (Ø coefficient): معامل Ø، الذي يُطلق عليه أحيانًا "معامل الارتباط الرباعي النقاط"، يقيس درجة الارتباط بين مجموعتين من السمات. في الجداول 34، 35، و36، كانت السمتان هما: نوع الخيار (اختيار، ضرورة، مغلق) والدولة (الخاصة، الحليفة، العدو). يصل معامل Ø إلى الحد الأقصى وهو 1.00 عندما يكون الارتباط بين السمات مثالياً.على سبيل المثال، إذا كانت جميع التصورات الألمانية البالغ عددها 120 عن خياراتها الخاصة تقع ضمن فئة "الضرورة"، وكانت جميع خيارات العدو البالغ عددها 27 تقع ضمن فئة "الاختيار"، فإن معامل Ø سيكون 1.00.يرتبط معامل Ø ارتباطًا وثيقًا بإحصائية كا² (Chi-Square)، والتي استُخدمت لحساب الاحتمالات في الجداول 34، 35، و36. لمزيد من الشرح حول معامل Ø، راجع كتاب: William L. Hays, Statistics for Psychologists، نيويورك: Holt, Rinehart & (Winston،1963 ، الصفحات 604-606)

	البدائل الخاصة		البدائل الخاصة بالأعداء	
الاختيار	7	(%25.9)	21	(%91.3)
الضرورة	20	(%74.1)	2	(%8.7)
	Ø = .66 p<.001			

فرنسا

	البدائل الخاصة		البدائل الخاصة بالأعداء	
الاختيار	1	(%7.1)	12	(%85.7)
الضرورة	13	(%92.9)	2	(%14.3)
	Ø = .79 p<.001			

روسيا

	البدائل الخاصة		البدائل الخاصة بالأعداء	
الاختيار	7	(%25.9)	6	(%75.0)
الضرورة	20	(%74.1)	2	(%25.0)
	Ø = .43 p=.02			

كل الدول

	البدائل الخاصة		البدائل الخاصة بالأعداء	
الاختيار	38	(%13.5)	65	(%87.8)
الضرورة	243	(%86.5)	9	(%12.2)
	Ø = .67 p<.0001			

الجدول 35

تصورات البدائل الخاصة والبدائل الخاصة بالأعداء

ألمانيا				
	البدائل الخاصة		البدائل الخاصة بالأعداء	
الاختيار	10	(%33.3)	25	(%100.0)
المغلق	20	(%66.7)	0	(%0.0)
	Ø = .69 p<.001			
النمسا-المجر				
	البدائل الخاصة		البدائل الخاصة بالأعداء	
الاختيار	13	(%65.0)	1	(%100.0)
المغلق	7	(%35.0)	0	(%0.0)
	Ø = بلا معنى			
بريطانيا العظمى				
	البدائل الخاصة		البدائل الخاصة بالأعداء	
الاختيار	7	(%23.3)	21	(%100.0)
المغلق	23	(%76.7)	0	(%0.0)
	Ø = .76 p<.001			
فرنسا				
	البدائل الخاصة		البدائل الخاصة بالأعداء	
الاختيار	1	(%16.7)	12	(%85.7)
المغلق	5	(%83.3)	2	(%14.3)
	Ø = .66 p=.01			
روسيا				
	البدائل الخاصة		البدائل الخاصة بالأعداء	
الاختيار	7	(%50.0)	6	(%100.0)
المغلق	7	(%50.0)	0	(%0.0)
	Ø = .48 p=.04			
كل الدول				
	البدائل الخاصة		البدائل الخاصة بالأعداء	

الاختيار	38	(%38.0)	65	(%97.0)
المغلق	62	(%62.0)	2	(%3.0)
		Ø = .59 p<.0001		

وفقًا للفرضية الثانية التي تربط بين الضغط وإدراك البدائل، فإن صانعي القرار في حالة الأزمة سيميلون إلى الاعتقاد بأن نطاق الخيارات المتاحة لحلفائهم أكثر تقييدًا من تلك المتاحة لخصومهم. وكما كان القادة الأوروبيون يميلون إلى رؤية خيارات أقل لأنفسهم مقارنة بخصومهم، فقد اعتبروا أيضًا أن حلفاءهم كانوا في وضع مماثل مقارنة بأعدائهم. من ناحية، تمتلئ الوثائق الألمانية بتفسيرات تفيد بأن النمسا كانت تنتهج السياسة الوحيدة المتاحة لها، وبالتالي لم تستطع ألمانيا تأدية دور معتدل في فيينا.* لكن قبل أربعة أشهر فقط، صرح القيصر فيلهلم بأنه إذا دخلت فيينا في حرب ضد السلاف بسبب "غباء شديد"، فإن ذلك "لن يثير [ألمانيا] على الإطلاق".[24] من ناحية أخرى، ناشد القيصر إنجلترا، مقتنعًا على ما يبدو بأن بريطانيا يمكنها أداء الدور الذي شعر بأنه مستحيل بالنسبة إلى ألمانيا – أي كبح أكثر أعضاء التحالف ميلًا للحرب. "بدلًا من تقديم مقترحات لعقد مؤتمرات، يجب على جلالة الملك أن يأمر فرنسا وروسيا، بصراحة ووضوح، وفي الوقت نفسه – لأنهم كانوا حلفاءه – بالتوقف فوراً عن التعبئة والبقاء على الحياد وانتظار مقترحات النمسا، التي كنت سأقوم بنقلها فور علمي بها. لا يمكنني فعل شيء أكثر وضوحًا؛ كان عليه أن يمسك بزمام الأمور الآن ويثبت صدق حب الإنجليز للسلام".† افتراض حرية بريطانيا في تحديد سياسة حلفائها، جنبًا إلى جنب مع القيود المفروضة على السياسة الألمانية، يظهر بوضوح في إحدى ملاحظات القيصر الهامشية، حيث كتب: "إنه [غراي] يعلم جيدًا أنه لو أدلى بكلمة تحذير جاد وحاسم واحد فقط في باريس وسانت بطرسبرغ، وأمرهما بالبقاء على الحياد، فسيلتزمان الصمت فوراً. لكنه يتجنب نطق هذه الكلمة، وبدلًا من ذلك يهددنا! إنجلترا وحدها تتحمل مسؤولية السلام والحرب، ولم نعد نحن المسؤولين عنها بعد الآن".[25]

لم يكن هذا النهج تجاه مشكلة الحلفاء مقتصرًا على برلين فقط. قدم القادة البريطانيون حججًا مشابهة بشكل ملحوظ لتلك التي استخدمها القيصر، حيث نفوا قدرتهم أو استعدادهم لإملاء سياسة الاعتدال على باريس أو سانت بطرسبرغ. كتب نيكولسون في 29 تموز: "لا أعتقد أن برلين تدرك تمامًا أن روسيا لا تستطيع ولن تقف مكتوفة الأيدي بينما تقوم النمسا بتوجيه عقاب شديد إلى صربيا. روسيا لا ترى أن صربيا تستحق ذلك، ولا يمكنها الموافقة على ذلك نظرًا لمكانتها في العالم السلافي".[26] قام غراي بتقييم موقف حليفه الفرنسي بنفس الطريقة، حيث قال: "فرنسا لم تكن ترغب في الانضمام إلى الحرب التي بدت على وشك الاندلاع، لكنها اضطرت إلى ذلك بسبب تحالفها".[27] مع ذلك، اعتقد غراي أن ألمانيا يمكنها كبح جماح النمسا، قائلًا: "لكن لم يكن بإمكان أي منا التأثير على النمسا في هذا الاتجاه، إلا إذا اقترحت ألمانيا ذلك وشاركت فيه في فيينا".‡

النتيجة كانت أنه فقط عندما وصلت التعبئة والإجراءات الأخرى إلى نقطة اللاعودة، تم بذل بعض المحاولات للحد من أعضاء التحالف الأكثر ميلًا إلى القتال. كان المثال الأكثر نموذجية هو نصيحة السير إير كرو، الذي كتب في 25 تموز: "فات الأوان الآن لمحاولة الحصول على دعم فرنسا في كبح جماح روسيا. من الواضح أن فرنسا وروسيا قد قررتا قبول التحدي الموجه إليهما. بصرف النظر عن رأينا في مزاعم النمسا ضد صربيا، فإن فرنسا وروسيا تعتبران هذه

* "وهكذا، لم يتبقَ شيء للحكومة النمساوية-المجرية تفعله، إلا إذا كانت على استعداد لتقديم التضحية النهائية بمكانتها كقوة عظمى، أو فرض مطالبها باستخدام ضغوط شديدة، أو، إذا لزم الأمر، من خلال اتخاذ إجراءات عسكرية". (ألمانيا، الوثيقة رقم 423).

† (ألمانيا، الوثيقة رقم 474). "بدلًا من الوساطة، فإن كلمة جادة موجهة إلى سانت بطرسبرغ وباريس تفيد بأن إنجلترا لن تساعدهم، ستؤدي إلى تهدئة الوضع فوراً". (المصدر نفسه، رقم 368). "إذا كان غراي يريد حقًا الحفاظ على السلام، فقد كان يكفيه فقط أن يطلب من الأمير هنري في 20 تموز أن ينقل هذا الأمر إلى الحليفين فرنسا وروسيا – ألا يقوما بالتعبئة، بل ينتظرا حتى تنتهي المفاوضات التي كنت أديرها بين فيينا وروسيا". (المصدر نفسه، رقم 720).

‡ بريطانيا العظمى. محاولة ألمانية في اللحظة الأخيرة لكبح النمسا في 28 تموز، ناشد نيكولاس نظيره في برلين قائلًا: "في محاولة لتجنب كارثة كهذه كحرب أوروبية، أرجوك باسم صداقتنا القديمة أن تفعل ما بوسعك لمنع حلفائك من الذهاب بعيداً جدًا". (روسيا، الوثيقة رقم 170).

المزاعم مجرد ذريعة، وأن السبب الحقيقي هو الصراع الأكبر بين التحالف الثلاثي والتحالف الثلاثي المضاد. أعتقد أنه سيكون من غير الحكمة، إن لم يكن خطيراً، أن تحاول إنجلترا تغيير هذا الرأي أو محاولة التغطية على القضية الحقيقية من خلال أي تمثيل دبلوماسي في سانت بطرسبرغ وباريس".[28] وهكذا، أصبحت هذه هي السياسة التي تبناها غراي.

بالمثل، فشل محاولة ألمانية في اللحظة الأخيرة للسيطرة على النمسا. في الساعة 2:55 صباحًا يوم 30 تموز، أرسل بيتمان-هولفيغ برقية إلى فيينا جاء فيها: "في ظل هذه الظروف، علينا أن نقترح على مجلس وزراء فيينا بشكل عاجل وبطريقة مقنعة أن يقبل الوساطة وفقًا للشروط المشرفة المذكورة. إن المسؤولية عن العواقب التي قد تنجم عن ذلك ستكون عبئًا ثقيلًا بشكل غير عادي، سواء على النمسا أو علينا".[29] بعد خمس دقائق فقط، أرسلت برلين برقية أخرى تحذر فيينا قائلة "نحن، بالطبع، مستعدون للوفاء بالتزامات تحالفنا، لكن يجب أن نرفض السماح لأنفسنا بأن نُجرّ بتهور إلى حرب عالمية بسبب فيينا، من دون أن يتم أخذ نصيحتنا بالاعتبار".[30] ومع ذلك، تزامن ذلك مع برقية مولتكه إلى فيينا التي تحث على التعبئة الفورية ضد روسيا.[31] وبالتالي، يبدو أن هناك بعض الصحة في التقييم القائل بأن "غراي سمح لبريطانيا بأن تُسحب في أعقاب روسيا بنفس الطريقة التي سمحت بها ألمانيا لنفسها بأن تُسحب بعد النمسا. لم يكن لدى أي من الدولتين أدنى فكرة عن أن الأخرى لم تكن هي المسيطرة على الوضع. وهكذا، اندفعت أوروبا نحو الحرب بتخبط وارتجاج".*

نظرًا لأن هناك عددًا قليلًا نسبيًا من التصريحات حول بدائل الحلفاء، فإن الأرقام الواردة في الجدول 36 تميز فقط بين الخيارات المفتوحة من ناحية، والتصريحات "المغلقة" و"الضرورية" من ناحية أخرى. في كل حالة، كان الحلفاء يُنظر إليهم على أن لديهم نسبة أقل من الخيارات المفتوحة مقارنة بالأعداء. لكن البيانات المتعلقة بالنمسا-المجر محدودة جدًا بحيث لا يمكن أن تكون ذات دلالة كبيرة، بينما تقدم البيانات الخاصة بفرنسا وروسيا دعمًا معتدلًا فقط للفرضية القائلة بأن نطاق البدائل المتاحة للحلفاء كان يُنظر إليه على أنه أضيق من نطاق البدائل المتاحة لدول العدو.

تناولت الفرضيتان الأوليان مقارنة الخيارات السياسية المتاحة لكل دولة، سواء لحلفائها أو لأعدائها. سنقوم الآن بدراسة تأثير زيادة الضغوط على نطاق الخيارات السياسية. الفرضية التالية التي سيتم اختبارها باستخدام هذه البيانات هي *أنه مع زيادة الضغط، سيميل صانعو القرار إلى إدراك نطاق الخيارات المفتوحة أمامهم يضيق تدريجيًا.*

* المؤرخ كولز في كتابه *The Kaiser*، ص 322. لتفسير مختلف، انظر إلى كتاب المؤرخ فريتز فيشر *Germany's Aims in the First World War*، (نيويورك: و. و. نورتون، 1968)، ص 3-92. تشير نظرية فيشر إلى أن السياسة الخاصة بالتحالف المزدوج تمت صياغتها في برلين وليس في فيينا، وأن الحرب كانت النتيجة المباشرة لسياسة متعمدة انتهجها القادة الألمان، وعلى وجه الخصوص بيتمان-هولفيغ. ويؤكد أن الجهود الألمانية في اللحظة الأخيرة لإيقاف التصعيد نحو الحرب كانت في الواقع خطة محسوبة لجعل روسيا تبدو المعتدية، بدلًا من كونها محاولة حقيقية لتجنب الحرب.

الجدول 36
تصورات البدائل الخاصة والبدائل الخاصة بالأعداء

ألمانيا				
	البدائل الخاصة		البدائل الخاصة بالأعداء	
الاختيار	7	(%24.1)	25	(%92.6)
الضرورة والمغلق	22	(%75.9)	2	(%7.4)
	Ø = .69 p<.001			
النمسا-المجر				
	البدائل الخاصة		البدائل الخاصة بالأعداء	
الاختيار	1	(%25.0)	1	(%50.0)
الضرورة والمغلق	3	(%).75	1	(%50.0)
	Ø = بلا معنى			
بريطانيا العظمى				
	البدائل الخاصة		البدائل الخاصة بالأعداء	
الاختيار	21	(%67.7)	21	(%91.3)
الضرورة والمغلق	10	(%32.3)	2	(%8.7)
	Ø = .33 p=.01			
فرنسا				
	البدائل الخاصة		البدائل الخاصة بالأعداء	
الاختيار	6	(%50.0)	12	(%75.0)
الضرورة والمغلق	6	(%50.0)	4	(%25.0)
	Ø = .26 p=.15			
روسيا				
	البدائل الخاصة		البدائل الخاصة بالأعداء	
الاختيار	4	(%40.0)	6	(%75.0)
الضرورة والمغلق	6	(%60.0)	2	(%25.0)
	Ø = .35 p=.16			
كل الدول				
	البدائل الخاصة		البدائل الخاصة بالأعداء	

الاختيار	39	(%45.3)	65	(%85.5)
الضرورة والمغلق	47	(%54.7)	11	(%14.5)
		Ø = .42 p<.001		

إذا كانت الفرضية صحيحة، فيجب أن يزداد عدد التصريحات المتعلقة بالإجراءات القائمة على "الضرورة" و"الإغلاق" في الأيام الأخيرة من الأزمة. ومع ذلك، زاد أيضًا إجمالي عدد الوثائق التي استُخلصت منها تصورات البدائل مع اقتراب الحرب بشكل وشيك. من أجل إجراء اختبار صحيح للفرضية، تم تعديل التصريحات المتعلقة بـ"الضرورة" و"الإغلاق" وفقًا لحجم الرسائل لكل يوم.*

عند تصنيف البيانات إلى أربع فترات زمنية (انظر الجدول 37)، يتضح نمط عام يتمثل في أن نسبة التصريحات المتعلقة بـ"الاختيار" ظلت مستقرة نسبيًا حتى الأيام الحاسمة من الأزمة. ولكن عندما تتم مقارنة عدد التصورات المتعلقة بـ"الضرورة" و"الإغلاق" بحجم الرسائل ومستوى الضغط على أساس يومي (انظر الجدول 38)، تحصل الفرضية على دعم كبير. لكل دولة، كانت العلاقة بين مستوى الضغط وتضييق البدائل تسير في الاتجاه المتوقع، وكانت قوة الارتباط تتراوح بين متوسطة وعالية جدًا.

وفقًا للفرضية الثانية المتعلقة بتأثير الضغط الناتج عن الأزمات على تصورات البدائل، مع *زيادة مستوى الضغط، يميل صانعو القرار إلى إدراك نطاق أوسع من البدائل المتاحة لخصومهم.*

يكشف الجدول 39 أنه مع اقتراب الحرب العامة، كان هناك ميل للاعتقاد بأن العدو لديه خيارات أكثر وليس أقل. وإذا نظرنا فقط إلى التصريحات المتعلقة بالخيارات المفتوحة (انظر الجدول 40)، فسنجد زيادة ثابتة في نسبة تلك الخيارات التي يُنظر إليها على أنها تقع لدى الأعداء.

عند فحص العلاقة بين مستوى الضغط وتصورات الخيارات المتاحة للعدو† على أساس يومي (انظر الجدول 41)، تحصل الفرضية أيضًا على دعم كبير. في جميع الدول، ارتبط ارتفاع مستوى الضغط بالاعتقاد بأن خيارات الخصوم كانت تتزايد، لكن في حالة روسيا، كان هذا الارتباط ضعيفًا جدًا.علاوة على ذلك، لم تكن هناك بيانات كافية من إمبراطورية النمسا-المجر أو روسيا بشأن خيارات الخصوم لجعل النتائج الخاصة بهين البلدين ذات مغزى.

* تم تعديل البيانات لأخذ تغييرات حجم الاتصالات في الاعتبار، ويُوضح ذلك في الملحق، الذي يحتوي أيضًا على جداول توضح توزيع البدائل المدركة لكل من النفس، الحلفاء، والأعداء حسب الدولة والتاريخ.

† تم تعديله وفقًا لحجم الرسالة بنفس الطريقة التي تم بها تعديل الفرضيات السابقة. لمزيد من التفاصيل، راجع الملحق.

الجدول 37

درجة الاختيار في تصورات البدائل الخاصة

الفترة	ألمانيا		النمسا-المجر		بريطانيا العظمى		فرنسا		روسيا		كل الدول	
	N*	% اختيار	N*	% اختيار	N*	% اختيار	N*	% اختيار	N*	% اختيار	N*	% اختيار
27 حزيران-20 تموز	16	0	46	15	2	0	0	0	1	0	65	11
21-28 تموز	32	6	32	9	13	31	5	0	15	33	97	10
29 تموز-2 آب	73	11	22	14	32	22	12	8	16	13	155	13
3-4 آب	19	0	0	0	3	0	2	0	2	0	26	0
27 حزيران-4 آب	140	7	100	13	50	14	19	5	34	21	343	11

*إجمالي تصورات البدائل (الضرورة + المغلقة + الاختيار)

الجدول 38

قوة الارتباط (مُعامل غودمان-كروسكال جاما)
بين الإجهاد وتصورات تضييق البدائل الخاصة

	N	*gamma*	P
ألمانيا	31	.37	.01
النمسا-المجر	35	0.41	0.006
بريطانيا العظمى	29	0.48	0.006
فرنسا	28	0.75	0.0001
روسيا	38	0.6	0.0004

الجدول 39

درجة الاختيار في تصورات بدائل الأعداء

	بريطانيا العظمى											
	ألمانيا		النمسا-المجر		فرنسا		روسيا		كل الدول			
الفترة	N*	% اختيار	N*	% اختيار	N*	% اختيار	N*	% اختيار	N*	% اختيار		
27 حزيران-20 تموز	3	67	2	50	0	0	0	0	5	60		
28-21 تموز	6	100	0	0	9	67	10	80	3	67	28	78
29 تموز-2 آب	18	94	0	0	7	86	13	100	2	50	40	92
4-3 آب	0	0	0	0	0	0	0	0	3	100	3	100
27 حزيران-4 آب	27	93	2	50	16	75	23	91	8	75	76	86

*إجمالي تصورات البدائل (الضرورة + المغلقة + الاختيار)

الجدول 40

نسبة الأعداء من جميع الخيارات المفتوحة

	بريطانيا العظمى											
	ألمانيا		النمسا-المجر		فرنسا		روسيا		كل الدول			
الفترة	N*	% اختيار	N*	% اختيار	N*	% اختيار	N*	% اختيار	N*	% اختيار		
27 حزيران-20 تموز	2	100	9	11	0	0	0	0	11	27		
28-21 تموز	12	50	3	0	19	42	11	55	11	18	56	39
29 تموز-2 آب	28	61	3	0	30	43	8	75	3	33	72	51
4-3 آب	0	0	0	0	0	0	0	0	3	100	3	100
27 حزيران-4 آب	42	60	15	7	49	43	19	63	17	35	142	46

*إجمالي تصورات الخيارات المفتوحة (الخاصة + الحلفاء + الأعداء)

+ النسبة المئوية لجميع الخيارات المفتوحة التي يُنظر إليها على أنها تقع مع الأعداء

الجدول 41

قوة الارتباط (مُعامل غودمان-كروسكال جاما)
بين زيادة الإجهاد وتصورات توسع بدائل الأعداء

	N	*gamma*	P
ألمانيا	.004	.56	31
النمسا-المجر	.0002	.68	35
بريطانيا العظمى	.005	.54	29
فرنسا	.10	.45	28
روسيا	n.s.	.11	38

الخاتمة

إن السؤال الذي يطرح نفسه الآن هو لماذا لم يدرس الزعماء الأوروبيون كل السبل التي كان بوسعهم أن يتجنبوا بها الحرب، أو على الأقل أن يحصروها في مكان محدد، أثناء صيف عام 1914. فقد كانت بعض الخيارات غير مقبولة لأسباب اعتبرت تتعلق بالمصلحة الوطنية الأكثر إلحاحًا. ومع ذلك فإن الاحتمالات الأخرى لتجنب الحرب الشاملة تبدو واضحة لأولئك الذين يفحصون أحداث عام 1914 بعد وقوعها. ولكن من المقبول الآن على نطاق واسع أن عملية اتخاذ القرار نادرًا ما تكون "منطقية موضوعيًا"، إذا كنا نعني بذلك أن العملية تتضمن تحديد كل الخيارات السياسية الممكنة، واختيار أفضلها.[32] وهذا المعيار ضعيف لأننا نستطيع أن نشير إلى الخيارات التي تم تجاهلها في أي قرار سياسي تقريبًا، وليس فقط تلك التي يتم اتخاذها في ظل ظروف الأزمة.

ولكن حتى لو رفضنا معايير العقلانية الكاملة أو تلك التي أنشئت بفضل الرؤية الثاقبة، فإن الأدلة المستمدة من أزمة عام 1914 تثير بعض الأفكار التي تدعو إلى التأمل والتأمل بشأن القرارات التي ينبغي اتخاذها في ظل ظروف الضغوط الناجمة عن الأزمة. فقد كان أغلب الزعماء الأوروبيين يميلون إلى النظر إلى حريتهم في الاختيار وحرية حلفائهم باعتبارها مقيدة بشدة.* وفي الوقت نفسه، كانوا يعتقدون عمومًا أنه من أجل إبطاء التصعيد أو عكس مساره، لا يتطلب الأمر سوى اتخاذ بعض الخطوات "المعقولة". وكان فشل الخصوم في اتخاذ هذه الخطوات بمثابة تأكيد للشكوك في أن نواياهم كانت عدوانية. ويبدو أن الاعتقاد بأن اتخاذ القرار نيابة عن الخصوم لا يتطلب سوى ممارسة الإرادة الحرة هو اعتقاد عام إلى حد ما – شاهد على ذلك شعبية هذا الرأي بين الجماعات المتطرفة من اليسار واليمين. ومن المؤكد أن وثائق عام 1914 تخلو تقريبًا من أي تعاطف مع المعضلات التي يواجهها الزعماء المعارضون. كما أنها لا تكشف عن أي تفكير موسع في السبل التي قد تفتح أمام الخصم خيارات جديدة – أو على الأقل تتجنب تقييدها. وقد جاء هذا نتيجة منطقية للاعتقاد بأن العدو كان حرًا في اتخاذ الخطوات اللازمة للسيطرة على الأحداث. وأخيرًا، أشارت الأدلة إلى أن هذه الاتجاهات أصبحت أكثر وضوحًا مع تعمق الأزمة.

ولكن بما أن كل الأزمات لا تنتهي إلى حرب، فإننا نستطيع أن نفترض أن عمليات اتخاذ القرار التي يبدو أنها كانت سائدة إلى هذا الحد في العام 1914 ليست حتمية ولا خارجة عن سيطرة الإنسان. ولهذا السبب، من المفيد أن ندرس أزمة الصواريخ الكوبية في العام 1962 في ضوء الأسئلة التي ناقشناها في هذا الفصل والفصول السابقة.

* يبدو أن الإجهاد والتعب وضغوط الوقت وزيادة العبء على الاتصالات وغير ذلك من جوانب الأزمة قد ساهمت في تضييق الخيارات السياسية المتصورة. ولكن لا يمكننا أن نعزو كل القرارات إلى الفشل البشري تحت وطأة الضغوط الشديدة. على سبيل المثال، كان جمود الخطط العسكرية سببًا "حقيقيًا" وليس متخيلًا للشعور بتقلص الخيارات السياسية خلال المراحل الأخيرة من الأزمة.

الفصل السابع

عملية صنع القرار في أزمة لم تتحول إلى حرب في تشرين الأول 1962[1]

المقدمة

في الرابع عشر من تشرين الأول عام 1962، أقلعت طائرة مراقبة أميركية من طراز يو-2 في رحلة استطلاعية فوق كوبا. وفور عودتها، فُرِغَت كاميراتها عالية الارتفاع. وبعد فحص الأفلام المُظهَّرة بتمعّن، اكتشف محلّلو الاستخبارات أدلة قاطعة على وجود موقعين لصواريخ باليستية متوسطة المدى في مناطق صُوِّرَت سابقًا ووُجِدت خالية. وأكدت عمليات التحليق الجوي بعد ثلاثة أيام هذه التقارير، وكشفت عن تسعة مواقع – فيها ست وثلاثون منصة إطلاق – ستة منها لصواريخ باليستية متوسطة المدى، يبلغ مداها 1100 ميل، وثلاثة لصواريخ باليستية وسيطة المدى، يبلغ مداها 2200 ميل، في مراحل مختلفة من الجاهزية.

على الرغم من أن اكتشاف مواقع إطلاق الصواريخ في كوبا كان مفاجئًا، لا سيما بالنسبة إلى الأجهزة الاستخباراتية الأميركية، فإن أزمة كوبا وقعت في سياق من الضغط الشديد في العلاقات السوفييتية الأميركية، ما استدعى ذكريات أسوأ فترات الحرب الباردة. حتى الهدوء الظاهري بين موسكو وواشنطن، في الفترات المحيطة بمؤتمر قمة جنيف في العام 1955 واللقاءات بين أيزنهاور وخروتشوف في العام 1959، انتهى بعد الأحداث التي تلتها: إسقاط طائرة أميركية من طراز يو-2 فوق الاتحاد السوفييتي في ربيع عام 1960، تبعه مباشرة انهيار مؤتمر قمة باريس، واستمرار التجارب النووية للقنابل في نطاق الميغا طن العالي، والأزمات المتواترة بشأن برلين، يليها بناء جدار برلين في العام 1961، والتهديد بإجراءات سوفييتية جديدة ضد برلين الغربية مباشرة بعد الانتخابات التشريعية الأميركية في تشرين الثاني من العام 1962.

علاوة على ذلك، شكّلت قضية كوبا على مدى عدة سنوات عاملًا في زيادة الضغوطات السوفييتية الأميركية. فقد فاز جون كينيدي بالرئاسة في العام 1960 بعد حملة انتخابية اتهم فيها إدارة أيزنهاور باتخاذ خطوات غير كافية ضد نظام كاسترو. وبعد وقت قصير من توليه منصبه، سمح الرئيس الجديد لوكالة الاستخبارات المركزية بمواصلة مشروع يهدف إلى الإطاحة بكاسترو من خلال الدعم الأميركي لغزو كوبا من قِبَل مجموعة متنوعة من الجماعات المنفية المناهضة له. وشكّلت تلك الخطة غير المدروسة، التي استندت جزئيًا إلى افتراض أن جماهير الشعب الكوبي سترحب بالقوات الغازية وتساعدها، كارثة شبه حقيقية بالنسبة إلى السياسة الخارجية الأميركية. وبالإضافة إلى التكلفة التي تكبدتها مكانة الولايات المتحدة الأخلاقية، أقنعت حادثة خليج الخنازير الكوبيين الذين ربما ساورتهم الشكوك في هذا الصدد بأن الولايات المتحدة ستسعى بالفعل للإطاحة بالنظام الجديد هناك. وربما قادت هذه الحادثة أيضًا رئيس الوزراء السوفييتي خروتشوف إلى الاعتقاد بأن الرئيس الأميركي كان متهورًا في استخدام القوة ومفتقرًا إلى الشجاعة اللازمة لاستخدام الموارد الكافية لضمان نجاح التزامات السياسة الخارجية.

أخذت برلين ولاوس وقضايا أخرى مكان كوبا جزئيًا كبؤرة للصراع السوفييتي الأميركي لفترة قصيرة بعد فشل غزو خليج الخنازير. ومع ذلك، بحلول صيف عام 1962، بدأت الشائعات حول الأنشطة السوفييتية غير العادية في كوبا بالانتشار بتواتر متزايد. وفي آب، أفادت مصادر أميركية رسمية بوصول عدد كبير من السفن السوفييتية إلى كوبا، محمّلة بالمعدّات العسكرية والموظفين التقنيين، لكن بكميات وأعداد يُعتقد أنها غير كافية لتزويد كوبا بأي قدرات هجومية.

وعندما بدأت حملة الانتخابات التشريعية الأميركية عام 1962، وجد الرئيس كينيدي نفسه هدفًا لمطالب متزايدة الصخب بإنهاء سياسة "عدم فعل أي شيء" تجاه كاسترو. إذ اتهم السيناتور هومر كيبهارت الرئيس كينيدي بأنه قال

للسيد خروتشوف: "امضِ قدمًا وافعل ما تريد في كوبا، تسلّح كما تشاء، وافعل ما تشاء. لن نفعل شيئًا حيال ذلك".[2] وطالب كيبهارت بغزو كَوبا فورًا، وهو الخيار الذي استبعده الرئيس في التاسع والعشرين من آب، إلا أنه أمر بزيادة مراقبة الأنشطة العسكرية السوفييتية في كوبا.

في الثاني من أيلول، أعلن الاتحاد السوفييتي موافقته على تزويد كوبا بمزيد من الأسلحة والمتخصصين التقنيين لمواجهة التهديد الذي تشكله "الدوائر الإمبريالية العدوانية". وفي أعقاب تزايد الهجمات على الإدارة من جانب عضوي مجلس الشيوخ ستروم ثورموند وكينيث كيتينغ (الذي كان أشد منتقدي سياسة الإدارة تجاه كوبا)، تعهد الرئيس كينيدي بأن الولايات المتحدة سترد على أي عدوان من جانب كوبا. كما طلب من الكونغرس منحه صلاحيات احتياطية لاستدعاء 150 ألف جنديٍ من عناصر الحرس الوطني وجنود الاحتياط لمدة عام واحد، وذلك في سياق توقعه لحدوث أزمة جديدة في برلين قريباً.

وأثارت مناقشات الحملة الانتخابية التي دارت في أيلول وأوائل تشرين الأول حول السياسة الأميركية تجاه كوبا جدلًا عامًا واسع النطاق. وفي وجه اتهامات الجمهوريين باتباع الديمقراطيين لسياسة "عدم فعل أي شيء" والمطالب بفرض العزل (ريتشارد نيكسون)، أو الحصار (أعضاء مجلس الشيوخ كارل موندت وهيو سكوت وكيتينغ)، أو الغزو (عضوا مجلس الشيوخ باري غولد ووتر وثورموند)، رد الديمقراطيون باتهامات مفادها أن "المتطرفين المتهورين والمتسرعين" يدعون إلى اتخاذ إجراءات متسرعة وغير مبررة (تشيستر بولز)، وأن المشكلة، على أي حال، تعود إلى فشل الرئيس أيزنهاور في فرض مبدأ مونرو (هاري س. ترومان). وبحلول منتصف شهر تشرين الأول أعلن رئيس اللجنة الوطنية الجمهورية أن "تردد" إدارة كينيدي بشأن كوبا كان "القضية المهيمنة في حملة عام 1962". واستنادًا إلى استطلاع رأي أجرته مجلة الكونغرس الفصلية بين محرري الصحف وأعضاء الكونغرس، أكدت المجلة غير الحزبية أن كوبا كانت في الواقع القضية الأكثر أهمية في الانتخابات. وعندما وصل الرئيس إلى شيكاغو في جولة حملته الانتخابية في منتصف شهر تشرين الأول، كانت إحدى اللافتات "الترحيبية" تطالب بـ"التقليل من الظهور العلني والتحلّي بمزيد من الشجاعة".[3]

ولم تقتصر الاتهامات والاتهامات المضادة الموجهة إلى كوبا على الساحة السياسية الداخلية فحسب. ففي رد على تحذير الرئيس كينيدي من العدوان من جانب كوبا، أكد الاتحاد السوفييتي في الحادي عشر من أيلول أن أي هجوم على كوبا أو على السفن السوفييتية المتجهة إلى كوبا قد يؤدي إلى اندلاع حرب نووية. وأضاف البيان أن الأسلحة المرسلة إلى كوبا دفاعية بحتة. وكرر وزير الخارجية غروميكو التحذير أمام الأمم المتحدة، وسرعان ما أكد سرًا للرئيس كينيدي (الذي كان بحوزته آنذاك أدلة فوتوغرافية تثبت العكس) أن الاتحاد السوفييتي لن يرسل إلى كوبا أسلحة ذات قدرات هجومية. وفي الوقت نفسه، وافق مجلسي النواب والشيوخ، بأغلبية 384 صوتًا مقابل 7 أصوات و87 صوتًا مقابل صوت واحد على التوالي، على قرار يقضي باستخدام القوة، إذا لزم الأمر، للدفاع عن نصف العالم ضد العدوان الكوبي.

على الرغم من الشائعات والأقاويل المتعددة حول ما يجري في كوبا، كانت تفتقر الأدلة "القاطعة" حول النشاط العسكري السوفييتي إلى الدقة. فقد كان أشد المنتقدين لإدارة كينيدي غير راغبين في الكشف عن مصادر معلوماتهم، ما جعل من المستحيل على خبراء الاستخبارات التحقق من دقتها. ولفترة زمنية معينة، خضعت كل سفينة سوفييتية متجهة إلى كوبا للتصوير، في ما رُصدَت الجزيرة بأكملها عبر تسيير طلعات جوية استطلاعية مرتين شهرياً. بالإضافة إلى ذلك، أمر الرئيس في التاسع والعشرين من آب بإجراء رحلات دورية لطائرات يو-2 فوق كوبا، وكانت موافقته مطلوبة لكل مهمة من هذا القبيل. وكشفت الصور الملتقطة في الرحلة الأولى عن وجود صواريخ مضادة للطائرات من طراز أرض-جو، وزوارق طوربيد من طراز كومار مزودة بصواريخ قصيرة المدى للدفاع الساحلي، وزيادة في عدد العسكريين السوفييت. وبعد أسبوع واحد اكتُشِف أيضًا أن مقاتلات ميغ-21 كانت متمركزة في كوبا.

وبسبب سوء الأحوال الجوية، لم تتوفر صور إضافية للمنشآت العسكرية حتى انطلاق رحلات الاستطلاع في 26 و29 أيلول وفي 5 و7 تشرين الأول. ولم تسفر هذه الرحلات عن أي دليل على وجود معدات أو عمليات بناء تشير إلى

وجود صواريخ هجومية. وعلاوة على ذلك، كان المراقبون المطّلعون على السياسة الخارجية السوفييتية، بما في ذلك معظم أعضاء مجتمع الاستخبارات، مقتنعين بأن رئيس الوزراء خروتشوف لن يخاطر بوضع صواريخ هجومية في موقع بعيد جغرافيًا عن الاتحاد السوفييتي.[4]

وفي ظل مناخ دولي شديد الضغط بالفعل، اجتمع الرئيس كينيدي بأقرب مستشاريه في غرفة مجلس الوزراء بالبيت الأبيض في الساعة الحادية عشرة والنصف صباحًا في 16 تشرين الأول لبحث مشكلة مواقع الصواريخ السوفييتية في كوبا. ضم الاجتماع الأولي مع الرئيس دين راسك وجورج بول وإدوين مارتن وأليكسيس جونسون وليويلين تومسون وتشارلز بوهلين من وزارة الخارجية، وروبرت ماكنمارا وروزويل جيلباتريك وبول نيتز وماكسويل تايلور من وزارة الدفاع، ومارشال كارتر من وكالة الاستخبارات المركزية، وروبرت كينيدي ودوغلاس ديلون وماك جورج باندي وتيودور سورنسن. وانضم إليهم من وقت لآخر في اجتماعات لاحقة جون ماكون وليندون جونسون وكينيث أودونيل ودين أتشيسون وأدلاي ستيفنسون وروبرت لوفيت ودونالد ويلسون.[5] وفي معرض استذكاره للأجواء الكئيبة التي دارت فيها هذه الاجتماعات والاجتماعات اللاحقة، صرّح المدعي العام روبرت كينيدي: " اتفقنا جميعًا في النهاية على أنه إذا كان الروس مستعدين لخوض حرب نووية بسبب كوبا، فهذا يعني أنهم مستعدون لخوض حرب نووية، وهذا كل ما في الأمر. لذا، قد يكون من الأفضل أن نواجه المار الآن بدلًا من مواجهته بعد ستة أشهر".[6]

اقتصرت المرحلة الأولى من الأزمة، التي امتدت نحو مئة وخمسين ساعة وانتهت عند الساعة الرابعة عصر يوم الإثنين في 22 تشرين الأول، على اجتماعات ومناقشات شبه مستمرة بين الرئيس ومستشاريه. وحرصًا على تجنب إثارة شكوك السوفييت باكتشاف مواقع صواريخهم، سُمح للرئيس بالاستمرار في جدول أعماله المقرر مسبقًا من خطابات الحملة الانتخابية والاجتماعات مع كبار الشخصيات الزائرة وما شابه ذلك من دون تغيير.

بدأت "المرحلة الدولية" من أزمة الصواريخ عندما خاطب الرئيس كينيدي الأمة (والعالم) في 22 تشرين الأول قائلًا:

"خلال الأسبوع الماضي، أكدت أدلة قاطعة وجود سلسلة من مواقع صواريخ هجومية قيد الإعداد في جزيرة كوبا المحاصرة. لا يمكن أن يكون هدف هذه القواعد سوى توفير قدرة على شن هجوم نووي على نصف الكرة الغربي".

يبدو أن مواقع إضافية لم تكتمل بعد مصممة لصواريخ باليستية متوسطة المدى ... قادرة على ضرب معظم المدن الكبرى في نصف الكرة الغربي.

إن هذا التحول العاجل لكوبا إلى قاعدة إستراتيجية مهمة – بوجود هذه الأسلحة الكبيرة بعيدة المدى والهجومية بشكل واضح – يشكل تهديدًا صريحًا للسلام والأمن في جميع أنحاء الأميركيتين".

وردًا على ذلك، أعلن الرئيس الأميركي أنه سيفرض "عزلًا مشددًا" حول كوبا لوقف التوسع العسكري السوفييتي الهجومي، ومواصلة وتكثيف المراقبة عن قرب لكوبا، والرد على أي هجوم صاروخي نووي يُطلق من كوبا ضد أي دولة في نصف الكرة الغربي "برد انتقامي كامل على الاتحاد السوفييتي"، وتعزيز القاعدة البحرية في غوانتانامو، ودعوة إلى اجتماع لمنظمة الدول الأميركية لتفعيل معاهدة ريو، ودعوة إلى اجتماع طارئ للأمم المتحدة. وفي الوقت نفسه، صرح الرئيس بأن قوات عسكرية إضافية وُضعَت في حالة تأهب "لأيّ طارئ". ووفقًا لقرار الكونغرس المشترك الذي مُرِّرَ قبل ثلاثة أسابيع، وقّع الرئيس مرسومًا تَنفيذيًا في الثالث والعشرين من تشرين الأول لتعبئة الاحتياط.[7]

ونفت الحكومة السوفييتية، في ردها الأولي، الطابع الهجومي لأسلحتها في كوبا، ووصفت العزل بأنه "قرصنة"، وحذرت من أن سفنها لن تلتزم به. ووُضِعَت كذلك قوات حلف وارسو في حالة تأهب.

وعلى الرغم من عرض القضية فوراً على الأمم المتحدة ومنظمة الدول الأميركية، أشارت الأحداث التي وقعت بين 22 و24 تشرين الأول إلى احتمال وقوع مواجهة عنيفة في المحيط الأطلسي في كوبا أو ربما في مناطق أخرى من العالم. ويبدو أن الرئيس كينيدي كان يتوقع شكلًا من أشكال الانتقام في برلين. فقد حذّر خطابه في 22 تشرين الأول الاتحاد

السوفييتي تحديدًا من أي تحرك من هذا القبيل: "أي تحرك عدواني في أي مكان في العالم ضد أمن وحريات الشعوب الذين نلتزم تجاههم - بما في ذلك على وجه الخصوص الشعب الشجاع في برلين الغربية – سيقابل بأي إجراء ضروري".

دخل العزل البحري حيّز التنفيذ في الساعة العاشرة من صباح 24 تشرين الأول بمشاركة 16 مدمرة و3 سفن حربية وحاملة طائرات واحدة و6 سفن خدمات عامة و150 سفينة أخرى في الاحتياطي.* في ذلك الوقت، كان من المتوقع أن يختبر أسطول مؤلّف من 25 سفينة سوفييتية تقترب من كوبا رد فعل الولايات المتحدة في غضون ساعات، وقد انضمت إليهم مؤخرًا غواصات روسية. أخبر رئيس الوزراء خروتشوف رجل أعمال أميركي زار موسكو في 24 تشرين الأول أنه "بما أن السفن السوفييتية غير مسلحة، فإن الولايات المتحدة يمكنها بلا شك إيقاف سفينة واحدة أو اثنتين أو أكثر، ولكن بعد ذلك سيصدر هو، أي رئيس الوزراء خروتشوف، تعليمات للغواصات السوفييتية بإغراق السفن الأميركية".[8]

على الرغم من أن رئيس الوزراء السوفييتي بعث برسالة إلى برتراند راسل يدعو فيها إلى عقد مؤتمر قمة، لم تقدم التصريحات الصادرة عن موسكو وواشنطن أي دليل على تراجع أي من الجانبين. وفي اليوم التالي، تعززت الشائعات حول هجوم أو غزو أميركي لكوبا عندما صرّح النائب هيل بوغز (الذي لم يكن يتحدث باسم الإدارة): "إذا لم تُفَكَّك هذه الصواريخ، فإن الولايات المتحدة لديها القدرة على تدميرها، وأؤكد لكم أن هذا سيحدث". وفي الوقت نفسه، كشفت مصادر الاستخبارات الأميركية عن أن العمل في مواقع الصواريخ يسير على قدم وساق.

جاء أول انعطاف حقيقي في سلسلة الأحداث التي أدت إلى مواجهة وشيكة ظاهريًا في 25 تشرين الأول عندما رجعت اثنا عشرة سفينة سوفييتية أدراجها في منتصف الأطلسي. وفي هذه اللحظة، قال وزير الخارجية دين راسك: "نحن وجهًا لوجه، وأعتقد أن الطرف الآخر قد رمش توًا".[9] وبعد ذلك بوقت قصير، سُمح لأول سفينة سوفييتية تصل إلى منطقة الدوريات - وهي ناقلة النفط بوخارست - بالمرور إلى كوبا من دون أن يصعد أحد على متنها أو يفتشها.

وبحلول اليوم التالي بدا أن الأزمة بدأت تتراجع قليلًا عن أشد مستوياتها خطورة. فقد فُتِّشَت سفينة الشحن المستأجرة للاتحاد السوفييتي ماروكلا (ومن المفارقات أنها كانت سفينة أميركية سابقة من طراز ليبرتي مسجلة الآن في لبنان) من دون وقوع أي حوادث، وبعد اكتشاف عدم وجود أي صواريخ على متنها سُمح لها بالتوجه إلى كوبا. وفي استجابة لنداء من الأمين العام للأمم المتحدة يوثانت، وافق رئيس الوزراء السوفييتي خروتشوف على إبقاء السفن السوفييتية بعيدة عن منطقة الدوريات في الوقت الحالي. وجاء في رد الرئيس كينيدي على الأمين العام أنه سيحاول تجنب أي مواجهة مباشرة في البحر "في الأيام القليلة المقبلة". لكن في الوقت نفسه، أصدر البيت الأبيض بيانًا جاء فيه: "إن تطوير مواقع الصواريخ الباليستية في كوبا مستمر بوتيرة سريعة... ويبدو أن النشاط في هذه المواقع يهدف إلى تحقيق القدرة التشغيلية الكاملة في أقرب وقت ممكن". وأضافت وزارة الخارجية أن "المزيد من الإجراءات سيكون مبررًا" إذا استمر العمل في مواقع الصواريخ. وقد كشفت الأدلة التصويرية أن مثل هذا العمل مستمر بوتيرة متزايدة وأن مواقع الصواريخ ستكون جاهزة للعمل في غضون خمسة أيام.

بدأت "مرحلة المفاوضات" في الأزمة في مساء 26 تشرين الأول.† وقد اعترف رئيس الوزراء خروتشوف في رسالة سرية بوجود الصواريخ السوفييتية في كوبا للمرة الأولى.‡ ويُقال إنه زعم أن هذه الصواريخ دفاعية بطبيعتها، لكنه يتفهم مشاعر الرئيس إزاءها. ويبدو أن الرسالة الطويلة والعاطفية والمشتتة تضمنت اقتراحًا مفاده أنه إذا تعهدت الولايات

---

* تيودور سي. سورينسن، *Kennedy*، (نيويورك: هاربر ورو، 1965). ص 761. بناءً على نصيحة السفير ستيفنسون، أُجِّلَ الحصار يومًا واحدًا من أجل إعطاء منظمة الدول الأميركية فرصة للموافقة عليه. هنري أم. باتشر، *Collision Course: The Cuban Missile Crisis and Coexistence* (نيويورك: براغر، 1963).

† في اليوم نفسه، 26 تشرين الأول، اتصل ألكسندر س. فومين المعروف بـ"السيد إكس"، وهو رئيس الاستخبارات السوفييتية في الولايات المتحدة، بجون سكالي مراسل قناة إيه بي سي نيوز، مقدمًا له شروطًا مشابهة لتهدئة الضغوط ات. وقد وُثِّقَت تفاصيل هذا الاتصال في برنامج "جون سكالي، إيه بي سي نيوز" في 13 آب 1964، في نسخة طبق الأصل من نص البرنامج.

‡ هذه هي الرسالة المكتوبة الوحيدة بين الولايات المتحدة والاتحاد السوفييتي في خلال فترة الأزمة ولم يُكشَف عنها للعلن. أُعيدَت صياغة الرسالة في كتاب إيلي أبيل المسمى *The Missile Crisis* (فيلادلفيا :جيه بي ليبينكوت، 1966)، ص 179- 183.

المتحدة بعدم غزو كوبا فلن يكون وجود الصواريخ ضروريًا بعد الآن، وسيتم بالتالي إزالتها تحت إشراف الأمم المتحدة. واقترحت رسالة ثانية من موسكو، أُرسلَت بعد اثني عشرة ساعة، تبادل الصواريخ السوفييتية في كوبا بقواعد صواريخ حلف شمال الأطلسي في تركيا؛ وكانَ من المقرر أن يتحقق مجلس الأمن التابع للأمم المتحدة من تنفيذ العمليتين، بشرط موافقة الحكومتين الكوبية والتركية.

تجاهل الرئيس تمامًا الاقتراح الأخير بتبادل القواعد في تركيا بالقواعد في كوبا في رده على رسالة خروتشوف السرية التي بعث بها إليه مساء الجمعة. ومن عجيب المفارقات أنه كان قد أمر بسحب الصواريخ الأميركية من القواعد التركية قبل عدة أشهر، لكن الأمر لم يُنفَّذ. وبناءً على اقتراح النائب العام، فسّر الرئيس ببساطة رسالة رئيس الوزراء خروتشوف باعتبارها محاولة للتوصل إلى تسوية مقبولة، وكأن الرسالة المتعلقة بالقواعد في تركيا لم تصل قط.*

عندما قرأت رسالتكم، وجدت أن العناصر الأساس لمقترحاتكم، التي تبدو مقبولة بشكل عام كما أفهمها هي كما يلي:

1) توافقون على إزالة أنظمة الأسلحة هذه من كوبا تحت مراقبة الأمم المتحدة وإشرافها المناسبين؛ وتتعهدون، في ظل الضمانات المناسبة، بوقف إدخال مثل هذه الأنظمة إلى كوبا.

2) ونحن، من جانبنا، نوافق - بعد وضع الترتيبات الكافية من خلال الأمم المتحدة لضمان تنفيذ هذه الالتزامات واستمرارها- على: (أ) إزالة تدابير العزل المفروضة حاليًا على الفور؛ و(ب) تقديم ضمانات ضد غزو كوبا.

وأضاف الرئيس:

دعوني أؤكد أن الخطوة الأولى... هي وقف العمل في مواقع الصواريخ في كوبا واتخاذ التدابير اللازمة لإبطال صلاحية مثل هذه الأسلحة، في ظل ضمانات دولية فاعلة. إن استمرار هذا التهديد، أو إطالة أمد هذه المناقشة بشأن كوبا من خلال ربط هذه المشكلات بالقضايا الأوسع نطاقًا المتعلقة بالأمن الأوروبي والعالمي، من شأنه أن يؤدي بالتأكيد إلى تفاقم الأزمة الكوبية وتهديد خطير للسلام العالمي.

ورفض البيت الأبيض في معرض الرد على اقتراح خروتشوف بتبادل قواعد الصواريخ في تركيا بتلك الموجودة في كوبا، هذا العرض في بيان:

قدم الاتحاد السوفييتي عدة مقترحات متضاربة ومتناقضة خلال الساعات الأربع والعشرين الماضية، بما في ذلك المقترح الذي أُعلنَ عنه مؤخرًا في موسكو ... لا بد من أن يتلخّص الأمر الملزم الأول في التعامل مع هذا التهديد المباشر، الذي لا يمكن في ظلّه المضي قدمًا في أي مفاوضات معقولة.

وعلى الرغم من الشعور بالارتياح نتيجة لتجنب الحرب في أعالي البحار وبدء المفاوضات بشأن صيغة لإنهاء الأزمة، تعددت المؤشرات على أن الأحداث كانت تتجه بسرعة نحو مرحلة أكثر خطورة.

ففي 27 تشرين الأول، أُسقطَت طائرة استطلاع أميركية من طراز يو-2 فوق كوبا، كما تعرضت عدة طائرات أخرى لإطلاق النار. وحذرت وزارة الدفاع من أنها ستتخذ التدابير اللازمة "لضمان فاعلية مثل هذه المهام وحمايتها". وفي الوقت نفسه، أعلنت عن استدعاء أربعة وعشرين سربًا من ناقلات الجنود - 14 ألف جندي - إلى الخدمة الفعلية. وسبب استمرار البناء في مواقع الصواريخ، التي كان من المعتقد أنها ستصبح جاهزة للعمل بحلول يوم الثلاثاء التالي، قدرًا أعظم من القلق والانزعاج مقارنة بالهجمات على طائرات يو-2. وكان هناك اتفاق عام على أن خطر الحرب النووية لم يكن قط أكثر حدة مما كان عليه يوم السبت.[10] وحُدِّدَ موعد اجتماع آخر في البيت الأبيض يوم الأحد؛ وكان البند الأول على جدول الأعمال اختيار إستراتيجية لإزالة مواقع الصواريخ قبل أن تصبح جاهزة للعمل. وفي

* يطرح باتشر فرضية مفادها أن الرسالة التي تربط تركيا بكوبا كُتِبَت قبل مذكرة خروتشوف السرية، لكن تسببت الصعوبات في الاتصال في تلقيها بالترتيب العكسي. ولا يمكن تحديد مدى صحة هذا التفسير، الذي من شأنه أن يبرئ رئيس الوزراء السوفييتي من تهمة محاولة رفع الرهان أثناء لعبة البوكر النووية، من المصادر المتاحة. *Collision Course*، ص 68.

ذلك المساء، التقى المدعي العام ووزير الخارجية بالسفير السوفييتي دوبرينين، لإبلاغه شخصياً عزم الرئيس على إزالة قواعد الصواريخ، على أيدي الأميركيين إذا لم يوافق السوفييت على القيام بذلك في غضون اليوم التالي. وبالإضافة إلى تقديم هذا الإنذار النهائي، اقترح كينيدي وراسك التوصل إلى اتفاق بشأن مسائل أخرى، بما في ذلك سحب الصواريخ الأميركية في تركيا، ولكن فقط بعد حل الأزمة الحالية.*

لكن في صباح يوم الأحد (28 تشرين الأول)، أعلن راديو موسكو أن رئيس الوزراء السوفييتي سيدلي بإعلان مهم في وقت قريب. وقد بُثَّت الرسالة من دون تشفير لاختصار الوقت الذي تتطلبه قنوات الاتصال العادية في التشفير. وصرّح رئيس الوزراء خروتشوف بالتالي:

إنني أقدّر ببالغ التقدير مخاوفكم ومخاوف الشعب الأميركي بخصوص مدى خطورة الأسلحة التي تصنفونها على أنها هجومية... وقد أصدرت الحكومة السوفييتية، بالإضافة إلى التعليمات السابقة بشأن وقف العمل في مواقع بناء الأسلحة، أمراً جديداً بتفكيك الأسلحة التي تصفونها بأنها هجومية، وتعبئتها وإعادتها إلى الاتحاد السوفييتي.

ولم يُشِر البيان إلى سحب الصواريخ الأميركية من تركيا.

وردًا على ذلك، أصدر الرئيس كينيدي بيانًا رحب فيه بـ"القرار الحكيم" لرئيس الوزراء خروتشوف. وأضاف أن الحصار الكوبي سيُرفع بمجرد أن تتخذ الأمم المتحدة "التدابير اللازمة"، وأن الولايات المتحدة لن تغزو كوبا. وقال كينيدي إنه يعلق أهمية كبيرة على التوصل إلى تسوية سريعة للأزمة الكوبية، لأن "التطورات كانت تقترب من نقطة حيث كان من الممكن أن تصبح الأحداث غير قابلة للسيطرة".

وعلى الرغم من أن خروتشوف صرّح بأن الاتحاد السوفييتي مستعد للتوصل إلى اتفاق بشأن تحقق الأمم المتحدة من عملية تفكيك الصواريخ في كوبا، فقد أعلن فيدل كاسترو في اليوم نفسه أن كوبا لن تقبل الاتفاق بين كينيدي وخروتشوف ما لم تقبل الولايات المتحدة سلسلة من الشروط الإضافية، بما في ذلك التخلي عن القاعدة البحرية في غوانتانامو. لكن بدت أن المراحل الحرجة من المواجهة السوفييتية الأميركية قد انتهت. وعلى الرغم من عدم القدرة على إجراء عمليات تفتيش ميدانية، فقد أكدت المراقبة التصويرية لكوبا أن مواقع الصواريخ يجري تفكيكها. ورُفع العزل في 21 تشرين الثاني، وفي ذلك الوقت أعلنت وزارة الدفاع الأميركية (البنتاغون) أن الصواريخ قد غادرت كوبا على متن سفن سوفييتية.

عمليات صنع القرار أثناء أزمة الصواريخ الكوبية

تشابهت ظروف العام 1914 وكوبا في نواحٍ عدة واختلفت في نواحٍ أخرى. وإن أوجه التشابه الأكثر أهمية بالنسبة إلى غرضنا الحالي هو أن كلا الموقفين يتلاءمان مع تعريف الأزمة المستخدم هنا. فعلى الرغم من الشائعات المنتشرة حول وجود منشآت صواريخ سوفييتية في كوبا، فإن الأدلة التصويرية التي تثبت وجودها كانت بمثابة مفاجأة لمعظم المسؤولين في واشنطن، بما في ذلك الرئيس؛ فقد أوضح معدل البناء في مواقع الصواريخ أن أي قرار بمنع استكمالها لا يمكن تأجيله طويلًا؛ كما أن كل من انضم إلى مجموعة صنع القرار الأميركية تقريبا اعتبروا هذه الخطوة السوفييتية تهديدًا خطيراً للأمن القومي.† وكما يقول أحد المشاركين في هذه المناقشات: "أدرك الجميع حول الطاولة أننا كنا في أزمة كبرى. ولم نكن نعرف في ذلك اليوم ما إذا كانت البلاد ستتغلب على هذه الأزمة مع بقاء واشنطن سليمة".[11]

* كينيدي، كتاب "Thirteen Days"، ص 170. تؤكد رواية رئيس الوزراء خروتشوف عن أزمة الصواريخ أهمية الإنذار الذي قدمه المدعي العام إلى السفير "دوبرينين". *Khrushchev Remembers* (بوسطن: ليتل براون وشركاه، 1970).

† يبدو أن وزير الدفاع روبرت ماكنامارا كان الاستثناء الوحيد البارز، فقد كان رد فعله الأولي هو التالي: "الصاروخ هو صاروخ. فلا فرق كبير بين أن تُقتَل بصاروخ أُطلِق من الاتحاد السوفييتي أو من كوبا". مقتبس من كتاب Abel، *The Missile Crisis*، ص 51.

وبناء على هذه المعايير فإن حادثة الصواريخ الكوبية كانت بمثابة أزمة بالنسبة إلى الزعماء السوفييت. فمن الواضح أنهم لم يتوقعوا الاكتشاف الأميركي المبكر لمواقع الصواريخ، وعلى الرغم من أن هذا مجرد تخمين، فمن المعقول أن نفترض أنهم فوجئوا بالرد الأميركي على الصواريخ الكوبية. ولا تتوفر أدلة مباشرة على مدى شعور قصر الرئاسة الروسية (الكرملين) بضغط الوقت وإدراكه للتهديد خلال الأسبوع الممتد من 22 إلى 28 تشرين الأول، لكن من المؤكد أن الرسائل السوفييتية تشير إلى وجود هذه العوامل.

إن أهم فارق بين الحدثين هو أن أزمة عام 1914 أدت إلى حرب عالمية في حين حُلَّت المواجهة الكوبية من دون اللجوء إلى العنف. بعبارة أخرى، اشترك الموقف الذي واجهه القادة الوطنيون في الأزمتين في عدد من السمات مثل المفاجأة والتهديد الكبير وقصر وقت صنع القرار، لكن القرارات التي اتخذوها أدت إلى نتائج مختلفة بشكل كبير، أي التسوية السلمية في مقابل الحرب العالمية.

ثم يطرح السؤال نفسه: "كيف يمكننا تفسير هذه النتائج المختلفة؟" في محاولة لاستكشاف هذا السؤال، يتطرق باقي هذا الفصل إلى عدة جوانب من عملية صنع القرار في العام 1962، مع التركيز بشكل خاص على ضغط الوقت والبحث عن مسارات العمل البديلة وأنماط الاتصال وتحديدها. الغرض من ذلك هو وضع الأسس للمقارنة مع النتائج الواردة في الفصول الثلاثة السابقة.

في حين تُعَد بيانات العام 1914 مكتملة نسبيًا، ما يسمح بإجراء تحليلات كمية منهجية للكثير من الفرضيات، فإن الوثائق الأولية لأزمة كوبا تقتصر على الاتصالات الرسمية بين القادة السوفييت والأميركيين خلال الأسبوع الذي تلا إعلان الرئيس كينيدي عن وجود الصواريخ في كوبا. ومن اللافت للنظر عدم وجود وثائق من الأسبوع الممتد من 16 إلى 22 تشرين الأول، وهو الأسبوع الذي اتُخِذَت خلاله القرارات الأميركية الأولية بشأن كوبا. لذا، نضطر إلى الاعتماد على عدد كبير من المذكرات والسجلات الصحفية لهذه المداولات خلال هذه الفترة الحساسة. علاوة على ذلك، تكشف البيانات المتعلقة بالعام 1914 عن آليات صنع القرار في العواصم الأوروبية الكبرى، لكن تقتصر معلوماتنا حول عملية صنع القرار في الاتحاد السوفييتي خلال أزمة كوبا على بعض البيانات الجزئية والاستنتاجية فحسب.[12] وبالتالي، لا يُعاد فحص إلا بعض الفرضيات التي اختُبِرَت من خلال بيانات العام 1914 في ضوء أزمة كوبا لكن بشكل عام وليس بشكل شامل.

التصورات حول ضغط الوقت

واجه الرئيس كينيدي ومستشاروه عدة عوامل أدت إلى ضغط الوقت خلال أزمة الصواريخ الكوبية. ففي البداية، كان لا بد من وضع سياسة قبل أن تنبّه رحلات طائرات يو-2 المكثفة السوفييت إلى حقيقة اكتشاف منشآت إطلاق صواريخهم. وبالمقابل، بمجرد أن تصبح التطورات في كوبا معروفة للعامة، فلن يبقى وقت للتشاور والتناقش حول الرد المناسب.

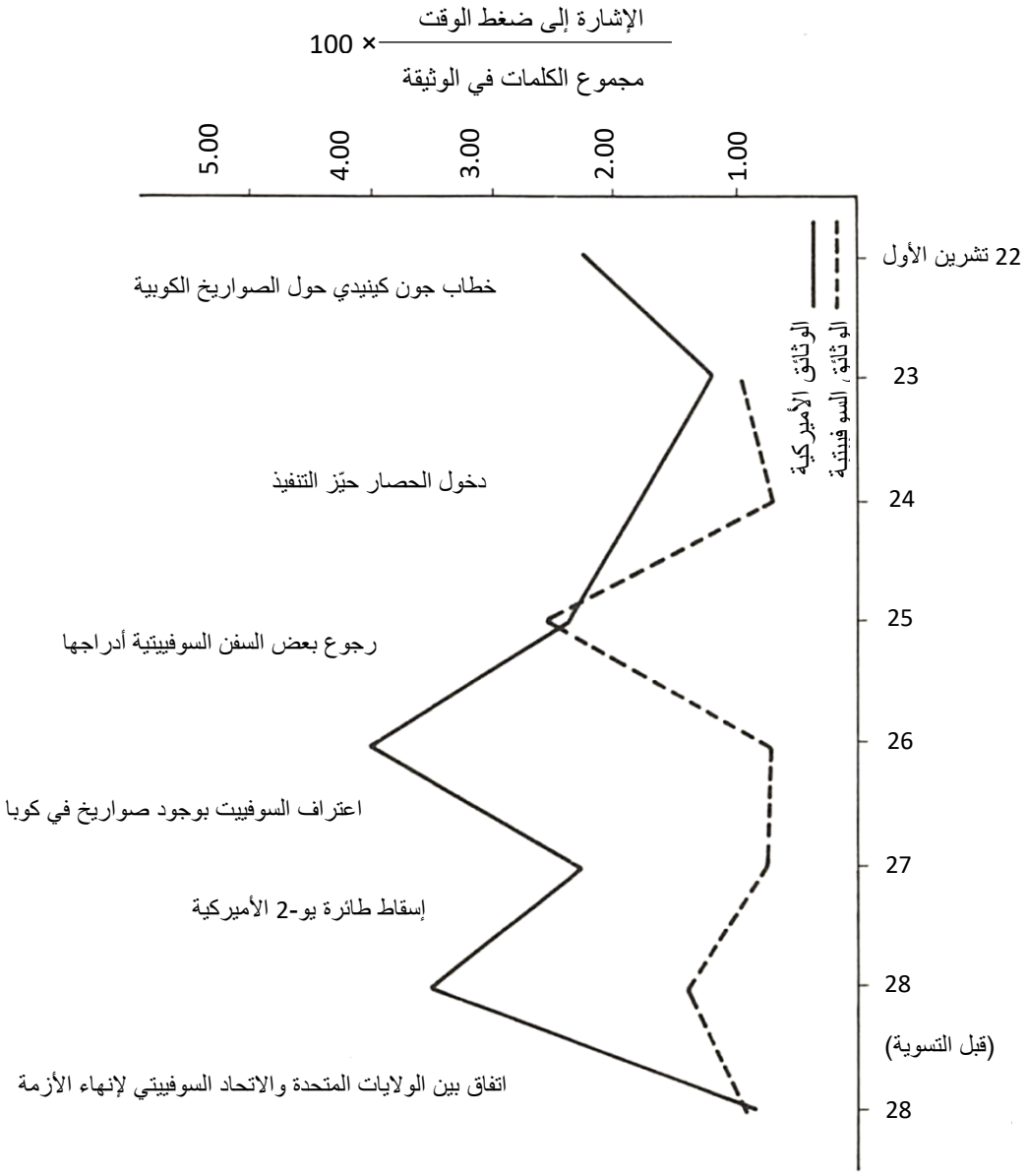
كان القلق المهيمن طوال هذه الفترة هو معرفة أن البناء على مواقع الصواريخ كان مستمرًا بوتيرة سريعة. وأشارت أولى الأدلة التصويرية لأنشطة البناء في كوبا إلى أنها ستكون جاهزة للعمل في غضون أسبوع إلى عشرة أيام. وقد حدد هذا التوقع إطارًا زمنيًا ضيقًا للمداولات بشأن السياسات. وكان المسؤولون الأميركيون مدركين أن مهمتهم ستصبح أكثر صعوبة بشكل لا يمكن تصوره بمجرد اكتمال البناء في مواقع إطلاق الصواريخ، وقد صرّحوا: "لأننا جميعًا كنا نعلم أنه بمجرد أن تصبح مواقع الصواريخ قيد البناء جاهزة للعمل وقادرة على الاستجابة لأي تهديد أو أمر واضحَيْن بوابل نووي، ستتغير خيارات الرئيس بشكل كبير".[13] وبالتالي، لم يفرض الموقف رد فعل انعكاسي - على الأقل كما عرّفه الرئيس. لكن في ما يتعلق بالمهمة في متناول اليد، كان وقت صنع القرار قصيرًا بالفعل.[14] وبالنظر إلى الآثار الهائلة للوضع، فإنه ليس من المستغرب أن جميع روايات صنع القرار خلال أزمة كوبا - خاصة تلك الخاصة بروبرت كينيدي - مليئة بدلائل على ضغط الوقت.

على الرغم من الضغوط الزمنية التي فرضتها هذه المواعيد النهائية، حرص الرئيس ومستشاروه على تجنب أي "رد فعل انفعالي" من أي من الطرفين. فقد بُذلت جهودٌ لتأخير اتخاذ إجراءات علنية طالما سمح الموقف بذلك، ولدراسة مسارات العمل البديلة وفقًا للمعيار التالي: هل يؤدي هذا الرد إلى إطالة الوقت المتاح للنظر في الخيارات الأخرى بدلًا من تقليصه؟ وعلى القدر نفسه من الأهمية، كشفت المناقشات في واشنطن عن حساسية تجاه ضغوط الوقت التي كان الخصم يعمل في ظلها. وكان هناك تخوّف من دفع رئيس الوزراء خروتشوف إلى اتخاذ قرار لا رجعة فيه على عجل؛ فاتفق أعضاء مجموعة صانعي القرار على أنه "يتعين علينا إبطاء تصعيد الأزمة لإعطاء خروتشوف الوقت الكافي للنظر في خطوته التالية".[15] يتلخص أحد الأمثلة المثيرة للاهتمام على التكتيكات المصممة لزيادة الوقت الذي يستغرقه السوفييت في صنع القرار في إدارة الرئيس للعزل البحري. فقد أمر السفن الأميركية بتأخير اعتراض السفن السوفييتية حتى آخر لحظة ممكنة، وقد أرسل هذا الأمر من دون تشفير.[16] وكان السوفييت، الذين كانوا على يقين من اعتراضهم للرسالة، على الأقل يدركون أن لديهم الوقت الكافي لاتخاذ القرار بشأن كيفية الرد على الحصار. كما كشفت هذه الحيلة عن فهم متطور لعلم النفس الاجتماعي للاتصال؛ إذ إن الرسالة الواردة من مصدر غير موثوق تكون أكثر قابلية للتصديق إذا كان المتلقّي يحتاج إلى بذل جهده للحصول على المعلومات. وعلى نحو مماثل، يمكن تفسير القرار السوفييتي في 25 تشرين الأول بإبطاء تقدم سفنهم غرباً في منتصف المحيط الأطلسي على أنه محاولة لتمديد الوقت المتاح لاتخاذ القرارات.

إن تحليل محتوى الرسائل المتبادلة بين موسكو وواشنطن أثناء الأزمة يكشف عن العلاقة بين ضغط الوقت المُتَصَوّر والتطورات خلال الأسبوع الممتد من 22 إلى 28 تشرين الأول (الشكل 19). وتشير الوثائق السوفييتية والأميركية إلى أن تكرار الإشارة إلى الوقت بلغ ذروته في الوقت الذي عادت فيه السفن الروسية المتجهة إلى كوبا أدراجها، الأمر الذي قلّل بالتالي من احتمالات نشوب صراع بحري في المحيط الأطلسي. ولعل حقيقة أن هذا كان صحيحاً في وقت أبكر قليلًا بالنسبة إلى الاتحاد السوفييتي مقارنة بالولايات المتحدة يمكن تفسيرها بحقيقة مفادها أن القادة السوفييت كانوا على علم بقرارهم بعدم تحدي الحصار قبل أن يتضح ذلك في واشنطن. ارتفعت الإشارات إلى ضغط الوقت مرة أخرى مع زيادة وضوح إمكانية اتخاذ الولايات المتحدة خطوات تتجاوز الحصار لضمان إزالة الصواريخ. وبعد الاتفاق على تفكيك وإزالة مواقع الصواريخ في مقابل تعهد بعدم غزو كوبا، تراجعت الإشارات إلى ضغوط الوقت في الوثائق السوفييتية والأميركية على حد سواء.

تشير مقارنة أزمتي العامين 1914 و1962 إلى أهمية تعريف الوقت اللازم لصنع القرارات بطريقة ذاتية بدلًا من موضوعية. من الناحية الموضوعية، كان عامل الوقت في العام 1962 ذا أهمية أكبر بكثير مقارنة بالعام 1914. فالفاصل الزمني بين اتخاذ قرار استخدام القوة وتنفيذ العمليات العسكرية أقصر بكثير في عصر الصواريخ البالستية العابرة للقارات القادرة على الوصول إلى أي هدف على الأرض في غضون دقائق. وبالتالي، فإن القادة السوفييت والأميركيين في العام 1962 لم يكونوا أقل إدراكًا لضغوط الوقت والتكاليف المحتملة المترتّبة على تأخير العمل مقارنة بنظرائهم في العام 1914. لكنهم أدركوا أيضًا مخاطر التصرف على عجل، ونجحوا في التخفيف من أشد المخاطر المترتبة على مثل هذه الضغوط. فقد قاوموا الضغوط التي دفعت إلى اتخاذ قرارات متسرعة، وربما كان الأمر الأكثر أهمية هو أنهم اتخذوا عدداً من الإجراءات التي تجنبت وضع خصومهم في موقف يضطرهم إلى الاستجابة على عجل. وكانت مثل هذه الجهود الرامية إلى إطالة وقت صنع القرار ضمن الحدود التي فرضها الموقف مفيدة في الحل النهائي للأزمة من خلال الوسائل السلمية من دون اللجوء إلى الحرب. وقد اعترف الرئيس كينيدي نفسه في وقت لاحق بأن القدرة على تأخير اتخاذ القرار بعد تلقي الدليل التصويري على وجود مواقع الصواريخ كانت حاسمة في مضمون السياسة الأميركية. فقد صرّح قائلًا: "لو اضطررنا لاتخاذ قرار متسرع في الساعات الأولى من يوم الأربعاء [17 تشرين الأول]، لا أعتقد أننا كنا اخترنا بحكمة كما فعلنا في النهاية، إذ لجأنا إلى العزل في مواجهة الأسلحة الهجومية".[17]

الشكل 19
العلاقة بين إدراك ضغوط الوقت والتطورات في خلال أزمة الصواريخ



خيارات السياسات

ارتبط البحث عن البدائل خلال أزمة الصواريخ الكوبية ارتباطًا وثيقًا بضغوط الوقت؛ وعلى حد تعبير "آرثر شليزنغر": "الموعد النهائي حدد الإستراتيجية".[18] وعلى الرغم من ضغوط الوقت، بذل صناع السياسات الأميركيون جهودًا لمنع قطع الطريق المبكر أمام الخيارات الأخرى. وعلى الرغم من الشائعات التي انتشرت على نطاق واسع حول نشر صواريخ هجومية في كوبا، فقد قاومت إدارة كينيدي اتخاذ أي إجراء حتى أصبحت الأدلة التصويرية لمواقع الإطلاق متاحة في 15 تشرين الأول. في هذا الإطار، استذكر ماك جورج باندي أنه عند تلقيه أول نبأ عن الأدلة التصويرية، "كان أول رد فعل للرئيس كينيدي هو التأكد من صحة هذه المعلومات، والتساؤل عما إذا كانت الأدلة كافية لاتخاذ قرار حاسم بشأن وجود الصواريخ بالفعل".[19] فحتى تاريخ 18 تشرين الأول، كانت سلسلة من البدائل قيد النظر في انتظار الحصول على معلومات أكثر دقة، وفي خضم صياغة قرار فرض الحصار، كان النقاش المفتوح حول البدائل موضع تشجيع. واستذكر الرئيس أنه "على الرغم من وجود اختلافات حادة في البداية بين صناع القرار... فقد أثبتت هذه الاختلافات في النهاية أنها مفيدة جدًا، لأن الأشخاص المعنيين كانوا يتحملون مسؤوليات خاصة بهم".[20] وأكد مشارك آخر في مجموعة صانعي القرار في الأزمة أن الرئيس كينيدي شجع المجموعة على عقد اجتماعات تمهيدية من دونه، إدراكًا منه أن مناقشة البدائل في مجلس الأمن القومي ستكون أكثر صراحة في غيابه.[21] وبالتالي تم التوصل إلى القرار النهائي من خلال مناقشات مفتوحة وصريحة نسبيًا. مع ذلك، لا يضمن اتخاذ القرار الجماعي بالضرورة نشوء سياسة سليمة، لكنّه يحد من احتمال أن يكون القرار منحازًا وغير موضوعي.[22] وسنعود إلى هذه النقطة في الفصل الثامن عندما نقيّم اتهام دين أتشيسون بأن هذه الاجتماعات "غير المقيدة" و"المفتقرة للقيادة" كانت "مضيعة للوقت" فضلًا عن كونها تقصيرًا جسيمًا في أداء الواجبات الدستورية".[23]

ظهرت ست استجابات بديلة من المناقشات الأولية بين مستشاري الرئيس. فكان بوسع الولايات المتحدة أن: لا تفعل شيئًا؛ أو تعتمد على الضغوط الدبلوماسية ضد الاتحاد السوفييتي؛ أو تحاول فصل كاسترو عن السوفييت؛ أو تشرع في حصار كوبا؛ أو تشن ضربة جوية ضد أهداف عسكرية في كوبا؛ أو تشن غزوًا للإطاحة بحكومة كاسترو. وسرعان ما انحصر الاختيار بين الحصار والضربة الجوية.

في البداية، حظي خيار توجيه ضربة جوية مفاجئة لمواقع الصواريخ بدعم قوي بين أغلب المشاركين في مجموعة صانعي القرار، بما في ذلك الرئيس. إلا أن آراءهم تباينت تدريجيًا مع استمرار النقاش، حتى حُسمَ الأمر لصالح فرض الحصار. وورد أن تصويتًا غير رسمي كشف عن أغلبية 11 صوتًا لصالح الحصار مقابل 6 أصوات.[24] وبدا العزل البحري الخيار الأمثل لإجبار السوفييت على سحب الصواريخ الهجومية، مع الحد من احتمالية حصول رد فعل عنيف من جهتهم. ووفقًا لكينيدي، فإن قرار فرض الحصار البحري كان قائمًا على التفكير في أن "المسار الذي اتخذناه في النهاية كان له ميزة السماح باتخاذ مسارات أخرى، في حال فشله. وبعبارة أخرى، كنا نبدأ، بطريقة ما، من المسار ذي المستوى التصعيدي الأدنى.[25]

استند اهتمام الرئيس ومستشاريه بالحفاظ على عدد من الخيارات، على الأقل جزئيًا، إلى التمييز الصريح بين التهديدات والأفعال. فقد أصبح استخدام التهديدات أداة مقبولة إلى حد ما في السياسة الدولية على مدى عقدين تقريبًا من الحرب الباردة. ومن ناحية أخرى، امتنعت الولايات المتحدة والاتحاد السوفييتي بحذر عن القيام بأي عمل عنيف مباشر ضد بعضهما البعض. وبالتالي رجحت كفّة الرغبة في تجنب قتل القوات السوفييتية في مقابل شن ضربة جوية على كوبا. وحوّل الحصار العبء الفوري لاتخاذ القرار في ما يتعلق باستخدام العنف إلى رئيس الوزراء خروتشوف، وإذا ثبت فشل الحصار، فإن هذا لم يمنع اللجوء إلى "عمل أكثر خطورة" في وقت لاحق.[26] ومن خلال تبني هذه الإستراتيجية لم تُتَّخَذ أي قرارات لا رجعة فيها بشأن استخدام العنف، وتُرِكَ المجال مفتوحًا أمام الولايات المتحدة لاتخاذ إجراءات ممكنة لاحقة. وبالمثل، مُنِح قادة الاتحاد السوفييتي الوقت والفرصة اللّازمين لتقييم خياراتهم الخاصة. وبالتالي، بدا أن المسؤولين الرئيسين في السياسة الخارجية المشاركين في أزمة تشرين الأول 1962 قد أدركوا وجود علاقة وثيقة بين أفعالهم وخيارات خصومهم، على عكس عدد كبير من نظرائهم الذين شاركوا في

أزمة العام 1914. وقد وصف تيودور سورنسن المداولات على النحو التالي: "ناقشنا رد الفعل السوفييتي على أي تحرك محتمل من جانب الولايات المتحدة، ورد فعلنا تجاه هذا الرد السوفييتي، وما إلى ذلك، محاولين تتبع كل من هذه الطرق إلى استنتاجاتها النهائية".[27]

وأظهر صناع القرار الأميركيون أيضًا حساسية مفرطة تجاه موقف الخصم ومنظوره، محاولين التأكد من توافر عدد من الخيارات الأخرى غير الحرب الشاملة أو الاستسلام الكامل أمام القادة السوفييت. وكانت إحدى المزايا المهمة للحصار مقارنة بالإستراتيجيات الأخرى هي أنه بدا وكأنه يتجنب وضع القادة السوفييت في هذا الموقف. إذ كان من شأن الهجوم الجوي على قواعد الصواريخ أو غزو الجزيرة أن يترك للقادة السوفييت خيارين فقط: إما الاستسلام للولايات المتحدة أو شن هجوم مضاد. وفي هذه الحالة، ربما بدا الخيار الأخير أقل إزعاجًا. من ناحية أخرى، منح الحصار الحكومة السوفييتية خيارًا بين إرجاع السفن الحاملة للأسلحة أو كسر الحصار. وحتى المسار الأخير كان ليترك للولايات المتحدة خيارًا آخر غير إغراق السفن السوفييتية وهو تعطيل دفاتها.[28] وبالتالي، أُلقيَ القرار بشأن ما إذا كان يجب التصعيد أم لا على قصر الرئاسة الروسية (الكرملين)، لبضعة أيام على الأقل، وفي ظَل ظروف جعلت من غير المحتمل أن يؤدي اللجوء إلى العنف إلى تحسين موقف التفاوض السوفييتي.

اختار الرئيس وزملاؤه في اختيار الخطوة الأولى المتمثلة في فرض الحصار على كوبا رفض مشورة المؤسسة العسكرية. فقد استمرت هيئة الأركان المشتركة طوال الأزمة - وحتى بعد اتفاق السوفييت على سحب الصواريخ - في الضغط من أجل شن هجوم عسكري على أساس أن الاتحاد السوفييتي لن يفعل شيئًا ردًا على ذلك، أو إذا ثبت أن هذا الافتراض خاطئ فإن الحرب ستكون في مصلحة الولايات المتحدة الوطنية. بل إن أحد أعضاء هيئة الأركان المشتركة اقترح شن هجوم نووي على أساس أن السوفييت سيستخدمون مثل هذه الأسلحة إذا ما هاجموا الولايات المتحدة.[29]

لكن الحصار المفروض على كوبا، الذي دخل حيّز التنفيذ في 24 تشرين الأول، لم يضع حدًا للنظر في الإستراتيجيات الأميركية البديلة. فبحلول 26 تشرين الأول بدا واضحًا أنه على الرغم من التهديدات السابقة التي أطلقها خروتشوف، فإن السفن السوفييتية لن تتحدى الحصار. لكن على الرغم من بدء المفاوضات، فإن الموقف كان لا يزال بالغ الخطورة، وذلك لأنه لم يكن من المؤكد على الإطلاق أن تُسحَب الصواريخ السوفييتية من كوبا؛ بل توجد أدلة كافية تشير إلى تسارع وتيرة البناء في مواقع الإطلاق في كوبا، التي كان من المعتقد آنذاك أنها ستكتمل بحلول 30 تشرين الأول. وواجه القادة الأميركيون مرة أخرى موضوع الإجراءات اللاحقة التي يجب اتخاذها في حال تبين أن الحصار غير كاف لإجبار السوفييت على سحب جميع الصواريخ الهجومية. وكان من بين الخيارات التي نُظِرَ فيها ما يلي: تشديد الحصار بحيث يشمل السلع جميعها باستثناء المواد الغذائية والأدوية وزيادة الرحلات الجوية على علو منخفض فوق كوبا لغرضي الاستطلاع والمضايقة واتخاذ إجراءات داخل كوبا وشن غارة جوية وغزو البلاد. كانت هذه هي البدائل التي كان من المقرر أن يُنظَر فيها في "أشد الاجتماعات جدية على الإطلاق في البيت الأبيض"، لو لم تتم تسوية الأزمة بموجب اتفاق كينيدي-خروتشوف في 28 تشرين الأول.[30] وقبل بدء ذلك الاجتماع مباشرة، وافق رئيس الوزراء خروتشوف على سحب الصواريخ الهجومية جميعها من كوبا في مقابل تعهد الرئيس كينيدي بعدم غزوها.

أنماط الاتصالات

تحول صعوبة الحصول على الوثائق السوفييتية والأميركية أثناء أزمة الصواريخ الكوبية دون إجراء تحليل كامل لأنماط الاتصالات. ومع ذلك، فإن بعض المقارنات ممكنة. ولعل أكثر أوجه التشابه وضوحًا بين أزمة عام 1914 وأزمة كوبا كان استخدام قنوات اتصال مرتجلة لنقل الرسائل الدبلوماسية. على سبيل المثال، حتى قبل الكشف عن اكتشاف الصواريخ في 22 تشرين الأول، اعتمد الرئيس كينيدي على مبعوث خاص، وهو وزير الخارجية السابق دين أتشيسون، بدلًا من الاعتماد على وزارة الخارجية والدبلوماسيين المتمركزين في أوروبا، لإبلاغ الجنرال ديغول وزعماء حلف شمال الأطلسي بالوضع في كوبا.

اضطلع استخدام أساليب ارتجالية لتوصيل النوايا الأميركية إلى السوفييت خلال الأسبوع الممتد من 22 إلى 28 تشرين الأول بدور هام في التوصل إلى الحل النهائي للأزمة. وكما أشار الرئيس نفسه بعد مرور الأزمة، فإن قنوات الاتصال العادية مع قصر الرئاسة الروسية (الكرملين) كانت "سيئة جدًا".[31] فقد كان يتطلب الأمر ما لا يقل عن أربع ساعات لنقل رسالة رسمية بين البيت الأبيض والكرملين.[32] أو، لوضع هذا الرقم في إطاره الصحيح، كان إرسال رسالة إلى زعيم الدولة المعارضة ليستغرق ما يقرب من عشرة أضعاف الوقت اللازم لإطلاق وابل من الصواريخ المسلحة نوويًا على وسط بلاده.

وفي محاولة للتغلب على هذه المشكلة، ابتُكِرَت بعض الوسائل غير التقليدية. وقد تمت الإشارة مسبقًا إلى رسالة مهمة تؤكد رغبة الأميركيين في احتواء الأزمة وقد أُرسلَت هذه الرسالة من دون تشفير إلى السفن التي تقوم بالدوريات. إذ كان من المفترض أن تكتسب هذه الرسالة مصداقية أكبر لدى السوفييت بعد اعتراضها، مقارنة بما لو أن واشنطن أبلغت السفير السوفييتي ببساطة بنوايا الولايات المتحدة.[33] وفي وقت لاحق، أعلن رئيس الوزراء خروتشوف قبول صيغة الرئيس كينيدي لتسوية الأزمة عبر البث العام من أجل اختصار الوقت الذي تستغرقه القنوات الدبلوماسية العادية لتشفير الرسائل وإرسالها وفك تشفيرها.

كما استُعينَ بعدد من المواطنين العاديين لنقل رسائل مهمة أثناء أزمة الصواريخ. ففي اليوم الذي دخل فيه الحصار حيّز التنفيذ، استدعى رئيس الوزراء خروتشوف رجل الأعمال الأميركي الذي كان زائرًا في كوبا، ويليام نوكس، من شركة "وستنغهاوس إنترناشيونال" إلى الكرملين لحضور اجتماع دام ثلاث ساعات. وبوصفه جارًا سابقًا لوزير الخارجية دين راسك، كان من المتوقع أن ينقل ويليام نوكس رسالة رئيس الوزراء السوفييتي إلى واشنطن. وقد تضمنت هذه الرسالة اعترافًا صريحًا بوجود صواريخ سوفييتية في كوبا وتهديدًا باستخدامها ضد الولايات المتحدة إذا اقتضت الضرورة.

وبعد يومين تلقى جون سكالي، المراسل الدبلوماسي لهيئة الإذاعة الأميركية، طلبًا عاجلًا لعقد اجتماعٍ من ألكسندر س. فومين، أبرز عميل في جهاز الاستخبارات السوفييتي بالسفارة السوفييتية. وفي أحد المطاعم القريبة سأل فومين عما إذا كانت وزارة الخارجية الأميركية مهتمة بتسوية تقوم على سحب الصواريخ السوفييتية، ووعد كوبي بعدم قبول مثل هذه الأسلحة في المستقبل، وتعهد أميركي بعدم غزو كوبا. ونقل سكالي الرسالة إلى دين راسك، وفي وقت لاحق من ذلك المساء التقى مرة أخرى بفومين ليؤكد له الاهتمام الأميركي بهذه الصيغة. وأُرسلَ هذا الرد على الفور إلى موسكو. وتشهد حقيقة حل الأزمة وفقًا لهذه الشروط في الأساس على أهمية اجتماعات سكالي وفومين.

ووفقًا لسكالي، اقترح فومين في وقت لاحق أنه "من أجل التعلم من هذه الكارثة الوشيكة، يتعين على وزير الخارجية راسك، من الآن فصاعدًا، أن يجتمع ثلاث مرات في اليوم مع السفير الروسي حتى يتسنى لهما تجنب الأزمات المستقبلية وما أسماه سوء الفهم في المستقبل".[34] وكان الدور المهم الذي اضطلعت به مفاوضات كينيدي-خروتشوف وسكالي- فومين في حل الأزمة سببًا مباشرًا في إنشاء "الخط الساخن" بين البيت الأبيض والكرملين. ووُضِعَت هذه القناة من الاتصالات أثناء الأزمات في الاستخدام لأول مرة أثناء الحرب العربية الإسرائيلية الثالثة في العام 1967 لمنع أي سوء تفاهم بين موسكو وواشنطن كان من الممكن أن يؤدي إلى مواجهة سوفييتية أميركية مباشرة في الشرق

الأوسط. وهكذا، أُسِّسَت آلية جديدة للتواصل خلال الأزمات لضمان تجاوز القيود المفروضة على قنوات الاتصال التقليدية.

وعلى الرغم من وجود بعض أوجه التشابه في أسلوب الاتصال خلال أزمتَي 1914 و1962، فإن الاستجابات للمعلومات المتعلقة بالخصوم – سواء كانت على شكل اتصالات مكتوبة أو إجراءات سياسية - اختلفت بشكل كبير في الحالتين. فخلال أزمة الصواريخ كان هناك ميل إلى إدراك طبيعة أفعال الخصم والنوايا الكامنة وراءها بدقة إلى حد ما. قُيِّمَ اثنان وأربعون إجراءً سوفييتيًا واثنان وستون إجراءً أميركيًا لتحديد مدى مساهمتها في تصعيد أو تخفيف حدة الأزمة خلال الفترة من 22 تشرين الأول إلى 2 تشرين الثاني، وكانت النتائج كالتالي:

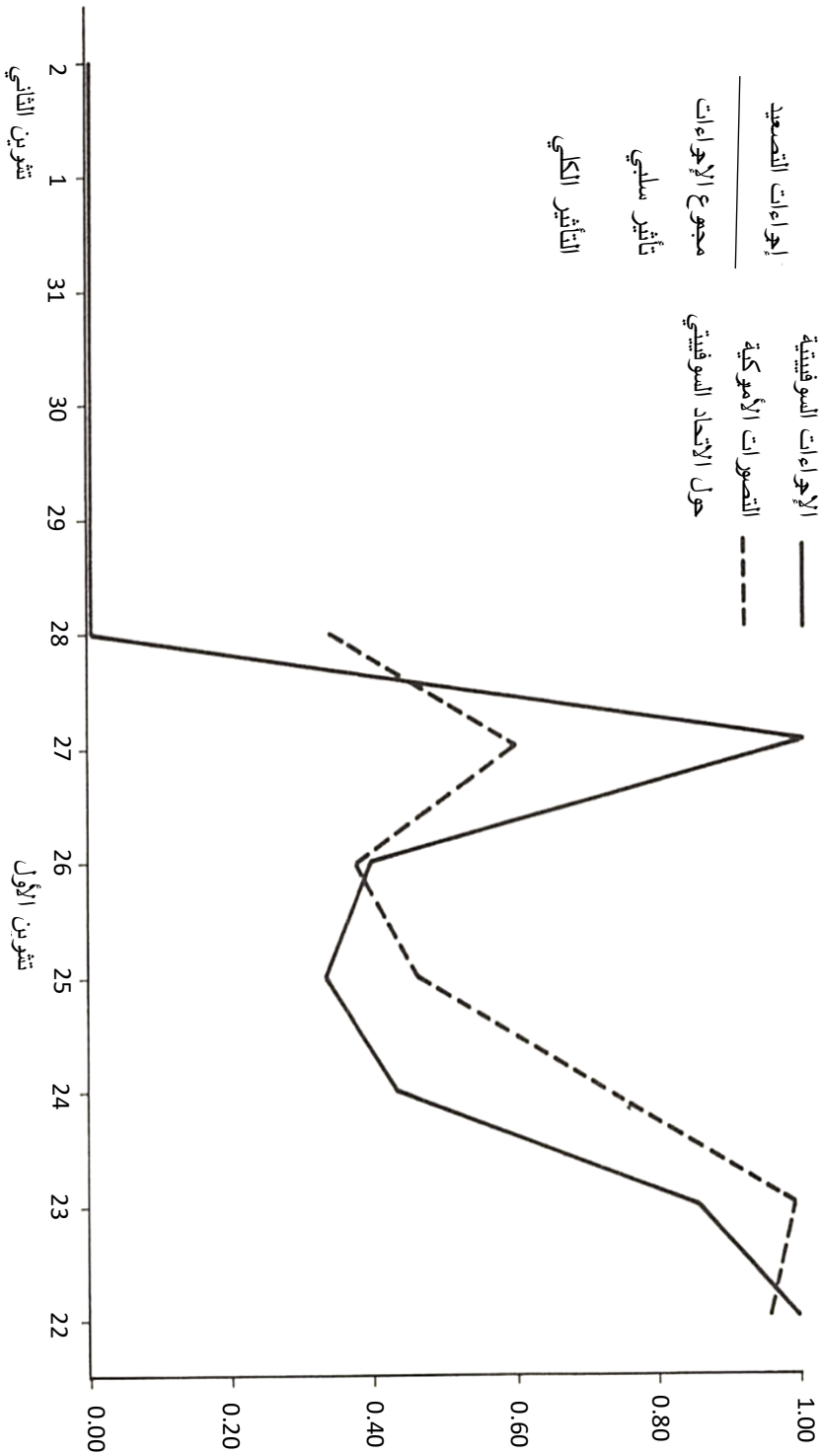
	الإجراءات الأميركية	*الإجراءات السوفييتية*
التصعيد	29	24
خفض التصعيد	19	12
لا تندرج تحت أي من التصنيفين	14	6

يُظهر الشكلان 20 و21 كيف تغيرت إجراءات كل دولة خلال مسار الأزمة، وكذلك تصورات الخصم حولها. وقد تطابقت تصورات الولايات المتحدة حول الاتحاد السوفييتي بشكل كبير مع إجراءات السوفييت. لكن لم تكن تصورات السوفييت للإجراءات الأميركية واضحة المعالم، خاصة في الأيام الأولى التي تلت إعلان كينيدي عن وجود صواريخ في كوبا. لكن بشكل عام، كانت تُعَد الإجراءات الاسترضائية من الجانب الآخر جهودًا حقيقية لتأخير التصعيد أو خفض حدته، وليس باعتبارها حيلًا يجب إغفالها. وعلى هذا فقد فُسِّرَت الجهود التي بذلها أي من الطرفين لتجنب المواجهة العنيفة على هذا النحو، وقد قوبِلَت أي مبادرة من أي طرف برد فعل مماثل.

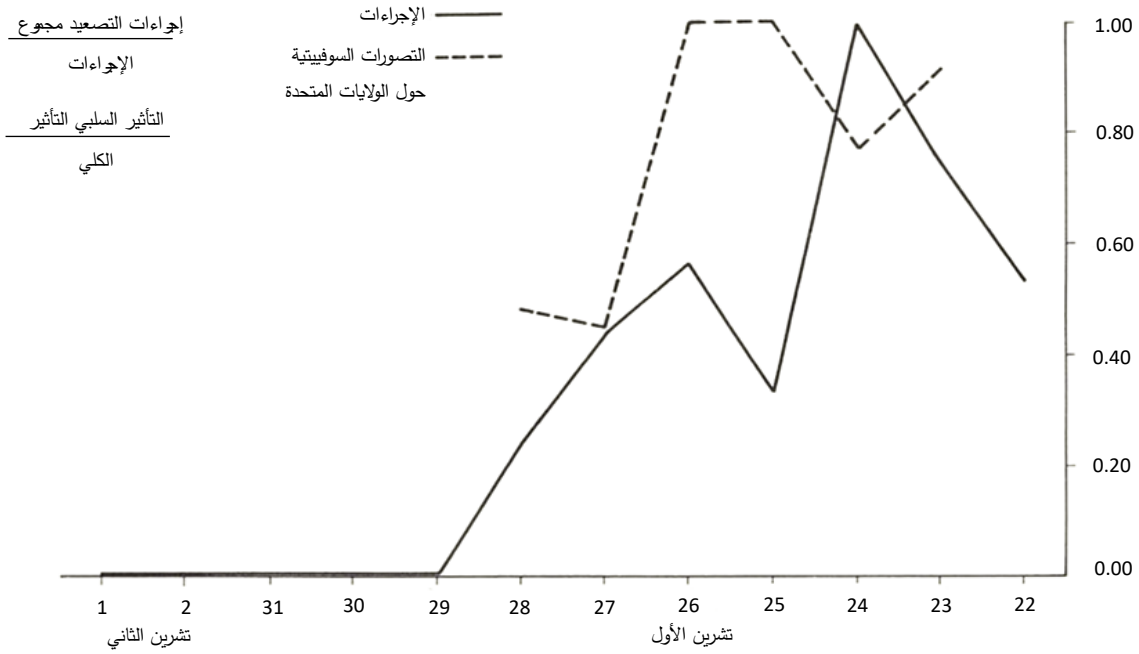
على النقيض من ذلك، فشلت الجهود المتعددة التي بُذلت في العام 1914 لإبطاء التصعيد أو خفض حدته فشلًا ذريعًا، فقد تحول أولًا إلى صراع محلي ثم لاحقًا إلى حرب أوروبية شاملة. ويُعزى السبب جزئيًا إلى الميل الواسع النطاق إلى اعتبار الخطوات التوفيقية جهودًا غير صادقة تسعى من خلالها الدولة لكسب ميزة لنفسها أو لحلفائها.

الشكل 20

تطابق الإجراءات السوفييتية مع التصورات الأميركية حول الاتحاد السوفييتي



الشكل 21
التطابق بين الإجراءات الأمريكية وإدراك السوفييت للولايات المتحدة



الخاتمة

غالبًا ما يُعَد ضغط الوقت والبحث عن البدائل وأنماط الاتصال عناصر أساس في عملية صنع القرار في أوقات الأزمات. وكما كشفت الفصول الثلاثة السابقة، تشير البيانات التي جُمعَت في العام 1914 إلى أن هذه العوامل كانت في الواقع تتغير مع تزايد الضغوط الناجمة عن الأزمات، ويبدو أن هذه التغيرات كانت لها عواقب وخيمة على القرارات السياسية المفصلية. ويشير تحليل أكثر انطباعية لهذه العوامل أثناء المواجهة الكوبية إلى أن قدرة صناع القرار الأميركيين على التخفيف من بعض العواقب السلبية للأزمة ساهمت في حلها سلميًا في نهاية المطاف. فقد بدا سلوك الرئيس كينيدي أثناء الأزمة الكوبية، في كثير من النواحي، مصممًا على تجنب تكرار كارثة عام 1914. فقبل اكتشاف الصواريخ السوفييتية في كوبا، كان الرئيس يقرأ كتاب "The Guns of August" للكاتبة باربرا توكمان وهو سرد لأحداث الشهر الأول من الحرب العالمية الأولى. وقد ترك الكتاب انطباعًا قويًا عليه لأنه كشف كيف أثرت الحسابات والمفاهيم الخاطئة على مجرى الأحداث في العام 1914. وكان الرئيس يشير مرارًا وتكرارًا إلى أن قرارات الحرب العالمية الأولى تمثل نموذجًا صارخًا للأخطاء التي يجب تجنبها أثناء الأزمات خلال العصر النووي. فعلى سبيل المثال، عندما نا قش أزمة الصواريخ الكوبية بعد بضعة أسابيع من انتهائها، أكد قائلًا: "حسنًا، إذا نظرنا إلى تاريخ هذا القرن، حيث جاءت الحرب العالمية الأولى في واقع الأمر نتيجة سلسلة من الأخطاء في الحكم على نوايا الآخرين... فإنه من الصعب جدًا اتخاذ قرارات دقيقة على الدوام حول ما سيكون تأثير قراراتنا على الدول الأخرى".[35] ومع ذلك فإن قدرة الزعماء الأميركيين والسوفييت على تجنب إبادة نووية في تشرين الأول 1962 لا تشكل ضمانة بأن حتى إدارة الأزمات بمهارة كبيرة سيفضي دائمًا إلى حل سلمي. وكما قال الرئيس كينيدي بعد بضعة أشهر، في إشارة إلى أزمة الصواريخ الكوبية، "لا يمكن تكرار مثل هذه الأزمات".*

* سورنسن، *Kennedy*، ص 726. لاحظ سورنسن أن أزمة الصواريخ الكوبية أثرت بشكل كبير على مشاعر كينيدي بشأن الشؤون الخارجية: "تغيرت وجهة نظره أيضًا بعد النظر إلى فوهة البندقية. بعد الأزمة الكوبية الأولى، أكد للمحررين في الولايات المتحدة أن 'ضبط النفس لدينا ليس بلا نهاية'. وبعد الأزمة الكوبية الثانية، عندما سأله المحررون ذاتهم عن هذا التصريح، أجاب: "آمل ألا ينتهي ضبط النفس لدينا – أو شعورنا بالمسؤولية – أبدًا". المصدر نفسه، ص 726-27. راجع أيضًا آرثر أم. شليزنغر، *A Thousand Days* (نيويورك: شركة هوتون-ميفلين، 1965)، ص 893.

تلقي المقارنة بين هاتين الأزمتين الضوء على بعض جوانب عملية صنع القرار في المواقف التي تتسم بارتفاع الضغوط، لكن تظل بعض الأسئلة الأخرى المثيرة للاهتمام قائمة. لقد ركزنا انتباهنا على طبيعة الموقف من دون النظر في كيفية تأثّر عواقب الأزمة أيضًا بالعوامل التنظيمية أو الشخصية أو غيرها من العوامل المتداخلة. ومن الممكن إبداء الكثير من الملاحظات الإضافية المحتملة، على الرغم من أن الأدلة تسمح بالتكهنات فحسب بدلًا من إعطاء أي إجابات محددة.

ونستطيع أن نشير إلى عدة تفسيرات معقولة من منظور منهجي. ولعله كانت القدرات النووية، وإدراك واشنطن وموسكو بأن استخدامها من شأنه أن يؤدي إلى دمار لا مثيل له في التاريخ، بمثابة قيد ضد استفزاز غير مبرر للخصم. لكن، على الرغم من أننا تمكنا الآن من تجنب الحرب النووية لمدة ربع قرن من الزمان، فإن الأكثر تفاؤلًا فقط هو الذي قد يؤكد أن الإرهاب النووي يشكل ضمانة مثالية لحل الأزمات سلمياً. وقد اقترح بعض المحللين أن القادة السوفييت والأميركيين كانوا ليجدوا على نحو أو آخر وسيلة لتجنب الحرب بسبب الصواريخ في كوبا.[36] لكن ينبغي لما كشفه روبرت كينيدي عن توصيات هيئة الأركان المشتركة، التي كان أحد أعضائها مرشحاً لمنصب نائب الرئيس في العام 1968، أن يسهم بشكل كبير في تبديد أي تفاؤل مفرط. فليس من الصعب تصور رئيس آخر في مواجهة أزمة مماثلة يعتمد اعتمادًا كلياً على نصائح قادته العسكريين.* وفي مثل هذه الظروف، يصعب تصديق أن القادة الروس كانوا سيبدون ضبط النفس اللازم لتجنب حرب سوفييتية أميركية. وبشكل عام، فإن افتراض وجود "مخرج" دائمًا يشكّل قراءة خاطئة للتاريخ، كما يتّضح من أزمة الصواريخ الكوبية.

ولعل وجود الأمم المتحدة باعتبارها منصة للاتصال والتفاوض قد أدى دوراً في تلك الفترة. استُخدمَت المناقشات العامة بين ممثلي الاتحاد السوفييتي وأميركا في مجلس الأمن في المقام الأول لتسجيل نقاط المناظرة، لكن ربما سُهِّلَت بعض الاتصالات الخاصة المفيدة بين ستيفنسون وزورين وموظفيهما. ومع ذلك، تشير الأدلة العامة حتى الآن إلى أن أهم قنوات الاتصال كانت تلك التي تتم خارج الأمم المتحدة. ومن ناحية أخرى، كان ما يسمى بنظام الحفلات في العام 1914 عبارة عن سلسلة من المؤتمرات العاجلة، وكانت الجهود الرامية إلى عقدها في ذروة الأزمة غير ناجحة على الإطلاق.

وقد يكون التفسير المحتمل الثاني للاختلافات في النتائج في العامين 1914 و1962 هو تجارب إدارة الأزمات التي مر بها القادة المعنيون. فبحلول العام 1914 كانت أزمات البلقان قد جاءت ومرت على جيل كامل من دون أن تؤدي إلى حرب عامة. ظاهرياً، بدا لكثيرين أن القادة الأوروبيين كانوا قادرين على التعامل مع مثل هذه الاضطرابات المتكررة، على الأقل إلى الحد الذي جعلهم يقتصرون على استخدام العنف في المناطق المحلية. وهناك بعض الأدلة، التي لا يمكن إنكارها، تؤكد الثقة في أن الأزمة التي أشعلها اغتيال فرانز فرديناند كانت أيضًا موقفًا يمكن للرجال العقلاء تسويته سلمياً. وحتى ونستون تشرشل، اللورد الأول في الأدميرالية البحرية البريطانية، كتب قائلًا: "قبل أقل من ثلاثة أيام من اندلاع الحرب، ذهبت إلى الفراش وأنا أشعر بأن الأمور قد تهدأ... فقد كنا ما زلنا بعيدين كل البعد، كما بدا لنا، عن أي خطر لاندلاع الحرب".[37]

وفي المقابل، عايش القادة الأميركيون قبل أقل من عامين من العام 1962، حالة نموذجية للتعامل غير الملائم مع الأزمات. ولا شك أن الأحداث الكارثية المحيطة بغزو خليج الخنازير قد قضت على أي أثر من آثار الثقة المفرطة التي ربما كانت تسود إدارة كينيدي عند توليها السلطة في أوائل العام 1961. ولعل الدروس المريرة التي تعلمها الرئيس ومستشاروه من العام 1961 ساهمت في صقل المهارة التي تمكّن بها من إدارة الموقف الأكثر خطورة بعد ثمانية عشر شهراً. وعلى أقل تقدير، علّمت كارثة خليج الخنازير الرئيس أن يكون حذراً بشأن المشورة التي يتلقاها من المصادر العسكرية.

* حتى هاري س. ترومان ودين أتشيسون، على الرغم من ابتكاراتهما في السياسة الخارجية الأميركية، سمحا لنفسيهما بأن يسترشدا بمشورة الجنرال دوغلاس ماك آرثر في كوريا – مع ما كان لذلك من عواقب وخيمة – حتى اتّضح جليّاً أن الجنرال لم يكن لديه أي نية للانصياع لأي توجيهات تتعلق بالسياسة الخارجية من واشنطن.

وقد يكون التفسير المحتمل الثالث هو أن العوامل الظرفية في العامين 1914 و1962 كانت مختلفة في جانب مفصليّ واحد هو أنه ربما لم يصل الوضع الكوبي إلى مرحلة كانت مثيرة للضغط مثل تلك الموجودة في الأيام الأخيرة من أزمة عام 1914.* إن الأدلة في هذه المرحلة مختلطة في أفضل تقدير، وتفسيرها مستحيل تقريباً. تشير معظم التقارير عن عملية صنع القرار في واشنطن إلى عدم وجود دليل على أن القادة الأميركيين قد عانوا من المستوى نفسه من الانهيار الشخصي تحت الضغط الذي عانى منه القيصر على ما يبدو في أواخر تموز 1914. ومع ذلك، وكما توضح مذكرات روبرت ف. كينيدي عن الأزمة، فإن الضغوطات خلال بعض أيام الأزمة بلغت ذروتها تقريباً، و"بدا أن بعض صناع القرار الأميركيين فقدوا ثباتهم وقدرتهم على الحكم بوضوح تحت وطأة ضغط الأحداث".[38]

ومن الواضح أيضًا أن ضغوط الأحداث كانت شديدة في الجانب السوفييتي. فقد وصف ويليام نوكس، الذي التقى خروتشوف في 24 تشرين الأول، رئيس الوزراء السوفييتي بأنه "في حالة من الإرهاق الشديد" و"كأنه رجل لم ينم طيلة الليل".[39] وتثير رسالة رئيس الوزراء خروتشوف إلى الرئيس كينيدي التي أرسلها في مساء 26 تشرين الأول جدلًا واسعًا (وهي الرسالة الوحيدة من الجانبين التي لم يُكشَف عن مضمونها إلى العلن على الإطلاق). ومن بين القلائل الذين اطلعوا على الرسالة، زعم البعض أنها تكشف عن عدم تماسك شخص على وشك الانهيار التام؛ وفسرها آخرون على أنها رسالة فرد قلق، لكنه متماسك تمامًا.

وتشير النقطة الأخيرة على الأقل إلى احتمال أن مستوى الضغط ليس مهمًا في صنع القرارات في الأزمات فحسب، بل قد توجد أيضًا اختلافات فردية كبيرة في تحمل الضغط. وعلى الرغم من أن ضغوط الوقت كانت تثقل كاهل القادة الأميركيين أثناء أزمة كوبا، فإن ردود الفعل على ضيق الوقت لاتخاذ القرارات كانت متباينة. لذا، اتخذ الرئيس كينيدي عددًا من الخطوات للحد من آثاره السلبية المحتملة على القرارات الأميركية والسوفييتية. وفي المقابل، عندما أبلغ عضوا مجلس الشيوخ ريتشارد راسل وويليام فولبرايت بالوضع في كوبا، زعما أن الوقت الضيق المتبقي قبل تشغيل المنصات الصاروخية يقلل من فرص نجاح الحصار البحري في احتواء الأزمة. وإذا كانت قد تمت تلبية طلبهما بالتدخل العسكري الفوري لإزالة الصواريخ السوفييتية، لكان من شأنه أن يغيّر على الأرجح من نتيجة الأزمة. هل نتجت ردود أفعالهما عن اختلاف أدوارهما عن دور الرئيس؟ أم من معلومات مختلفة عن الوضع؟ أم من الاختلافات الشخصية أو غيرها من الاختلافات الفردية؟ وهل كان من الممكن أن يكون رد فعل القيصرين فيلهلم ونيكولاس (أو ريتشارد نيكسون وأليكسي كوسيغين، أو ليندون جونسون وليونيد بريجنيف) تجاه أزمة الصواريخ الكوبية مختلفًا عن رد فعل كينيدي وخروتشوف؟ هذه أسئلة لا يمكن الإجابة عنها بالطبع. وإن القيمة الوحيدة لطرحها في هذا السياق هي إثارة احتمال تباين عواقب الضغط الشديد على الأداء البشري وفقًا للسمات الشخصية التي لم تُتَّخَذ في الاعتبار هنا.

إن إحدى أهم الأسباب التي تجعل من الضروري تجنب الأزمات الدولية الحادة هو وجود عنصر دائم من عدم القدرة على التنبؤ بردود الفعل البشرية في مثل هذه المواقف. ومن المؤكد، لدينا قدر من المعرفة بشأن الأبعاد النفسية للقيادة السياسية، بما في ذلك أساليب التعامل مع الأزمات.[40] لكن من الجدير أيضًا أن نتذكر استنتاجات دراسة كبرى حول ردود فعل أطقم الطائرات تحت الضغط: "بصرف النظر عن مدى "طبيعية" أو "قوة" الفرد، فإنه قد يصاب بالاضطرابات النفسية إذا كان الضغط الذي يتعرض له شديدًا بما فيه الكفاية ... علاوة على ذلك، تبين أن الاستعدادات النفسية المهمة للإصابة بـ"الإرهاق العملياتي" غالبًا ما تكون كامنة، وبالتالي يصعب اكتشافها حتى تُظهرها الأحداث الكارثية".[41] ومن غير المقبول أن يكون الاختبار الوحيد لقدرة رجال السياسة على التعامل مع الأزمات هو مواجهة كارثة حقيقية.

* على سبيل المثال، وصف شيلينغ أحداث تشرين الأول 1962 بأنها "أزمة خفيفة". *Arms and Influence* (نيو هيفن: مطبعة جامعة ييل، 1966). ص 242 . وسواء كان هذا التقييم صحيحًا "موضوعيًا" أم لا، فإن مذكرات روبرت كينيدي وغيره عن أزمة الصواريخ تقودني إلى الاعتقاد بأن أولئك المسؤولين عن إدارة الأزمة في العام 1962 على الأقل اعتبروا الموقف أكثر خطورة.

الفصل الثامن: الخاتمة

بعض الأفكار حول تداعيات السياسات

تحدث ت. س. إليوت ذات مرة عن عالم ينتهي "ليس بانفجار، بل بأنين خافت". ما ينبغي أن نخشى حدوثه هو أن يأتي الانفجار، يسبقه ما يعادل الأنين في عصرنا الحالي – صوت خافت لورق يتحرك بينما يقوم أحد رؤساء الدول، المقتنع بصواب رؤيته، بمراجعة مذكرة سرية مليئة بالتبريرات المريحة التي تكررت في المؤتمر الختامي، لكنه يعجز عن امتلاك الذكاء والحنكة اللازمين، فيخطئ في تقدير قوة خصومه ونواياهم.

هارولد ويلنسكي

الخلاصة تبعث على التأمل: نادراً ما يؤدي الأشخاص أفضل ما لديهم تحت الضغط الشديد. فالضحايا الأكثر عرضة لهذا الضغط المرتفع هي القدرات التي تميز البشر عن المخلوقات الأخرى: القدرة على إقامة روابط منطقية بين الأفعال الحالية والأهداف المستقبلية، وخلق استجابات جديدة للظروف المستجدة، والتواصل الفعال للأفكار المعقدة، والتعامل مع المجردات، ورؤية الأمور ليس فقط بالأبيض والأسود، بل إدراك التدرجات الرمادية الكثيرة التي تقع بينهما، والتمييز بين القياسات المنطقية الصحيحة والخاطئة وبين المعقول وغير المعقول، وربما الأهم من ذلك كله، القدرة على تبني أطر تفكير الآخرين. وبالنسبة إلى هذه الصفات الثمينة، يبدو أن قانون العرض والطلب يعمل بطريقة معكوسة، فمع زيادة الأزمة وارتفاع الحاجة إليها، بدا أن توفرها يتناقص أيضًا.

كشفت الأدلة من أزمة عام 1914 أنه مع تزايد الضغط، كان هناك زيادة كبيرة في الاتصالات؛ غير أن المعلومات التي لم تتوافق مع التوقعات والتفضيلات كانت غالبًا ما يتم تجاهلها أو رفضها. كما أصبح ضغط الوقت عاملًا أكثر بروزًا في عملية صنع القرار، وتركز الانتباه على العواقب المباشرة بدلًا من النتائج طويلة المدى، وتم النظر إلى البدائل المتاحة، سواء للدولة نفسها أو لحلفائها، على أنها محدودة وتزداد تقييدًا مع تصاعد الضغط، بينما كانت تُعتبر بدائل الخصم خالية نسبيًا من القيود. ونتيجة لذلك، شعر رجال الدولة الأوروبيون بتراجع الإحساس بالمسؤولية تجاه أفعالهم والعواقب التي قد تترتب عليها. هذه النتائج تختلف بشكل كبير عن بعض المفاهيم الشائعة لصنع القرار المدروس.

أكّد تحليل المواجهة حول أزمة الصواريخ الكوبية أن التواصل وضغط الوقت وتحديد البدائل هي جوانب بالغة الأهمية في صنع القرارات خلال الأزمات. والأهم من ذلك، أنها أظهرت أن نمط التصعيد للعام 1914 ليس أمرًا حتميًا، وأن هناك تقنيات لإدارة الأزمات تهدف إلى تقليل بعض الخصائص الأكثر خطورة ، إن لم يكن القضاء عليها.

إلى أي مدى يمكننا تعميم آثار الضغط الشديد استنادًا إلى هاتين الحادثتين؟ من الواضح أن عامَي 1914 و1962 لا يمثلان أزمات دولية "نموذجية"، وليس الهدف هنا تقديمهما على أنهما ممثلان، بالمعنى الإحصائي، لمجموعة أكبر من الأحداث. وإذا لم يكن هناك دليل إضافي يمكن تقديمه، فإن التعميمات بشأن الأزمات المستمدة من هاتين الحالتين وحدهما ستكون في أفضل الأحوال غير مؤكدة إلى حد كبير.

لسوء الحظ، (من وجهة نظر الاستقرار الدولي) تظهر نتائج أخرى تطابقًا كبيراً. على الرغم من أن رجال الدولة يعملون ضمن بيئات بيروقراطية معقدة تهدف إلى تقليل تأثيرات العوامل العاطفية وغيرها من العوامل غير

العقلانية، إلا أن ردود أفعالهم تجاه الضغط غالبًا ما تشبه بشكل مثير للقلق ردود أفعال الأفراد في البيئات التجريبية. إن حقيقة تكرار النتائج نفسها بطرق متنوعة يعزز من ثقتنا في كلا المجموعتين من الأدلة. كما أن الدراسات التي تناولت أحداثًا تاريخية طرحت أسئلة مماثلة توفر بعض الدعم،[1] كما تفعل الأبحاث التي تعتمد تعريف الأزمة المستخدم هنا.[2]

ويبقى السؤال الأكثر أهمية والأكثر صعوبة: هل يمكننا استخلاص أي "دروس عملية" من دراسة الأزمات الماضية؟ إن مسألة ما إذا كان من الممكن استخراج إرشادات مفيدة من التاريخ هي، بحد ذاتها، قضية خلافية بين المؤرخين. فالمقولة الشهيرة لسانتيانا – "أولئك الذين لم يعتبروا من التاريخ محكوم عليهم بتكراره" – تتمتع بجاذبية اقتباس أكثر من كونها مفيدة. فهي لا تقدم إرشادات عملية حول استخدام الماضي أكثر من ملاحظة هنري فورد الشهيرة بنفس القدر بأن "التاريخ لا قيمة له". يمكن الاستشهاد بفلاسفة أو مؤرخين بارزين لدعم أي موقف في هذا الجدل، ولكن الاستشهاد بالسلطة ليس بديلًا عن الأدلة. وأي جهد إضافي لتسوية المسألة، إذا كان بالإمكان تسويتها أصلًا، يتجاوز نطاق هذا الكتاب. يكفي أن نقول إن السؤال لا يزال ذا صلة مستمرة، على الرغم من الخلافات بين فلاسفة التاريخ، لأن البشر يتصرفون بناء على المناظرات التاريخية: "لا يعيد التاريخ نفسه في العالم الحقيقي، لكنه يعيد نفسه في 'عالم الواقع' داخل العقل".[3] يكاد يكون كل قرار أو تصريح رئيسي في السياسة الخارجية متجذراً في الاعتقاد بأنه يمكن تبريره استنادًا إلى تجارب بعض الانتصارات أو الإخفاقات السابقة التي تبدو ذات صلة بالوضع الراهن. تشمل الأزمات الحالية المفضلة مؤتمرات ميونخ ويالطا وفيرساي، إضافة إلى الحرب العالمية الأولى والثورات الأميركية والفرنسية والروسية والصينية والكوبية، فضلًا عن سقوط روما أو اليونان. ليس من المفاجئ أن نلجأ إلى الماضي؛ فما هي المصادر الأخرى التي نملكها للحصول على أدلة "صلبة" حول السياسة الدولية؟ وذلك، من المهم أن نضع في اعتبارنا تحذير دي توكفيل بأن الدروس التاريخية المطبقة بشكل غير صحيح قد تكون أكثر خطورة من الجهل بالتاريخ نفسه.[4] إن هذه العملية تنطوي على الكثير من التكهنات، لذا من الحكمة التعامل بحذر شديد مع أي تصريحات توجيهية – بما في ذلك تلك الواردة في هذا الفصل.

قبل المضي قدمًا، قد يكون من المفيد توضيح بعض الافتراضات الأساسية التي تؤثر على هذه القضية. أولًا، من المسلم به أنه يمكن طرح أسئلة جدية حول استخلاص الدروس من حالة – عام 1914 – لا تكاد تشبه عالم السبعينيات. ستشغل قائمة التغييرات الدولية المهمة عددًا كبيرًا من الصفحات. قد توفر هذه الاختلافات أدلة مفيدة، إن كانت مؤقتة، لتفسير اندلاع الحرب في حالة واحدة وعدم اندلاعها في أخرى. لاحقًا، سنناقش بمزيد من التفصيل تأثير بعض العوامل، مثل تخطيط الطوارئ في زمن السلم الذي كان أكثر صرامة قبل عام 1914. ومع ذلك، على الرغم من التعديلات الواضحة التي شهدها النظام الدولي في القرن العشرين، فإن هذا النقاش يفترض أن مشكلة الأداء تحت الضغط لم تفقد أهميتها. ربما تساعدنا المقارنة على توضيح الفكرة. فالطائرات الشبيهة بالطائرات الورقية في العام 1914 والطائرات النفاثة الحديثة تشترك فقط في بعض الخصائص. التصرف على افتراض أن تعليمات التشغيل أو قواعد السلامة أو الوقود أو إجراءات الصيانة لطائرة "سوبويث كاميل" يمكن تطبيقها بشكل ميكانيكي على طائرة "بوينغ 747" – أو العكس – سيؤدي إلى كارثة. لكن الأدلة حول تأثير الضغط على أداء الطيار من المحتمل أن تكون ذات فائدة في كلتا الحالتين. قد يكون لدى الطيار العصري أدوات ميكانيكية أو إلكترونية أفضل لمساعدته، ولكن متطلبات مهاراته قد تكون أكبر أيضًا بسبب زيادة سرعات الطيران. وفي جميع الأحوال، كما هو الحال مع الابتكارات التكنولوجية المتاحة لرجال الدولة المعاصرين (مثل "الخط الساخن")، فإن فعاليتها ستكون محدودة بقدرة الطيارين أو رجال الدولة على استخدامها بفعالية في المواقف عالية الضغط.

من المفترض أيضًا أن الأزمات، كما تم تعريفها هنا، ستستمر في الحدوث بشكل دوري. طالما أن البشر ليسوا على دراية كاملة (وبالتالي عرضة للمفاجأة)، وليسوا متفقين تمامًا على جميع القضايا (وبالتالي من المرجح أن يواجهوا تهديدات لقيم مهمة)، ولا يمتلكون صبرًا غير محدود (وبالتالي من المحتمل أن يضعوا حدودًا زمنية لتحقيق بعض المساعي)، فمن المحتمل أن نواجه أزمات دولية.

الافتراض النهائي هو افتراض سلبي. يرفض الحجة التي قدمها بعض المؤرخين باعتبارها غير مفيدة جدًا، والتي مفادها أنه لو كانت الشخصيات الرئيسية في العام 1914 قد شملت بسمارك أو مولتكه الأكبر أو غيرهم من رجال الدولة من فترة سابقة، لكان من الممكن تجنب الحرب العالمية الكارثية. إنّ المقترحات المستمدة من مدرسة التفكير التاريخي القائمة على "ماذا لو"، نظرًا لكونها غير قابلة للإثبات أو الدحض، لا تستحق المتابعة كثيرًا. ولكن هذا الجدل بالذات يحتوي أيضًا على افتراض خطير ومخفي بأن "ذلك لن يتكرر "، لأننا نستطيع تفسير كارثة عام 1914 بالإشارة إلى مزيج قاتل لكنه فريد من الشخصيات المرضية أو رجال الدولة غير الأكفاء. لا شك أن بيثمان هولفيغ كان يملك جزءًا صغيرًا فقط من دهاء بسمارك السياسي؛ وكان القيصر فيلهلم يتسم بسلوك متقلب و مزاجي؛ أما القيصر نيكولاس، كان حجة حية ضد الحكم الوراثي، تمامًا كما كان الإمبراطور فرانتس جوزيف مثالًا على ضرورة التقاعد الإلزامي عند سن 65. ولم تكن الصراحة التي تعامل بها بيرشتولد وغراي مع حلفائهما وخصومهما متسقة دائمًا مع القاعدة الذهبية. لكن معظم هؤلاء الرجال كانوا أيضًا أذكياء، حريصين على تجنب حرب شاملة، وقد أظهروا في الماضي قدرتهم على تحقيق ذلك على الرغم من الاضطرابات المتكررة في البلقان ومناطق أخرى. كانوا، باختصار، عينة تمثل إلى حد كبير نقاط القوة والضعف لدى البشر. ومن المؤكد أنه من المشكوك فيه أن نعتبرهم مجموعة من القادة أكثر خطورة من نظرائهم بعد ربع قرن: تشامبرلين ودالاديبه وهتلر وموسوليني وستالين. بل في الواقع، هل يمكن لأي شخص أن يقترح بجدية أنهم كانوا أقل قدرة فكريًا أو عاطفيًا أو جسديًا أو أخلاقيًا على التعامل مع مشاكل الحرب والسلام مقارنةً بأولئك الذين كانوا يتولون مناصب رفيعة عند كتابة هذا النص (خريف عام 1971) في واشنطن أو موسكو أو بكين أو باريس أو لندن؟ هناك أدلة ضئيلة على أنه ومع امتلاكنا أسلحة أكثر فتكًا، قد طورنا قادة أكثر قدرة على التعامل مع الضغط. وفي هذا الصدد، يجدر التذكير بتقييم روبرت كينيدي لكيفية رد فعل الرجال في واشنطن بشكل غير متوقع خلال أزمة الصواريخ: "ذلك النوع من الضغط [الناجم عن الأزمات] يفعل أشياء غريبة بالبشر، حتى مع الرجال الأذكياء والواثقين بأنفسهم وذوي الخبرة. بالنسبة إلى البعض، يُبرز خصائص ونقاط قوة ربما لم يدركوا أنهم يمتلكونها، وبالنسبة إلى الآخرين، يكون الضغط أكبر من أن يُحتمل".[5] أملنا الأكبر هو أن نتعلم من التجارب الماضية كيفية التعامل مع الأزمات، لكن الفرصة لتحقيق ذلك ستضيع بلا شك إذا استسلمنا لإغراءات البحث عن أسباب الحرب فقط في العيوب الشخصية لمن هم في المناصب العليا.

خلاصة القول، يمكن تقديم حجة مقنعة مفادها أن الضغط الناجم عن الأزمات غالبًا ما يؤثر على السلوك بطرق تتعارض مع صنع السياسات المدروسة. وفي غياب أدلة تثبت العكس، لا يوجد سبب للاعتقاد بأن القدرة على التعامل مع الضغط الشديد قد تحسنت بشكل ملموس منذ عام 1914. وهكذا، حتى لو كانت النتائج التي توصلنا إليها تمثل اتجاهات بدلًا من قوانين لسلوك الأزمات، فإنها قد توفر أساسًا للتكهنات حول صنع السياسات في ظل ظروف الأزمات. ومع ذلك، لا يترتب بالضرورة على هذه النتائج أنها ستؤدي بوضوح إلى مجموعة من التوصيات السياسية. تتناول الفقرات التالية مشاكل إدارة الأزمات التي تم تحديدها في الفصول السابقة، مع التركيز بشكل خاص على تفسير المعلومات، وتطوير وإدارة الخيارات السياسية، وضغط الوقت. ولكن يجب أن يُوصف هذا النقاش بصراحة بأنه افتراضي إلى حد كبير وبلا شك غير مكتمل.

خيارات السياسة

رأينا أن الإبداع والمرونة والقدرة على التعامل مع الغموض وحجم مجموعات صنع القرار، تميل إلى الانخفاض مع زيادة الضغط، في حين يزداد الشعور بضغط الوقت والإلحاح لاتخاذ الإجراءات. هذه من بين العوامل الكثيرة التي قد تسهم في الحد من البدائل السياسية المتاحة. لكن، لا يتعين على رجال الدولة أن يكونوا أسرى عاجزين أمام الظروف. فالتباين الواضح بين أزمتَي عامَي 1914 و1962 تشير إلى خطوات في عدد من المجالات التي قد تساعد إما في البحث المثمر عن سياسات مناسبة أو على الأقل في تقليل القيود التي يفرضها الوضع. وتشمل هذه المجالات البيئة التي تُتخذ فيها قرارات الأزمات وطبيعة التخطيط العسكري والالتزامات التحالفية وخيارات الخصم.

بيئة صنع القرار

يشير تحليل أزمة الصواريخ في الفصل السابق إلى أن النقاشات المفتوحة بشكل غير معتاد داخل "اللجنة التنفيذية" قد ساهمت بشكل كبير في القرارات الجوهرية التي اتخذها الرئيس كينيدي، والتي أدت في النهاية إلى حل الأزمة سلمياً: "كانت العملية هي التي صاغت السياسة".[6] يتشارك في هذا الرأي حتى أولئك الذين كانوا في خلاف جوهري مع القرارات النهائية. دين أتشيسون، الذي يُعد ربما من أبرز النقاد وأكثرهم منطقية، كتب أن الإستراتيجية الأميركية خلال أزمة الصواريخ الكوبية كانت خاطئة - وأن نجاحها في تحقيق سحب الصواريخ ينسب إلى "حظ غبي"- كما أن الأخطاء المنسوبة يمكن إرجاعها إلى الاجتماعات التي كانت تفتقر إلى القيادة وإلى النقاشات والمداولات العشوائية التي استمرت تقريباً بلا نهاية خلال تلك الفترة التي امتدت ثلاثة عشر يوماً. وفي موضع آخر، كتب أتشيسون أن مبدأ إبقاء الخيارات مفتوحة ليس إلا مرادفًا لـ"تجنب اتخاذ القرارات".[7]

إن الغرض من إحياء هذا النقاش ليس التكهن بما "قد يكون حدث" في تشرين الأول 1962، بل الهدف هو النظر في مسألة أنماط صنع القرار بشكل عام، مع التركيز بشكل خاص على تحديد وخلق بدائل سياسية في الأزمات.

أحد الجوانب الحاسمة في صنع السياسات خلال الأزمات هو استنباط دوافع الآخرين ونواياهم. فمدى وطبيعة البدائل التي ستتم مناقشتها بجدية تعتمد بشكل كبير على التصورات المرسومة عن الدول الأخرى. الأفراد والهيئات البيروقراطية التي تتبنى نماذج ذات أبعاد واحدة، مثل "حسن النية المتأصل" أو "سوء النية المتأصل" تجاه الآخرين، سيجدون أنفسهم أمام خيارات محدودة جدًا. وتتفاقم المشكلة بسبب الصعوبة الكبيرة في الحصول على أدلة قوية وقابلة للتحقق بشأن صفات مراوغة وأحيانًا متقلبة مثل الدوافع. لا يخلو التاريخ من حالات نشأت فيها الكوارث نتيجة تقييمات خاطئة لقدرات الآخرين – مثل التقديرات الأميركية لقوة اليابان العسكرية في العام 1941 والصين في العام 1950 [8] – لكن المهمة الأكثر صعوبة وهي استنتاج النوايا قد خلقت بلا شك مشاكل أكثر بكثير. وقد لاحظ جورج كينان أن "في كل شيء يمكن التعبير عنه إحصائيًا – أي التعبير عنه بطريقة لا تتضمن أي حكم على نوايانا – أعتقد أن الحكومة السوفييتية على علم بنا بشكل ممتاز. أنا متأكد من أن معلوماتهم عن تنمية اقتصاداتنا وعن حالة استعداداتنا العسكرية وتقدمنا العلمي وما إلى ذلك، هي من الدرجة الأولى. لكن عندما يتعلق الأمر بتحليل دوافعنا، والأشياء التي تجعل حياتنا تسير كما تسير، أعتقد أن هذا النظام الكبير لجمع المعلومات الاستخباراتية ينهار بشكل خطير".[9]

هذا العجز، لا يقتصر بالطبع على الاتحاد السوفييتي أو حتى على الدول الشمولية. ميونخ وبيرل هاربر وكوريا والسويس هي بعض من الحالات الأكثر دراماتيكية التي أخطأ فيها قادة الدول الديمقراطية في قراءة الوضع بشكل جاد. ففي الأشهر التي سبقت أزمة الصواريخ الكوبية، قدم القادة الأميركيون والسوفييت أيضًا أدلة واضحة على قدراتهم المحدودة في تقدير استعداد كل طرف لتحمل المخاطر. كما أن هناك حالات أخرى التي كانت فيها الأعمال العدائية الوشيكة غير متوقعة بسبب إغفال الإشارات أو إساءة تفسيرها أو تجاهلها، وهي ليست نادرة. في العام 1940، أخبر العقيد أوستر من جهاز الاستخبارات الألماني [أبفير] ج. ج. ساس، الملحق العسكري الهولندي، أن الدنمارك والنرويج ستتعرضان للغزو في 9 آذار. وقد تم تجاهل هذه المعلومات في كوبنهاغن باعتبارها غير معقولة، ولم يعتقد ساس نفسه أنها تستحق حتى النقل إلى أوسلو. بعد بضعة أسابيع، أبلغ أوستر ساس أن غزو هولندا كان مقرراً في 10 أيار. على الرغم من أن الأحداث أثبتت صحة المعلومات السابقة عن الدنمارك والنرويج، لم يُصدّق تحذير أوستر في لاهاي. كما لم تُصدق بروكسل عندما أخبر جوزيف مولر من الاستخبارات الألمانية أحد الدبلوماسيين البلجيكيين بأن بلاده ستتعرض لغزو من قبل القوات الألمانية في 10 أيار.[10]

يمكن أيضًا ذكر أمثلة أخرى. تجاهل القادة السوفييت جميع الأدلة والتحذيرات التي تشير إلى أن النازيين سينفذون غزواً في العام 1941، وكذلك فعل الأميركيون بالنسبة إلى "هجوم تيت" في العام 1968. كشفت دراسة منهجية لاثنين وثلاثين أزمة أن "علامات التحذير نادراً ما تُفَك شفرتها بشكل صحيح قبل تهديدات العنف".[11] الوضع العكسي الذي ترفض فيه الإجراءات التصالحية باعتبارها خدعًا قد يحدث في كثير من الأحيان، خاصة في ظل ظروف الأزمات. حتى

بين الحلفاء القدامى ، قد تكون هناك صعوبات في استنباط الدوافع بشكل صحيح، كما لاحظ نيوشتاد في ما يتعلق بالدبلوماسية الأنجلو-أميركية خلال أزمة السويس عام 1956 وحادثة سكايبولت بعد ست سنوات.[12]

على أقل تقدير، إن الأحكام السليمة بشأن النوايا والدوافع تتطلب معلومات كافية. في العام 1914، زاد حجم الاتصالات الدبلوماسية تدريجيًا مع اقتراب الحرب؛ ويبدو أن الأمر ذاته ينطبق على معظم الأزمات.[13] علاوة على ذلك، في مثل هذه المواقف، غالبًا ما يخصص صناع القرار معظم طاقاتهم للبحث عن المزيد من الحقائق. و يبدو أن هذا كان صحيحًا في البحث عن مزيد من الحقائق. ويبدو أن هذا كان صحيحا بالنسبة إلى المداولات الأميركية بشأن سياسة فيتنام. غالبًا ما في اللحظات الحاسمة، كان يقترح أحدهم أنه يجب إرسال بعثة لتقصي الحقائق إلى سايغون، على افتراض أن خيبات الأمل المتكررة في سياق النزاع يمكن أن تنسب إلى نقص "الحقائق".[14] ربما يكون من المهم الإشارة إلى أن التقاعد الوشيك لوزير الدفاع ماكنمارا في آذار 1968 قد أدى إلى منعه من الذهاب مرة أخرى إلى فيتنام للحصول على إيجاز مباشر من القادة المحليين. بدلًا من ذلك، حوّل كلارك كليفورد، خليفة ماكنمارا، وآخرون النقاش إلى قضايا أكثر جوهرية تتعلق بالسياسة الأميركية. لذلك، فإن مشكلة المعلومات تكون في الغالب ذات طبيعة نوعية وليست كمية؛ قد يكون هناك تدفق هائل من المراسلات الدبلوماسية، لكن المعلومات الواردة فيها قد تتيح استنتاجات متعددة.

لذا، ربما يكون الأهم من المعلومات الأساسية هو وجود نظرية صالحة تعطيها معنى وأهمية؛ نادرًا ما "تتحدث الحقائق عن نفسها". من المحتمل جدًا أن معظم الكوارث الدولية يمكن إرجاعها ليس إلى نقص المعلومات، بل إلى غياب النماذج الفكرية الكافية التي يمكن أن تضع الحقائق ضمن إطارها. فعلى سبيل المثال، طوال صيف عام 1939، تلقت لندن وباريس تحذيرات من مصادر متنوعة بأن هناك اتفاقية نازية مع الاتحاد السوفييتي قيد الإعداد. وقد تم تجاهل هذه التحذيرات بتعليقات مثل "من غير المحتمل".[15] لم تكن الحقائق محل الخلاف - على سبيل المثال، كانت خطابات هتلر الأخيرة خالية من هجماته المعتادة ضد البلاشفة، وقد حلّ فياتشيسلاف مولوتوف محل ماكسيم ليتفينوف كوزير للخارجية السوفييتية. كان العنصر المفقود هو الإطار المرجعي الذي يمكنه استيعاب الأدلة وتقييمها بشكل صحيح، ما يشير إلى أن الأعداء الأيديولوجيين الذين بدوا غير قابلين للتسوية قد يجدون من الملائم أن ينضموا إلى قوى مشتركة. يظهر استنتاج مماثل من تحليل روبيرتا فولستيتر التفصيلي للهجوم على بيرل هاربر: "إذا فشلت منظومتنا الاستخباراتية وكل قنوات معلوماتنا الأخرى في إنتاج صورة دقيقة لنوايا وقدرات اليابانيين، فلم يكن ذلك بسبب نقص المواد ذات الصلة. لم يحدث من قبل أن كانت لدينا صورة استخباراتية كاملة للعدو كهذه". تتابع لتشير إلى أن كثرة المعلومات والتنافس البيروقراطي والقيود الطبيعية على الإدراك البشري كانت وراء الفشل. إذا كان هناك أي علاج لهذه المشكلات، فهو يتمثل في "الاستعداد للتعامل مع المعلومات من زوايا مختلفة وفي سياق الفرضيات غير الشعبية كما هو الحال مع الفرضيات الشعبية".[16]

توضح هذه الأمثلة الحاجة إلى مجموعة من الفرضيات والنظريات البديلة التي يمكن اختبار الأدلة من خلالها. تشير المبادئ النفسية الراسخة إلى أن قلة من الأشخاص يمكنهم فحص الأدلة بشكل فعال من أكثر من منظور أو اثنين للواقع. وعلى الرغم من أن البيروقراطيات المعقدة التي تميز جميع الحكومات الحديثة تهدف إلى تقليل تأثير العناصر الغريبة، إلا أن المنظمات نفسها يمكن أن تصبح مناصرة أحادية الجانب لوجهة نظر مفضلة. وبالتالي، يجب أن تكون مجموعات اتخاذ القرار كبيرة ومتنوعة بما يكفي لضمان أن يتم إخضاع المعلومات المتاحة للتحقيق المكثف من عدة زوايا، وليس فقط من وجهة النظر السائدة في الحكمة التقليدية. كما أن تشجيع الدعوة المتعددة يوفر أيضًا بعض الحماية ضد قابلية الخطأ لدى جميع المستشارين. على سبيل المثال، كان السيناتور ويليام فولبرايت من القلائل الذين حذروا الرئيس من دعم الخطة الكارثية لغزو كوبا عام 1961 . وبعد ثمانية عشر شهرًا، طالب فولبرايت بقصف الجزيرة وغزوها لإزالة الصواريخ السوفييتية، وهو أمر كان من المؤكد أنه سيؤدي إلى نتيجة مختلفة تمامًا لأزمة الصواريخ.

النصيحة التي تقول إن كل وزارة خارجية تحتاج إلى "مدافعين عن الشيطان"[17] تُعطى كثيراً ولكن من الصعب تنفيذها على ما يبدو. يظهر أن القدرة على خلق بيئة صنع قرارات تقبل كلًا من الفرضيات "الشعبية وغير الشعبية" هي موهبة نادرة.* إن حقيقة أن المعارضين في الأنظمة الشمولية نادراً ما يتمتعون بمهن عامة طويلة هي نقطة لا تتطلب الكثير من الإيضاح. مثال واحد يكفي لتوضيح هذه النقطة. كان لدى يواخيم فون ريبنتروب، وزير خارجية هتلر، قناعة لا تتزعزع بأن بريطانيا العظمى لن تخوض حرباً ضد ألمانيا أبدًا. وقد تلقى جميع أعضاء طاقمه توجيهاً تحذيرياً: "إذا علمت بأن أي شخص قد عبّر عن رأي مخالف [حول سياسة بريطانيا] سأقتله بنفسي في مكتبه، وسأتحمل المسؤولية أمام القائد عن ذلك".[18] حتى التحذير الأقل تطرفًا كان من المحتمل أن يكون كافياً لحماية فون ريبنتروب من مضايقات المعارضة.

ومع ذلك، من الأكثر إفادة أن نوضح مدى سهولة استبعاد الأفكار غير الشعبية من مجالس صنع السياسات حتى في الأنظمة غير الشمولية، خاصة في أوقات الأزمات. سبق أن أشرنا إلى حالتين لسفيرين – الأمير ليشناوفسكي في العام 1914 وهنري بايرود في العام 1956 – اللذين تم تجاهل تحذيراتهما الدقيقة بشأن المشاكل الوشيكة باعتبارها هراء. في العام 1938، كان وزير الخارجية البريطاني، أنطوني إيدن، وروبرت فانسيتارت، أعلى موظف حكومي في وزارة الخارجية، يعملان فعلياً كـ"محامي الشيطان" في حكومة تشامبرلين التي كانت تميل إلى سياسة الاسترضاء. وقد تآمر رئيس الوزراء لإجبار إيدن على الاستقالة وقام " بترقية" فانسيتارت إلى منصب أقل حساسية. واستمر الأخير في إعداد مذكرات تحذر من طموحات هتلر ومن العواقب الكارثية المحتملة للسياسة البريطانية. وعندما اشتبه في أن مذكراته لا تُقرأ، بدأ في تقديم أوراقه بترتيب عشوائي؛ وكانت تُعاد إليه بنفس الترتيب، ما أكد شكوكه. في وقت لاحق، استخدم نفس الحيلة ليكتشف أنه حتى البرقيات المرسلة من المبعوثين البريطانيين في الخارج لم تكن تُقرأ. وخلال نفس الفترة، تم توبيخ الملحق الجوي الفرنسي في ألمانيا بسبب تحذيراته المتكررة لباريس بشأن نوايا ألمانيا، وأُمِرَ بأن يقتصر في تقاريره المستقبلية على الأمور المتعلقة بالطيران فقط.[19]

تقدم الإدارات الأميركية الأخيرة أمثلة إضافية على كيفية قمع النقاش المفتوح بسهولة. ويرتبط هذا الأمر، من بعض النواحي، بعزل القادة الوطنيين حجم الحكومات المعاصرة و تعقيدها. معظم الرؤساء الأميركيين تولوا مناصبهم وهم يتعهدون بتجنب عزلة أسلافهم، وأن إدارتهم ستكون "إدارة منفتحة". لكن لم يحقق أي منهم نجاحاً كبيراً في هذا الصدد؛ وكانت الفجوة بين الطموح والأداء ملحوظًا بشكل خاص خلال بعض الأزمات الأخيرة في السياسة الخارجية.†

تذكر جورج ريدي، مساعد الرئيس جونسون، أنه نادراً ما كانت الاجتماعات رفيعة المستوى حول فيتنام مع الرئيس "جلسات نقاش محتدمة" تتم فيها مناقشة الفرضيات والاستنتاجات البديلة بشكل حيوي. وفقًا لريدي، كانت العادة أن ينهال المستشارون على الرئيس ليخبروه بما يعتقدون أنه يريد سماعه. بالمقابل، لم يجرؤ أحد على الرد بعبارة فظّة مثل "هذا سخيف" على اقتراح رئاسي، حتى لو كان يستحق ذلك.[20] قد يعكس هذا شيئًا عن جودة المستشارين أو عن الشعور بالرهبة والاحترام الذي كانوا يكنونه للمنصب الرئاسي. لكن جونسون نفسه ساهم أيضًا في المشكلة بعدم كونه حازماً في طلب المشورة بشأن فيتنام التي قد تتحدى فرضياته الخاصة حول الحرب. على سبيل المثال، عيّن صديقه المقرب كلارك كليفورد وزيراً للدفاع جزئياً لأنه كان يُنظر إلى كليفورد كداعم قوي لسياسات الإدارة في فيتنام. بدأ كليفورد يشكك في حكمة هذه السياسات عندما عجزت هيئة الأركان المشتركة عن تقديم إجابات مرضية على الأسئلة الأساسية حول سير العمليات العسكرية وعواقبها. بعد ذلك، رفض الرئيس مرة أخرى الاجتماع على

* يشير ريتشارد إليوت نيستادت إلى أن قدرة فرانكلين ديلانو روزفلت على إحاطة نفسه بمصادر متعددة للمعلومات – الرسمية وغير الرسمية – كانت عنصراً رئيسياً في نجاحه. السلطة الرئاسية (نيويورك: كتب سيجنت، 1964)، ص 146-151.

† هناك أدلة قوية تشير إلى أن المواقف التي تسبب القلق، والتي تُعَد الأزمات مثالًا عليها، تؤدي إلى انخفاض التسامح من قبل أعضاء المجموعة تجاه أولئك الذين ينحرفون عن معاييرها.

انظر، على سبيل المثال، ليونارد ويلر، "آثار القلق على التماسك والرفض"، العلاقات الإنسانية، الجزء السادس عشر (1963)، الصفحات 189-197؛ ولويس كوسير، وظائف الصراع الاجتماعي (نيويورك: دار النشر فري برس، 1956) الصفحات 103-104

انفراد مع وزير دفاعه. بلغة أحد المشاركين القاسية، "كان الرئيس أبرد من قلب عاهرة".* في وقت سابق، عانى نائب الرئيس همفري من النفي الفعلي من مناقشات السياسة رفيعة المستوى بسبب استفساره عن سياسة الإدارة بشأن الحرب. سواء كانت الشكوك التي أثارها كليفورد وهمفري صحيحة أم لا، فإن مثل هذه الحوادث من المحتمل أن تؤثر على مستشارين آخرين. فقط الأكثر شجاعة – أو المتهورين – كانوا سيفشلون في استنتاج مفاده أن الآراء غير الشعبية لا يُرحب بها ولا تُكافأ.

وما زاد المشكلة تعقيدًا هو اعتماد الرئيس على والت دبليو. روستو، الذي وصفه أحد زملائه بأنه "مؤيد مخلص، وعقله كان يقوم تلقائيًا بتصفية الأدلة التي لا تدعم معتقداته الراسخة"، وكان يحمي جونسون من الآراء المخالفة عن طريق "الإحاطات الانتقائية". يبدو أيضًا أن وزير الخارجية راسك لم يشجّع المعارضة بشأن قضية فيتنام. ونتيجة لذلك، كانت المناقشات حول فيتنام تجري في "جو من الاتفاق الضمني المريح على الأساسيات"، داخل الدوائر الداخلية "حيث لم يُسمع قط كلمة مهينة".[21]

دور كليفورد في المناقشات التي جرت في آذار 1968 وقد أدت إلى عكس سياسة أميركا تجاه فيتنام مفيد أيضا لسبب آخر. في وقت تعيينه في البنتاغون، كان مشغولًا بممارسة مهنة المحاماة الخاصة به. نظرًا لأنه جاء من خارج الحكومة ، لم يكن قد طور مصلحة شخصية في أي سياسة معينة بشأن فيتنام، وبالتالي كان أكثر قدرة على رؤية الادعاءات والادعاءات المضادة بعين جديدة و مشككة. من الواضح أنّ "انشقاق" كليفورد لم يكن موضع ترحيب من قبل الرئيس، لكنه دفع جونسون في النهاية لطلب المزيد من النصائح الخارجية، بما في ذلك نصيحة دين أتشيسون. أخبر وزير الخارجية السابق الرئيس بصراحة أنه "تم تضليله من قبل هيئة الأركان المشتركة" الذين لا يعرفون ما يتحدثون عنه.[22]

ريتشارد نيكسون قد أنشأ أسلوبًا في اتخاذ القرار يعزز عزلة الرئيس التنفيذي ويقيه من الأسئلة المتعمقة حول مبادئه الأساسية. علق نيكسون نفسه على "شغفه بالخصوصية" وكراهيته لوجود "الكثير من الناس حوله".[23] وقد انعكست هذه التفضيلات الشخصية في إدارة الشؤون العامة. حتى في الإدارة اليومية العادية لمكتبه، وأنشأ إجراءات تعزله عن أي مستشارين سوى عدد قليل من ذوي التفكير المماثل. الاتهامات الواردة في "رسالة هيكل" التي تفيد بأن أعضاء الحكومة نادرًا ما كان الرئيس يستشيرهم، وقد دافع أحد المتحدثين باسم الإدارة قائلًا: "لا يمكن أن يكون لدينا الكثير من أعضاء الحكومة [كذا] يهرعون إلى الرئيس، وإلا فلن يكون لديه وقت لصياغة السؤال بشكل يكون يستحق اتخاذ قرار بشأنه".† في حالات الأزمات، تجلى هذا النمط بشكل أكبر، حيث يظهر نيكسون وكأنه ينسحب إلى حالة من العزلة شبه التامة ويعتمد على التواصل مع دفتر ملاحظاته الأصفر المخطط بدلًا من إجراء مناقشات حرة مع زملائه. ومن المميز أن قراره بإرسال قوات أميركية إلى كمبوديا في العام 1970 اتخذ في عزلة في المنتجع الرئاسي في كامب ديفيد وليس، كما في حالة قرارات كينيدي خلال أزمة الصواريخ، في بيئة تتسم بالدعوة القوية لعدد من الإستراتيجيات المختلفة. العضو الوحيد في مجلس الشيوخ الذي ناقش الرئيس خططه معه كان جون ستينيس من ولاية مسيسيبي، وهو مؤيد معروف بدعمه للحرب في جنوب شرق آسيا. كما لم يكن من المحتمل أيضًا أن تظهر أي معارضة قوية للغزو المخطط له من خلال مناقشات نيكسون مع جورج ميني أو نورمان فنسنت بيل أو بيلي غراهام أو هاري دينت أو روبرت هالدمان أو جون إيرليشمان.[24] يُقال إن السكرتيرين ميلفين ليرد ووليام روجرز عارضا قرار الرئيس، ولكن الصورة العامة التي تظهر هي أن نيكسون كان يتصرف "كمستشاره الخفي

* تشارلز روبرتس، "القصة الداخلية: تغيير ليندون بينز جونسون في فيتنام"، نيوزويك، 10 آذار 1969، ص. 32. وفقًا لمحلل بارع، كانت المادة الأولى من "القانون العام ليندون جونسون" هي أنه لا يجب انتقاده، خاصة فيالأماكن العامة . فيليب جيلين، ليندون بينز جونسون والعالم (نيويورك: فريدريك أموس براجير، 1966)، ص. 154.

† ريتشارد فريدريك يانسن ، "نيكسون الذي لا يمكن الوصول إليه يثير الغضب واليأس داخل الإدارة"" وول ستريت جورنال، 8 أيار 1970، ص.1. قارن هذا مع تعهد الرئيس المنتخب نيكسون عند تقديم تشكيلته الوزارية في كانون الأول كانون الأول 1968: "سيتم تشجيع كل عضو في هذه الحكومة على التعبير عن آرائه في مجلس الوزراء وداخل الإدارة بشأن جميع القضايا الكبرى بحيث تكون القرارات التي نتخذها هي أفضل قرار يمكن الوصول إليه".

الخاص".[25] يبدو أن هذا النمط من عدم الثقة بالمستشارين، والفشل في التشاور مع من يطرحون الخيارات البديلة، والاعتماد على حدسه وحكمه في الأزمات، هو نمط متكرر في مسيرة نيكسون المهنية.[26]

ويمكن ضرب هذه الأمثلة عدة مرات. ويشيرون إلى حقيقة أنه لا يكفي مجرد تعيين الأشخاص الذين يشككون في الحكمة التقليدية، أو الذين يقدمون معلومات غير شائعة، أو الذين يقترحون بدائل تتعارض مع السياسات القائمة، ثم التسامح معهم بصبر ظاهري. ففي غياب الدعم القوي لهؤلاء الأشخاص، ستصبح الدروس واضحة بسرعة للمستشارين والبيروقراطيين الآخرين: فالموقف الوحيد الآمن هو الذي يؤكد ما يُفترض أن كبار القادة يفضلونه؛ أما أولئك الذين يُثيرون المشاكل سيَتركون ليغرقوا، أو سيتم التخلص منهم.

توضّح إحدى الحوادث التي سبقت أزمة الصواريخ كيف يمكن أن تؤثر معرفة أن بعض المعلومات والتفسيرات غير مرحب بها على تدفق المعلومات داخل البيروقراطيات وبينها. ففي آب 1962، أخبر جون ماكون، مدير وكالة الاستخبارات المركزية، الرئيس سرًا عن شكوكه بشأن إدخال صواريخ هجومية سوفييتية إلى كوبا. وقد أصبح من المعروف أن استقبال كينيدي لهذه المعلومات كان باردًا.* لهذا السبب، لم توزع التحذيرات اللاحقة التي أطلقها ماكون بشأن كوبا – والتي تبين لاحقًا أنها صحيحة – خارج وكالة الاستخبارات المركزية.[27]

غير أن هناك الجانب العملي لهذه المسألة. كما قال مراقب متعاطف مع إدارة نيكسون: "ما مدى واقعية أن نتوقع من الرئيس أن يحيط نفسه بالمعارضين، لا سيما في أوقات مليئة بالصراعات مثل الوقت الحالي؟ السيد هالديمان وجون إيرليتشمان وهنري كيسنجر يجلسون على يمين السلطة اليوم لأن السيد نيكسون يشعر بالراحة معهم، لأنهم يرون العالم كما يراه هو".[28] لكن، في أيّ أوقات أخرى غير أوقات الصراع، يصبح السؤال ذا صلة؟ هل يحتاج رئيس الوزراء أو الرئيس حقًا إلى مواجهة وجهات نظر بديلة عندما يكون يوم عمله بجولة غولف، أو تحيات لمؤتمر عمال الأدوات المدمجة، أو بيان لإعلان الأسبوع الوطني لمخلل الملفوف، أو ظهور عام مع "الأم البطلة لهذا العام" وأطفالها الخمسة عشر؟ خلال فترات الصراع الشديد على وجه التحديد، وخاصة خلال الأزمات، عندما تكون الحاجة ملحة إلى أولئك الذين يطرحون الأسئلة العميقة ويقترحون طرقًا بديلة – وربما غير شائعة – لتحديد الوضع. ومن المؤكد أن المقياس الأقل أهمية لقيمة المستشار هو ما إذا كان يجعل زملاءه "مرتاحين". فأي شخص يفعل ذلك باستمرار، سواء كان بسبب الإرهاق أو الضغوط الجماعية للتوافق أو الطموح الشخصي أو التملق أو مصلحة شخصية في سياسة معينة، فقد تجاوز فائدته.

المستشارون العسكريون

تتعلق مسألة وثيقة الصلة بدور المستشارين العسكريين. فآراؤهم غالبًا ما تكتسب أهمية خاصة خلال الأزمات الدولية – وذلك بشكل مشروع. ولكن في غياب التشاور الواسع مع الأشخاص الذين يمثلون مجموعة متنوعة من وجهات النظر الشخصية والبيروقراطية، فإن الاعتبارات العسكرية الفنية غالبًا ما تطغى على تلك الدبلوماسية والسياسية. وقد تكون تقييمات برودي لجنرالات الحرب العالمية الأولى – " كانت آفاقهم بدلًا من مهاراتهم هي التي ثبت أنها محدودة جدًا"[29] – قد يكون لها صلة بأوقات وأماكن أخرى. وأوضحت مواجهة الصواريخ ميل المستشارين العسكريين إلى النظر إلى الأزمات من منظور عسكري بحت. كان رؤساء هيئة الأركان المشتركة متشددين في تأييدهم لقصف مواقع الصواريخ بدلًا من استخدام الحد الأدنى من القوة – الحصار – كأداة لطلب حل سياسي للوضع. في الواقع، تم الحث على استخدام الأسلحة الذرية من قبل واحد على الأقل من قادة الأفرع العسكرية.

كتب ستيوارت ألسوب تحليلًا مقنعًا لهذه المشكلة، وهو ليس من النقاد المتطرفين للجيش. يقترح ألسوب أن هناك أسبابًا تتعلق بالأدوار والبيروقراطية والتاريخ تجعل الدبلوماسيين المحترفين حذرين في تقديم النصائح، ويدفعهم إلى طرح أسئلة لا تقدر بثمن – ولكن ليس دائمًا موضع تقدير – مثل: "هل أخذت جميع العواقب المحتملة بالاعتبار

* شكوك كينيدي بشأن معلومات وكالة الاستخبارات المركزية عن كوبا نابعًا إلى حد كبير من حادثة خليج الخنازير.

يا سيدي؟" بالمقابل، تكون إجابة المستشار العسكري النموذجي هي، "يمكن فعل ذلك". وفي بعض الأحيان، تكون هذه الإجابة أقل من الحقيقة الكاملة. على سبيل المثال، خلال أزمة الصواريخ الكوبية، خدع رؤساء هيئة الأركان المشتركة الرئيس بشأن قدرتهم على تنفيذ "ضربة جراحية" من شأنها القضاء على مواقع الصواريخ بأقل تكلفة ممكنة من الأرواح.[30] يواصل ألسوب ليشير إلى أنه في السنوات الأخيرة، نادراً ما تمت استشارة موظفي الخدمة الخارجية الأميركيين في الأزمات؛ كان الاستثناء الملحوظ هو أزمة الصواريخ الكوبية التي أدى خلالها ليويلين تومسون دوراً مركزياً في إقناع الرئيس بعدم اتباع النصيحة العسكرية بقصف مواقع الصواريخ في كوبا. وكما يقول ألسوب: "في العقد الذي ينتهي الآن (الستينيات)، استحوذ المهنيون العسكريون إلى حد كبير على دور المهنيين في السياسة الخارجية".[31] ومن المؤكد أنه لا يوجد ما يشير إلى أن هذا الاتجاه يتم عكسه؛ وإذا حدث أي تغيير، فقد كان في اتجاه تقليل دور الدبلوماسيين بشكل أكبر.

إن أسباب اقتراح عدم قبول نصائح المستشارين العسكريين بلا تمحيص ليست تلك الاتهامات المتكررة (التي قد تكون صحيحة أو غير صحيحة في أي حالة معينة) بأن الأفراد العسكريين يميلون إلى الاستبداد أو الانحياز نحو المحافظة السياسية أو العدوانية الفطرية. بل السبب هو أن وجهات نظر المستشارين العسكريين، التي تستمد جزئياً من اعتبارات الدور الذي يضطلعون به، قد لا تكون واسعة بما فيه الكفاية للتعامل مع أزمة حادة، لا تزال فيها الأسئلة الحاسمة المتعلقة بالحرب والسلام بحاجة إلى حل.

من المفهوم تماماً أن يكون الجانب الأكثر وضوحاً للموقف بالنسبة إلى الجندي المحترف هو احتمال أن تؤدي الأزمة إلى اندلاع الحرب. ومن بين الأسئلة التي ستكون في ذهنه هي: ما هي الخطوات التحضيرية التي يجب اتخاذها لتجنب الوقوع في وضع غير موات إذا اندلعت الحرب؟ كيف يمكننا ضمان النجاح في هذه الظروف؟ وماذا لو كان العدو يخطط لهجوم مفاجئ؟ هذه الأسئلة الفنية وغيرها ليست فقط أسئلة مشروعة يجب على الجندي أن يأخذها بالاعتبار، بل أداء واجبه بشكل مرضي يتطلب أن يفعل ذلك. ولكن في اتخاذ خطوات لمواجهة العمل الأكثر عدوانية يستطيع ال عدو القيام به، قد يقدم نصائح بسياسات تقلل فعلياً من نطاق الخيارات الدبلوماسية، إن لم تزد في الواقع من احتمالية الحرب. على سبيل المثال، في مواجهة احتمال التعبئة العسكرية من قبل الخصم في المستقبل القريب ، فإن المسار "الآمن" من منظور الشخص الذي قد يُطلب منه خوض حرب هو تنبيه قواته أو تعبئتها. وهذا بدوره قد يكون الإجراء الذي يميل بكفة التوازن لصالح تعبئة الطرف الآخر، ما يمهد الطريق لجولة أخرى من التصعيد.

وهناك، بطبيعة الحال، حالات قد يؤدي فيها التهديد باستخدام القوة أو حتى استخدامها على مستوى مناسب وبزيادات مضبوطة إلى تحقيق الاستقرار والمساهمة في تخفيف حدة الأزمة في نهاية المطاف من خلال إقناع الخصم بمراجعة حساباته.[32] وما يشكل "المستوى المناسب" سيختلف من حالة إلى أخرى، ولكنه يعني بالتأكيد تجنب ذلك النوع من التفكير الذي يتلخص في الآتي: إذا كان لا بد من استخدام القوة، فإن "الإستراتيجية الأكثر أماناً" هي استخدام جميع القدرات المتاحة من البداية لضمان النصر؛ وإلا، فمن الأفضل عدم استخدام القوة على الإطلاق. كما سيشار إليه لاحقًا، فإن 1914 و1962 ليستا الأزمتين الوحيدتين اللتين حاول فيها المستشارون العسكريون تقسيم الخيارات على هذا النحو.

هذا لا يعني أن المستشارين العسكريين هم الوحيدون الذين يحددون الوضع بناءً على اعتبارات الأدوار. فمن المفترض أن المستشارين القانونيين، والدبلوماسيين المحترفين، أو أي أشخاص آخرين قد يفعلون ذلك أيضًا. وقد خص المستشارون العسكريون هنا باهتمام خاص لأنهم يُستشارون بشكل شبه دائم خلال الأزمات الدولية، وعادة ما يكون لهم تأثير كبير، إن لم يكن حاسماً، على الخيارات السياسية. وهناك بعض الأدلة على أن هذا التأثير قد ازداد في السنوات الأخيرة. وبالتالي، فإن الغرض ليس إقصاء العسكريين من مجموعات صنع السياسات أثناء الأزمة الدولية، بل من المهم أن نضع في اعتبارنا أن الجندي قد يميل إلى رؤية تطورات الأزمة من منظور كسب موقف عسكري مفيد في حال فشل الدبلوماسية في حل الوضع. لكن الإجراءات ذاتها التي قد تدفع نحو تحقيق هذا الهدف قد تعرقل أيضًا جهود إدارة الأزمات من *خلال زيادة ضغط الوقت بدرجة أكبر، وتقييد الخيارات السياسية.*

هناك سبب آخر لتقييم النصائح العسكرية بنظرة نقدية خلال الأزمة. إذ أن المخططين العسكريين، وبطبيعة الحال، لا يمكنهم تطوير سوى عدد محدود من خطط الطوارئ لمواجهة الأنواع الأكثر احتمالاً من المواقف. ومن ثم، تُمارس هذه الخطط بشكل متكرر لتحقيق الدقة والتنسيق. وفي أي أزمة معينة، يكاد يكون من المحتم أن تتأثر النصيحة العسكرية بأنواع الخطط التي تم تطويرها – حتى وإن كانت الأزمة تتعلق بموقف لم تُعد له خطط مسبقة.

لقد رأينا بالفعل أنه في العام 1914، ضغط الجنرالات الروس، غير المستعدين لتعبئة جزئية ضد النمسا-المجر، على القيصر نيكولاس لقبول الخيار الوحيد (غير الخيار الذي يتمثل في عدم القيام بأي شيء) الذي خططوا له، وهو تعبئة شاملة تشمل القطاع الألماني من الحدود الشرقية لروسيا. سواء كان المؤرخون الكُثر الذين يشيرون إلى هذا الإجراء باعتباره "نقطة اللاعودة" على صواب أم لا، فقد كان بلا شك قراراً حاسماً أدى إلى نتائج فورية مثل التعبئة الألمانية والفرنسية بعد يومين.

لم تكن الخطط الألمانية، خصوصًا كما فسرها خلفاء شليفن، أكثر مرونة.* فقد كان الجنرالات الألمان متشبثين تمامًا بالإستراتيجية التي كانوا يعدون لها لسنوات بحيث لم يستطيعوا تحمل فكرة التراجع عنها في اللحظة الأخيرة. لقد تسبب الاندفاع المفاجئ والقصير الأمد للقيصر في تجنبِ حرب على جبهتين من خلال عكس خطة شليفن – الهجوم باتجاه الشرق بدلًا من الغرب – في انهيار مولتكه حرفيًا. كان من المستحيل ببساطة تجاهل السنوات التي أُنفقت على تحسين إستراتيجية أساسية واحدة بسبب التطورات السياسية غير المتوقعة التي ظهرت خلال الأزمة. وبالمثل، فإن عدم قدرة الجيش النمساوي المجري على القيام بعمل محدود ضد صربيا وفقًا لخطة "التوقف في بلغراد"، التي اقترحت في عواصم مختلفة كخيار بديل أخير للحرب الشاملة، قد استبعد فعلياً اعتماد هذا الجهد الواعد إلى حد ما لتوطين الأزمة.[33]

وبالتالي ، ساهم غياب المرونة في الخطط العسكرية في سرعة تصعيد الصراع النمساوي-الصربي. لكن طابع "الكل أو لا شيء" في التخطيط العسكري والنصائح لم يقتصر على العام 1914. يبدو أن النصائح من البنتاغون دفعت الرئيس نيكسون إلى الاستنتاج بأن الولايات المتحدة لديها خياران فقط في كمبوديا: إما أن تلزم القوات الأميركية بغزو كامل لمنطقتي "الخطاف" و"منقار الببغاء"، أو عدم فعل أيّ شيئ بشأن التهديد الفيتناميِ الشمالي لحكومة لون نول.[34] في العام 1936 ، على الرغم من وجود أدلة مسبقة جوهرية على أن هتلر سيتحرك قريبا إلى راينلاند، لم يكن لدى هيئة الأركان العامة الفرنسية أي خطط معدة لمثل هذا الحدث. وعندما احتلت كتيبة صغيرة غير مجهزة من الألمان تلك المنطقة منزوعة السلاح، لم يتمكن الجنرال غاملان وزملاؤه تقديم سوى خيارين: إما الأمر بتعبئة شاملة لـ1.2 مليون فرنسي، أو عدم القيام بأي شيء. ومع وجود هذين الخيارين فقط، ربما يكون من المفهوم أن يتم اختيار الخيار الثاني، على الرغم من أن قوات هتلر كانت ضعيفة جدًا وأن راينلاند منزوعة السلاح كانت ضرورية للأمن فرنسي.† سواء كان توفر خطة لطرد الغزاة الألمان باستخدام القوات الفرنسية المحدودة اللازمة لتنفيذ المهمة ستؤدي إلى اعتمادها أم لا، فإن ذلك بالطبع، يظل مفتوحاً للتكهنات. ومع ذلك، من الواضح أن تكاليف ومخاطر خيار التعبئة الشاملة دفعت القادة الفرنسيين إلى اختيار البديل الوحيد الآخر المتمثل في تقديم احتجاجات ضعيفة وغير فعالة تمامًا ضد التحرك الألماني.

---

* اتسم تنفيذ خطة شليفن أيضًا بالجمود. ففي حالة الفشل في هزيمة فرنسا في غضون أسابيع، كان شليفن قد دعا إلى بذل جهود للتفاوض على السلام. لكن بدلًا من ذلك، وبعد أن توقفت القوات الألمانية عند نهر المارن، تبع ذلك أربع سنوات من الجمود الدموي على الجبهة الغربية. برودي، *Strategy in the Missile Age*(برينستون: مطبعة جامعة برينستون، 1959)، ص 35.

† إنّ تقييم هتلر نفسه للقوات الألمانية يكشف الكثير: "لم يكن لدينا جيش يستحق الذكر؛ في ذلك الوقت، لم يكن لدينا حتى القوة القتالية التي تمكنه من الصمود أمام البولنديين. لو اتخذ الفرنسيون أي إجراء، لكنا قد هُزمنا بسهولة، وكان من الممكن أن تنتهي مقاومتنا في غضون أيام قليلة. وما كان لدينا من قوة جوية في ذلك الوقت كان مثيراً للسخرية. بضع طائرات يونكر 52 من خطوط لوفتهانزا الجوية، ولم يكن لدينا حتى ما يكفي من القنابل لتلك الطائرات". ألبرت سبير، *Inside the Third Reich*، ترجمة ريتشارد وكلارا وينستون (نيويورك: شركة ماكميلان، 1970). ص 72.

الالتزامات التحالفية

قد يتم تقليص خيارات السياسة أيضًا ماديًا من خلال بدء أو زيادة الالتزامات التحالفية أثناء الأزمة، خاصة مع الشركاء الذين لا يمكن الاعتماد عليهم لرؤية الالتزامات الناتجة على أنها علاقة متبادلة. وقد تفرض هذه التعهدات في نهاية المطاف الاختيار بين بديلين غير مرغوب فيهما: تقليص الالتزام تحت التهديد، ما يؤدي إلى تآكل مصداقية المرء بشكل خطير في المستقبل؛ وخفض مستوى الالتزام في المستقبل؛ وخفض مستوى الالتزام، أو دعم الوعد إلى أقصى حد، مع احتمال أن تصبح أسيراً لسياسات الحليف. كما قد تعقد التعهدات الجديدة أو الموسعة بالدعم للحلفاء الصغار بدلًا من تسهيل حل الأزمات من خلال إدخال المزيد من القضايا التي غالبًا ما تكون غير ذات صلة في مفاوضات الأزمات. حاول فيدل كاسترو إدخال مثل هذه القضايا في المفاوضات السوفييتية الأميركية أثناء وبعد حل أزمة الصواريخ مباشرة. ربما يكون من حسن الحظ أن القادة السوفييت، الذين كانت لديهم شكوك جدية ومبررة بشأن جودة وتقلّب القيادة الكوبية،[35] لم يلتزموا بشكل لا رجعة فيه بسياسة وسمعة السوفييت بناء على أي مطالب قد تظهر من هافانا.

وبصرف النظر عن القيود الحقيقية التي قد تفرضها خطط الطوارئ غير المرنة، هناك دليل على أن الأشخاص تحت الضغط العالي يميلون إلى تعريف الوضع بمصطلحات "إما-أو". على سبيل المثال، قد تُعتبر الدول الأخرى إما أصدقاء أو أعداء، لكن نادراً ما تُعتبر دولًا محايدة حقًّا.* يرتبط بهذا التقسيم الثنائي الاعتقاد بعدم وجود مصالح مشتركة مع الخصوم. لقد تم استكشاف المخاطر في مثل هذا الوضع بشكل مفصل، ولا حاجة إلى التوسع فيها هنا. ومع ذلك، فإن القليل من الاهتمام قد تكرّس لنوع آخر من الأنماط الخطيرة – وهو الاعتقاد بأن جميع مصالح الفرد مشتركة مع الحلفاء.[36] إن الميل للاعتماد على مثل هذه "النماذج المبنية على حسن النية الفطري" قد يزداد خلال الأزمات. يكشف التاريخ عن عدد من الحالات التي اتخذت فيها القوى الكبرى التزامات قوية بدعم الحلفاء في أزمة، لتكتشف لاحقًا أن خيارات السياسية قد تقيّدت إلى حد أكبر بكثير مما كانت تتوقع.

إن تعهد ألمانيا بدعم النمسا-المجر، الذي تم تقديمه بعد أسبوع واحد فقط من اغتيال فرانتس فرديناند، هو مثال على ذلك. وجدت ألمانيا نفسها في مأزق قاس. بعد أن حكمت بدقة على أن إيطاليا كانت عضواً ضعيفًا وخائنًا في التحالف الثلاثي، وأنه لا يمكن الاعتماد على رومانيا أيضًا، كانت برلين تعلم أن النمسا-المجر كانت الحليف الحقيقي الوحيد لألمانيا. وقد أدركت فيينا أيضًا هذه الحقيقة، واستخدمتها لتحقيق نفوذ دبلوماسي كبير داخل الحلف. لا تزال النّية الألمانية في التزام بـ"الشيك المفتوح" مع فيينا موضوع نقاش بين المؤرخين. لكن الأمر الأقل عرضة للجدل هو أن القادة النمساويين- المجريين فسّروا الدعم الألماني على أنه غير مشروط. ونتيجة لذلك، أبقوا برلين على اطلاع ضعيف بالتطورات السياسية الكثيرة خلال الأسابيع التالية، بما في ذلك تفاصيل الإنذار النهائي الموجه إلى صربيا. والأهم من ذلك، أن جميع الجهود الألمانية لكبح جماح حليفهم بعد الرد الصربي على الإنذار لم تلقَ آذانًا صاغية. في الواقع، لم يتم الرد على بعض الرسائل الأكثر إلحاحًا من برلين التي كانت توصي بالاعتدال في فيينا. شارك القيصر بشكل كامل وشجع الطموحات النمساوية-المجرية لتحقيق نصر دبلوماسي كبير، لكنه كان يعتقد أن هذا الهدف قد تحقق مع الرد الصربي في 25 تموز. شكوى فيلهلم من أن "غباء وتخبط حليفنا قد جعل منا حبل مشنقة"،[37] على الرغم من كونها تبرير يخدم مصالحه الذاتية، لم يكن تقييمًا غير عادل تمامًا للدبلوماسية الفيينية.

يمكن أيضًا الاستشهاد بأمثلة أخرى. خلال الأزمة الناتجة عن الغزو الألماني لتشيكوسلوفاكيا في آذار 1939. أدركت حكومة تشامبرلين في لندن أخيراً أن وعود هتلر بالنوايا السلمية في ميونخ وفي أماكن أخرى كانت عديمة القيمة على الإطلاق. في رد فعل شبه فوري، التزمت الحكومة البريطانية بضمان أمن بولندا، وتم تمديد هذا التعهد إلى رومانيا واليونان بعد أسبوعين.† مهما كانت دوافع هذا العمل جديرة بالاهتمام ، فقد استند جزئيًا إلى الاعتقاد الخاطئ بأن

* ومن الأمثلة الواضحة على ذلك صورة القيصر للخريطة السياسية لأوروبا خلال الأيام القليلة الأولى من آب 1914.

† حدد بروتوكول سري أن هذا الالتزام ينطبق فقط على هجوم ألماني على بولندا. ومن ثم، لم تُجبر بريطانيا على خوض حرب ضد كل من ألمانيا وروسيا عندما قام هتلر وستالين بتقسيم بولندا في خريف عام 1939.

القوات المسلحة البولندية كانت قادرة على مقاومة حازمة وفعالة ضد أي هجوم ألماني. في الواقع، اعتقد جميع المستشارين العسكريين البريطانيين والفرنسيين تقريبًا أن الجيش البولندي أقوى من الجيش الاتحاد السوفييتي![38] علاوة على ذلك، قبل البريطانيون بثقة تامة تأكيدات وارسو بأن العلاقات البولندية-الألمانية كانت ودية، في حين أن هاتين الدولتين كانتا على وشك الحرب بسبب الممر البولندي ومدينة دانزيغ. علاوة على ذلك، اكتشف البريطانيون في الأشهر التالية، أن القادة العسكريين الذين يحكمون بولندا لم يكن لديهم نية تُذكر لقبول النصيحة البريطانية أو تنسيق إستراتيجية التحالف. في ما يتعلق بمسألة التحالف الأنجلو-فرنسي مع روسيا، و خلال المناقشات الأنجلو-ألمانية في اللحظة الأخيرة حول الأزمة البولندية، فعلت وارسو كل ما في وسعها لمنع الاتفاق. وبدلًا من ذلك، تمسك البولنديون بشكل حازم بالاعتقاد بأنهم يسيطرون على الوضع؛ وإذا اندلعت الحرب، فإن الجيش البولندي، بقيادة سلاح الفرسان الذي يمتطي الخيول، وليس الدبابات، سيسير منتصرًا إلى برلين. هناك عنصر جوهري من الحقيقة في ملاحظة داف كوبر المريرة التي أدلى بها في وقت الالتزام البريطاني تجاه بولندا، بأنه لأول مرة في التاريخ "تركنا قرار دخول بريطانيا إلى الحرب بيد إحدى القوى الصغرى". كان وزير الخارجية الروماني أكثر قسوة في وصفه: "من المؤكّد أن البريطانيين مجانين. بولندا هي أقل الدول أخلاقًا في أوروبا".[39] إذا كان النازيون يرون أيضًا أن تصرف بريطانيا كان غير مسبوق وغير منطقي، فإن ذلك لم يكن ليجعلهم يغيرون اعتقادهم بأن بريطانيا لن تقاتل حتى النهاية المريرة من أجل بولندا.

تؤكّد التجربة الأميركية في فيتنام على زيادة الالتزامات التي تم التعهد بها في ظل ظروف الأزمات للحلفاء الضعفاء وغير المسؤولين بالكامل. أعطت التصريحات المتكررة لدعم الأميركيين الحكومة الفيتنامية الجنوبية قدرة أكبر على التصرف بشكل مستقل عن المصالح الأميركية أو حتى ضدها. الأساس التشغيلي الذي يقوم على أن الالتزام نحو سايغون كان "شيكًا على بياض بحكم الواقع"[40] قلص من نفوذ واشنطن في مواجهة حليفها بدلًا من أن يزيدها.

وحتى لا تترك هذه المناقشة انطباعًا بأن التحالفات دائمًا ما تخلق صعوبات في الأزمات، يجدر بنا التمييز بين نوعين إضافيين: يجب التمييز بين الالتزامات السابقة على الأزمة وتلك التي تُتخذ فجأة خلال الأزمة، أحيانًا في محاولة يائسة لتعزيز مصداقية سياسة المرء. وبالمثل، يجب التمييز بين تعهدات الدعم للدول القادرة والراغبة في بذل جهد جاد للدفاع عن أمنها الخاص وتلك التي تُعطى للدول التي تتجاوز أوهامها الرومانسية غياب الإرادة والقدرات والدعم الشعبي للحفاظ على العمل المشترك من أجل مصلحتها الخاصة.* مأساة السياسات البريطانية والفرنسية خلال أواخر الثلاثينيات هي أنها أخفقت في الوفاء بالتزاماتها تجاه تشيكوسلوفاكيا، وهي دولة تمتلك جيشًا كبيرًا ومدربًا تدريبًا جيدًا وصناعة أسلحة قوية وموقعًا جغرافيًا ممتازًا ودعمًا شعبيًا قويًا، باستثناء الألمان السوديت.† وبعد أن ساعدت في تدمير هذا الحليف المثالي، قامت بريطانيا بعد ذلك بتعهد متسرع و غير مدروس بدعم بولندا، التي وصفها البعض بأنها "أكثر الدول رومانسية وفسادًا في أوروبا". وبالمثل، يمكننا أن نميز بين اليونان في العام 1947، وكوريا الجنوبية في العام 1950، وإسرائيل أو ألمانيا الغربية اليوم – وهي دول تتمتع بإرادة قوية للدفاع عن أمنها – وبين حلفاء مشكوك فيهم مثل سلسلة الأنظمة في سايغون.

إنّ مشكلة إثبات المصداقية هي مشكلة مشروعة لأي دولة. وهي ضرورية أيضًا للاستقرار الدولي لأنها تضفي درجة من التنبؤ على العلاقات الخارجية. ومن ثم، هناك عنصر حقيقي في القول المأثور بأن عدم الرغبة أو القدرة على الوفاء بالتزام واحد سيعرض جميع الالتزامات للخطر. لكن المصداقية قد تتآكل أيضًا عند المراهنة على موارد هائلة في مشروع سيئ التخطيط لا بد في النهاية من التخلي عنه قبل تحقيق النجاح. وعلى الرغم من أن الفصل الأخير في

---

* ربط سياسة المرء بسياسة شريك غير مسؤول يمكن أيضًا اعتباره شكلًا خاصًا من إستراتيجية "عقلانية اللاعقلانية"، وهي موضوع سيتم مناقشته بتفصيل أكثر لاحقًا. لكن لاحظ أنه كلما بدا هذا التعهد أقل عقلانية ، كلما كان من الصعب إقناع الخصوم بأن الالتزام موجود.

† تسببت التحصينات الحدودية التشيكية في دهشة عامة. ولدهشة الخبراء، أظهرت القصف التجريبي أن أسلحتنا لم تكن لتتغلب عليها. ذهب هتلر نفسه إلى الحدود السابقة لتفقد الترتيبات وعاد معجبًا. وقال إن التحصينات كانت هائلة بشكل مدهش، ومخططة لها بمهارة استثنائية ومقسمة بشكل جيد، مما يجعلها تستفيد بشكل كامل من التضاريس". شبيير، "داخل الرايخ الثالث"، صفحة 111. ولرأي مختلف حول القدرات التشيكية، انظر لورنس تومسون، "أعظم خيانة" (نيويورك: وليام مورو وشركاه، 1968).

دراما الهند الصينية لم يُعرض بعد، فإنه ليس من المستبعد أن يكون دعم الولايات المتحدة لسايغون – وهي سياسة بدأت لتعزيز المصداقية الأميركية ليس فقط في جنوب شرق آسيا، ولكن في مناطق أخرى من العالم أيضًا – إلى تحقيق تأثير معاكس على المدى الطويل، وبالتالي يؤدي إلى "تأثير الدومينو" من خلال اختيار الدومينو الضعيف من البداية. وبالتالي، فإن جانبًا مهمًا من القضية هو "أين يتم القيام بذلك؟". فهل يمكن لأي بقعة على الخريطة أن تصلح بنفس القدر، أم أن من المهم اختيار الحلفاء بعناية؟ علاوة على ذلك، يبدو أن التوقيت عامل مهم أيضًا. فالآباء الحكماء، والمفاوضون بين العمال والإدارة، والدبلوماسيون المهرة يدركون أنه في حالة الصراع لا ينبغي للمرء التخلي عن موقف تم تبنيه مسبقًا تحت تهديد القوة. وربما يمكن إضافة قاعدة فرعية مفيدة بنفس القدر: توخي الحذر عند تقديم التزامات جديدة أو زيادة الالتزامات القائمة في خضم أزمة.

خيارات الخصم

ركز النقاش حتى الآن على الجوانب الداخلية وداخل التحالف لتحديد وخلق بدائل السياسات والاختيار بينها. لكن المشاكل الأكثر صعوبة تظهر عند محاولة التلاعب بخيارات الخصم والتأثير عليها. فخطر الحرب يكون أكبر عندما يرى قادة الدولة أن الخيارات المتاحة أمامهم قد تقلصت إلى الحرب أو الإذلال مع فقدان "ماء الوجه" بشكل كارثي. بحلول نهاية تموز 1914، توصل معظم القادة في برلين وفيينا وسانت بطرسبرغ وباريس ولندن إلى استنتاج مفاده أن هذا هو بالضبط الوضع الذي وجدوا أنفسهم فيه. فمن جهة كان من الضروري تجنب التغاضي عن مطالب الخصم غير المشروعة وإشعاره بخطورة الإصرار عليها؛ ومن جهة أخرى، من المهم بنفس القدر تجنب وضع الخصم في موقف ينظر فيه إلى العنف واسع النطاق على أنه الخيار البديل الأقل ضررًا، أو ربما البديل الوحيد المتاح. المهمة، باختصار، هي أن يثبت للخصم من خلال الأفعال والكلمات أن مصلحته الذاتية يمكن أن تخدم على أفضل وجه في اختيار مسار خفض التصعيد. ويكمن التحدي في رسم هذا المسار بوضوح وجعله يبدو الخيار الأكثر جاذبية. من بين تقنيات إدارة الأزمات التي قد تزيد من احتمال النجاح ما يلي.

ربما يكون *الشرط الأول* هو *الحساسية تجاه الإطار المرجعي للخصم*. إنّ الافتراض، كما اعتقد الكثير من رجال الدولة في العام 1914، بأن قادة الدول المعارضة فقط هم القادرون على إنهاء الأزمة من خلال اتخاذ الخطوات المناسبة، هو تبرير مريح يخدم المصالح الذاتية، ولكنه يعني أيضًا التخلي عن المسؤولية تجاه التطورات المستقبلية. هذا لا يعني، مع ذلك، أن على المرء أن يتفق مع الخصم أو يرضخ لمطالبه؛ فالتفهم لا يعني التعاطف. بل إن الفكرة هنا هي أنه لا يمكن للمرء أن يأمل في التأثير على الآخرين من دون أن يكون لديه تصور واقعي للوضع الذي يجدون أنفسهم فيه، وعن الآمال والمخاوف التي قد تحفزهم، وعن الضغوط البيروقراطية الداخلية والخارجية التي قد تؤثر عليهم، وكذلك عن "الرموز التشغيلية" التي قد تملي عليهم إستراتيجياتهم وتكتيكاتهم. كما يجدر عدم النسيان أن الخصوم أيضًا يتخذون قراراتهم تحت ظروف ضاغطة جدًا. تُظهر الروايات المباشرة عن أزمة الصواريخ أن الرئيس كينيدي ومستشاريه أظهروا قدرة غير عادية على وضع أنفسهم في موقع قادة الكرملين.* كان إرشاد لويلين طومسون، السفير الأميركي السابق في موسكو، مفيدًا بشكل خاص لأنه استند جزئيًا إلى تقييمه المدروس لسلوك رئيس الوزراء خروتشوف المحتمل تحت ضغط عال. ومن البديهي القول إن القدرة على وضع النفس في إطار مرجعية الآخر بشكل دقيق هي مهارة نادرة؛ وقد ينظر إليها صانعو السياسات المتهورين على أنها "تحويل غير طبيعي لانتباه رجل مشغول".[41] ومع ذلك، يبدو أن هذه الإستراتيجية تُعدّ شرطًا ضروريًا وإن لم يكن كافيًا لإدارة الأزمات بنجاح.

تجنب اتخاذ خطوات تُغلق "طرق الهروب". يُعتبر هذا اختبارًا حقيقيًا للمهارات الدبلوماسية، خاصةً في ظل وجود سبب للاعتقاد بأن القدرة على الابتكار الإبداعي تحت الضغط ليست سمة شائعة بين الجميع. نادرًا ما يكون من

* مع ذلك، لاحظ أنه قبل بضعة أشهر فقط، كان الرئيس ومستشاروه مخطئين تقريبًا بشكل موحد في افتراضهم أنه، من الكرملين، لن يكون من المنطقي نشر صواريخ هجومية في كوبا. وبالمثل، وعلى الرغم من أن خروتشوف وزملاءه استخلصوا على ما يبدو الاستنتاجات الصحيحة حول المأزق الخطير الذي تسببت فيه الصواريخ لإدارة كينيدي، فإنهم، في وقت سابق، عندما قرروا إرسال الأسلحة إلى كوبا، يبدو أنهم أخطأوا تمامًا في حساب الرد الأميركي المحتمل.

السهل إقناع الخصم بأن الجهود المبذولة لتخفيف حدة الأزمة ليست خدعًا. وحتى في الظروف العادية، قد لا تُقبل بادرة حسن النية من العدو على أنها صادقة؛ ومن غير المرجح أن يكون لها تأثير في خضم أزمة حاد. أصعب ما في الأمر هو وضع إستراتيجيات "الدبلوماسية القسرية" التي تكون ذات مصداقية ومع ذلك لا تستفز الخصم لتصعيد الموقف. على سبيل المثال، قرار روسيا في العام 1914 بالقيام بتعبئة جزئية التي لن تشمل القوات على الحدود الألمانية واختيار الرئيس كينيدي للحصار بدلًا من الهجوم الجوي هما مثالان على الإجراءات القوية التي مع ذلك تركت للخصم خيارات أخرى غير اللجوء إلى العنف واسع النطاق. وعلى العكس، فإن التعبئة الكاملة التي قامت بها روسيا لاحقًا، والتي جاءت بعد اعتراف بأنها بدأت التحضيرات العسكرية السرية قبل أسبوع تقريبًا، وضعت الألمان في مأزق رهيب، تمامًا كما كان الهجوم الجوي الضخم ضد كوبا سيجعل القادة السوفييت يواجهون خيارًا بين القبول بخسائر كبيرة أو الرد بطريقة ما. وقد اقترح الكثير من طلاب السلوك السوفييتي أن العقيدة اللينينية تُمجد بدلًا من أن تدين حتى التراجعات المهينة (مثل بريست-ليتوفسك) في مواجهة معارضة ضخمة. لكن الأدلة على وجود خلاف كبيرة بين القادة السوفييت بشأن التعامل الصحيح مع مواجهة الصواريخ[42] تشير إلى أن هذا، في أحسن الأحوال، ليس مجرد تفسير جزئي للسلوك السوفييتي. في جميع الأحوال، إذا كانت القاعدة المتفق عليها عمومًا في إدارة الأزمات هي أن أي دولة تحتاج فقط إلى مواجهتها بقوة كافية لجعل التراجع المهين "عقلانيًا" – وبالتالي مقبولًا – فإن ذلك بلا شك سيزيد من وتيرة وأهمية العنف الدولي.

ومن *المحتمل أن يتطلب تقليل حوافز الخصم للتصعيد مزيجًا من الحوافز والتهديدات*. إن محدودية فعالية التهديدات أو الوعود وحدها في التأثير على سلوك الآخرين موثقة بشكل واف. هناك أيضًا أدلة ملحوظة على أن التهديدات الشديدة ليست طريقة فعالة بشكل خاص لتغيير السلوك.[43] الآباء المُسلحون بذخيرة من تكتيكات إدارة الأطفال تشمل الجزرة من دون عصا أيّ الثواب من دون العقاب، أو العكس، سرعان ما يتعلمون أن أيًا منها وحده لا يكفي. وعلى نحو ما، يبدو أن هذه النقطة لا تحظى بتأييد واسع النطاق في ما يتعلق بالسياسة الدولية. على سبيل المثال، اقترح أ. ج. ب. تايلور (ألان جون بيرسيفال تايلور) أن الاستخدام المستمر إما للردع (العصا) أو الإغراء (الجزر) خلال العشرينيات والثلاثينيات كان من شأنه أن يمنع الحرب العالمية الثانية.[44] بينما يبدو أن استنتاج إيفان لوارد، بناءً على مسح للعصور ما بين الحربين وما بعد الحرب، بأن الدبلوماسية الفعالة تتطلب مزيجًا ماهرًا من الردع والمصالحة، هو الأكثر صوابًا وملاءمة لإدارة الأزمات.[45] لتبسيط النقطة، إذا كانت وظيفة الردع هي إقناع الخصم بأن خيارات معينة غير مقبولة وأنه لا يمكنه تحسين موقفه التفاوضي بالتصعيد، فإن دور الدبلوماسية هو خلق وضع تكون فيه البدائل مقبولة، وإقناعه بأن هذه البدائل أكثر توافقًا مع مصلحته الشخصية.

في *دبلوماسية الأزمات، كما هو الحال في أشكال التواصل الأخرى، غالبًا ما يكون للفعل تأثير أقوى من الكلام*. عندما بدا أن رئيس الوزراء خروتشوف يشكك في مصداقية بعض التصريحات السياسية الأميركية، ورد أن الرئيس كينيدي اشتكى قائلًا: "ذلك اللعين لن يعير الكلمات أي اهتمام، عليه أن يرى أنك تتصرف".[46] لم تكن الشكوى عادلة تمامًا، لأن الزعيم السوفييتي كان يُظهر ببساطة سمة بشرية شائعة. و من المؤكد أنّه عندما يكون هناك تناقض بين الأقوال والأفعال، فإن الأخيرة تكون عادةً الدليل الأكثر قيمة، خاصة في حالات الأزمات التي تتسم بضغط شديد. لذا، إذا كانت كلمات الشخص تنقل رسالة نوايا سلمية بينما تشير أفعاله إلى تصعيد وحرب، فلن يصدق الرسالة السلمية إلا الأشخاص الساذجون مثل نيفيل تشامبرلين أو جورج بونيت. ولتحقيق أقصى قدر من التأثير، من المفيد تنسيق التصريحات حول النوايا والأفعال بحيث يتم استخدام قنوات متعددة للتواصل لنقل الرسالة نفسها، سواء كانت رسالة ردع أو مصالحة أو مزيجًا من الإثنين.

يجب *بذل كل جهد ممكن لإبطاء وتيرة الأحداث الأزمات*. كما تم توضيحه مرارًا في الفصول السابقة، فإن ضغط الوقت الشديد نادرًا ما يتوافق مع اتخاذ القرارات المدروسة. سيتم تأجيل مناقشة الخطوات التي قد تطيل زمن اتخاذ القرار إلى القسم التالي.

خلال الأزمات، يجب أن يكون صناع السياسات المسؤولون مسيطرين ليس فقط على القرارات الإستراتيجية العامة، بل أيضًا على تفاصيل التنفيذ. ومن المهم بشكل خاص ألا تتعرض الجهود المبذولة لتخفيف حدة التصعيد أو إبطاء وتيرة الأحداث للإحباط، سواء عن قصد أو عن غير قصد، من قبل المرؤوسين. في العام 1914، قوّض الضباط الروس والألمان بشكل فعال الجهود المتأخرة – التي لم تكن واعدة جدًا في أفضل الأحوال – التي بذلها الملكان لتجنب حرب أوروبية. فقد ضمنت برقية مولتكه، التي تحث النمسا-المجر على التعبئة الفورية ضد روسيا، أن تكون الجهود التى يبذلها القيصر والمستشار لكبح جماح فيينا غير فعالة. كما أن بيثمان هولفيغ قد فشل شخصيا في تنفيذ تعليمات فيلهلم التي تنص على إبلاغ فيينا بأنه "لم يعد هناك سبب للحرب"، خوفًا من إثارة غضب النمسا-المجر؛ وكانت برقيته أقل قوة في طلب الالتزام بخطة "التوقف في بلغراد".[47] في الوقت نفسه، كانت هيئة الأركان العسكرية للقيصر تشن حملة ناجحة لاستبدال أمر التعبئة الجزئية باستدعاء شامل للتسلح. هذه الحوادث ليست حالات منعزلة بأي حال. فحتى إقالته في العام 1951 ، قام الجنرال دوغلاس ماك آرثر مرارا بإصدار تصريحات سياسية علنية تتعارض بشكل مباشر مع موقف واشنطن الدبلوماسي بشأن الحرب الكورية والسياسة العامة في الشرق الأقصى. وبخلاف التسامح الذي لا يكاد يصدق والذي أظهره الرئيس ترومان والوزير أتشيسون و رؤساء هيئة الأركان المشتركة تجاه ماك آرثر، تمكن الرئيس كينيدي ووزير الدفاع ماكنمارا من الحفاظ على سيطرة فعالة إلى حد ما على أدق تفاصيل الإستراتيجية والتكتيكات خلال أزمة الصواريخ، حتى في مواجهة الاستياء الشديد لقائد البحرية جورج دبليو أندرسون. ومع ذلك، أدت اثنتان من حالات الفشل في السيطرة الرئاسية إلى إدخال عناصر من المحتمل أن تكون خطرة في الأزمة. ففي إحدى الحالات، لم يتم تنفيذ أمر صادر في آب 1962 لسحب الصواريخ قصيرة المدى من تركيا، وأدى استمرار وجود هذه الأسلحة بالقرب من الاتحاد السوفييتي إلى منح رئيس الوزراء خروتشوف ورقة مساومة حاول استخدامها – ولكن من دون جدوى – خلال الأزمة. الحادثة الأخرى تتعلق بطائرة "يو-2" غير مسلحة، التي حددت اتجاهها بناء على نجم خاطئ، فتوجهت نحو موسكو بدلًا من ألاسكا، على الرغم من صدور أوامر بإلغاء مثل هذه الرحلات. وعلى الرغم من أن طائرة "يو-2" كانت في مهمة لجمع عينات جوية فحسب، لم يكن هناك أي وسيلة للسوفييت لمعرفة أنها لم تكن في مهمة عدائية.[48]

هذه بعض تقنيات إدارة الأزمات التي قد تقلل من بعض التأثيرات غير المرغوبة للضغط النفسي على دراسة البدائل السياسية. وفي نواح كثيرة، تتداخل وتكمل ما اقترحته تحليلات أخرى لدبلوماسية الأزمات.* ومع ذلك، فهي تتعارض بشكل شبه كامل مع النظريات الإستراتيجية التي تؤكد قيمة إجبار الخصم على الاستسلام من خلال سياسة التهور المدروس. يعبر عن هذا الرأي نهج "الصراع المطول" في إدارة الأزمات، الذي يعتمد على مبدأين أساسيين.[49] لا بد من امتلاك قدرات عسكرية متفوقة في جميع النواحي على قدرات الخصم. أي شيء أقل من ذلك غير مقبول لأن التغيرات التكنولوجية السريعة قد تجعلها غير كافية في وقت قصير. من الأفضل اكتساب قدرات "الإبادة الجماعية" لتوفير هامش واسع للخطأ. ولا تقل أهمية عن ذلك القيمة النفسية والسياسية لإظهار ما يكفي من الثبات المعوي لاستخدامها – أو على الأقل التهديد باستخدامها – لتحقيق هزيمة كاملة للعدو في أي حالة أزمة.

تُستخلص قواعد إدارة الأزمات من هذه المبادئ الأساسية. إذ تُدان احتياطات القيادة والسيطرة ضد الحرب العرضية لأنها من المرجح أن تعرقل استخدام أنظمة الأسلحة، بالإضافة إلى إثارة الشكوك حول العزم على استخدامها. ويفضل الاستخدام التلقائي للقوة في عدد من الظروف كوسيلة للحفاظ على المصداقية. وعلاوة على ذلك، يجب عدم التمييز بين التهديدات التى تتعرض لها القيم المركزية والقيم الطرفية، لأن القيام بذلك يقلل من المصداقية. يتم تجاهل القلق من أن أزمة بسيطة قد تتصاعد بسرعة إلى حرب شاملة. كما يجب عدم تأخير استخدام القوة العسكرية. في

* قارنها، على سبيل المثال، مع "متطلبات الاستخدام الخاضع للرقابة والذي يقوم بقياس القوة والإدارة الفعالة للأزمات" التي وضعها ألكساندر جورج: التحكم الرئاسي في الخيارات العسكرية؛ توقف مؤقت في العمليات العسكرية؛ مظاهرات واضحة ومناسبة؛ إجراءات عسكرية منسقة مع العمل السياسي والدبلوماسي؛ الثقة في فعالية وتمييز الخيارات العسكرية؛ خيارات عسكرية تتجنب تحفيز الخصم على التصعيد؛ وتجنب الانطباع باللجوء إلى الحرب واسعة النطاق. ألكساندر إل. جورج، ديفيد ك. هول، ووليام آر. سيمونز، حدود الدبلوماسية القسرية: لاوس، كوبا، فيتنام (بوسطن: ليتل، براون وشركاه، 1971)، الصفحات 9-11.

الواقع ، يشكك وارد في قيمة الأسلحة غير القابلة للتدمير مثل "البولاريس" على وجه التحديد، لأنها تسمح بتأخير استخدام القوة، ما يدعو العدو إلى استخدام تكتيكات الابتزاز.[50] و بالتالي، يجب استخدام القوة العسكرية في أقرب وقت ممكن وبحرية كافية من القيود لضمان الهزيمة السريعة والكاملة للعدو.

وأخيراً، على الرغم من أن الردع يُعرّف من قبل إستراتيجيي الصراع المطول كسياسة موجهة إلى نفسية ومنطق الخصم، إلاّ أنّ تصرفات الشخص يجب أن تكون غير متوقعة، مع تجنب حتى مظهر الحذر: "في الإستراتيجية، غالبا ما يكون أكثر مسار عمل متهور – 'الجنون المدروس' – هو الذي يحقق أفضل النتائج".[51] يُفترض أن الخصم سيرد على التصرفات المتهورة بمزيد من العقلانية. وإذا فشل في التراجع في مواجهة هذه الإستراتيجية، فإن ذلك سيؤكد استعداده للذهاب إلى الحرب. في حين أن تكاليف الحرب اللاحقة قد تكون عالية، إلّا أن العزاء يكمن في حقيقة أن "الدفاع عن الحضارة يعادل تدمير الحركة الشيوعية في جميع أنحاء العالم".[52]

من الممكن بالطبع تحقيق أهداف السياسة الخارجية من خلال الخداع، أو الظهور بمظهر غير عقلاني أو مجنون، أو من خلال فقدان السيطرة على الوضع عمدًا. الهدف من هذه الحيل هو إقناع الخصم بأنه يجب أن يستسلم لتجنب كارثة متبادلة. لقد أثبت توماس شيلينغ وآخرون أن لعبة "تشكن"، التي يلعبها المراهقون الساخطون، لها نظراء في الكثير من مجالات الحياة، بما في ذلك السياسة الدولية.[53] ولكن "لعبة تشكن" هي لعبة خطيرة حتى في أفضل الظروف؛ ولأسباب تم التأكيد عليها في جميع أنحاء هذا الكتاب، فهي تصبح أكثر خطورة بمرتين عندما تُلعب في حالات الضغط العالي. لا توجد ضمانات يمكن من خلالها النجاح بشكل متكرر من خلال خلق صورة من التهور؛ من المؤكد أن الأساليب نفسها يمكن أن يستخدمها كلا الجانبين. علاوة على ذلك ، فإن إستراتيجيات عدم المسؤولية المدروسة، حتى لو نجحت، تتكبد أيضًا تكاليف طويلة المدى يجب دفعها بعملات ثمينة من السمعة والمصداقية والجاذبية كحليف وما إلى ذلك.

ضغط الوقت

ربما يكون أكثر خصائص الأزمة ضرراً هو ضغط الوقت؛ يمكن أن تأخذ المقولة "في العجلة الندامة" معنى جديدًا ورهيباً في المواجهات النووية. ليس من المرجح أن يؤدي قصر وقت اتخاذ القرار إلى تقييد الاستكشاف الكامل لخيارات السياسة فحسب، بل قد يزيد أيضًا بشكل ملحوظ من احتمالات التصعيد والحرب غير المقصودين. لنفترض أن التكنولوجيا العسكرية قد جعلت من الحرب النووية كأداة للسياسة "أمراً لا يمكن تصوره" لأنها أصبحت باهظة التكلفة حتى بالنسبة إلى "المنتصر". بالمناسبة، كانت حجة مماثلة، شائعة جدًا خلال العقد الذي سبق عام 1914. ولكن لا يمكننا تجاهل تماماً الطرق غير المقصودة التي قد تحدث فيها الحرب: التصعيد من حرب محدودة إلى كارثة نووية حرارية؛ الحرب التحفيزية، التي يتم فيها جذب القوى الكبرى إلى صراع بدأته دول أخرى؛ الحرب الناتجة عن حادث، أو انهيار في الانضباط بين القوات العسكرية الأدنى رتبة؛ وحرب ناتجة عن معلومات استخباراتية خاطئة، أو تفسير غير دقيق لصور الرادار، أو مشاكل أخرى في التواصل.[54]

تُعتبر معظم هذه الحوادث مستبعدة جدًا بسبب الأجهزة والإجراءات المعقدة المصممة لتفادي الحوادث. فعلى سبيل المثال، سقطت عدة طائرات مسلحة بأسلحة نووية من دون حدوث تفجير نووي بفضل أجهزة السلامة المدمجة في آلية التفعيل. ومع ذلك فإن وجود مثل هذه الضمانات لا يوفر تأميناً مطلقًا ضد أخطاء الإدراك البشري، والحكم والأداء. ولكن في غياب ضغط الوقت، ربما يمكن استبعاد هذه السيناريوهات باعتبارها غير محتملة بشكل كبير بحيث لا تثير قلقًا خطيراً. سيتناول هذا القسم عدة جوانب من القدرات العسكرية والعقائد الإستراتيجية التي قد تساعد في تقليل ضغوط الوقت التي يتعين على رجال الدولة مواجهتها في الأزمات.

خصائص الأسلحة

على الرغم من أن التمييز بين الأسلحة "الهجومية" و"الدفاعية" ما زال قائمًا في المنقاشات حول الإستراتيجية ونزع السلاح، فإنه ليس ذا فائدة كبيرة لأهدافنا لأن معظم الأسلحة الدفاعية يمكن استخدامها أيضًا للهجوم. ومع ذلك، من الخطأ افتراض بأن "السلاح هو مجرد سلاح". فبعض الأسلحة تحمل دلالات واضحة على أنها مخصصة لـ"الضربة الأولى"، ما يدفع الجميع إلى أن يكونوا على أهبة الاستعداد، خاصة في حالات الأزمات. هذا ما فعله تمامًا الجيش الألماني عام 1914، فقد كان من المعروف على نطاق واسع أن ألمانيا كانت تأمل في تعويض عيوب احتمال خوض حرب على جبهتين من خلال التعبئة السريعة، وتحقيق نصر سريع على فرنسا بينما كان الجيش الروسي الضخم لا يزال في طور التعبئة، ثم بعد هزيمة فرنسا، يتم نشر القوات الألمانية بشكل حاسم على الجبهة الروسية.

قد توفر السرعة والمدى والقدرة التدميرية للأسلحة الحديثة، في ظل بعض الظروف، فرصة وإغراءً للمهاجم المحتمل لتدمير القوات العسكرية للخصم من خلال هجوم مفاجئ. إذا اعتقد قادة دولة ما أن هجومًا مفاجئًا سيسمح بالنصر السريع من دون احتمال كبير للانتقام، لأن أسلحة الدولة المعادية يمكن تدميرها قبل أن تستخدم، فإن العلاقة بين الدولتين تصبح غير مستقرة بطبيعتها. عرف جميع القادة الأوروبيين تقريبًا في العام 1914 الوضع على أنه موقف تتراكم فيه مزايا كبيرة وربما حاسمة للدولة أو التحالف الذي وجّه الضربة العسكرية الأولى. وكان الاعتقاد نفسه لدى عدة أشخاص خلال أزمة الصواريخ؛ لكن لحسن الحظ، لم يكن الرئيس من بينهم. القدرات العسكرية الضعيفة لا تستدعي هجومًا محتملًا من العدو فحسب، بل الأسوأ من ذلك أن هذه المعرفة تخلق ضغوطًا هائلة لاستخدامها قبل أن تُدمّر.[55] وبطبيعة الحال، سيدرك الخصم تداعيات هذا المأزق على خططه: لتجنب احتمال توجيه ضربة استباقية، قد يكون الخيار "الآمن" الوحيد هو شن محاولة يائسة في اللحظة الأخيرة لإضعاف هجوم الجانب الآخر. وفي ظل هذه الظروف، تصبح الإستراتيجية الحذرة هي افتراض الأسوأ والتصرف كما لو كان الهجوم وشيكًا.

إن القوات الضعيفة تضاعف بشكل كبير ضغوط الوقت على صانعي السياسات لأنها لا توفر حافزًا لتأخير الرد. فمعرفة أن الخصم يمكنه شن هجوم مفاجئ مدمر يقلل من وقت اتخاذ القرار، ويزيد من الضغط لشن ضربة استباقية عند أول إشارة (التي قد تكون خاطئة) بأن مثل هذا الهجوم وشيك. وعندما تكون قوات الردع لدى كلتا الدولتين عرضة للخطر، يصبح الوضع أقل استقرارًا، حيث لا يستطيع أي من الطرفين تحمل التأخير. قد يفضل كل طرف التراجع، ولكن لا يمكن لأي منهما أن يكون متأكدًا من عدم استغلال عقلانيته. فقد يكون التأخير لساعات، أو حتى دقائق، هو الفارق بين القدرة على الانتقام وتدمير القدرات العسكرية. إن ضغط الوقت لاتخاذ القرار والحاجة إلى ردع سريع على القوات الانتقامية يؤديان إلى زيادة كبيرة في احتمالات نشوب الحرب العرضية. لنعتبر على سبيل المثال، حالة انفجار نووي واحد فوق مدينة أميركية أو سوفييتية. من دون وقت كاف للتحقيق في أسبابه، قد يكون من المستحيل تحديد ما إذا كان الانفجار نتيجة حادث أو مقدمة لهجوم شامل أو بسبب آخر. وفي ظل هذه الظروف، قد تصبح الضغوط من أجل الانتقام الفوري ضد المهاجم المتوقع لا تُقاوم.*

وعلى العكس من ذلك، فإن القوات الإستراتيجية غير القابلة للتدمير – تلك التي لا يمكن القضاء عليها، حتى خلال أشد هجوم يمكن للعدو شنه – قد تخفف بعض ضغوط الوقت الأكثر حدة المصاحبة للأزمة. فمعرفة أن قواتك آمنة تقلل من الدافع لـ"إطلاق النار أولًا وطرح الأسئلة لاحقًا". يجب أن يتضاءل الإغراء لشن الضربة الأولى مع زيادة اليقين والتكاليف المحتملة للانتقام المدمر. وبنفس القدر من الأهمية، عندما تكون الأنظمة الانتقامية غير قابلة

* مع تزايد عدد الدول التي تمتلك أسلحة نووية وأنظمة الإطلاق، وانخفاض حجم الأسلحة، ستصبح مشكلة تحديد هوية المهاجم أكثر خطورة. لم تعد القنبلة المصغرة القادرة على إيصالها بواسطة عميل واحد في نطاق الخيال العلمي. انظر: ج. ت. كوفي، "The Chinese and Ballistic Missile Defense"، *Bulletin of the Atomic Scientist*، العدد 21 (كانون الأول 1965)، 17-19.

وعلى الرغم من أن هذا النقاش يُتضح من خلال مشكلات الردع بين القوى النووية، فإن نفس الاعتبارات تنطبق على حالات الردع بين الحالات الأصغر، أو في حالات ما قبل النووية.

للتدمير، ينخفض الحافز لشن هجوم استباقي في غياب معلومات كاملة (كما في مثال الانفجار مجهول المصدر) لأن القدرة على تأخير الاستجابة تزيد من وقت اتخاذ القرار.

يمكن تعزيز قدرة قوات الردع على البقاء من خلال عدد من الطرق. فزيادة كميات الأسلحة يمكن أن تجعل من الصعب على المهاجم النجاح في الضربة الأولى، على الأقل مؤقتاً. تُعد هذه الطريقة بدائية نسبياً ولن تكون فعالة إلا إذا لم يقم الخصم بزيادة قواته بنسبة مماثلة. قد يقلل السعي لتحقيق التفوق العددي من مستوى الضعف على المدى القصير، ولكن من المرجح أن تكون نتيجته على المدى الطويل سباق تسلح لا يحقق الأمن لأي من الطرفين.

كما أن تشتيت القوات في الداخل أو في القواعد الخارجية قد يوفر بعض الحماية، لكن هذا الخيار البديل أصبح أقل جاذبية مع زيادة دقة أنظمة توجيه الصواريخ وارتفاع التكاليف السياسية للقواعد الأجنبية. و"تدعيم" الأسلحة الانتقامية بوضعها في ملاجئ تحت الأرض، على الرغم من كلفتها المرتفعة نسبياً، يمكن أن توفر حماية كافية ضد جميع أنواع الهجمات باستثناء الضربات المباشرة. يتطلب التدعيم من المهاجم أن ينفق المزيد من الأسلحة على كل هدف، ما يقلل من احتمال نجاح الضربة الأولى **المدمرة**. لكن مع تحسن دقة الصواريخ، تتآكل فعالية هذا الإجراء. إنّ وضع مصادر انتقامية على أقصى مسافة ممكنة عن العدو المحتمل يضمن بقاءها فقط طالما لم يتم سد الفجوة في المسافة باستخدام أنظمة الإطلاق طويلة المدى. ويمكن توفير المزيد من الحماية من خلال التمويه، لكن هذه الطريقة أصبحت معرضة بالفعل للتقدم في تكنولوجيا الكشف. وأثبتت رحلات طائرات "يو-2" الأميركية فوق الاتحاد السوفييتي أن التصوير الفوتوغرافي على ارتفاعات عالية يمكن أن يوفر قدراً كبيراً من المعلومات الاستخباراتية. تُعتبر الأقمار الصناعية "التجسسية" التي تدور في الفضاء أكثر فعالية من طائرات الـ"يو-2"، من دون تحمل أي من التكاليف السياسية المرتبطة بالتحليق المأهول.

في الوقت الحالي، يبدو أن أكثر الطرق موثوقية لتقليل القابلية للهجوم هي التحرك. أصبحت الغواصات المزودة بصواريخ بولاريس عنصراً أساسياً في قوات الدفاع الأميركية، واكتسب الاتحاد السوفييتي لاحقًا قدرات مماثلة. تجمع هذه الأسلحة بين القدرة العالية على التحرك وقدرات التشتت والتباعد والإخفاء؛ على عكس مواقع الصواريخ أو القواعد الجوية القريبة من المدن، فهي لا تمنح الخصم أي حافز لمهاجمة المراكز السكانية الرئيسية، ولا تتطلب قواعد أجنبية.*

لقد أدت الصواريخ التي تطلق من الغواصات ومواقع الإطلاق المحصنة وانتشار أسلحة الردع لدى القوتين العظيمتين إلى تقليل الحوافز لتوجيه الضربة الأولى، لكن لم تلغها تماماً. ومن المؤكد أنه لا يوجد ما يدعو للاطمئنان بشأن المستقبل. هناك، أولًا، مجموعة لا يستهان بها من الإستراتيجيين المدنيين والعسكريين الذين يواصلون الضغط من أجل اعتماد عقيدة الضربة الأولى ونشر الأسلحة المناسبة لذلك. من أبرزها "نظرية الصراع المطوّل"، التي نوقشت آراؤها سابقًا. ولا شك أن لهم نظراء داخل الكرملين.[56]

ثانياً، أنظمة الصواريخ المضادة للصواريخ الباليستية (ABMs) والصواريخ ذات الرؤوس الحربية المتعددة (MIRVs) التي نشرتها كل من الاتحاد السوفييتي والولايات المتحدة تُظهر بعض الدلالات المثيرة للقلق في ما يتعلق بالضربة الأولى. حتى لو كانت النية هي مجرد تعزيز قدرات الضربة الثانية الانتقامية، فلا يوجد أي ضمان أن الطرف الآخر لن يستنتج العكس. قد تُستخدم أسلحة مثل الغواصات المزودة بصواريخ بولاريس في الهجمات الاستباقية كما في الضربات الانتقامية. لكن قدراتها تجعلها "تبدو أكثر منطقية" لأغراض الانتقام؛ وبالتالي تعزز وتدعم مصداقية نفي نوايا الضربة الأولى. من ناحية أخرى، تتماشى أنظمة الصواريخ المضادة للصواريخ الباليستية (ABMs) و أنظمة الصواريخ ذات الرؤوس الحربية المتعدّدة (MIRVs) بشكل متساوٍ تقريباً مع إستراتيجيات الضربة الأولى. وإذا

* قد تبقى الصواريخ من طراز بولاريس أيضًا خارج نطاق ضرب هدفها (التعبير عن الطمأنينة) ولكن يمكن بسرعة أن تُنقل إلى وضع الإطلاق (التعبير عن التهديد) دون فقدان حصانتها. تُناقش تداعيات هذه السمة بالنسبة إلى الرقابة على الأسلحة في مقال جون ر. رازر، "Weapons Design and Arms Control: The Polaris Example"، مجلة *Journal of Conflict Resolution*، العدد 9 (1965)، 450-462. انظر أيضًا رازر، "The Failure of Fail-Safe"، *Transactions*، العدد 6 (كانون الثاني 1969). ص 11-19.

أخذت الادعاءات حول فعالية أنظمة الصواريخ المضادة للصواريخ الباليستية (ABMs) على محمل الجد من قبل مؤيديها،* فلا بد أيضًا من التساؤل عمّا إذا كانت هذه الأسلحة قد تؤدي إلى اعتقاد خطير بوجود مزايا في توجيه الضربة الأولى. إن استمرار سباق التسلح في مثل هذه الأسلحة قد يؤدي إلى وضع مشابه لما حدث عام 1914، حيث تُعزز المخاوف والإغراءات المرتبطة بقدرات الضربة الأولى – سواء كانت حقيقية أم متصورة – إلى تصاعد ضغوط الوقت التي تُتخذ في ظلها قرارات الأزمات. وهذا لن يُسهم بأي شكل في الحد من الضغط المصاحب للأزمة.

ثالثًا، على الرغم من أن الأسلحة الإستراتيجية بجميع أنواعها مكلفة، إلا أن الأسلحة المحصنة ضد الهجمات هي الأكثر تكلفة على الإطلاق، وهي على الأرجح تتجاوز إمكانيات جميع الدول ما عدا القوى الكبرى. وفي ظل هذه الظروف، من المتوقع أن يأخذ انتشار الأسلحة النووية في الدول الصغيرة شكل أنظمة معرضة للهجمات، ما ستكون له عواقب وخيمة على الاستقرار الإقليمي والدولي على حد سواء.

أخيرًا، على الرغم من أن القضية تدعم استبدال الأسلحة غير المحصنة بأسلحة محصنة، إلا أنه لا يجب المبالغة في هذا الأمر. قد تكون الأسلحة القادرة على تحمل الضربة الأولى شرطًا ضروريًا للردع الناجح (أي السلمي)، لكنها ربما ليست كافية. لا يمكننا، على سبيل المثال، تفسير السرعة التي تم بها تنبيه القوات المسلحة وتعبئتها وإرسالها عبر الحدود في العام 1914 فقط بالإشارة إلى التكنولوجيا العسكرية. لم يكن لدى أي من الدول الأوروبية في العام 1914 القدرة على شن هجوم مدمر مفاجئ، ما شل قدرة الخصم على الرد عسكريًا. ولكن في الأيام المتوترة التي سبقت اندلاع الحرب العامة، نسب صانعو السياسات في عواصم أوروبا بشكل متزايد إلى أعدائهم المحتملين القدرة والنية للقيام بذلك. لقد اختاروا الإستراتيجية "الآمنة" المتمثلة في اتخاذ خطوات احترازية – إرسال الإنذارات النهائية وتنبيه القوات المسلحة سرًا والتعبئة، وما إلى ذلك – لتعويض أي ميزة زمنية قد تترتب على خصومهم. وبالمنطق ذاته، فسرت الأطراف الأخرى هذه التحركات على أنها تأكيد لشكوكهم الخاصة بأن الوقت المتبقي لهم للقيام بخطوات مماثلة أصبح ضيقًا جدًا. يبدو أن التكنولوجيا العسكرية في العام 1914 كانت قد سمحت ببذل جهود لتأخير عملية التصعيد من دون مخاطر كارثية محتملة لأي بلد، ولكن الوضع كما عُرِفَ من قبل الكثير من القادة الأوروبيين كان مختلفًا تمامًا، وكان تعريفهم لهذا الواقع هو ما حدد في النهاية القرارات السياسية. لذلك، من غير المحتمل أن تسهم القدرة على تأخير الرد في إدارة الأزمات ما لم يدرك صانعو السياسات أن مخاطر التصرف على عجل أكبر من تلك المرتبطة باستخدام إستراتيجية التأخير، وبنفس القدر من الأهمية، ما لم يكونوا على استعداد لنسب نفس التفضيلات لقيادة الخصم.

العقائد الإستراتيجية

وبالتالي فإن المشكلة لا تتعلق بالتكنولوجيا العسكرية فحسب، بل تتعلق أيضا بالمذاهب والمعايير السائدة للإستراتيجية العسكرية. في العام 1914، كان "الدرس" المفترض من الحرب الفرنسية-البروسية هو أن التعبئة السريعة هي المفتاح للنصر العسكري. كما هو معتاد، تم تطبيق تجارب الحرب السابقة بشكل غير نقدي من قبل هيئة الأركان العامة على وضع مختلف، ما أدى إلى عواقب وخيمة على الجميع، على الرغم من أن خطة شليفن قد تكون

* إذا لم يكن المرء كذلك – وقد اعترض الكثير من العلماء المطلعين على الادعاءات السوفييتية والأميركية على حد سواء – فيمكن التشكيك عن نشر الصواريخ المضادة للصواريخ الباليستية (ABMs) على أسس أخرى؛ على سبيل المثال، أنها لا توفر أمانًا إضافيًا بتكلفة هائلة. انظر، على سبيل المثال، جيروم ب. وايسنر وهربرت يورك، "National Security and the Nuclear-Test Ban"، *Scientific American*، 240 (تشرين الأول 1964)، 27-35؛ هربرت يورك، "ABM Technology and National Security"، *Scientific American*، 221 (آب 1969)، 17-29؛ أبراهام شايس وجيروم ب. وايسنر (محرران)، *ABM: An Evaluation of the Decision to Deploy an Antiballistic Missile System* (نيويورك: هاربر وراو، 1969). للحصول على تقييم مختلف، انظر د. ج. برينان وجوهان ج. هولست، *Ballistic Missile Defence: Two Views* (لندن: معهد الدراسات الإستراتيجية، ورقة أديلفي رقم 43، تشرين الثاني 1967).

اقتربت من النجاح.* بحلول عام 1914، تم تطوير المدفع الرشاش إلى سلاح فعال جعل العمل الهجومي ضد المواقع المحصنة مكلفًا جدًا: في كانون الأول عام 1915، أبلغ لويد جورج مجلس العموم أن حوالى ثمانين في المئة من الإصابات البريطانية نتجت عن المدفع الرشاش. علاوة على ذلك، على الأقل منذ الاتفاقية العسكرية الفرنسية الروسية للعام 1892، كان من الواضح أن فعل التعبئة يعادل إعلان الحرب. وجاء في سجلات المفاوضات التي أدت إلى تلك المعاهدة ما يلي: "أكد الجنرال أوبروتشيف أخيراً على ضرورة التعبئة الفورية والمتزامنة للجيشين الروسي والفرنسي فور تلقي أي من البلدين خبراً عن تعبئة قوات التحالف الثلاثي. كما يفهم أن هذه التعبئة لفرنسا وروسيا ستتبعها مباشرة نتائج إيجابية، من خلال أفعال حرب".[57] قد تكون الحكومة ترغب في التعبئة كإجراء دفاعي بحت، لكنها لا تستطيع فعل ذلك من دون الإشارة إلى نية إعلان الحرب. وبصيغة أخرى، فإن قاعدة مساواة التعبئة بالحرب ألغت التمييز بين ما كان يمكن أن يكون خطوتين مختلفتين تمامًا تم اتخاذهما لأسباب مختلفة تمامًا. علاوة على ذلك، لم تسمح هذه القاعدة لأي دولة باستخدام التعبئة كإشارة على العزم والإصرار من دون أن تنقل أيضًا رسالة مفادها أن الحرب باتت وشيكة.

كان أحد الجوانب ذات الصلة بالعقيدة العسكرية هو القول المأثور المقبول على نطاق واسع بأن أي شيء آخر غير الحركة الهجومية السريعة يمثل تقصيراً في أداء الواجب تجاه الدولة. ومن الأمثلة النموذجية على ذلك نصيحة الكولونيل ف. م. مود، المقدمة عند مطلع القرن في مقدمة إصدار جديد من كتاب "عن الحرب" لكلاوزفيتز: "لا يمكن ضمان النصر إلا من خلال إنشاء تنظيم في وقت السلم يكون قادراً على جلب كل رجل وكل حصان وكل مدفع (أو سفينة ومدفع إذا كانت الحرب في البحر) في أقصر وقت ممكن وبأقصى قوة ممكنة إلى ميدان المعركة الحاسم... إن رجل الدولة الذي يعرف أن أداته جاهزة ويرى الحرب حتمية ويتردد في توجيه الضربة الأولى، مذنب بارتكاب جريمة ضد بلاده".[58] لم تقتصر هذه الأفكار بأي حال على شليفن وخلفائه فقط. فقد كانت المجلات العسكرية الفرنسية قد رفعت المبدأ القائل بأن "الهجوم وحده يمكن أن يحقق نتائج حاسمة" إلى مستوى عقيدة لا تخضع للنقاش.[59]

ومما لا شك فيه أن القبول الواسع لوجهة النظر هذه ساهم في ضغوط الوقت التي شعر بها صناع السياسة في العواصم الأوروبية خلال أزمة عام 1914، وعدم استعدادهم لتأخير اتخاذ الإجراءات العسكرية؛ بل على العكس، قاموا بتأييد قدر كبير من التحضيرات العسكرية قبل صدور الأوامر الرسمية للتعبئة.

المرونة

قد يقلل أيضًا توفر مجموعة واسعة من الخيارات العسكرية من ضغوط الوقت. وكما ذكرنا سابقًا، كرست هيئة الأركان العامة في العام 1914 سنوات أو حتى عقودًا لتطوير وتعديل عدد قليل من الخطط المعقدة جدًا. لم يكن بالإمكان في أي دولة تعديل هذه الخطط بشكل كبير لتلبية المتطلبات السياسية. وبصرف النظر عن القيود التي فرضتها الأركان العامة العسكرية على نظرائهم السياسيين، كانت خططهم حالت فعلياً دون استخدام القوة العسكرية لأي غرض آخر غير الهجوم. كانت الإجراءات التي قد تُستخدم في الدفاع الذاتي الحذر أو للمساومة الدبلوماسية أو لإظهار العزم تتطابق تمامًا مع تلك التي ستُتخذ كتمهيد لهجوم شامل. وبمجرد أن يتم البدء في التعبئة، كان من المستحيل تقريباً إيقافها من دون خلق فوضى هائلة تترك الأمة عرضة للخطر العسكري. حتى تكتيك استخدام استعراض القوة البحرية فقد قيمته كإشارة على العزم؛ فقد تم استخدامه كثيراً في الماضي لدرجة أنه فقد معناه كعلامة على القلق الاستثنائي.[60] في جانب واحد على الأقل، الوضع الحالي لا يقل خطورة: فبمجرد إطلاق

* وجهة النظر التقليدية هي أن خطة شليفن فشلت فقط بسبب عدم كفاءة مولتكه و"معجزة" الفرنسيين في معركة مارن. الحجة المضادة المقنعة جدًا هي أنه كانت هناك أسبابًا متوقعة لنجاح الفرنسيين في معركة المارن. والأهم من ذلك، أن النجاح العسكري حتى لخطة شليفن لم يكن ليؤدي إلى انتصار سريع لألمانيا، لأن فرنسا كانت ستستمر في القتال طالما تحظى بدعم بريطانيا وروسيا. انظر: إل. إل. فارار الابن، "The Short-War Illusion: The Syndrome of German Strategy, August-December, 1914" (جامعة واشنطن: نسخة مستنسخة، 1971) .

الصواريخ المزودة برؤوس نووية، لا يمكن استعادتها؛ علاوة على ذلك، فهي ليست مزودة بآليات تسمح بتدميرها أثناء مسارها من قبل المهاجم. ومن هنا، يصبح من الأهمية بمكان ألا يتم اتخاذ قرار استخدام هذه الأسلحة أبدًا بناءً على الاعتقاد بأن الهجوم أكثر أمانًا من الانتظار.

على النقيض من العام 1914، كان بإمكان كل من كينيدي وخروتشوف التعبير عن عزمهما بوسائل مختلفة من دون اللجوء إلى تهديد مباشر بتوجيه ضربة نووية أولى للطرف الآخر. على سبيل المثال، تمت تعبئة 150,000 احتياطي أميركي، وتمت تحركات عسكرية كبيرة داخل الولايات المتحدة. كما أن الاتحاد السوفييتي وضع قوات حلف وارسو في حالة تأهب بعد خطاب الرئيس في 22 تشرين الأول. ولكن النقطة المهمة هي أن أيًا من هذه القوات لم يهدد بتدمير وطن الخصم. كانت قيمتها دبلوماسية ورمزية بقدر ما كانت عسكرية. ومن المؤكد أنه كان يمكن استخدامها لتهديد كوبا أو برلين الغربية، لكن الحقائق الجغرافية جعلت هذين الموقعين عرضة للخطر حتى قبل الانتشار السوفييتي والأميركي. النقطة الأكثر أهمية هي أن كلا الجانبين كانا يمتلكان القدرة على القيام بإجراءات عسكرية رمزية بشكل أساسي لإظهار عزمهما، وفعل ذلك من دون إيصال رسالة مفادها أن الحرب العامة كانت وشيكة.*

هناك أمر تحذيري يستحق الذكر. فامتلاك مجموعة واسعة من القدرات المتاحة ليس هدفًا بحد ذاته. كما أنه لا يضمن أن يتم اتخاذ قرارات حكيمة من بين الخيارات المتعددة التي يتيحها هذا الطيف الواسع من الخيارات. ففي العام 1954، بعد حوالى ستة أشهر من خطاب وزير الخارجية دالاس حول "الانتقام الهائل"، قررت إدارة أيزنهاور عدم التدخل في الهند الصينية، جزئيًا على أساس أن القوات التقليدية الأميركية لم تكن كافية للمهمة. ردًا على العيوب المنطقية والسياسية لـ"الانتقام الهائل" – التي أدركها دالاس بعد أقل من أربع سنوات من خطاب عام 1954 – قامت إدارتَي كينيدي وجونسون بحشد كبير للقوات التقليدية لمعالجة الاختلالات القائمة. ولكن إتاحة خيارات عسكرية متعددة جعلت من الممكن الالتزام، خطوة بخطوة تكاد تكون غير محسوسة، بخوض حرب مكلفة جدًا في فيتنام.[61] وبالتالي، فإن قيمة القدرات المرنة لا تزيد عن الحكمة التي يتم بها نشرها.

باختصار، يمكن تقليل ضغوط الوقت في الأزمات، وبالتالي تقليل احتمالات التصعيد غير المنضبط، إذا امتلك الجانبان أسلحة قادرة على الصمود أمام أي ضربة استباقية، وإذا أكدت العقائد العسكرية على أهمية التأخير بدلًا من التسرع في استخدام القوة، وإذا كان لدى كل جانب قدرات متنوعة بشكل كافٍ بحيث لا يُعتبر أي انتشار عسكري تمهيدًا لهجوم.

مما لا شك فيه أن البعض سيجد هذا الطرح مستفزًا لأنه لا يوحي بأن نزع السلاح هو الحل لإدارة الأزمات. ومع ذلك، حتى لو افترضنا تحقيق نزع السلاح النووي بالكامل وتقليل الأسلحة التقليدية بشكل كبير، فإن منطق هذا النقاش سيظل صالحًا. إذا كان الاعتقاد السائد هو أن شن ضربة أولى مفاجئة (بالبنادق أو الأقواس المتقاطعة أو أي أسلحة متاحة) سيكون حاسمًا، فقد تصبح الضغوط للقيام بذلك في أزمة دولية لا تُقاوم، كما حدث في العام 1914. "من يتردد فهو خاسر" قد يكون قاعدة سليمة للاعبي الورق؛ ولكن لا يمكننا تحمل أن يتصرف رجال الدولة بناءً على هذا المبدأ. نظام الردع المثالي هو الذي يوضح باستمرار للجميع أن الهجوم أولًا هو الخيار المتهور، وليس الخيار "الآمن". ومع ذلك، فإن هذا لا يعني أن الردع النووي القائم على التهديد بالتدمير المتبادل هو الوسيلة المثلى للحفاظ على السلام والنظام الدولي. في أفضل الأحوال، هو مجرد إجراء مؤقت قصير المدى عرضة للفشل لأسباب تم توضيحها مرارًا في الفصول السابقة.

* هذا لم يضمن أن الإشارات الدالة على العزم لن يتم تفسيرها بشكل خاطئ على أنها تمهيد لهجوم شامل، مما يؤدي إلى اندلاع حرب عامة. في الواقع، تشير الأدلة المقدمة في الفصول السبعة الأولى إلى أنه تحت الضغط، من المرجح حدوث سوء تفسير من هذا النوع أكثر من الحالات التي لا تشهد ضغطًا.

الخاتمة

ليست كل الأزمات تؤدي إلى الحرب، ولا تنشأ جميع الحروب من أزمات خرجت عن السيطرة. من شأن النتائج الحالية أن تتجاوز كل اعتراف بالإشارة إلى أن أحداثًا دولية هامة مثل غزو بولندا وفنلندا في العام 1939 وكوريا الجنوبية في العام 1950 وتشيكوسلوفاكيا في العام 1968، كانت نتيجة الآثار السلبية للضغط على عملية صنع السياسات. لم يكن هدفنا تفسير جميع اندلاعات العنف الدولي، ناهيك عن المجال الكامل للسياسة الدولية. معظم الأحداث يمكن فهمها بشكل كافٍ من دون الرجوع إلى آثار الضغط على صنع القرار.

لذلك، تم توجيه اهتمامنا إلى جزء صغير جدًا من السيناريوهات الغنية والمتنوعة التي تشكل السياسة الدولية، لكنها تظل جزء ذو أهمية عملية مستمرة. فقط "بانغلوس" من القرن العشرين من شأنه أن يؤكد أننا طورنا حماية كافية ضد الفشل البشري في الأزمات. ومما لا شك فيه أن المحاولة الواردة في هذا الفصل للتكهن ببعض الخطوات في هذا الاتجاه غير كافية إذا قيست بأهمية المشكلة، وهي مشكلة تظل ضمن أولويات جدول الأعمال المزدحم بالفعل بالأخطار الكارثية المحتملة التي يجب أن نضع لها تدابير وقاية أفضل ضدها. لن يكون هناك أي عزاء يُذكر في معرفة أن كارثة نووية لم تكن نتيجة الحقد، بل بسبب سمة بشرية أخرى – قدرتنا المحدودة على الأداء بفعالية قصوى تحت ضغوط شديدة ومستمرة.

هوامش

الفصل الأول: الأزمات والضغوطات واتخاذ القرارات

[1] Henry A. Kissinger, "Domestic Structure and Foreign Policy," in James N. Rosenau (ed.), *International Politics and Foreign Policy*, rev. ed. (New York: The Free Press, 1969), p. 265.

[2] Herman Kahn, *On Escalation: Metaphors and Scenarios* (New York: Praeger, 1965), p. 38.

[3] Theodore Abel, "The Element of Decision in the Pattern of War," *American Sociological Review*, VI (1941), 855.

[4] John Foster Dulles, "The Problem of Disarmament," *State Department Bulletin*, 12 March 1956, 416.

[5] Unidentified diplomat, quoted in Chris Argyris, *Some Causes of Organizational Ineffectiveness within the Department of State* (Washington: Center for International Systems Research, Department of State Publication 8180, 1967), p. 42.

[6] Dwight D. Eisenhower, Address to *Washington Post Book* and Author Lunch, quoted in *Palo Alto Times*, 1 October 1965.

[7] Theodore C. Sorensen, *Decision-Making in the White House* (New York: Columbia University Press, 1964), p. 76.

[8] Richard E. Neustadt, *Alliance Politics* (New York: Columbia University Press, 1970), p. 116.

[9] Bernard Brodie, quoted in Philip Green, *Deadly Logic: The Theory of Nuclear Deterrence* (New York: Schocken Books, 1966), p. 159.

[10] See, for example, Thomas C. Schelling, *Arms and Influence*, (New Haven: Yale University Press, 1966), p. 96; Kahn, *On Escalation*, pp. 37-38; and, Albert Wohlstetter and Roberta Wohlstetter, *Controlling the Risks in Cuba* (London: Institute of Strategic Studies, Adelphi Paper No. 17, April 1965). This assumption has been valid in a number of important instances, including the Cuban missile crisis, which we shall consider in Chapter 7.

[11] See especially, Thomas C. Schelling, *The Strategy of Conflict* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1960).

[12] Karl Deutsch, *The Nerves of Government* (New York: The Free Press, 1963), p. 70.

[13] This definition of crisis is taken from Charles F. Hermann, "Some Consequences of Crisis which Limit the Viability of Organizations," *Administrative Science Quarterly*, VIII (1963), 61-82. There are many usages of the term "crisis." For extensive critical reviews of these, see Charles F. Hermann, *Crises in Foreign Policy* (Indianapolis; Bobbs-Merrill, 1969); James A. Robinson, "Crisis: An Appraisal of Concepts and Theories," in Charles F. Hermann (ed.), *Contemporary Research in International Crisis*, (New York: The Free Press, forthcoming); and Kent Miller and Ira Iscoe, "The Concept of Crisis: Current Status and Mental Health Implications," *Human Organization*, XXII (1963), 195-201.

[14] For a much more demanding list, see J. David Singer and Paul Ray, "Decision-Making in Conflict: From Inter-Personal to International Relations," *Bulletin of the Menninger Clinic*, XXX (1966), 303. The literature on the limits of rationality in decision making is extensive. See, for example, Herbert A. Simon, *Administrative Behavior* (New York: Macmillan Co., 1957); James G. March and Herbert A. Simon, *Organizations* (New York: John Wiley and Sons, 1958); and Richard C. Snyder, H. W. Bruck, and Burton M. Sapin (eds.) *Foreign Policy Decision Making* (New York: The Free Press, 1962).

[15] Sheldon J. Korchin and Seymour Levine, "Anxiety and Verbal Learning," *Journal of Abnormal and Social Psychology*, LIV (1957), 238.

[16] Dean Rusk, "Interview of Secretary Rusk by David Schoenbrun of CBS News," in David Larson, *The "Cuban Crisis" of 1962* (Boston: Houghton Mifflin, 1963), p. 268.

[17] Quoted in *New York Times*, 27 June 1967.

[18] *San Francisco Chronicle*, 9 June 1967.

[19] See the studies cited in footnote 13, above as well as Michael Haas, "Communication Factors in Decision Making," *Peace Research Society* (International), Papers, XII (1969), 65-86.

[20] Cited in Kurt Back, "Decisions Under Uncertainty: Rational, Irrational, and Non-rational," *American Behavioral Scientist*, IV (February 1961), 14-19. But in at least one study it was found that even mild stress interfered with problem solving. Wilbert S. Ray, "Mild Stress and Problem Solving," *American Journal of Psychology*, LXXVIII (1965), 227-234. Unless a specific study is cited, I have relied on two extensive reviews of the literature: Richard S. Lazarus, James Deese, and Sonia F. Osler, "The Effects of Psychological Stress Upon Performance,' Psychological Bulletin, IL (1952), 293-317; and F. E. Horvath, "Psychological Stress: A Review of Definitions and Experimental Research," in L. von Bertalanffy and Anatol Rapoport (eds.), *General Systems Yearbook*, IV (Ann Arbor: Society for General Systems Research, 1959).

[21] Alfred Lowe, "Individual Differences in Reaction to Failure: Modes of Coping with Anxiety and Interference Proneness," *Journal of Abnormal and Social Psychology*, LXII (1961), 303-308; Sara B. Kiesler, "Stress, Affiliation and Performance," *Journal of Experimental Research in Personality*, I (1966), 227-235.

[22] S. J. Korchin et al., "Visual Discrimination and the Decision Process in Anxiety," *AMA Archive of Neurology and Psychiatry*, LXXVIII (1957), 424-438; Robert E. Murphy, "Effects of Threat of Shock, Distraction, and Task Design on Performance," *Journal of Experimental Psychology*, LVIII (1959), 134-141; and Harold M. Schroder, Michael J. Driver, and Siegfried Streufert, *Human Information Processing* (New York: Holt, Rinehart and Winston, Inc., 1967), ch. 7.

[23] Irving Janis, *Psychological Stress* (New York: John Wiley and Sons, 1958).

[24] Herbert G. Birch, "Motivational Factors in Insightful Problem-Solving," *Journal of Comparative Psychology*, XXXVII (1945), 295-317; and R. M. Yerkes, "Modes of Behavioral Adaptation in Chimpanzee to Multiple Choice Problems," *Comparative Psychological Monographs*, X (1934), 1-108.

[25] John T. Lanzetta, "Group Behavior Under Stress," *Human Relations*, VIII (1955), pp. 47-48.

[26] Leo Postman and Jerome S. Bruner, "Perception under Stress," *Psychological Review*, LV (1948), 322.

[27] E. Paul Torrance, "The Behavior of Small Groups under the Stress Conditions of 'Survival,'" *American Sociological Review*, XIX (1954), 751-755; Sheldon J. Korchin, "Anxiety and Cognition," in Constance Sheerer (ed.), *Cognition: Theory, Research, Promise,* (New York: Harper & Row, 1964), p. 67; H. Kohn, cited in Enoch Callaway and Donald Dembo, "Narrowed Attention," *AMA Archive of Neurology and Psychiatry*, LXXIX (1958), 85; L. T. Katchmas, S. Ross, and T. G. Andrews, "The Effects of Stress and Anxiety on Performance of a Complex Verbal-Coding Task," *Journal of Experimental Psychology*, LXXXV (1958), 562; Ernst G. Beier, "The Effects of Induced Anxiety on Flexibility of Intellectual Functioning," *Psychological Monographs*, LXV (1951), whole no. 326, 19; and Charles E. Osgood, G. J. Suci, and Percy H. Tannenbaum, *The Measurement of Meaning* (Urbana, Illinois: University of Illinois Press, 1957).

[28] C. D. Smock, "The Influence of Psychological Stress on the 'Intolerance of Ambiguity,'" *Journal of Abnormal and Social Psychology*, L (1955), 177-182; and B. B. Hudson, quoted in Stephen B. Withey, "Reaction to Uncertain Threat," in George W. Baker and Dwight W. Chapman, *Man and Society in Disaster*, (New York: Basic Books, 1962), p. 118.

[29] D. Krech and R. S. Crutchfield, quoted in Korchin, "Anxiety and Cognition," p. 63.

[30] Roland L. Frye and Thomas M. Stritch, "Effects of Timed vs. Non-timed Discussion Upon Measures of Influence and Change in Small Groups," *Journal of Social Psychology*, LXIII (1964), 139-143. For an

intriguing discussion of "subjective time," see John Cohen, "Psychological Time," *Scientific American*, November 1964, 116-124.

[31] Samuel I. Cohen and A. G. Mezey, "The Effects of Anxiety on Time Judgment and Time Experience in Normal Persons," *Journal of Neurology, Neurosurgery and Psychiatry*, XXIV (1961), 266-268.

[32] Harry B. Williams and Jeannette F. Rayner, "Emergency Medical Services in Disaster," *Medical Annals of the District of Columbia*, XXV (1956), 661; and Jonas Langer, Seymour Wapner, and Heinz Werner, "The Effects of Danger Upon the Experience of Time," *American Journal of Psychology*, LXXIV (1961), 94-97.

[33] Jerome Bruner, Jacqueline J. Goodnow, and George A. Austin, *A Study of Thinking* (New York: John Wiley and Sons, 1956), p. 147.

[34] Abraham S. Luchins, "Mechanization in Problem-Solving," *Psychological Monographs*, LIV (1942), whole no. 248; and John Steinbruner, "The M.L.F.: A Case Study in Decision-Making," (Ph.D. Dissertation, MIT, 1969).

[35] George Usdansky and Loren J. Chapman, "Schizophrenic-like Response in Normal Subjects under Time Pressure," *Journal of Abnormal and Social Psychology*, LX (1960), 143-146; Pauline N. Pepinsky and William B. Pavlik, "The Effects of Task Complexity and Time Pressure Upon Team Productivity," *Journal of Applied Psychology*, XLIV (1960), 34-38; N. H. Mackworth and J. F. Mack-worth, "Visual Search for Successive Decisions," *British Journal of Psychology*, IL (1958), 210-221; Birch, "Motivational Factors"; Bruner, Goodnow, and Austin, *Study of Thinking*; Peter Dubno, "Decision Time Characteristics of Leaders and Group Problem Solving Behavior," *Journal of Social Psychology*, LIX (1963), 259-282; Horvath, "Psychological Stress"; Donald R. Hoffeld and S. Carolyn Kent, "Decision Time and Information Use in Choice Situations," *Psychological Reports*, XII (1963), 68-70; and Frye and Stritch, "Effects of Timed vs. Non-timed Discussion."

[36] Robert J. Albers, "Anxiety and Time Perspectives," *Dissertation Abstracts*, XXVI (1966), 4848; James D. Thompson and Robert W. Hawkes, "Disaster, Community Organization, and Administrative Process," in Baker and Chapman, *Man and Society*, p. 283.

[37] David Rioch, quoted in Korchin, "Anxiety and Cognition," p. 63.

[38] Morton Deutsch and Robert M. Krauss, "The Effects of Threat Upon Interpersonal Bargaining," *Journal of Abnormal and Social Psychology*, LXI (1960), 189.

[39] Max Montgelas and Walther Schücking (eds.), *Outbreak of the World War, German Documents Collected by Karl Kautsky* (New York: Oxford University Press, 1924), #401.

[40] Korchin, "Anxiety and Cognition," pp. 65-67; J. W. Moffitt and Ross Stagner, "Perceptual Rigidity and Closure as a Function of Anxiety," *Journal of Abnormal and Social Psychology*, LII (1956), 355; S. Pally, "Cognitive Rigidity as a Function of Threat," *Journal of Personality*, XXIII (1955), 346-355; Sheldon J. Korchin and Harold Basowitz, "Perceptual Adequacy in Life Stress," *Journal of Psychology*, XXXVIII (1954), 501.

[41] Richard C. Snyder, *Deterrence, Weapons and Decision-Making* (China Lake, Calif.: US Naval Ordnance Test Station, 1961), p. 80.

[42] Richard C. Snyder and Glenn D. Paige, "The United Nations Decision to Resist Aggression in Korea: The Application of an Analytical Scheme," *Administrative Science Quarterly*, III (1958), 245; and Glenn D. Paige, *The Korean Decision* (New York: The Free Press, 1968). See also March and Simon, Organizations, pp. 154 ff.

[43] Leon Festinger, *A Theory of Cognitive Dissonance* (Evanston: Row, Peterson & Co., 1957), pp. 43-44. Italics added.

[44] See, for example, Kenneth Boulding, "National Images and International Systems," *The Journal of Conflict Resolution*, III (1959), 120-131; Charles E. Osgood, "Suggestions for Winning the Real War with

Communism," *The Journal of Conflict Resolution*, III (1959), 295-325; Raymond A. Bauer, "Problems of Perception and the Relations Between the United States and the Soviet Union," *The Journal of Conflict Resolution*, V (1961), 223-229; and Samuel F. Huntington, "Arms Races," in Carl Friedrich and Seymour Harris (eds.), *Public Policy*, 1958 (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1958).

[45] Montgelas and Schücking, *Outbreak of the World War*, #480.

[46] Ole R. Holsti and Robert C. North, "The History of Human Conflict," in Elton B. McNeil, *The Nature of Human Conflict* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1965), pp. 165-166.

[47] George A. Heise and George A. Miller, "Problem Solving by Small Groups Using Various Communication Nets," *Journal of Abnormal and Social Psychology*, XLVI (1951), 335.

[48] For exceptions, see Charles F. Hermann, "Some Consequences of Crisis which Limit the Viability of Organizations," *Administrative Science Quarterly*, VIII (1963) 61-82; James G. Miller, "Information Input Overload," Self Organizing Systems-1962 (n.p.); James G. Miller, "Information Input Overload and Psychopathology," *American Journal of Psychiatry*, CXVI (1960), 695-704; and Harry B. Williams, "Some Functions of Communication in Crisis Behavior," *Human Organization*, XVI (1957), 15-19.

[49] Siegfried Streufert, Michael J. Driver, and Kenneth W. Haun, "Components of Response Rate in Complex Decision-Making," *Journal of Social Psychology*, III (1967), 286-295. See also George A. Miller, "The Magical Number Seven Plus or Minus Two: Some Limits on Our Capacity for Processing Information," *Psychological Review*, LXIII (1956), 81-97.

[50] Sorensen, Decision-Making in White House, p. 38. See also, James G. Miller, "Information Input Overload and Psychopathology," *American Journal of Psychiatry*, CXVI (1960), 695-704. Theories of selective exposure to information are in dispute among psychologists, but they appear to fare better in field research than in the laboratory. See William J. McGuire, "Selective Exposure: A Summing Up," in Robert P. Abelson, et al., (eds.), *Theories of Cognitive Consistency* (Chicago: Rand McNally & Co., 1968), pp. 797-800.

[51] Richard A. Brody, "Some Systemic Effects of the Spread of Nuclear Weapons Technology: A Study Through Simulation of a Multi-Nuclear Future," *Journal of Conflict Resolution*, VII (1963), 663-753.

[52] Snyder and Paige, "The United States Decision," 341-378; Glenn D. Paige, *The Korean Decision* (New York: The Free Press, 1968); C. M. Roberts, "The Day We Didn't Go to War," *Reporter*, 14 September 1954; Hedrick Smith, "Cambodian Decision: Why President Acted," *New York Times*, 30 June 1970, pp. 1, 14; Townsend Hoopes, *The Limits of Intervention* (New York: David McKay Co., Inc., 1969); and David R. Maxey, "How Nixon Decided to Invade Cambodia," *Look*, 11 August 1970.

[53] Dean G. Pruitt, "Problem Solving in the Department of State" (Unpublished paper: Northwestern University, 1961), cited in Hermann, "Some Consequences of Crisis."

[54] George M. Thomson, *The Twelve Days: July 24 to August 4, 1914* (New York: G. P. Putnam's Sons, 1964), pp. 44-45.

[55] This example was suggested by Robert Jervis.

[56] James G. Miller, "Information Input Overload," *Self Organizing Systems* – 1962 (n.p.).

[57] Paul Smoker, "Sino-Indian Relations: A Study of Trade, Communication and Defence," *Journal of Peace Research* (1964), no. 2, 65-76.

[58] Amia Lieblich, "Effects of Stress on Risk Taking," *Psychonomic Science*, X (1968), 303-304; Korchin and Levine, "Anxiety and Verbal Learning," p. 238; Leonard Berkowitz, "Repeated Frustration and Expectations in Hostility Arousal," *Journal of Abnormal and Social Psychology*, XL (1960), 422-429; and Bruce Dohrenwend, "The Social Psychological Nature of Stress," *Journal of Abnormal and Social Psychology*, LXII (1961), 294-302.

[59] For a further development of this point, see Horvath, "Psychological Stress"; and the pertinent observations about crisis "gaming" in Bernard Brodie, *Escalation and the Nuclear Option* (Princeton: Princeton University Press, 1966), pp. 37-39.

[60] Horvath, "Psychological Stress," p. 208.

[61] Tirpitz, *My Memoirs* (London: Hurst and Blackett, 1919), pp. 279, 280. See also the kaiser's marginal notes during the crisis for dramatic evidence of the consequences of protracted stress.

[62] Quoted in Luigi Albertini, *The Origins of the War of 1914*, vol. III (New York: Oxford University Press, 1953), p. 501.

الفصل الثاني: أزمة عام 1914

[1] The following paragraphs present a very sketchy overview of the crisis. For a fuller description, see Sidney B. Fay, *The Origins of the World War*, vol. II, 2nd ed., rev. (New York: Macmillan Co., 1930); Luigi Albertini, *The Origins of the War of 1914*, vols. II and III (New York: Oxford University Press, 1953); and a forthcoming study by Eugenia Nomikos and Robert C. North. The historical backgrounds of the crisis are discussed in volume I of both the Fay and the Albertini works cited above, as well as in a forthcoming volume by Robert C. North and Nazli Choucri.

[2] David Lloyd George, *War Memoirs*, vol. I (London: Ivor Nicholson and Watson, 1933), p. 55.

[3] Quoted in Edmund Taylor, *The Fall of the Dynasties* (Garden City: Doubleday, 1963), pp. 209, 222.

[4] Barbara Tuchman, *The Guns of August* (New York: Macmillan Co., 1962).

[5] Richard S. Lazarus, James Deese, and Sonia F. Osler, "The Effects of Psychological Stress Upon Performance," *Psychological Bulletin*, IL (1952), 294. Other definitions may be found in the psychological literature cited in Chapter 1.

[6] Michael Haas, "Communication Factors in Decision Making," *Peace Research Society (International), Papers*, XII (1969), 65-86.

[7] Austro-Hungarian Monarchy, Ministenum des k. and k. Hauses und des Aeusseren. Oesterreich-Ungarns Aussenpolitik von der bosnischen Krise 1908 bis zum Kriegsausbruch 1914; Diplomatische Aktenstucke des Oesterreich-ungarischen Ministeriums des Aeussern, vol. VIII, Ludwig Bittner, Alfred Pribram, Heinrich Srbik, and Hans Uebersberger (eds.) (Vienna and Leipzig, 1930). Hereafter cited as Austria-Hungary.

France, Commission de Publication des documents relatifs aux origins de la guerre, 1914, *Documents Diplomatiques Français* (1871-1914), 3rd series, vols. X and XI (Paris, 1936). Hereafter cited as France.

Great Britain, Foreign Office, *British Documents on the Origins of the War*, 1898-1914, vol. XI G. P. Gooch and Harold Temperley (eds.); *Foreign Office Documents June 28th-August 4th, 1914*, coll. by J. W. Headlam-Morley (London: HMSO, 1926). Hereafter cited as Great Britain.

Max Montgelas and Walther Schücking (eds.), *Outbreak of the World War, German Documents Collected by Karl Kautsky* (New York: Oxford University Press, 1924). Hereafter cited as Germany.

Russia, Komissiia po izdaiiu dokumentov spokhi imperializma: *Mozhdunarodnye otnosheniia v ipokhu imperializma*; dokumenty iz arkhivov tsarkogo i vremennogo pravitel 'stv 1878-1915 gg., 3rd series, vols. IV and V (Moscow and Leningrad, 1931 and 1934). Hereafter cited as Russia.

[8] For a more extensive description of the 1914 documents, as well as a more general discussion of systematic research using archival materials, see Dina A. Zinnes, "Documents as a Source of Data," in Robert C. North et al., *Content Analysis; A Handbook with Applications for the Study of International Crisis* (Evanston, Ill.: Northwestern University Press, 1963), pp. 17-36.

[9] J. W. Headlam-Morley, "Introduction," in Great Britain, op. cit., vii, italics mine. This assessment has withstood the test of time, even though some new archival materials have become available since publication

of the collections cited in footnote 7: "The British and French diplomatic archives do not add any startling new information to that contained in the earlier published volumes [of documents] on 1914." Samuel R. Williamson, Jr., *The Politics of Grand Strategy: Britain and France Prepare for War, 1904-1914* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1969), p. 343.

See also the "Preliminary Remarks" by the editors of the German collection, Max Montgelas and Walther Schücking, in Germany, pp. 41-46.

It is perhaps worth noting that even Fritz Fischer's recent work on German diplomacy during the July crisis is essentially based on the collections cited in footnote 7 above, rather than on newly discovered diplomatic documents. This may be verified by checking the references in Fischer, *Germany's Aims*, ch. 2.

[10] For an elaboration of this definition, see my *Content Analysis for the Social Sciences and Humanities* (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1969), ch. 1.

[11] Germany, #390. The full text of the telegram and the kaiser's annotations appear in Figure 3.

الفصل الثالث: الأدلة الوثائقية في دراسة الأزمات: تجربتان لاختبار الصحة

[1] *Times* (London), *Economist* (London), *Wall Street Journal*, *Le Temps* (Paris), and F. W. Hirst, *The Political Economy of War* (New York: E. P. Dutton and Co., 1915).

[2] Germany, #271.

[3] Winston S. Churchill, *The World Crisis*, 1911-1914 (New York: Charles Scribner's Sons, 1928), p. 208.

[4] *Economist*, 1 August 1914, p. 231.

[5] *Economist*, 1 August 1914, p. 299; 29 August 1914, p. 383.

[6] *Economist*, 18 July 1914, p. 126; 25 July 1914, p. 173; 19 December 1914, p. 13.

[7] Ruth M. Jaeger, *Stabilization of the Foreign Exchange* (New York: Isaac Goldman Co., 1922).

[8] Hirst, *Political Economy of War*, pp. 281, 290. *Economist*, 25 July 1914, p. 169; 15 August 1914, pp. 316, 321.

[9] *Economist*, 1 August 1914, p. 229; 14 August 1914, p. 320; 19 December 1914 (Special War Supplement), p. 13.

[10] *Economist*, 1 August 1914, pp. 230-231.

[11] Hirst, *Political Economy of War*, p. 283.

[12] *Economist*, 1 August 1914, p. 219.

[13] *Economist*, 1 August 1914, p. 219.

[14] *Economist*, 15 August 1914, p. 302.

[15] *Economist*, 1 August 1914, p. 219.

[16] Such a suggestion has in fact been made. Richard L. Merritt, "The Representational Model in Cross-National Content Analysis," in Joseph L. Bernd (ed.), *Mathematical Applications in Political Science* (Dallas: Southern Methodist University Press, 1966).

[17] Michael Haas, "Bridge-Building in International Relations: A Neotraditional Plea," *International Studies Quarterly*, XI (1967), 320-338; Gordon Hilton, "The Stanford Studies of the 1914 Crisis: Some Comments" (London: mimeo., 1969); Robert Jervis, "The Costs of the Quantitative Study of International Relations," in Klaus Knorr and James N. Rosenau (eds.), *Contending Approaches to International Politics* (Princeton: Princeton University Press, 1969); and John Mueller, "Deterrence, Numbers and History" (Security Studies Project, UCLA, 1969). Studies of the 1914 crisis in which individual data are aggregated include: Dina A. Zinnes, Robert C. North, and Howard E. Koch, Jr., "Capability, Threat, and the Outbreak of War," in James N. Rosenau (ed.), *International Politics and Foreign Policy* (New York: The Free Press, 1961); Ole R. Holsti, Robert C. North, and Richard A. Brody, "Perception and Action in the 1914 Crisis," in J. David Singer (ed.),

Quantitative International Politics; Insights and Evidence (New York: The Free Press, 1968); Dina A. Zinnes, "The Expression and Perception of Hostility in Prewar Crisis: 1914," *Ibid.*; and Dina A. Zinnes, "A Comparison of Hostile Behavior of Decision-Makers in Simulate and Historical Data," *World Politics*, XVIII (1966), 474-502.

[18] One of the few empirical analyses of this question in a foreign-policy context is James N. Rosenau, "Private Preferences and Public Responsibility: The Relative Potency of Individual and Role Variables in the Behavior of U.S. Senators," in Singer, *Quantitative International Politics*. For a more general research approach to this and related problems of comparative foreign policy, see James N. Rosenau, "Pre-theories and Theories of Foreign Policy," in R. Barry Farrell (ed.), *Approaches to Comparative and International Politics* (Evanston, Ill.: Northwestern University Press, 1966).

[19] Janet Coleman, R. R. Blake, and Jane Mouton, "Task Difficulty and Conformity Pressures," *Journal of Abnormal and Social Psychology*, LVII (1958), 120-122; Robert L. Hamblin, "Group Integration During a Crisis," *Human Relations*, XI (1958), 67-76; and Leonard Weller, "The Effects of Anxiety on Cohesiveness and Rejection," *Human Relations*, XVI (1963), 189-197. But, as Robert Jervis has pointed out in a personal communication, similar definitions of the situation-for example, that it involves high threat-need not result in agreement on strategies to cope with the problem.

الفصل الرابع: الاتصالات في الأزمات

[1] Edmund Taylor, *The Fall of the Dynasties* (Garden City: Doubleday, 1963), pp. 220-221.

[2] C. W. Thayer, *Diplomat* (New York: Harper, 1959), p. 21, quoted in Charles F. Hermann, "International Crises: Theoretical Implications of Current Research," paper read at the 1967 annual meeting of the American Political Science Association.

[3] Howard H. Lentner, "The Concept of Crisis as Viewed by the United States Department of State," in Charles F. Hermann (ed.), *Contemporary Research in International Crises* (New York: The Free Press, forthcoming); and W. A. Runge, *Analysis of the Department of State Communication Traffic During a Politico-Military Crisis*, Research Memorandum OAD RM 109, Stanford Research Institute (Menlo Park, California, 1963), quoted in Charles F. Hermann, "International Crises."

[4] For an interesting attempt to make such an adjustment, see Dina A. Zinnes. "Expression and Perception of Hostility in International Relations" (Ph.D. Dissertation, Stanford University, 1963), pp. 137-143.

[5] For evidence that channel capacity is higher in small groups which meet face-to-face than in large groups, see James G. Miller, "Information Input Overload," *Self Organizing Systems* – 1962 (n.p.).

[6] A more comprehensive description of the normal patterns of diplomatic communication may be found in Zinnes, "Expression and Perception," pp. 20-24.

[7] Miller, "Information Input Overload."

[8] Birger Dahlerus, *The Last Attempt* (London: Hutchinson, 1947).

[9] Samuel R. Williamson, Jr., *The Politics of Grand Strategy: Britain and France Prepare for War, 1904-1914* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1969), p. 317.

[10] Miller, "Information Input Overload," James G. Miller, "Information Input Overload and Psychopathology," The *American Journal of Psychiatry*, CXVI (1960), 695-704; James G. Miller, "The Individual as an Information Processing System," in W. S. Fields and W. Abbott (eds.), *Information Storage and Neural Control* (Springfield, Illinois: Charles C. Thomas, 1963); and Siegfried Streufert, Michael J. Driver, and Kenneth W. Haun, "Components of Response Rate in Complex Decision-Making," *Journal of Social Psychology*, 111(1967), 286-295.

[11] Walter Görlitz (ed.), *The Kaiser and His Court: The Diaries, Notebooks and Letters of Admiral Georg Alexander von Müller, Chief of the Naval Cabinet, 1914-1918* (New York: Harcourt, Brace & World, Inc., 1964), p. 6.

[12] Luigi Albertini, *The Origins of the War of 1914*, vol. III (New York: Oxford University Press, 1953), p. 476.

[13] Germany, #323,377,383, 384, 385, and 395.

[14] This example is drawn from Richard L. Meier, "Information Input Overload and Features of Growth in Communication-Oriented Institutions," in Fred Massarik and Philburn Ratoosh (eds.), *Mathematical Explorations in Behavioral Science* (Homewood, Illinois: Irwin-Dorsey, 1965).

[15] David Kraslow and Stuart H. Loory, *The Secret Search for Peace in Vietnam* (New York: Vintage, 1968).

[16] Germany, #349 and #368.

[17] Lindsey Churchill, "Some Sociological Aspects of Message Load: Information Input Overload and Features of Growth in Communication-Oriented Institutions," in Massarik and Ratoosh, *Mathematical Explorations*, p. 279.

[18] For evidence on this point from the Korean, Indo-Chinese, Cuban, and Cambodian crises, as well as various key decisions in the Vietnam war, see Glenn D. Paige, *The Korean Decision* (New York: The Free Press, 1966); C. M. Roberts, "The Day We Didn't Go to War," Reporter, 11 September 1954, pp. 11-12; Elie Abel, *The Missile Crisis* (New York: J. B. Lippincott Co., 1966); Kraslow and Loory, *Secret Search*; David R. Maxey, "How Nixon Decided to Invade Cambodia," *Look*, 11 August 1970, pp. 22-25; and Hedrick Smith, "Cambodia Decision: Why President Acted," *New York Times*, 30 June 1970, pp. 1, 14.

[19] Herbert S. Dinerstein, "The Future of Ideology in Alliance Systems," paper read at the 66th Annual Meeting of the American Political Science Association, 9 September 1970, pp. 15-16. Some policy implications of the thesis that raw information does not ensure sound decisions are discussed in Chapter 8.

[20] James G. Miller, "Information Input Overload," *Self Organizing Systems* – 1962 (n.p.) See also Churchill, "Sociological Aspects of Message Load"; and Meier, "Information Input Overload."

[21] Personal Communication, August 1961.

[22] Robert C. North, "Fact and Value in the 1914 Crisis" (Stanford University, mimeo., 1961).

[23] Germany, #179.

[24] *Ibid.*, #207.

[25] Alfred von Tirpitz, *My Memoirs* (London: Hurst and Blackett, 1919), p. 275.

[26] Germany, #382.

الفصل الخامس: الأزمات وضغط الوقت ووضع السياسات

[1] Robert C. North et al., *Content Analysis: A Handbook with Applications for the Study of International Crisis* (Evanston, Ill.: Northwestern University Press, 1963), p. 173.

[2] James G. March and Herbert A. Simon, *Organizations* (New York: John Wiley and Sons, 1958), p. 116.

[3] *Ibid.*, p. 117.

[4] Richard C. Snyder and Glenn D. Paige, "The United Nations Decision to Resist Aggression in Korea: The Application of an Analytical Scheme," *Administrative Science Quarterly*, III (1958), p. 229.

[5] Richard C. Snyder, *Deterrence, Weapons and Decision-Making* (China Lake, Calif.: U.S. Naval Ordnance Test Station, 1961), p. 141.

[6] *Ibid.*, p. 155.

[7] Quoted in Luigi Albertini, *Origins of the War of 1914*, vol. II (New York: Oxford University Press, 1953), p. 122.

[8] Austria-Hungary, #10118.

[9] Germany, #48.
[10] Russia, #35.
[11] *Ibid.*, #23.
[12] France, #121.
[13] Great Britain, #99.
[14] *Ibid.*, #411.
[15] France, #550.
[16] Germany, #343.
[17] France, #32.
[18] 18. Winston S. Churchill, *The World Crisis*, 1911-1914 (New York: Charles Scribner's Sons, 1928), pp. 230-231.
[19] Germany, #390.
[20] *Ibid.*, #433.
[21] *Ibid.*, #182.
[22] *Ibid.*, #451.
[23] France, #305.
[24] *Ibid.*
[25] Germany, #529.
[26] France, #401.
[27] *Ibid.*, #473.
[28] Churchill, *"The World Crisis,"* p. 211.
[29] Great Britain, #368.
[30] *Ibid.*, #446.
[31] Albertini, *Origins of War*, vol. II, p. 558.
[32] Germany, #221.
[33] Russia, #221.
[34] Germany, #874.
[35] *Ibid.*, #661.
[36] *Ibid.*, #491.
[37] Great Britain, #348.
[38] Germany, #600.
[39] Great Britain, #594.
[40] Germany, #702.

الفصل السادس: الخيارات السياسية أثناء الأزمات الدولية

[1] Thomas Schelling, *The Strategy of Conflict* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1960), pp. 137-138.
[2] Quoted in Elie Abel, *The Missile Crisis* (Philadelphia: J. B. Lippincott Co., 1966), p. 134.
[3] Austria-Hungary, #10118.
[4] Great Britain, #103.
[5] Germany, #247.
[6] Russia, #118.
[7] Great Britain, #263.
[8] Russia, #170.

[9] Germany, #487.

[10] *Ibid.*, #575.

[11] Austria-Hungary, #11203; France, #532 and #725.

[12] Winston S. Churchill, *The World Crisis, 1911-1914* (New York: Charles Scribner's Sons, 1928), p. 230; *Economist*, 1 August 1914, p. 213; Great Britain, #239, #447, and #448. At best Grey's statements were half-truths because Britain had in fact undertaken certain secret naval commitments to France which would have made a policy of neutrality very difficult to pursue once France and Germany were drawn into the war.

[13] Great Britain, #286.

[14] Germany, #401.

[15] France, #38.

[16] Great Britain, #252.

[17] Russia, #221.

[18] Germany, #401.

[19] Schelling, *Strategy of Conflict*, p. 37.

[20] Virginia Cowles, *The Kaiser* (New York: Harper and Row, 1964), pp. 343-346).

[21] This paragraph and the next two draw in part upon A. J. P. Taylor, "War by Time-Table," *History of the Twentieth Century*, vol. I, ch. 16 (1969), 443-448.

[22] Sidney B. Fay, *The Origins of the World War*, vol. II, (2nd ed., rev.) (New York: Macmillan Co., 1930) p. 481.

[23] Moltke, *Erinnerungen*, quoted in Cowles, *The Kaiser*, pp. 348-349.

[24] Fay, *Origins of the World War*, vol. II, p. 207.

[25] *Ibid.*, #368.

[26] Great Britain, #264.

[27] *Ibid.*, #447.

[28] Great Britain, #101.

[29] Germany, #395.

[30] *Ibid.*, #396.

[31] Fay, *Origins of the World War*, vol. II, p. 509.

[32] The literature on this point is extensive. For an early statement of the limits of rationality, see Herbert Simon, *Administrative Behavior* (New York: Macmillan Co., 1945), Chapter 5.

الفصل السابع: عملية صنع القرار في أزمة لم تتحول إلى حرب في تشرين الأول 1962

[1] Materials on the missile crisis have been drawn from: Elie Abel, *The Missile Crisis* (Philadelphia: J. B. Lippincott, 1966); Henry M. Pachter, *Collision Course: The Cuban Missile Crisis and Coexistence* (New York: Praeger, 1963); Theodore C. Sorensen, *Decision-Making in the White House* (New York: Columbia University Press, 1963); Theodore C. Sorensen, *Kennedy* (New York: Harper & Row, 1965); Arthur M. Schlesinger, *A Thousand Days* (New York: Houghton-Mifflin Co., 1965); Roger Hilsman, "The Cuban Crisis: How Close We Were to War," Look, 25 August 1964; Roger Hilsman, *To Move a Nation* (Garden City, N.Y.: Doubleday & Co., 1967); Robert F. Kennedy, "Thirteen Days: The Story About How the World Almost Ended," *McCalls*, November 1968, pp. 6-9, 148-173; Dean Acheson, "Dean Acheson's Version of Robert Kennedy's Version of the Cuban Missile Affair," *Esquire*, February 1969, pp. 76-77; Deadline Data on World Affairs, *Cuban Crisis* (New York: Keynote Publications Inc., 1963); and "The Cuban Crisis: 14 Days that Shook the World," special supplement to the *New York Times*, 3 November 1963. Unless otherwise indicated, all quotations from this chapter are drawn from the last source.

[2] NBC, "Cuba: The Missile Crisis," 9 February 1964, mimeo. transcript, p. 8.

[3] Quincy Wright, "The Cuban Quarantine of 1962," in John G. Stoessinger and Alan F. Westin (eds.), *Power and Order* (New York: Harcourt, Brace & World, Inc., 1964), p. 186.

[4] See, for example Roberta Wohlstetter, "Cuba and Pearl Harbor," *Foreign Affairs*, XLIII (1965), 691-707; and Cyril Black, "The Failure of National Intelligence Estimates: The Case of the Cuban Missiles," *World Politics*, XVI (1964), 455-67.

[5] Sorensen, *Kennedy*, pp. 674-75.

[6] Stewart Alsop and Charles Bartlett, "In Time of Crisis," *Saturday Evening Post*, 8 December 1962, p. 16.

[7] The deployment of military forces during the crisis is discussed in more detail by Fletcher Knebel, "Inside Story of the War We Never Fought," in "This World," supplement of the *San Francisco Chronicle*, 10 February 1963, pp. 13-21; Curtis E. LeMay, "Deterrence in Action," Ordnance, XLVII (1963), 526-528; and Alain Joxe, "La Crise cubaine de 1962-Entrainement Contrôlé Vers la dissuasion réciproque," *Strategie* (Été, 1964), 60-88.

[8] NBC, "Cuba," p. 36.

[9] Alsop and Bartlett, "In Time of Crisis," p. 16.

[10] See, for example, Sorensen, *Kennedy*, p. 714; and Kennedy, "Thirteen Days," pp. 152, 167.

[11] Douglas Dillon, quoted in Abel, *Missile Crisis*, p. 48.

[12] See, for example, Roman Kolkowicz, "Conflicts in Soviet Party-Military Relations: 1962-1963," Rand Corp. Memo, RM-3760-PR, 1963; and Arnold L. Horelick, "The Cuban Missile Crisis: An Analysis of Soviet Calculations and Behavior," *World Politics*, XVI (1964), 363-389.

[13] Sorensen, *Decision-Making in the White House*, p. 31.

[14] The need to measure decision time in relation to the task rather than in absolute terms is further discussed in James A. Robinson, "Crisis Decision-Making," in Charles F. Hermann (ed.), *Contemporary Research in International Crises* (New York: The Free Press, in press).

[15] 15. NBC, "Cuba," p. 19.

[16] Hilsman, "Cuban Crisis," p. 19.

[17] CBS, "A Conversation with President Kennedy," 17 December 1962, mimeo. transcript, pp. 2-3.

[18] Schlesinger, *Thousand Days*, p. 804.

[19] NBC, "Cuba," p. 14.

[20] CBS, "Conversation with President Kennedy," p. 4.

[21] Sorensen, *Decision-Making in the White House*, p. 60.

[22] Sidney Verba, "Assumptions of Rationality and Non-rationality in Models of the International System," *World Politics*, XIV (1961), 93-117.

[23] Acheson, "Dean Acheson's Version."

[24] Schlesinger, *Thousand Days*, p. 808.

[25] CBS, "Conversation with President Kennedy," p. 4.

[26] *Ibid.*

[27] NBC, "Cuba," p. 17.

[28] Sorensen, *Kennedy*, p. 698.

[29] Kennedy, "Thirteen Days," p. 149.

[30] NBC, "Cuba," p. 42.

[31] CBS, "Conversation with President Kennedy," p. 21.

[32] Ben Bagdikian, "Press Independence and the Cuban Crisis," *Columbia Journalism Review*, Winter, 1965, p. 6.

[33] An extended discussion of the problems of communicating with adversaries may be found in Robert Jervis, *The Logic of Images in International Relations* (Princeton: Princeton University Press, 1970).

[34] ABC News, "John Scali, A.B.C. News," 13 August 1964, mimeo. transcript, P. 9.

[35] CBS, "Conversation with President Kennedy," p. 3.

[36] For example, Thomas Schelling, *Arms and Influence* (New Haven: Yale University Press, 1966), pp. 94-99.

[37] W. S. Churchill, *The World Crisis: 1911-1914* (New York: Charles Scribner's Sons, 1928), p. 208.

[38] Kennedy, "Thirteen Days," p. 8.

[39] Quoted in Abel, *Missile Crisis*, p. 151.

[40] In addition to the seminal works of Harold Lasswell, and Erik Erikson, see the essays in Fred I. Greenstein (ed.), "Personality and Politics," *Journal of Social Issues*, XXIV (July 1968), 1-163.

[41] Roy Grinker and John Spiegel, quoted in John R. Raser, "The Failure of Fail-Safe," *Transaction*, VI (January 1969), 16.

الفصل الثامن: بعض الأفكار حول تداعيات السياسات

[1] George Zaninovich, "An Empirical Theory of State Response: The Sino-Soviet Case," (Stanford University, Ph.D. Dissertation, 1964); Bruce M. Russett, "Cause, Surprise and No Escape," *Journal of Politics*, XXIV (1962), 3-32; and Michael Haas, "Communication Factors in Decision-Making," *Peace Research Society* (International), Papers, XII (1969), 65-86.

[2] See, for example, Charles F. Hermann, *Crisis in Foreign Policy* (Indianapolis; Bobbs-Merrill, 1969); James A. Robinson, "Crisis: An Appraisal of Concepts and Theories," in Charles F. Hermann (ed.), *Contemporary Research in International Crisis* (New York: The Free Press, forthcoming); Glenn D. Paige, "Comparative Analysis of Crisis Decisions: Korea and Cuba," in *Ibid.*; and Kent Miller and Ira Iscoe, "The Concept of Crisis: Current Status and Mental Health Implications," *Human Organization*, XXII (1963), 195-201.

[3] Davis Bobrow, "Communist China's Conflict System," *Orbis*, X (1966), 931. The impact of historical analogies on decision-making is well illustrated in the memoirs of Harry S Truman and Anthony Eden. See also, Glenn D. Paige, *The Korean Decision* (New York: The Free Press, 1968); and Philip M. Burgess, *Elite Images and Foreign Policy Outcomes* (Columbus, Ohio State University Press, 1967).

[4] David Hackett Fischer, *Historians' Fallacies* (New York: Harper & Row, 1970), p. 157. See also "How Decision-Makers Learn from History" a chapter in Robert Jervis' forthcoming study of *Perception and International Relations*.

[5] Robert F. Kennedy, "Thirteen Days: The Story About How the World Almost Ended," *McCalls*, November 1968, p. 148.

[6] George Ball, "Lawyers and Diplomats," *Department of State Bulletin*, XLVII (31 December 1962), 990.

[7] Dean Acheson, *Present at the Creation* (New York: W. W. Norton, 1969), p.411.

[8] See Roberta Wohlstetter, *Pearl Harbor: Warning and Decision* (Stanford: Stanford University Press, 1962); and David McLellan, "Dean Acheson and the Korean War," *Political Science Quarterly*, LXXXIII (1968), 16-39.

[9] George Kennan, *Russia, the Atom and the West* (New York: Harper and Row, 1957), pp. 21-22.

[10] Gilles Perrault, *The Secrets of D-Day* (Boston: Little, Brown & Co., 1965), Pp. 52-53.

[11] Haas, "Communication Factors," p. 73.

[12] Richard E. Neustadt, *Alliance Politics* (New York: Columbia University Press, 1970), pp. 67, 71.

[13] Cf. Paul Smoker, "Sino-Indian Relations: A Study of Trade, Communication and Defense," *Journal of Peace Research*, no. 2 (1964), 65-76.

[14] This example was suggested by Robert Jervis. See also James A. Robinson, Charles F. Hermann, and Margaret G. Hermann, "Search Under Crisis in Political Gaming and Simulation," in Dean G. Pruitt and Richard C. Snyder (eds.), *Theory and Research on the Causes of War* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1969).

[15] Leonard Mosely, *On Borrowed Time* (New York: Random House, 1969), p. 229.

[16] Wohlstetter, *Pearl Harbor*, pp. 302, 382. This point also emerges from Leon V. Segal, "The 'Rational Policy' Model and the Formosa Straits Crises," *International Studies Quarterly*, XIV (1970), 121-156.

[17] Robert Jervis, "Hypotheses on Misperception," World Politics, XX (1968); and Joseph de Rivera, *The Psychological Dimension of Foreign Policy* (Columbus, Ohio: Charles E. Merrill Publishing Co., 1968), pp. 61-64, 209-211.

A 600-page report, "Diplomacy for the 1970's," prepared by 250 members of the US State Department and Foreign Service, suggests institutionalizing this function by means of a special planning group responsible for preparing the case against prevailing policies.

[18] Perrault, *Secrets of D-Day*, p. 171.

[19] Mosely, *On Borrowed Time*, p. 223. Similar episodes are reported in William L. Shirer, *The Collapse of the Third Republic* (New York: Simon and Schuster, 1969).

[20] George Reedy, "Divided We Stand," NBC News Special, 10 May 1970. This point is developed further in Reedy's *The Twilight of the Presidency* (New York: World Publishing Co., 1970).

[21] Townsend Hoopes, *The Limits of Intervention* (New York: David McKay Co., Inc., 1969), pp. 60, 219. In a paper read at the American Historical Association meeting in 1970, Professor John P. Roche challenged the accuracy of Hoopes' book. "The Jigsaw Puzzle of History," *The New York Times Magazine*, 24 January 1971. But most sources seem to support Hoopes' account. Both Roche and Hoopes served in the Johnson administration.

[22] Hoopes, *Limits of Intervention*, pp. 204-205.

[23] Herald Tribune (Paris ed.), 22 May 1970.

[24] David R. Maxey, "How Nixon Decided to Invade Cambodia," *Look*, 11 August 1970, pp. 22-25.

[25] Stewart Alsop, "On the President's Yellow Pad," *Newsweek*, 1 June 1970, p. 106.

[26] See for example Richard M. Nixon, *Six Crises* (New York: Doubleday & Co., 1962); and James D. Barber, "The President and his Friends," paper read at the 65th Annual Meeting of the American Political Science Association, 3 September 1969.

[27] Elie Abel, *The Missile Crisis* (Philadelphia: J. B. Lippincott, 1966), pp. 17-18; and Graham T. Allison, "Conceptual Models and the Cuban Missile Crisis," *American Political Science Review*, LXIII (1969), p. 713.

[28] John Pierson, "Presidential Isolation is Part of the Job," *Wall Street Journal*, 5 June 1970, p. 8.

[29] Bernard Brodie, *Strategy in the Missile Age* (Princeton: Princeton University Press, 1959), p. 59.

[30] Allison, "Conceptual Models," p. 706.

[31] Stewart Alsop, "A Lesson of the '60s," *Newsweek*, 6 October 1969, p. 134.

[32] This point is developed more fully in Alexander L. George, David K. Hall, and William R. Simons, *The Limits of Coercive Diplomacy: Laos, Cuba, Vietnam* (Boston: Little, Brown and Co., 1971).

[33] A. J. P. Taylor, "War by Time-Table," *History of the Twentieth Century*, vol. I, ch. 16 (1969), 443-448.

[34] Hedrick Smith, "Cambodia Decision: Why President Acted," *New York Times*, 30 June 1970, p. 14.

[35] W. E. Knox, "Close-up of Khrushchev During a Crisis," *New York Times Magazine*, 18 November 1962, p. 128; and Albert and Roberta Wohlstetter, "Controlling the Risks in Cuba," in Linda Miller (ed.), *Dynamics of World Politics* (Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1968), pp. 69-71.

[36] Jervis, "Hypotheses on Misperception," p. 463; and Andrew M. Scott, *The Functioning of the International Political System* (New York: Macmillan Co., 1967), p. 129.

[37] Germany, #401.

[38] Mosely, *On Borrowed Time*, pp. 200, 379; Shirer, *Collapse of Third Republic*, p. 349.

[39] Mosely, *On Borrowed Time*, p. 211.

[40] Hoopes, *Limits of Intervention*, p. 58.

[41] Neustadt, *Alliance Politics*, p. 128.

[42] Roman Kolkowicz, *Conflicts in Soviet Party Military Relations: 1962-1963*, Rand Corp. Memo, RN-3760-PR, 1963.

[43] I. L. Janis and S. Feshback, "Effects of Fear-Arousing Communication," *Journal of Abnormal and Social Psychology*, XLVIII (1953), 78-92; and Elliot Aronson, "Threat and Obedience," *Transaction*, III (March-April, 1966), 25-27.

[44] A. J. P. Taylor, *Origins of the Second World War* (Harmondsworth, England: Penguin Books, 1964), p. 336.

[45] Evan Luard, "Conciliation and Deterrrence: A Comparison of Political Strategies in the Interwar and Postwar Periods," *World Politics*, XIX (1967), 185.

[46] Arthur M. Schlesinger, *A Thousand Days* (New York: Houghton-Mifflin Co., 1965), p. 391.

[47] *Ibid.*, p. 425.

[48] Henry Brandon, "An Untold Story of the Cuban Crisis," *Saturday Review*, 9 March 1963, 56-57.

[49] Elements of this approach may be found in virtually all issues of *Orbis*, published by the Foreign Policy Research Institute. The present summary has relied heavily on Robert Strausz-Hupé et al., *Protracted Conflict* (New York: Harper & Bros., 1959); Arleigh Burke, "Power and Peace," *Orbis*, VI (1962), 187-204; William Kintner and Stefan T. Possony, "Nato's Nuclear Crisis," *Orbis*, VI (1962), 217-243; John Ponturo, "The Deterrrence of Limited Aggression: Strategic and Non-Strategic Interaction," *Orbis*, VI (1963), 593-622; Chester C. Ward, "The 'New Myths' and 'Old Realities' of Nuclear War," *Orbis*, VIII (1964), 255-291; and Stefan T. Possony, "Foreign Policy and Rationality," *Orbis*, XII (1968), 132-160.

[50] Ward, ""New Myths,'" 278.

[51] Possony, "Foreign Policy," 152.

[52] Burke, "Power and Peace," 198.

[53] Thomas C. Schelling, *The Strategy of Conflict* (New York: Oxford University Press, 1963).

[54] J. David Singer, *Deterrence, Arms Control and Disarmament* (Columbus: Ohio State University Press, 1962). A somewhat different set of scenarios describing possible causes of war is presented in Herman Kahn, *On Thermonuclear War* (Princeton: Princeton University Press, 1960), pp. 524 ff.

[55] The implications of vulnerability were first spelled out in Albert Wohlstetter, "The Delicate Balance of Terror," *Foreign Affairs*, XXXVII (1959), 211-234.

[56] For further details on Soviet thinking on the issue of pre-emptive strategies, see Herbert Dinerstein, *War and the Soviet Union*, rev. ed. (New York: Praeger, 1962); and Roman Kolkowicz, *The Soviet Military and The Communist Party* (Princeton: Princeton University Press, 1967).

[57] Fay, *Origins of World War*, p. 480.

[58] Quoted in Thomas C. Schelling, *Arms and Influence* (New Haven: Yale University Press, 1966), p. 224.

[59] Samuel R. Williamson, Jr., *The Politics of Grand Strategy: Britain and France Prepare for War 1904-1914* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1969), pp. 126-7.

[60] Robert Jervis, *The Logic of Images in International Relations* (Princeton: Princeton University Press, 1970), p. 107.

[61] This argument is developed further in Bernard Brodie, "Technology and the Future International System," paper read to the 66th Annual Meeting of the American Political Science Association, Los Angeles, California, 9 September 1970. The point is also discussed in George, Hall, and Simons, *Limits of Coercive Diplomacy*, pp. 15-16.