سلسلة ترجمات الزيتونة (20)
آب/ أغسطس 2006

الاستعداد للتدمير

التعلم التنظيمي لدى المجموعات الإرهابية وانعكاساته على محاربة الإرهاب

دراسة من جزأين

Aptitude for Destruction

Organizational Learning in Terrorist Groups and its Implications for Combating Terrorism

إعداد:

برايان جاكسون Brian Jackson جون بايكر John Baker كيم كراغين Kim Cragin

جون باراشيني John Parachini هوراشيو تروجيلو Horacio Trujillo بيتر تشوك Peter Chalk

إصدار
مؤسسة راند RAND
2005

رغم تفوق الترسانة العسكرية للجيوش النظامية وخاصة الترسانة العسكرية الأمريكية والاسرائيلية، ما زالت المنظمات المسلحة التي تنعتها الولايات المتحدة "بالإرهابية" مثل حزب الله وتنظيم القاعدة وغيرها تتمتع بمرونة عسكرية تسمح لها بتكوين جيوب مقاومة أو القيام بهجمات في مختلف أنحاء العالم، ولذلك تنصب مثل هذه الدراسات على محاولات فهم كيفية تحرك هذه المنظمات، وخططها التكتيكية والإستراتيجية ونقاط ضعفها ونقاط قوتها، وسبل تفكيك خلاياها، بحيث توضع كل هذه الأبحاث في خدمة المؤسسات العسكرية وعلى رأسها المؤسسة العسكرية في كل من الولايات المتحدة واسرائيل، وهذه إحدى الدراسات التي قامت بها مؤسسة راند في محاولة لتغطية كل الجوانب المذكورة وتقديم المشورة حول كيفية الحؤول دون قيام هذه المنظمات بعمليات عسكرية ضد أهداف مختلفة في العالم على الرغم من اعتراف المؤسسة بأن هذه التنظيمات ليست ذات طبيعة واحدة، ولا تنطبق عليها نفس الآليات التي تحبط أنشطتها.

وفيما يلي استعراض وتلخيص لما جاء في هذه الدراسة المكونة من جزئين (الجزء الأول 104 صفحات والجزء الثاني 114 صفحة).

وبالتأكيد فإن الآراء الواردة في النص تعبر فقط عن آراء كاتبيها.

الزيتونة

الجزء الأول
الاستعداد للتدمير: التعلم التنظيمي لدى المجموعات الإرهابية وانعكاساته على محاربة الإرهاب

الفصل الأول

مقدمة

لقد أصبح الإرهاب والعنف الثائر خطرين ثابتين في عالمنا الحاضر. ففي كل يوم تقريباً، تنفذ مجموعات غير تابعة للدول في مختلف البلدان عمليّات تتّسم بالعنف، يمكن أن يصنَّف العديد منها على أنه إرهاب. وقدرة هذه المجموعات على تعديل أساليبها وسلوكها ميزة هامة في كافة نشاطات المجموعات الإرهابية. وهذه السلوكيات التكيّفية يمكن أن تمكّن المجموعات الإرهابية من:

- أن تصبح أكثر فعالية في استخدام ما تختاره من أساليب وأسلحة.
- أن تتكيّف مع الأساليب والأسلحة الجديدة التي يمكنها غالباً إلحاق المزيد من الأضرار.
- تغيير سلوكها في مسعى للردّ على محاولات اختراقها، وزعزعة أساساتها وتدميرها.

كما أن قدرة المنظمات الإرهابية على تغيير عملياتها مع الوقت بفعالية تربط بداهة بقدرتها على التعلّم. وفي حين أن التغيّرات التي تحدث في المجتمع، أو التدابير المضادّة أو التحوّلات في ردود أفعال الشعب تجاه أنواع الهجمات يمكن أن توفر حافزاً للتغيير، غير أنه لا يمكن للمجموعة الإرهابية أن تتكيّف بشكل تلقائي. ولكي تتصدّى منظمات الاستخبارات وأجهزة الشرطة للخطر الذي يشكّله الإرهاب، يتعين عليها أن تواجه ثلاثة تحديات رئيسية:

- تقييم الأخطار وفهم سلوك المجموعة الإرهابية.
- تطوير إستراتيجيات مضادّة وتنفيذها.
- تخصيص الموارد وتطور المقاييس لتقييم النجاح في محاربة الإرهاب.

وفهم كيفية تعلّم المنظمات الإرهابية يمكن أن يسمح للمحلّلين مراقبة الجهود التي تبذلها هذه المنظمات من أجل التغيير والتكيّف ويمكن بالتالي أن يساعد أجهزة الشرطة ومجتمعات الاستخبارات في التصدّي لهذه التحديات الثلاثة. كما أن فهم عمليات التعلّم لدى هذه المجموعات ربما يساعد المحلّلين أيضاً في تحديد نقاط الضعف الأساسية في تركيبتها التنظيمية والعملياتية واستغلالها.

الفصل الثاني

ما هو المقصود بالتعلّم التنظيمي؟

يمكن وصف التعلّم التنظيمي بأنه عملية تكتسب مجموعة ما من خلالها معرفة أو تكنولوجيا جديدة لتستخدمها بعد ذلك في اتخاذ قرارات إستراتيجية أفضل، وتطوير قدرتها على تحسين أساليب خاصة وتطبيقها، وزيادة فرصها في النجاح في تنفيذ عملياتها. وبعبارة مختصرة، التعلّم هو تغيير يهدف إلى تحسين أداء مجموعة ما.

التعلّم التنظيمي بوصفه عملية تتألف من أربعة أقسام

يمكن وصف التعلّم بأنه عملية تشتمل على أربع مكوّنات لعمليات فرعية: الاكتساب، والتفسير، والتوزيع، وخزن المعلومات والمعرفة. يتعين تنفيذ كافة العمليات الفرعية الأربع بنجاح لكي تصبح المعرفةُ تنظيميةً – أي مرتبطة بوضوح بأهداف المجموعة، ومتوفرة للعديد من أعضاء المجموعات المختلفة، ولا تتأثر بفقدان الأعضاء الإفراديين. وهذه العمليات الفرعية مترابطة ويمكن أن تحدث في أكثر من ترتيب، وفقاً لسياق الأحداث.

الاكتساب

لكي تتعلّم المجموعات، يتعين عليها اكتساب المعلومات أو المعرفة التي تحتاج إليها لتقدير قيمة نشاطاتها الحالية، وفهم تأثيراتها، وتحديد التغييرات المطلوبة من أجل السلوك المستقبلي بغرض تحسين الأداء.

اكتساب المعلومات من مصادر خارجية

تحصل المنظمات على اختلاف أحجامها على المعلومات والمعرفة من مصادر خارجية، غير أنه من المحتمل أكثر أن تضطر المنظمات الصغيرة إلى البحث في الخارج باستمرار لأنها نادراً ما تجد كافة المعلومات التي تحتاج إليها داخل المجموعة. وفي ما يلي بعض أشهر المصادر الخارجية للمعلومات.

خبرات الآخرين: تعتبر مراقبة نشاطات المجموعات الأخرى لجمع الأفكار أبسط الطرق لتجميع المعلومات.

التعاون مع المنظمات الأخرى: يمكن للمجموعات أن تحصل على المعلومات أو المعرفة من المجموعات الأخرى المنخرطة في نشاطات مشابهة. وفي حال كانت أهداف المنظمات الأخرى وثقافتها متوافقة مع نشاطات وثقافة المجموعة التي تسعى إلى الحصول على المعلومات، فإن هذه المنظمات يمكن أن تكون مصادر في غاية القيمة.

الموارد البشرية الخارجية: يمكن للمجموعة أن تستفيد من مهارات الخبراء المناسبين بتجنيدهم أو إشراكهم في نشاطاتها كاستشاريين.

المصادر المعرفية الخارجية أو التكنولوجيات: يمكن لاكتساب تكنولوجيات ذات إفادة محتملة أو أية مصادر معرفية أخرى – والتي تتراوح بين الأسلحة ومخططات خاصة بأهداف مرغوبة- أن يزيد بسرعة من قدرات المجموعة. فاكتساب الجيش الجمهوري الأيرلندي لمخططات تصنيع قذائف المورتر مثال على مجموعة تستخدم المصادر المعرفية الخارجية.

اكتساب المعلومات من مصادر داخلية

عادة ما تجمع المجموعة أو تطوّر معلومات جديدة داخل صفوفها. وهي تعمل في سبيل ذلك على الاستفادة من ثلاثة مصادر رئيسية وهي:

المعرفة الذاتية: وهي المعلومات التي تتوارثها المنظمة من قادتها المؤسسين.

الخبرة المباشرة (التعلّم من الأداء): توفر النشاطات المستمرة للمجموعة معلومات قيّمة تدفع في اتجاه التطور المعرفي. فالتحسينات التي أدخلها الجيش الجمهوري الأيرلندي في استخدام قذائف المورتر اعتمدت على المعلومات التي اكتسبها من محاولاته الأولى الفاشلة. وهذا مثال على كيفية تعلّم المجموعة من الأداء.

التطوير الداخلي للمعرفة: يمكن توجيه البحوث الداخلية والجهود المبذولة في التطوير نحو أهداف مثل صياغة أساليب وصنع أسلحة جديدة لدعم العمليات التي تقوم بها المجموعة.

التفسير: لا يمكن أن تضع المجموعة المعلومات أو المعرفة في الاستخدام ما لم تكن تملك القدرة على تقييم معنى وقيمة المعلومة أو المعرفة الجديدة التي اكتسبتها. ويتعين على المجموعة تعلّم الدروس واستخلاص الأحكام بشأن ثلاثة أصناف من النشاطات وهي: النشاطات الحالية، والنشاطات التي يمكن القيام بها في المستقبل، والمعرفة والإجراءات القديمة.

التوزيع: يتطلب التعلّم التنظيمي إيصال المعرفة إلى الأشخاص المناسبين داخل المجموعة. كما يلعب التوزيع دوراً مركزياً في تسهيل عملية تخزين المعلومات وزيادة القدرة على توفيرها لاستخدامها في وقت لاحق. ومن شأن ذلك أن يقلّل من خطر تراجع أداء عملية التعلّم في المنظمة.

التخزين: يتعين على المجموعات الاحتفاظ بمعلوماتها ومعرفتها لضمان إمكانية الوصول إليها في المستقبل. وبما أن ذاكرة الأفراد مكان غير منيع إلى حدٍ بعيد في الاحتفاظ بالمعرفة، فإن المجموعات التي تنشط منذ مدة طويلة تفضل استخدام مستودعات أخرى مثل:

اللغة، والشعائر والرموز: وهي أساليب فعالة جداً في نقل الدروس إلى الأعضاء الجدد في المجموعة.

الهياكل التنظيمية: بما أن هياكل المجموعة تحدد نشاطات كافة أعضاء المنظمة، ففي مقدورها توفير طريقة فعالة "لمأْسسة" بعض أنواع الدروس التنظيمية.

المستودعات الخارجية: يمكن أن يوفر تخزين المعلومات خارج إطار المجموعة (على الإنترنت أو عند أعضاء ينتمون إلى منظمات حليفة) إستراتيجية بديلة لضمان الاحتفاظ بالمعرفة الأساسية.

النماذج المختلفة للتعلّم التنظيمي

تحتاج المجموعات المختلفة إلى التعلّم بطرق مختلفة وفي أوقات مختلفة. وبما أن البيئة تتغير بدرجة كبيرة، تحتاج هذه المجموعات إلى إدخال تغييرات جذرية لكي تحافظ على بقائها. ولذلك، فهي تعتمد على تطوير أساليبها السابقة أو ما يعرف بالتعلّم المستمر، وربما تسعى وراء "التعلّم المتقطع" – أي التعلّم من نشاطات جديدة بالكلّية أو إحداث تحوّلات كبيرة في التخطيط والتنفيذ. وكقاعدة عامة، تجري عملية التعلّم المتقطع بوتيرة سريعة جداً، في حين تجري عملية التعلّم المستمرّ بالتدريج وعلى امتداد فترة زمنية أطول.

الفصل الثالث

الحاجة إلى التعلّم من أجل تغيير فعال

إن فعالية المجموعة الإرهابية التي تنقصها القدرة على التعلّم تحددها الصدفة بدرجة كبيرة —فرصة امتلاك أفرادها السابق للمهارات المطلوبة، وفرصة ثبوت جدوى أي تحوّل عرضي أو اعتباطي تقوم به المجموعة. والمجموعة الإرهابية التي يمكنها التعلّم بنجاح، يمكن أن تصوغ نشاطاتها بطريقة منهجية من أجل متابعة أهدافها التنظيمية بفعالية. ولذلك، يتعين تقييم نشاطات المجموعة الإرهابية بالاستناد إلى سلوكها السابق، ونشاطاتها الحالية، وخطواتها المستقبلية.

تطوير وتحسين وتوظيف الأسلحة أو الأساليب الجديدة

كلما زادت التكتيكات التي تمتلكها المجموعة — مثل التفجير، وشنّ هجمات بالأسلحة النارية، والقيام بعمليات خطف، واستخدام أسلحة غير تقليدية – كلما زادت مرونتها وحرّيتها العملياتية.

تطوير المهارات مع استخدام الأسلحة أو التكتيكات الحالية

برغم أن تنفيذ العمليات الإرهابية نادراً ما يتطلب تطبيقاً مثالياً للتكتيك، غير أن الفارق بين التأثير الذي تحدثه عملية جرى تنفيذها بشكل جيد وعملية جرى تنفيذها بطريقة سيئة، يمكن أن يكون كبيراً. ففي الحد الأدنى، يمكن للعمليات سيئة التنفيذ أن تضرّ بصورة المجموعة الإرهابية كمنظمة عسكرية فعالة. فالهجوم الذي يؤدي إلى مثلاً إلى مقتل عدد كبير جداً من الأشخاص، أو إلى إصابة الهدف الخطأ، أو تنفيذ العملية في وقت غير مناسب، يمكن أن يثير ردّات فعل عنيفة تضرّ بالمجموعة، أو تفسد كافة الدعم الشعبي لنشاطات المجموعة وأجندتها.

يمكن للمجموعة الإرهابية التي تملك القدرة على التعلّم أن تقلّل من احتمال دفع مثل هذه الأثمان الغالية. كما أن الجهود الفعالة المبذولة في التعلّم تسمح للمنظمات الإرهابية بزيادة مستوى خبراتها في ميادين حساسة مثل صنع العبوّات، وعمليات القنص، وجمع الاستخبارات، والنشاطات اللوجستية.

تجميع المعلومات الاستخباراتية والاستفادة منها

تعتمد المجموعات الإرهابية على امتلاك الاستخبارات الصحيحة – معرفة متى، وأين، وكيفية شنّ العملية من أجل إحداث أعظم تأثير. ونوعية الاستخبارات المتوفرة للمجموعة يمكن أن تعني الفارق بين النجاح والفشل.

عند التحضير لعمليات معينة، يتّبع العديد من المجموعات الإرهابية مقاربات منهجية لضمان الحصول على المعلومات الصحيحة. ويحتفظ العديد من هذه المجموعات بشبكات من الأفراد الذين يعملون على إيصال المعلومات إلى المنظمة. وعادة ما تتوصل إلى زرع مصادر داخل الحكومة والأجهزة الأمنية إما عبر اختراقها أو تجنيد عملاء هم أنفسهم عناصر في تلك الأجهزة.

إحباط الجهود الهادفة إلى محاربة النشاطات الإرهابية

من الأهداف المحورية لمحاربة الإرهاب تغيير البيئة التي تنشط فيها المجموعة الإرهابية، بحيث تصبح معرفتها وإمكاناتها الحالية عديمة النفع. وبدورها، تجري المجموعات الإرهابية تغييرات تكتيكية هامة للتغلّب على قدرة الأجهزة الأمنية على الاستفادة من مواطن الضعف التي أحدثتها.

المحافظة على قدرات المجموعة بالرغم من خسارة بعض أعضائها

تنطوي نشاطات المجموعات الإرهابية على مخاطر تهدد أفرادها، الذين يمكن أن يُقتل بعضهم أو يُعتقل أثناء تنفيذ العمليات مما يهدد بضياع خبرات المنظمة. ومن أجل "مأسسة" المعرفة التي يمكن أن تحافظ على إمكانات المجموعة، تعمل المنظمة على توزيع المعرفة على سائر أعضائها، بحيث يمكن دعوة الأفراد إلى المشاركة في مخيمات تدريب أو إلى أمكنة آمنة.

الفصل الرابع

كيف يمكن أن يساعد فهم آلية التعلّم لدى المجموعات الإرهابية في محاربة الإرهاب:

تشكّل المجموعات الإرهابية هدفاً متحرّكاً يصعب إلى حدٍ بعيد ضربه. والجهود الفعالة الهادفة إلى محاربة الإرهاب تتمحور حول امتلاك القدرة على توقّع كيفية تطوّر هذه المجموعات بمرور الوقت. ووصف عملية التطور هذه يشكل الخطوة الأولى للتوصل إلى هذا الهدف، غير أن فهم العمليات التي يحدث التطوّر من خلالها يزيد على الخطوة الأولى أهمية. توفر دراسة التطور التنظيمي نافذة على كيفية تغيّر المجموعات الإرهابية وتكيّفها، وهي تنقسم إلى ثلاثة مراحل: اكتشاف الجهود التي تبذلها المجموعة من أجل التغيير، وتوقّع ما إذا كانت المجموعة ستنجح في نشاطاتها، والعمل على إزالة الأسباب التي تساعد المجموعة على التعلّم.

اكتشاف جهود المجموعات الإرهابية الهادفة إلى التغيير

إذا عدنا إلى الوراء، نجد أنه من السهل اكتشاف عملية التعلّم التنظيمي التي تقوم بها المجموعة الإرهابية. غير أن اكتشاف هذه الجهود قبل اكتمال عملية التغيير واستخدامها في هجوم أصعب بكثير. وهنا تبرز الأهمية القصوى لفهم عملية التغيير ويمكن تلخيص عملية الفهم بالخطوات التالية:

- توجيه الجهود الهادفة إلى تجميع الاستخبارات
- المساهمة في التحليل الاستخباراتي

تحديد المعرفة اللازمة لكي تنجح المجموعة في التعلّم

يتطلب اتّباع تكتيك أو سلاح جديد بنجاح اكتساب المجموعة الإرهابية كلاً من المعرفة الصريحة والضمنية. وعملية التعلّم ستنجح فقط إذا تمكنت المجموعة من جمع التوليفة الصحيحة للمعرفة التي تمكّنها من تحقيق أهدافها. ويمكن أن تأتي هذه التوليفة من مصادر خارجية أو بتطويرها داخلياً من خلال البحوث وإجراء التجارب.

العلاقة المتبادلة بين إجراءات محاربة الإرهاب وجهود المجموعات الإرهابية من أجل التكيّف والتغيير

تخوض المجموعات الإرهابية صراعاً دائماً ضد الأجهزة الأمنية وقوى تطبيق القانون. وللإجراءات التي تتخذها هذه الأجهزة تأثير مباشر وقوي على ما تتعلمه المجموعات الإرهابية والكيفية التي يتم بها هذا التعلّم. والتطوير المستمر لهذه الإجراءات يتطلّب حمل المجموعات الإرهابية على إكمال مسيرتها لمجرّد المحافظة على مستوى قدراتها الحالي.

أثبتت المجموعات الإرهابية بدورها قدرتها على التعلّم المباشر من القوات الأمنية وذلك من خلال المراقبة وبناء قدرات مخصصة لجمع الاستخبارات. وهذه الجهود تساعد هذه المجموعات على تصميم عمليات هجومية معينة. كما أن تكيّف المجموعات الإرهابية يمكن أن يؤثر على الجهود التي تبذلها أجهزة الاستخبارات، والقوى الأمنية. فالتعديلات التي تجريها هذه المجموعات في عملياتها يمكن أن تجعل جهود الأجهزة الأمنية عديمة القيمة.

التدخل بغرض تحريف عملية التعلّم أو صياغة نتائجها

بدلاً من محاولة منع المجموع الإرهابية من التعلّم بطريقة مباشرة، يمكن تصميم استراتيجيات تتّبع مقتربة أقل مباشرة. فإذا كانت المجموعة قلقة من احتمال اختراقها من قِبل الاستخبارات، فسوف تلجأ إلى تركيز موارد التعلّم لديها على التدابير الدفاعية بدلاً من تركيزها على شنّ عمليات هجومية. ونتيجة لذلك، توفر هذه الإستراتيجية فرصة لتحويل المجموعة "لميزانية التعلّم" بطرق تقلّل من الخطر الذي تشكّله المجموعة.

الفصل الخامس

محدودية مقاربة التعلّم المعتمد على التعلّم التنظيمي في تحليل والتخطيط العملياتي في محاربة الإرهاب

بناء على تحليلنا ومناقشاتنا مع الاختصاصيين في الاستخبارات وتطبيق القانون، نعتقد بأن مقاربة تعتمد على التعلّم التنظيمي لتحليل سلوك المجموعات الإرهابية يمكن أن يقدّم إسهامات كبيرة في التخطيط وتنفيذ العمليات الخاصة بمحاربة الإرهاب. غير أن هذه المقاربة لن تكون مناسبة بالضرورة لكل حالة.

الحاجة إلى فهم هيكلية المجموعة الإرهابية وعضويتها

بما أن نشاطات وعمليات التعلّم تجري داخل المنظمة، يتعين على المحلّل امتلاك ما يكفي من المعلومات حول هذه العمليات الداخلية من أجل بناء نموذج مقنع للمنظمة. وعلى سبيل المثال، إذا كانت العضوية في إحدى المنظمات الإرهابية مجهولة تماماً، سيكون من الصعوبة بمكان صياغة الأسئلة واختبار الفرضيات المتعلقة بكيفية توزيع المعلومات بين أعضائها وكيف يمكن أن يؤثر ذلك التوزيع على قدرة المجموعة على التعلّم. كما يتعين على محلّلي نشاطات التعلّم انتقاء أكثر "وحدات التحليل" ملائمة بعناية من أجل تحليل نشاطات التعلّم التي تقوم بها المجموعة الإرهابية.

طبيعة نماذج التعلّم: تركّز النظريات المعتمدة على التعلّم على فهم هجمات الإرهابيين الإفرادية، أو نشاطاتهم، أو سلوكهم كجزء من نمط عام ضمن تاريخ عملياتهم السابقة. وبالتالي، فإن التحليل المستند إلى فهم كيفية تعلّم المجموعة الإرهابية يحتاج إلى الأخذ بعين الاعتبار التغيّرات في نشاطات المجموعة الإرهابية مع الوقت.

الصعوبات المصاحبة لقياس نتائج التعلّم: بوجه عام، يمكن اعتبار نتيجة التعلّم تغيّراً في "مستوى معرفة" المنظمة. غير أن قياس نتائج عملية التعلّم التي تقوم بها المجموعة تستلزم جمع البيانات المتعلّقة بكيفية تغيّر مخزونها من المعرفة نتيجة للجهود التي تبذلها في التعلّم. وبالتالي، فإن قياس التعلّم غالباً ما ينساق نحو المؤشرات التي يمكن ملاحظتها والتي تدل على قدرة المنظمة على التغيّر أو على جهودها التغييرية كبديل عن القياس المباشر. كما توجد مؤشرات يمكن ملاحظتها تدل على التحسين المستمر، بما في ذلك تحسين قدرة المجموعة على:

- تفادي الاختراق والاعتقال.
- استخدام ما تختاره من أسلحة بدقّة وفعالية.
- جمع استخبارات آنية وذات صلة بنشاطاتها.
- شنّ هجمات تحدث ضرراً متزايداً في الاقتصاد.
- زيادة عدد القتلى والجرحى في الهجوم الواحد.

فهم مساهمة القدرة على التعلّم في عمليات إرهابية معينة: إن فهم كيفية تعلّم المجموعة في غاية الإفادة دائماً من حيث تقدير مدى النجاح الذي ستحرزه المجموعة في تطوير قدرات جديدة أو اكتساب تكتيكات جديدة. غير أن هذا الفهم لا يفيد دائماً في تقدير فرص نجاح المجموعة في عمليات معينة. والمجموعات التي تختار أهدافاً بارزة ومحمية جيداً بسبب وضوحها أو جاذبيتها يمكن أن تكون جيدة على نحو خاص في التعلّم.

وهناك حالات ربما لا تحتاج فيها المجموعة الإرهابية إلى أن تتعلّم الكثير لكي تخطط لعملية وتنفّذها بنجاح. فإذا كانت المجموعة تركّز على اختيار أهداف غير منيعة —مواقع أو أفراد يمكنها مهاجمتهم بنجاح باستخدام الأسلحة والتكتيكات المتوفرة– فقد تكون متطلبات التعلّم قليلة. وبسبب هذه الاختلافات، يتعين على المحلّل الذي يستخدم نموذجاً معتمداً على التعلّم التنظيمي فهم كيف يمكن لسلوك المجموعة الإرهابية في الاستهداف أن يؤثر على تبعات قدرتها على التعلّم وعلى فرصها في تحقيق نجاح عملياتي وبالعكس.

الفصل السادس

استنتاجات:

لحماية الشعب من الخطر التي تمثّله المنظمات الإرهابية، يتعين على أجهزة الاستخبارات وقوى الأمن:

- تقدير الخطر وفهم سلوك المجموعات الإرهابية الإفرادية.
- تطوير وتنفيذ إستراتيجيات مضادّة فعالة لاكتشاف جهود المجموعات الإرهابية وإحباطها.
- تخصيص الموارد المناسبة لمجابهة الأعداء المحتملين والمؤكدين وتطوير مقاييس لتقييم فعالية هذه المقاييس في محاربة الإرهاب.

تقييم الخطر الذي تشكّله المجموعات الإرهابية الإفرادية وفهم سلوكياتها

يوفر فحص سلوك المجموعات الإرهابية من منظور التعلّم التنظيمي صورة مشوشة عن نجاحاتها وفشلها. توجد مجموعات معينة أثبتت امتلاكها لقدرات هامة جداً على التعلّم والابتكار، والتنافس بفعالية مع المنظمات الاستخباراتية والقوى الأمنية، وبناء القدرات اللازمة لتنفيذ عمليات معقدة. وهناك مجموعات أخرى تعاني من صعوبات في التعلّم بكفاءة وتتمتع بقدرة محدودة على التكيف مع الظروف المتغيرة. كما يمكن لنمذجة الطريقة التي تتّبعها المجموعات الإرهابية في التعلّم أن توفر أيضاً طريقة لتحليل أو توقّع التغييرات المحتملة في التهديد الذي تشكّله مع مرور الوقت.

تطوير وتنفيذ إستراتيجيات مضادّة فعالة

مع أن فهم التعلّم التنظيمي في المجموعات الإرهابية لا يوفّر "الرصاصة الفضية" للتصدي لمشكلة الإرهاب، غير أنه يوفّر قاعدة معرفية لتطوير استراتيجيات جديدة تستهدف نشاطات هذه المجموعات وتقوّض قدراتها. ويمكن للنماذج المعتمدة على التعلّم التنظيمي أن توفّر مقاربات بديلة للمشكلة الإرهاب.

تخصيص الموارد وتطوير مقاييس لتقييم فعالية الجهود في محاربة الإرهاب

بما أن الموارد المتوفرة لمحاربة الإرهاب محدودة، فمن الواجب اتخاذ قرارات بشأن كيفية تخصيص هذه الموارد. وبالتالي، فإن تخصيص الموارد لكافة الطرق المحتملة للتحقيق ولمواجهة كافة المجموعات الإرهابية التي يمكن أن تشكّل خطراً على الناس والأمة، يشكل تحدّياً حرجاً. والهدف هو الضغط بأقصى ما يمكن على المجموعات التي تشكل أكبر خطر مؤكد ومحتمل – المجموعات التي لا تملك الخطط والنية وحسب، بل والتي تمكنت من بناء قدرات تمكّنها من تنفيذ هذه الخطط.

تتيح قدرة المجموعة الإرهابية على التكيّف والتطور جمعَ الاستخبارات اللازمة لشنّ الهجمات، وامتلاك التكتيكات والأسلحة اللازمة لتنفيذ عملياتها، وتفادي الإجراءات الأمنية المتخذة لحماية الأهداف الجذابة. وبالتالي فإن المنظمات التي تتعلّم بشكل جيد تشكل التهديد الأكثر خطراً. كما أن المجموعات التي يُرجح أن تنجح جهودها تمثل خطراً أكثر احتمالاً وينبغي أن تُعطيها القوى الأمنية وأجهزة الاستخبارات أولوية قصوى.

الجزء الثاني
الاستعداد للتدمير: دراسة حالة (حزب الله)

الفصل الأول

المقدمة:

في البيئة التي نعيش فيها اليوم، أصبح خطر الإرهاب والعنف الثوري، بما في ذلك الهجمات بالغة التأثير والهجمات غير التقليدية من الأمور الثابتة. والطبيعة المتغيرة لهذا الخطر أفرزت الحاجة إلى إيجاد طرق جديدة لدراسة مشكلة الإرهاب وتحليل سلوك المجموعات الإرهابية.

تتمثل إحدى المقاربات المبتكرة في دراسة التعلّم التنظيمي لدى الإرهابيين. فالمجموعات الإرهابية منظمات تعمل في بيئات متفجرة حيث لا تعتبر القدرة على التغيير محور الفعالية وحسب، بل ومحور عملية البقاء أيضاً. والتغيير بدوره يتطلّب التعلّم.

يمكن للمجموعة الإرهابية المتمرسة في عملية التعلّم أن تجد حلولاً للعديد من المشكلات، وتعدّل التكتيكات والسلوكيات، وتلبّي حاجاتها بطريقة منهجية، وتطوّر أجندتها الإستراتيجية من خلال التصميم. ويمكن أن يتراوح التصميم بين بذل الجهود من أجل التطوير المستمر للمهارات في النشاطات التي تقوم بها المجموعة أصلاً، مثل تحسين مهارات الرماية أو صناعة المتفجرات، وبين التغييرات المتقطعة، مثل اعتماد أسلحة أو مقاربات تكتيكية جديدة بالكلّية. وعلى ضوء هذا النوع من الخطر القابل للتكيّف، يتعين على القوى الأمنية وأجهزة الاستخبارات محاولة استباق العدو.

الحاجة إلى وصف عمليّة التعلّم وشرحها

يمكن وصف التعلّم بأنه تغيير يهدف إلى تحسين أداء المنظمة. تملك المنظمات الإرهابية نظاماً يتمتع "بذاكرة" أكبر من ذاكرة أي عضو فيها. وهي تسمح للمنظمة بالاستفادة من قدرات أعضائها في تحقيق أهداف المجموعة، مع التقليل في نفس الوقت من اتّكالها على أي عضو فيها. ولكي نفهم كيف تتغير المجموعات من أجل تحسين أدائها، يتعين علينا وصف ما سبق للمجموعة أن تعلّمته، وسبب ذلك، والتمعّن في نتائج جهودها، وشرح كيفية شروع المجموعة في التعلّم.

تركّز هذه الدراسة على عملية التعلّم لدى المجموعات الإرهابية على الصعيد التكتيكي والعملياتي، ونركّز، على وجه الخصوص، على الجهود التي تبذلها من أجل:

- أن تصبح أكثر فعالية في تطبيق تكتيكاتها وأسلحتها.
- تبنّي تكتيكات واستخدام أسلحة ذات تأثيرات مدمّرة.
- تغيير سلوكها بهدف الردّ على المحاولات الهادفة إلى اختراقها، وإضعافها، وتدميرها.

حزب الله

يتناول هذا الفصل التعلّم التنظيمي لحزب الله منذ انطلاقته في العام 1982 إلى حين انسحاب الجيش الاسرائيلي من جنوب لبنان في أيار/ مايو 2000. يمكن تقسيم عملية التعلّم لدى حزب الله إلى ثلاث مراحل منفصلة. في المرحلة الأولى، التي امتدت بين عامي 1983 و1988، كانت وتيرة التعلم بطيئة نسبياً. وامتدت المرحلة الأولى من العام 1989 إلى العام 1995، وكانت مرحلة حدثت فيها زيادات كبيرة في التعلّم المستمرّ أو التحوّلي. وفي هذه المرحلة، أعاد الحزب تنظيم صفوفه رداً على النجاحات التي أحرزها الاسرائيليون في إحباط عملياته، واستحدث قيادة يمكنها نقل "التعلّم من خلال التنفيذ" في الميدان إلى وحداته المتعددة. وفي المرحلة الأخيرة الممتدة من 1996 إلى 1999، انتقل حزب الله إلى فترة من التعلّم ركّز فيها على التحسين المستمرّ في نشاطاته الحالية، وخصوصاً في ما يتعلّق بالتكيّف مع نظم الأسلحة الجديدة.

نبذة تاريخية

حزب الله منظمة عسكرية تنشط في جنوب لبنان وعملت على شنّ هجمات إرهابية وعمليات فدائية ضد أهداف غربية واسرائيلية منذ العام 1982. وعلى العكس من العديد من المنظمات العسكرية، تمكّن حزب الله من تحقيق هدفه الأساسي: الانسحاب الاسرائيلي أحادي الجانب من جنوب لبنان في أيار/ مايو 2000. ومنذ ذلك الحين، ركّز الحزب جهوده على التحوّل إلى منظمة سياسية.

تتألف قيادة حزب الله من 17 عضواً يشكّلون مجلس الشورى لديه. وللحزب جناح سياسي يشرف عليه مكتب سياسي مؤلف من 15 عضواً، وجناح عسكري، يسمى المقاومة الإسلامية، ويشرف عليه قادة إقليميون. وبالإضافة إلى ذلك، تولّى زمام قيادة الحزب قائدان كبيران طوال فترة عملياته التي امتدت لعشرين عاماً. أقدمت القوات الأمنية الاسرائيلية على اغتيال القائد الأول، واسمه عباس الموسوي، في شباط/ فبراير 1992، وبعدها تولّى حسن نصر الله قيادة الحزب.

من الناحية الإيديولوجية، حزب الله منظمة إسلامية شيعية. وهو يتبنّى النظرة العالمية للأمّة التي تجمع المسلمين من العرب وغير العرب، لكنه يعتبر أن آية الله الخميني حاكماً ملهماً للأمّة، ويعتبر علي خامنئي صاحب "الولاية الشرعية على المسلمين" اليوم. وهذا المفهوم، الذي يشار إليه بولاية الفقيه، يجعل من إيران المركز الديني لحزب الله والعالم الإسلامي، وهي فكرة يرفضها المسلمون السنّة.

في العام 1982، شنّ الحزب هجومه الإرهابي الأول بتفجيره مقرّ قيادة الجيش الاسرائيلي في بلدة الطِّيرة مما أدّى إلى مقتل 141 شخصاً. وباحتلال جنوب لبنان، سعى الجيش الاسرائيلي إلى إنشاء منطقة عازلة بين المجموعات الإرهابية والمدنيين الاسرائيليين. ومن دواعي السخرية أن المنطقة العازلة أصبحت المصدر الأول للتوتر بين المسلّحين اللبنانيين والجيش الاسرائيلي مما أجبر اسرائيل على لزوم موقف الدفاع. وبما أن باقي الأراضي اللبنانية كانت تحت الحماية السورية، فإن أي عمل هجومي من جانب اسرائيل يتجاوز المنطقة التي كانت تحتلّها قد يتسبب في إشعال مواجهة كبرى مع سوريا. وبالتالي فقد أجبر هذا الخطُّ الدفاعي الجيشَ الاسرائيلي على

الاعتماد بشكل متزايد على التقدم التكنولوجي من أجل المحافظة على وضعه الدفاعي. وهذا ما سمح لحزب الله بامتلاك زمام المبادرة والمحافظة عليها معظم الفترة التي شنّ فيها عملياته العدائية. وبالمثل، كانت إيران وسوريا محكومتين بالديناميات الإقليمية. فلم يكن في مقدور الحزب شنّ هجمات كبيرة من غير أن يعرّض الدولتين الراعيتين له لعواقب وخيمة.

العمليات والتكتيكات

خلال مرحلة التعلّم العملياتي الأولى للحزب (1983-1988)، قام بعمليات اختطاف وشنّ هجمات انتحارية ضد أهداف أميركية وفرنسية واسرائيلية في بيروت وجنوب لبنان. والمرحلة الثانية (1989-1995) كانت فترة تحوّل وتعلّم متقطع هامة بالنسبة إلى حزب الله. ولم يستطع الحزب أن يتكيّف مع الأسلحة الجديدة ويطوّر حملة عسكرية نفسية معقدة وحسب، بل وأعاد تنظيم صفوفه من أجل التعامل مع الضغوط الاسرائيلية المتزايدة. وأخيراً، دخل الحزب في مرحلة تعلّم ضخمة امتدت من العام 1996 إلى العام 1999 والتي انتهت بانسحاب الجيش الاسرائيلي.

المرحلة الأولى: الهجمات الانتحارية، عمليات الخطف، وغيرها من تكتيكات أخذ الرهائن (1983-1988)

لطالما كانت العمليات الانتحارية الطابع المميز للنجاح العملياتي لحزب الله. وعلى سبيل المثال، قاد أعضاء في الحزب شاحنة محمَّلة بحوالي 1000 باوند من المتفجرات بالقرب من قافلة عسكرية اسرائيلية مما أدّى إلى قتل أو جرح كافة أفرادها البالغ عددهم 120 جندياً علاوة على الإرهابيين أنفسهم. وبالمثل شنّ الحزب في تشرين الأول/ أكتوبر 1983 هجوماً انتحارياً آخر ضد الجنود الأميركيين والفرنسيين في بيروت باقتحام ثكنات قوات حفظ السلام بسيارتين محمَّلتين بقرابة 1000 باوند من المتفجرات. واستناداً إلى RAND Terrorism Chronology، شارك حزب الله في 19 (من أصل 30) هجوماً انتحارياً بين عامي 1983 و1988، واستهدف في معظمها أهدافاً اسرائيلية وأمريكية وفرنسية.

كما شارك الحزب في عدد من عمليات الخطف خلال هذه المرحلة، والأهداف تضمنت صحافيين غربيين، ومسؤولين في السفارات، وأساتذة مدرّسين في الجامعة الأميركية في بيروت الذين اتُّهموا بالعمل كجواسيس أو بأنهم عملاء أجانب.

لم تحتج عمليات الخطف هذه إلى مهارة أو تعلّم بدرجة كبيرة، غير أن بعض حوادث احتجاز الرهائن التي قام بها الحزب كانت أكثر تعقيداً. ومن أكثر هذه العمليات تعقيداً كان اختطاف طائرة الركاب الأميركية تي دبليو أي في حزيران/ يونيو 1985، ووضْع سيارة تم تفجيرها عن بُعد في مطار الكويت الدولي في 1983، ومهاجمة مكاتب شركة العال في تركيا في 1985.

تعتبر السنوات الأولى لحزب الله مشوّقة بدلالة التعلّم التنظيمي للإرهابيين لأن المجموعة بدأت نشاطاتها بعمليات صعبة نسبياً. ومعظم المحلّلين يعزون ذلك إلى حرّاس الثورة الإيرانيين.

المرحلة الثانية: حرب العصابات (1989–1995)

في هذه الفترة، بدأ حزب الله عمليات اختراق منهجية في صفوف جيش لبنان الجنوبي الموالي لاسرائيل ووسّع شبكات الدعم التابعة له في جنوب لبنان. من الناحية العملياتية، كانت تلك، المرحلة التي بدأ فيها الحزب بتحويل انتباهه بعيداً عن الأهداف الدولية في بيروت والتركيز على نحو متزايد على الأهداف الاسرائيلية في الجنوب. وبحلول أوائل التسعينات، بدأ حزب الله بشنّ هجمات ناجحة على المراكز الأمامية للجيش الاسرائيلي. بدأت تظهر معالم عملية التعلّم لدى حزب الله باستخدامه لصواريخ الكاتيوشا التي كان في مقدوره تحسين دقّتها ومداها، بحيث أنه بات بحلول العام 1996 قادراً على استهداف المواقع في شمال اسرائيل والجليل بدقّة. ويعتقد الخبراء بأنه في الوقت الذي انسحب فيه الاسرائيليون من الجنوب، بات في مقدور الحزب إصابة مدينة حيفا بنجاح.

وفي شباط/ فبراير 1992، اغتالت القوات الاسرائيلية عباس الموسوي ليتولى القيادة من بعده حسن نصر الله. وإذا نظرنا من منظور التعلّم المؤسساتي، نجد أن مقتل الموسوي لم ينتج عنه "خسارةُ" الكثير من المعرفة. ولاحظت إحدى الصحف أنه على الرغم من أن عدد الهجمات التي شنها الحزب لم يرتفع خلال السنة الأولى التي أعقبت اغتيال الموسوي، لكن معدل القتلى في الهجوم الواحد وتعقيد الهجمات استمرّ بوتيرة تصاعدية. وفي ما يتعلّق باغتيال الموسوي، فجّر حزبُ الله بعد شهر من تلك الحادثة السفارةَ الاسرائيلية في بيونس آيرس، وبعد ذلك بسنتين، شن هجوماً انتحارياً آخر في الأرجنتين ضد مركز ثقافي يهودي. وهذان الهجومان ملفتان للنظر لجملة من الأسباب. الأول هو أنهما يوضحان قدرة الحزب على ضرب أهداف اسرائيلية و/أو يهودية خارج منطقة تأثيره المباشر في جنوب لبنان وشمال اسرائيل. وفي نظر العديد من الخبراء، يمثل الهجومان جهداً من جانب الحزب لردع أية محاولات مستقبلية لاغتيال قادته. بالطبع، في آب/ أغسطس 1993، أعلن رئيس أركان الجيش الاسرائيلي إيهودا باراك عن التوصل إلى اتفاق بين حزب الله واسرائيل يمتنع الحزب بموجبه عن شنّ هجمات صاروخية على شمال اسرائيل والجليل في مقابل وقف الجيش الاسرائيلي لحملة القصف على قرى الحزب في جنوب لبنان.

المرحلة الثالثة: صواريخ الكاتيوشا، خطف (..) جنود اسرائيليين، وإحراز النصر النهائي (1996–1999)

بحلول العام 1996، أقنع حزبُ الله الشعبَ الاسرائيلي بأنه يحقق النصر في مناوشاته اليومية مع الجيش الاسرائيلي. فقد كان الحزب قادراً على إبراز صورته عبر خطف (..) جنود اسرائيليين وتفجير عبوات مزروعة على جوانب الطرق بقصد قتل الجنود الاسرائيليين الواحد تلو الآخر. وإذا ردّت اسرائيل بشن هجمات جوية على قواعد حزب الله وجرحت (..) مدنيين، فسوف يردّ الحزب بإطلاق صواريخ الكاتيوشا على شمال اسرائيل.

التدريب

لطالما كان التدريب عنصراً هامّاً في قدرة حزب الله على التعلّم ومحافظته على مهارات أعضائه. وكما ذكرنا سابقاً، فإن معظم المحلّلين يعزون النجاحات العملياتية المبكرة إلى التدريب الذي وفّره حرّاسُ الثورة الإيرانيون. وبعد ذلك، استخدم الحزب نظام التعلّم من خلال التنفيذ (الأداء) عندما تحوّل أعضاء الحزب من إطلاق صواريخ تاو الموجَّهة من أماكن مكشوفة إلى إطلاقها من داخل القرى حيث كانوا يتمتعون بالغطاء، وبالتالي كانوا قادرين على توجيه صواريخهم بدقّة.

في فترة السبعينات، تدرّب العديد – إن لم نقل كل- مقاتلي الحزب الأساسيين في المخيمات الفلسطينية، لكنه سرعان ما أسس قواعد خاصة به وفّرت التدريب للمجموعات الفلسطينية، بما في ذلك الجهاد الإسلامي والجبهة الشعبية لتحرير فلسطين – القيادة العامة. ويشير الخبراء إلى أنه أثناء اندلاع انتفاضة الأقصى، استخدمت المجموعات الفلسطينية ألغاماً أرضية مصنوعة يدوياً بناء على ابتكارات حزب الله. وفي آذار/ مارس 2004، هرّبت حماس مهاجمَين انتحاريين في مستوعبات شحن من غزة إلى مرفأ أشدود الاسرائيلي حيث حاولا تفجير نفسيهما بالقرب من خزّانات الوقود في المنطقة. والدلائل تشير إلى أن العملية حرّض عليها، وربما خطط لها، حزب الله. ويشير هذان المثالان ليس فقط إلى أن تدريبات حزب الله أفادت مجموعاته الخاصة وعملياته، بل وأثبتت قدرة الحزب على نقل دروسه إلى المجموعات الأخرى التي تعمل في بيئات مختلفة.

اللوجستيات

أظهر حزب الله ثلاثة أنماط مختلفة للعمليات اللوجستية. في النمط الأول، وفّرت سوريا وإيران المال والأسلحة لحزب الله من أجل دعم حرب العصابات التي يشنّها على اسرائيل. وفي النمط الثاني، بنى الحزب بنية تحتية دولية لتهريب الأسلحة وغسيل الأموال، إضافة إلى بعض المشاركة في تجارة المخدرات. وأخيراً، وفّر الحزب الدعم المالي لأنواع مختلفة من الجمعيات الخيرية في لبنان، والتي وفّرت بدورها مجنّدين جدداً إضافة إلى الدعم السياسي في الانتخابات.

الدعم من سوريا وإيران

كما هو الحال مع التدريب، تتلقّى شبكة حزب الله دعماً خارجياً من سوريا وإيران. وفائدة هاتين الدولتين الراعيتين لا تقتصر على الأسلحة الجديدة التي توفرانها، بل تتعدّى ذلك إلى تأمين خط إمدادات لضخ المال والأسلحة والذخائر وهذا ما وفّر للحزب إمكانية الابتكار لأنه لم يحتج إلى تركيز الكثير من موارده على شراء الأسلحة مثلما يركّز الإرهابيون. فقد كان قادراً مثلاً على الحصول على صواريخ تاو من إيران ثم تخصيص الوقت والموارد اللازمة لتطوير استخدامه لها. وفي أواخر التسعينات، لاحظ الجيش الاسرائيلي أن حزب الله بدأ بضمّ المتفجرات التي يتم التحكّم فيها عن بُعد في ترسانته. ولجأ الجيش الاسرائيلي إلى التفجير المبكّر لهذه المتفجرات باستخدام التردد الراديوي ذاته الذي يستخدمه أفراد الحزب. وبدلاً من أن يتخلّى الحزب عن سلاحهم أو تكتيكهم، عاد إلى شبكته اللوجستية بغرض الحصول على ترقية لأسلحته. والنتيجة كانت عبوات تفجَّر عن بُعد مزودة بأجهزة تشويش، إضافة إلى عبوات يتم تفجيرها بواسطة حاسوب يوفر إرسالات ذات ترددات متعددة.

البنية التحتية للسوق السوداء الدولية

أسس حزب الله شبكته الخاصة بالسوق السوداء لاستكمال الدعم الذي يحصل عليه من إيران وسوريا. تراوحت معظم نشاطات هذه السوق بين المشاركة في تهريب المخدرات وتهريب الأسلحة إلى تهريب السلع، بهدف جمع الأموال للمنظمة. وبدأ الحزب بالاعتماد شيئاً فشيئاً على بنيته هذه، لا من أجل استبدال المساعدات التي تصله من إيران، وإنما للتقليل من اعتماده على المصادر الخارجية. وفي حزيران/ يونيو 2000، اكتشفت السلطات بولاية كارولينا الشمالية حلقة لتهريب السجائر في شارلوت. تم تتبّع أثر هذه المجموعة مما أدى إلى اكتشاف خلايا مشابهة في ديتْرُويت، بولاية ميتشيغان، وتم توجيه التهم إلى ثلاثة أفراد في النهاية. وادّعت السلطات بأن هؤلاء الأفراد كانوا متورّطين أساساً في عمليات غسيل الأموال، إضافة إلى توفير وثائق مزوَّرة، ومعدات للاتصالات، ومتفجرات، وغيرها من المعدات، لحزب الله. كما أن الحزب معروف جيداً بعملياته الخاصة بغسيل الأموال وتهريب الأسلحة في المثلّث الحدودي الواقع بين الباراغواي والأرجنتين والبرازيل.

الجمعيات الخيرية المحلّية

وأخيراً، تتضمن البنية التحتية اللوجستية لحزب الله أيضاً توزيع الأموال في المناطق الفقيرة من بيروت وجنوب لبنان. ففي أوائل التسعينات، بدأت اسرائيل حملة مركّزة على القرى اللبنانية في المنطقة المحتلَّة بهدف إثارة الاستياء والغضب ضد حزب الله في مسعى لقطع الدعم المحلّي عنه. في البداية، بدا أن العملية ستنجح، غير أن الحزب ردّ عليها بتخصيص موارد كبيرة لترميم المنازل المتضررة. ولهذا الغرض، أسس الحزب مؤسسة إعادة البناء. كما أسس مؤسسة الشهداء لدعم أرامل الشهداء وأطفالهم، وأسس لجنة لإعادة التموين لإغاثة الفقراء. والنشاطات الخيرية للحزب تتضمن توفير الرعاية الطبّية، وبناء المدارس، وتوفير المساعدات الغذائية. وهذا مثال يوضح قدرة الحزب على تحديد مصدر المشكلة والتصدّي له.

الاستخبارات والأمن العملياتي

تضمنت التدريبات الأولى التي وفّرها حرّاس الثورة الإيرانيون تطبيقات أمنية عملياتية أساسية. وفي أوائل التسعينات، جنّد الحزب بعض السكان في القرى داخل الشريط المحتل وبالقرب منه من أجل تحذير الحزب من هجمات الاسرائيليين. وبدأ القرويون الذين يألفون جغرافية المنطقة وتضاريسها بمراقبة الإجراءات الروتينية التي يتّبعها الجيش الاسرائيلي والتبليغ عنها لحزب الله. والأهم من ذلك أن هذه الشبكة الاستخباراتية وفّرت الأساس لمعظم ابتكارات الحزب. وعلى سبيل المثال، فإن الجمع بين زرع العبوات التي يتم تفجيرها عن بُعد مع الألغام كان ناجحاً لأن هؤلاء القرويين أفادوا الحزب بأن الجنود الاسرائيليين كانوا يغادرون مركباتهم والاختباء في الجوار. كما استخدم الحزب شبكته الاستخبارية في زرع عملائه في صفوف جيش لبنان الجنوبي في أواخر التسعينات. ويبدوا أن جهاز جمع الاستخبارات التابع للحزب سمح لمجموعاته بتبنّي واستخدام التكنولوجيات الحديثة بطريقة أفضل. فقد لوحظ أن الحزب بدأ في تلك الفترة باستخدام المناظير الليلية التي حصل عليها من إيران أو سوريا، مما سمح لتلك المجموعات بتطوير قدراتها. وعلّق مسؤولون في الاستخبارات الاسرائيلية على السرعة الكبيرة في

تنامي قدرات الحزب على جمع المعلومات في شهادتهم أمام الكنيست بقولهم "الخلاصة تُختصر في من يصل إلى نقطة الكمين أولاً... إذا وصلنا نحن أولاً، تمكّنا من ضرب المجموعة التي تحمل المتفجرة، وإن هم وصلوا أولاً، زرعوا العبوة. إنها في الغالب مسألة تتعلّق بمن يمتلك معلومات استخباراتية أفضل". وعبّر اللواء في الجيش الاسرائيلي غابي أشكينازي عن القلق من ذلك بقوله "يتعين علينا تجنّب الروتين كما نتجنّب الطاعون... ينبغي علينا تغيير طريقتنا في العمل طوال الوقت".

استنتاجات

لقد واجه حزب الله خصماً مقتدراً تمثل في الجيش الاسرائيلي. والنجاح الذي أحرزه الحزب يرجع بدرجة كبيرة إلى قدرته على التعلّم ومكاملة معرفته الجديدة مع ممارساته اليومية على عدة أصعدة. كما أثبت قدرته على اكتشاف نقاط الضعف في تكتيكاته الخاصة وإجراء التغييرات اللازمة. وأخيراً، أظهرت الهجمات الانتحارية قدرة حزب الله على خزن المعرفة، لسنين عديدة، وإعادة تطبيقها عندما يتطلّب الوضع ذلك.

التطبيق: المكوّنات الأربع للتعلّم التنظيمي

يوفر نموذج التعلّم التنظيمي المؤلف من أربع مكونات – الاكتساب والتفسير والتوزيع والتخزين– طريقة جيدة لتحليل عملية التعلّم بتجزئتها إلى أقسام تسهّل فهمها.

الاكتساب

هناك العديد من الأمثلة على اكتساب المجموعات كلاً من المعرفة الضمنية والصريحة من المدى الشامل للمصادر الخارجية والداخلية.

مصادر المعرفة الخارجية

التجربة غير المباشرة: يمكن الحصول على المعلومات من خلال مراقبة نشاطات المجموعات الأخرى، بدون جهد ملحوظ من جانب المراقبين.

الموارد البشرية الخارجية: بما أنها يمكن أن توفر كلاً من المعرفة الضمنية والصريحة اللازمتين لاستخدام المعلومات بفعالية، تعتبر الموارد البشرية من خارج المجموعة مصدراً جذّاباً للمعلومات. ومن الأمثلة على ذلك تعاون حزب الله مع إيران وسوريا.

اكتساب مصادر المعرفة أو التكنولوجيات: وفّرت الرعاية المستمرّة من جانب لإيران لحزب الله خطوط إمدادات أتاحت له تكريس جهوده للتعلّم في النواحي الأخرى. لكن امتلاك تلك الأسلحة من المصادر الخارجية لا يعني بالضرورة الحصول على المعرفة الضمنية اللازمة لاستخدامها. فقد احتاج حزب الله إلى تعديل الطرق التي كان يستخدمها في إطلاق صواريخ "تاو" التي حصل عليها من إيران.

مصادر المعرفة الداخلية

المعرفة الإدراكية: برغم أن أهمية المعرفة الإدراكية تصبح أقل أهمية مع الوقت، غير أنها كانت المفتاح للعديد من النجاحات. فخبرة مؤسسي حزب الله في المليشيات الأخرى مكّنتْه من الانطلاق مع التمتع بقدرات عسكرية معتبرة.

الخبرة المباشرة (التعلّم من الأداء): يعتبر التعلّم من الأداء – التصحيح والتطوير بالاستناد إلى الدروس المستخلَصة من نشاطات المجموعة – عاملاً هامّاً بالنسبة إلى المجموعة. وعلى سبيل المثال، كان استخدام حزب الله لصواريخ تاو غير فعّال في البداية إلى أن عدّل طريقته في استخدام هذا السلاح. كما أن الحزب تمكن من تحسين دقّة صواريخ الكاتيوشا بالاعتماد على خبرته في استخدامها.

تطوير المعرفة الداخلية: من الأمور البارزة الجهود التي تبذلها المجموعات في تطوير قدراتها الداخلية بغرض تصميم الأسلحة وتصنيعها. فحزب الله، برغم تمتعه بإمدادات مستمرّة ووفيرة من الأسلحة، سعى وراء تنفيذ عمليات تصنيعية داخلية. وقد خصص استثمارات ضخمة من أجل تطوير قدراته الاستخباراتية والمحافظة عليها للإبقاء على عمليات معينة من العلّم بشكل مستمرّ.

التفسير: لكي تتعلّم المنظمة، ستحتاج إلى امتلاك القدرة على تقييم فعالية نشاطاتها الحالية واتخاذ القرارات بشأن ما إذا كان ينبغي عليها مواصلة انتهاج بعض النشاطات والخيارات في المستقبل. في حزب الله، أدّى التكامل بين الممثلين الدينيين والوحدات المقاتلة إلى توثيق الروابط بين هيكلية الإدارة المركزية والوحدات، مما جنّبه حالات الانشقاق التي لوحظت في المجموعات الأخرى. وكان في مقدور الحزب أن يفسر المعلومات داخلياً – بحيث تنساب الأفكار إلى الأعلى انطلاقاً مستوى القاعدة. وفي حال اعتُبرت مفيدة، فإنه يصار إلى توزيعها على كامل المجموعة.

التوزيع: لطالما قدّر الباحثون في مسائل الإرهاب أهمية التدريب ونشر المعرفة داخل المنظمات الإرهابية. لقد اشترك حزب الله في صراعات طويلة جداً، مما استوجب بذل جهود ضخمة في توزيع المعلومات أثناء تدريب عدد كبير نسبياً من الأفراد على المهارات التي تتطلّبها هذه الصراعات. كما أن الابتكارات الهيكلية مثل تكامل الشيوخ المحاربين في الحزب سهّلت عملية توزيع المعلومات بتوفيرها قنوات لنقل المعلومات من أحد أقسام المنظمة إلى قسم آخر.

التخزين: يمكن أن تكون الذاكرة التنظيمية خطرة على المجموعة الإرهابية: فتدوين المعرفة بطريقة تجعلها متوفرة على نطاق واسع للأفراد يمكن أن يجعل المنظمة عرضة للخطر. فالقوى الأمنية أحرزت نجاحات بارزة بسبب استيلائها على مستندات ورقية أو ملفات حاسوبية تعود إلى المجموعات الإرهابية. وبوضع أفراد معينين معاً أو بالتحكم بطريقة تنظيم الأفراد وتواصلهم، توفر هيكليات المجموعات طريقة لتخزين أنواع معينة من المعرفة التنظيمية وتضمن انتقالها إلى كل فرد في المجموعة. ومن الأمثلة على ذلك التحوّلات التي أجراها الحزب من أجل رفع مستوى كفاءة وحداته عبر تنظيمهم على أساس وظيفي بدلاً من تنظيمهم على أساس جغرافي.

الفصل التاسع

ملاحظات ختامية

توضح دراستنا للمجموعات الإرهابية أهمية القدرة على التعلّم التنظيمي كإحدى مكونات الخطر. والخطر الذي تشكله العديد من هذه المجموعات يرتبط بشكل وثيق بقدرتها على التعلّم، والفشل في تحصيل بعض أنواع المعرفة يحدّ من مستوى الضرر والإصابات التي يمكن أن تتسبب بها. كما أنها توضح حقيقة أن التعلّم التنظيمي ليس عملية سهلة. والطرق الخاصة التي تساعد على التعلّم التنظيمي تفرض على المجموعات إجراء مقايضات:

- بين توزيع المعلومات على نطاق واسع والمحافظة على إجراءات أمنية عملياتية مشدّدة.
- بين التركيز على الخبرة في تسهيل عملية التعلّم التخصصي والقدرة الموزعة التي تعوّض عن خسارة أعضاء أساسيين في المجموعة.
- بين مركزية القدرات والاعتماد على مصادر خارجية.
- بين المراقبة المشددة من أجل توفير إمكانية التعلّم الإستراتيجي على مستوى المجموعة والمبادرة الفردية والحرّية في التشجيع على التعلّم التكتيكي على مستوى الوحدة.

وعلى اختلاف الأزمان والمناطق، تنتقي المجموعات خيارات مختلفة. وبالنظر إلى الطبيعة العنيفة لهذه النشاطات، يكتسي فهمُ العوامل التي تسهم في خياراتها أهميةً بالنسبة إلى الجهود الهادفة إلى تحجيمها أو إلحاق الهزيمة بها. ومع تطوّر التكنولوجيات وتغيّر المجتمعات، تتغيّر معها طبيعة البيئة التي يواجهها كل من المجموعات الإرهابية والقوى الأمنية. وقدرة المجموعات الإرهابية على التعلّم في غاية الأهمية لكي تنجح في التكيّف مع التغييرات، والنجاة من الضغوط التي تفرضها عليها النشاطاتُ الأمنية والنشاطات المضادة للإرهاب، وفي العمل على تطوير برامجها والسعي وراء تحقيق أهدافها الإستراتيجية. ومن شأن امتلاك رؤية واضحة لكيفية متابعة هذه المجموعات لعملية التعلّم، على أقل تقدير، أن تحسّن من قدرة المحلّلين في القوى الأمنية وأجهزة الاستخبارات على توقّع التغييرات في قدرات هذه المجموعات ويمكن أن تمهّد لصياغة مقاربة استباقية بدلاً من مقاربة قائمة على ردّة الفعل من أجل محاربة خطر الإرهاب.

استنتاجات[1]

إذا كانت المجموعة الإرهابية تفتقر إلى القدرة على التعلّم، فإن فعاليتها في تحقيق أهدافها تعتمد على الصدفة بدرجة كبيرة – احتمال امتلاك أعضائها للمهارات اللازمة لتنفيذ العمليات ودعم النشاطات؛ واحتمال أن أساليبها الحالية فعّالة في ضرب الأهداف المطلوبة وفي التملّص من تدابير محاربة الإرهاب؛ واحتمال أن التغييرات التي تجريها المجموعة ستعود بالفائدة عليها. وبالمثل، فإن المنظمة الإرهابية، التي تنشط في بيئة دينامية، والعاجزة عن التعلّم، لن تكون قادرة على التكيّف بفعالية مع التحسينات الجديدة في طرق جمع الاستخبارات وتطبيق القانون.

تتيح القدرة على التعلّم للمجموعة الإرهابية التكيّف الهادف مع الظروف التي تتطور باستمرار، وذلك من خلال:

- تطوير وتحسين واستخدام الأسلحة أو الأساليب الجديدة التي تمكّنها من تطوير قدراتها مع مرور الوقت.
- تحسين مهارات أفرادها في استخدام أسلحتها أو أساليبها الحالية.
- جمع المعلومات الاستخبارية اللازمة لشنّ العمليات بطريقة فعالة والاستفادة منها.
- إفشال التدابير الوقائية وتحسين فرصها في النجاة من المحاولات الهادفة إلى تدميرها.
- الحفاظ على القدرات التي طوّرتها حتى في حالة خسارة بعضٍ من أعضائها.

الحاجة إلى فهم التعلّم التنظيمي:

إن إدراك كيفية تعلّم المجموعات الإرهابية في البيئة الدينامية مسألة جوهرية في فهم الإرهاب. ومع الفهم المتزايد لعمليات التعلّم التي تتّبعها المجموعة، يصبح المحلّلون الاستخباراتيون والمخططون الأمنيّون في وضع أفضل يمكّنهم من:

- تقدير مستوى الخطر الذي تشكّله المنظمة الإرهابية.
- وضع الإستراتيجيات وتنفيذها من أجل محاربة الإرهاب.
- التخصيص المناسب للموارد التي ينبغي توفيرها من أجل محاربة الإرهاب.

وهذه الدراسة تسعى إلى الإجابة عن سؤالين:

- ما الذي نعرفه عن كيفية تعلّم المجموعات الإرهابية؟
- هل يمكن استخدام هذه المعرفة من قِبل موظفي الاستخبارات ورجال الأمن في تفعيل جهودهم الهادفة إلى محاربة الإرهاب؟

أتاحت لنا المناقشات التي أجريناها مع الاختصاصيين في الاستخبارات وتطبيق القانون استكشافَ قابلية تطبيق المقاربات التي تركّز على التعلّم التنظيمي والاستفادة منها في التحليل والتخطيط العملياتي لمحاربة الإرهاب.

---

[1] هذه الاستنتاجات مأخوذة من ملخص الكتاب الموجود في الجزء الأول.

تمثل المجموعات الإرهابية هدفاً متحرّكاً أثبت أنه من الصعب جداً ضربه. والجهود الفعالة الهادفة إلى محاربة الإرهاب تستوجب القدرة على توقّع كيفية تطور هذه المجموعات مع مرور الوقت وأين يحدث ذلك.

التحرّي عن الجهود التي تبذلها المجموعات الإرهابية من أجل التطوّر

على الرغم من سهولة الرؤية اللاحقة للجهود التي تبذلها المجموعات الإرهابية في التكيّف والتعلّم، غير أن اكتشافها قبل تحقيقها لأهدافها بالكامل أصعب بكثير. لكن اكتشاف هذه المحاولات في غاية الأهمية إذا ما أُريد حرمان المجوعات الإرهابية من ميزة تحقيق المفاجأة في أساليبها وعملياتها. ويمكن لمكاملة فهم كيفية التعلّم التنظيمي مع جمع المعلومات الاستخبارية وعملية التحليل أن تساعد في ضمان عدم إغفال المعلومات الأساسية المتعلقة بالجهود التي تبذلها المجموعات الإرهابية من أجل التكيّف.

النتائج الأساسية: التحرّي عن الجهود التي تبذلها المجموعات الإرهابية من أجل التطوّر

استخدام أطر العمل التي تصف التعلّم التنظيمي لدى المجموعات الإرهابية للتركيز على جمع الاستخبارات وضمان جمع المعلومات الضرورية وعدم تجاهل الجهود التي يبذلها الإرهابيون من أجل التطوّر.

استخدام إطار عمل تحليلي يركّز على التعلّم من أجل تقدير الاستخبارات التي يتم جمعها وفهم المضامين عملية التعلّم التي تنطوي عليها نشاطات هذه المجموعات.

توقّع نتائج الجهود التي تبذلها المجموعات الإرهابية من أجل التطوّر

من الأمور التي تبعث على القلق دائماً سعي المجموعات الإرهابية إلى امتلاك أسلحة مدمّرة جديدة أو التكيّف مع أسلوب جديد. وبما أن التعلّم الناجح يزيد بشكل دراماتيكي من قدرة المجموعة الإرهابية على القيام بما ترغب في القيام به، فإن فهم كيفية تعلّم المجموعة يمكن أن يساعد المحلّلين في توقّع ما إذا كانت المجموعة ستنجح في جهودها. ولكي يفهم المحلّل على نحو أفضل كيفية تعلّم المجموعة الإرهابية، يمكن له (1) دراسة المجموعة وظروفها من أجل تقدير كيفية تأثير خصائصها على قدرتها على التعلّم، و(2) دراسة ما تسعى المجموعة إلى إنجازه من أجل تقدير ما إذا كانت الإستراتيجيات التي تبنّتْها ستجمع المكوّنات اللازمة لنجاحها. ويمكن لمعرفة طبيعة هيكلية المنظمة ووسائلها في الاتصال البيني، وعضويتها، وبيئتها، والنشاطات الخاصة التي تقوم بها، أن تسهم في الحكم على قدرة المجموعة على التعلّم.

ولكي تحقق المنظمة النجاح في التعلّم، يتعين عليها الجمع بين أنواع مختلفة من المعرفة. يمكن أن تنتقل المعرفة الواضحة – ونعني بها الوصفات الخاصة بالمواد المتفجرة، وإعداد مخططات لضرب أهداف جذّابة، والأسلحة والتكنولوجيات الأخرى – مباشرة إلى المجموعة الإرهابية شريطة أن تجد المصدر المناسب والذي لديه استعداد لتقديمها. لكن انتقال المعرفة الضمنية – ونعني بها الخبرة في خلط المواد المتفجرة بأمان أو الخبرة العسكرية والبداهة العملياتية اللازمة للتخطيط للعمليات بشكل جيد– من مجموعة إلى أخرى فهو أكثر صعوبة.

النتائج الأساسية: توقّع نتائج جهود المجموعات الإرهابية الرامية إلى التطوّر

جمع المعلومات المتعلّقة بخصائص هيكليات المجموعات الإرهابية واتصالاتها البينيّة، وعضوياتها، وبيئاتها، ونشاطاتها التي على صلة بتقييم النتائج المحتملة لمحاولاتها الهادفة إلى التكيّف والتطوّر.

دراسة المسارات والتوليفات المتنوعة للمعرفة وثيقة الصلة بأهداف التعلّم لدى هذه المجموعات من أجل توفير قدرة أكبر على تقدير النجاح المحتمل لتلك الجهود في التعلّم.

العمل بفعالية أكثر من أجل إحباط جهود الإرهابيين

إن فهم كيفية تعلّم المجموعات الإرهابية يمكن أن يسهم في صياغة المقاربات الهادفة إلى محاربة الإرهاب. فإمكانات التعلّم التي تمتلكها المجموعات الإرهابية تحدد الخيارات المتوفرة لديها من أجل التغلّب على التدابير الأمنية ومجابهة إجراءات القوى الأمنية. ويمكن للهجمات التي تستهدف "نظم التعلّم" لدى المجموعة أن تضعف مع مرور الوقت من قدرة تلك المجموعة على التكيف. والإستراتيجيات المحتملة لذلك تتضمن ما يلي:

- تقييد سبل حصول المجموعة الإرهابية على المصادر المعرفية الحساسة.
- تحديد التكنولوجيات والأسلحة الحديثة ومنع المجموعة من امتلاكها.
- تحديد "قيادة التعلّم" – وهم الأفراد الأساسيون في توفير القدرة على تنفيذ عمليات التعلّم التنظيمي– لدى المجموعة واستهدافها.
- تحديد وسائل الاتصال الحساسة بين أعضاء المجموعة الإرهابية وضربها.
- وضع استراتيجيات لمحاربة الإرهاب بغرض زيادة "معوّقات التعلّم" الموضوعة أمام المجموعات الإرهابية والحدّ من فرص التكيّف المتوفرة التي تتيح لها الالتفاف عليها.
- حرمان المجموعات الإرهابية من الملاذ الآمن اللازم من أجل الابتكار وإجراء التجارب.

ومع توفر معلومات كافية عن عمليات التعلّم لدى المجموعة الإرهابية، يمكن لأجهزة الاستخبارات والمنظمات التي تعمل على تطبيق القانون أن تؤثر على طبيعة نشاطات التعلّم التي تقوم بها المجموعة ونتائجها. ويمكن استخدام الإستراتيجيات التي توظف عمليات التضليل، وتوفير المعلومات الخاطئة، والأساليب النفسية الأخرى في توجيه جهود التعلّم لدى المجموعات الإرهابية نحو اتجاهات معينة أو التأثير على النتائج الواضحة لجهودها. ومثل هذه المقاربات غير المباشرة تتطلب معرفة جوهرية بالجهود التي تبذلها هذه المجموعات في التعلّم، وحتى امتلاك هذه المعرفة لن يكون نجاحاً مضموناً، لكنه يمكن أن يخدم كبديل مفيد أو أسلوب متمّم.

النتائج الأساسية: العمل بفعالية أكثر من أجل إحباط جهود الإرهابيين

- توظيف فهمنا للقدرات التعليمية التي تمتلكها المجموعات الإرهابية من أجل رفع مستوى التخطيط لمحاربة الإرهاب، واتخاذ إجراءات مضادّة لمقاومة الجهود الهادفة إلى التحايل على خطط مكافحة الإرهاب أو هزيمتها.

- تطبيق نماذج سلوكيات التعلّم لدى المجموعات الإرهابية من أجل اتخاذ تدابير مضادّة متطورة تستهدف على وجه التحديد قدرة تلك المجموعات على التكيّف والتطوّر.
- البحث عن فرص لاستخدام نشاطات التعلّم لدى هذه المجموعات ضدّها عبر توجيه جهودها أو صياغة نتائج تلك الجهود من أجل التقليل من قدرات تلك المجموعات وخفض مستويات الخطر المحتمل.

استنتاجات

برغم أنه لا توجد طريقة أو مقاربة تحليلية وحيدة تصلح للتطبيق على كافة المجموعات الإرهابية وفي كافّة الظروف، فإن فهمنا لكيفية تعلّم هذه المجموعات سيمثّل إضافة قيّمة "لجعبة أدوات" أجهزة الاستخبارات وتطبيق القانون من أجل التحليل والتخطيط العملياتي للجهود الرامية إلى محاربة الإرهاب. لكن لكي نحوز على مثل هذا الفهم، يتعين جمع معلومات كافية حول سلوكيات المجموعة الإرهابية في التعلّم وتوفيرها. لكن بدون توفّر المعلومات المطلوبة لمعرفة كيفية تنظيم المجموعة الإرهابية، ووصف عملياتها في التعلّم، وتحديد كيفية تقييم هذه الجهود، لن توفّر هذه المقاربات سوى القليل من الفائدة للمحلّل. يمكن في بعض الحالات جمع هذه المعلومات في سياق التجميع العام للاستخبارات المتعلقة بالمجموعة الإرهابية، في حين قد يلزم بذل جهود خاصة لهذا الغرض في حالات أخرى. وبتوفير صورة أشمل لكيفية سعي المجموعات الإرهابية إلى التكيّف والتطوّر مع مرور الوقت، يمكن أن تساعد أطرُ العمل هذه في فهم سلوكيات المجموعات الإفرادية ومستوى الخطر الذي تشكّله، وتطوير استراتيجيات مضادّة لاكتشاف جهودها وإحباطها، وتخصيص الموارد بالشكل المناسب للتصدّي للأعداء المحتملين والمؤكدين في سياق مقاربة متعددة التشعبات لمحاربة الإرهاب.