الجزء الثالث- التحيز الادراكي

الفصل التاسع

ما هو التحيزات الادراكية؟

يناقش هذا الفصل المصغر طبيعة التحيزات الادراكية بشكل عام. تصف الفصول الأربعة التي تليه التحيزات الادراكية المحددة عند تقييم البينات و استيعاب السبب و النتيجة وتقدير الاحتمالات وتقييم التقارير الاستخبارية.

* * * * * * * * * * * * * * * * * * * *

حُددت أوجه القصور الأساسية في العمليات العقلية البشرية في الفصلين الثاني و الثالث. تقوم مجموعة كبيرة من الأبحاث في علم النفس الادراكي واتخاذ القرارات على فرضية أن هذه القيود الادراكية تجعل الناس يستخدمون استراتيجيات وقياس تقريبي لتخفيف عبء معالجة المعلومات عقليا للتوصل لأحكام و قرارات. غالبا ما تكون هذه القياسات المبنية على الخبرة مفيدة في التعامل مع التعقيد والغموض. غير أنها في ظل ظروف عديدة تقود إلى أحكام خاطئة يمكن التنبؤ بها تعرف بالتحيزات الادراكية. التحيزات الادراكية هو خطأ نفسي ناجم عن استراتيجيتنا المبسطة لمعالجة المعلومات. من المهم أن نميز التحيزات الادراكية عن غيرها من أشكال التحيزات مثل التحيزات الثقافية والتحيزات التنظيمية أو التحيزات التي تنجم عن المصلحة الذاتية للمرء. و بعبارة أخرى، فان التحيزات الادراكية لا تنجم عن أي نزعة عاطفية أو فكرية تجاه حكم معين،ولكنه بالأحرى تنجم عن إجراءات عقلية في اللاوعي لمعالجة المعلومات. التحيزات الادراكية خطأ عقلي متسق ويمكن التنبؤ به .فمثلا:

تُحدد المسافة الظاهرة من شيء في جزء وفقا لدرجة الوضوح. و كلما شوهد هذا الشيء بصورة أكثر وضوحا كلما كان يبدو أقرب و تضمن هذه القاعدة بعض الصحة، لأنه في أي مشهد تُرى الأشياء البعيدة بصورة أقل وضوحا من الأجسام القريبة. ومع ذلك، فإن الاعتماد على هذه القاعدة يؤدي إلى أخطاء منهجية في تقدير المسافة. على وجه التحديد، غالبا ما يبالغ في تقدير المسافات عندما تكون الرؤية ضعيفة لأن ملامح الأشياء غير واضحة. من ناحية أخرى، غالبا ما يتم تقليل تقدير المسافات عندما تكون الرؤية جيدة لأن الأشياء تُرى بشكل حاد. و بالتالي فإن الاعتماد على الوضوح كمؤشر للمسافة يؤدي إلى تحيزات شائعة. هذه القاعدة البسيطة للحكم مفيدة جدا. وعادة ما تساعدنا على التعامل مع الغموض والتعقيد في الحياة من حولنا. لربما تقود لحكم متحيز في ظل ظروف معينة يمكن التنبؤ بها. نجد أن الانحياز الادراكي

مشابهة للخداع البصري في أنه يظل الخطأ إلزامي حتى عندما يكون الشخص مدركا تماما لطبيعته. و بالتالي التحيز الادراكيمن الصعب جداً التغلب عليه. قد أجرى علماء النفس العديد من التجارب لتحديد التجارب القياسية التي يستخدمها الناس لإصدار الأحكام على معلومات ناقصة أو غامضة – و اظهارها على الأقل خلال أوضاع اختيارية- كيف أن قواعد الأحكام الاساسية هذه تقود لأحكام و قرارات مجحفة.

تتناول الفصول الأربعة التالية التحيز الادراكي الذي يتصل بشكل خاص بالتحليل الاستخباري لأنها تؤثر على تقييم الأدلة و معرفة السبب والنتيجة وتقييم الاحتمالات وتقييم التقارير الاستخبارية بأثر رجعي.

قبل مناقشة تحيزات محددة، من المناسب دراسة طبيعة هذه الأدلة التجريبية وإلى أي مدى يمكن للمرء أن يعمم هذه التجارب و التوصل الى أن نفس التحيز سائد في مجتمع الاستخبارات. عندما تكشف التجارب النفسية وجود تحيز، وهذا لا يعني أن كل حكم من قبل كل فرد سوف يكون متحيزا. يعني هذا أنه في أي مجموعة من الناس، يكون التحيز موجود بدرجة أكبر أو أقل في معظم الأحكام الصادرة من قبل معظم أفراد هذه المجموعة. و على أساس هذا النوع من الأدلة الاختيارية يمكن للمرء أن يعمم ميول مجموعة من الناس فحسب، وليس الإدلاء ببيانات حول كيفية تفكير شخص معين. أعتقد أن الاستنتاجات التي تستند على هذه التجارب الاختيارية يمكن تعميمها لتطبق على محللي الاستخبارات. في الغالب، على الرغم من أن ليس كل الحالات كذلك، الا أن موضوعات الاختبار كانت من قبل خبراء في مجال عملهم. لقد كانوا أطباء ومحللين في سوق الأسهم و مراهنين في سباق الخيول و أساتذة الشطرنج و مديري البحوث وعلماء نفس مهنيون و ليس طلاب المرحلة الجامعية كما هو الحال في الكثير من تجارب علم النفس. في معظم الحالات، كان اداء المهام الذهنية خلال هذه التجارب واقعيا. وهذا يعني أنها كانت مماثلة لأحكام المتخصصين في هذه المجالات المطلوبة. دائما هنالك هامش للخطأ عند الاستدلال بالتجارب الاختيارية و إنزالها للواقع ولكن عرضت هذه الأفكار على فئآت من المحللين بوكالة المخابرات المركزية و وجدنا أنهم على صلة و دراية. قمت بتكرار عدد من التجارب الأبسط مع الضباط العسكريين في إدارة شؤون الأمن القومي في كلية الدراسات العليا البحرية.

الفصل العاشر

التحيز عند تقييم البينة

تقييم البينات هو خطوة حاسمة في التحليل، ولكن ما هي الأدلة التي يعتمد عليها الناس و كيف يفسرونها و هل يتأثرون بالعوامل الخارجية المتنوعة. نجد أن في كثير من الاحيان المعلومات الواردة في التفصيل الواضح والملموس ذات تأثير غير مبرر و يميل الناس إلى تجاهل المعلومات المجردة أو الإحصائية التي قد يكون لها قيمة أكبر فيما يتصل بالأدلة. ونادراً ما نأخذ بعين الاعتبار مسألة غياب الأدلة. كما نجد أن العقل البشري هو أيضا شديد الحساسية حول اتساق الأدلة وحساس بشكل غير كاف فيما يتعلق بصحة الأدلة.وأخيراً غالبا ما يبقى الانطباع حتى بعد أن تفقد الأدلة التي أستند عليها مصداقيتها تماماً .

نجد أن المحلل ألاستخباري يعمل في بيئة إعلامية فريدة من نوعها إلى حد ما. و يأتي الدليل من مجموعة متنوعة بشكل غير عادي من المصادر: الصحف و خدمات التلغراف والملاحظات من قبل ضباط السفارة الأمريكية و تقارير من عملاء مسيطر عليهم و مخبرين بصورة عرضية و معلومات متبادلة مع الحكومات الأجنبية و صور من خلال الاستطلاع و الاتصالات الاستخبارية. لكل مصدر نقاط قوته الخاصة و الفريدة من نوعها ونقاط الضعف والتحيز المحتمل أو الفعلي وقابلية التعرض للتلاعب والخداع. والسمة البارزة للبيئة المعلوماتية هي تنوعها أي تعدد المصادر، حيث أن كل منها ذو درجات متفاوتة من المصداقية، و في العادة تكون المعلومات الواردة في حد ذاتها غير مكتملة وغير متسقة أو تتعارض مع تقارير من مصادر أخرى. نجد أن المعلومات المتضاربة من مصادر ذات مصداقية غير مؤكدة تضر بالتحليل الاستخباري بسبب الحاجة لاتخاذ أحكام سريعة على الأحداث الجارية حتى قبل جمع الأدلة. و هنا يكون المحلل له سيطرة محدودة فحسب على تدفق المعلومات. وتكليف المصادر للإبلاغ عن مواضيع محددة غالبا ما يكون عملية مرهقة وتستغرق وقتا طويلا. و تكون الادلة على بعض المواضيع الهامة متفرقة أو غير موجودة. و في أحسن الأحوال معظم المعلومات الواردة تكون من الدرجة الثانية.

نجد أن الاقرار بالتحيز وتجنبه في ظل مثل هذه الظروف أمرٌ صعب بشكل خاص. معظم أشكال الانحياز التي نوقشت في هذا الفصل لا صلة لها ببعضها البعض وجمعت معاً هنا فقط لأنها تتصل بجوانب تقييم الأدلة.

معيار الوضوح

يكون تأثير المعلومات على العقل البشري ناقصا فيما يتصل بقيمتها الحقيقية تماما كدليل. على وجه التحديد نجد أن المعلومات الواضحة و المؤكدة والشخصية لها تأثير أكبر على تفكيرنا أكثر من المعلومات المجردة و غير المؤكدة التي قد تكون في الواقع ذات قيمة أكبر إلى حد كبير كدليل. على سبيل المثال: المعلومات التي يدركها الناس بصورة مباشرة، تلك التي يسمعونها بآذانهم أو يرونها بأم أعينهم من المرجح أن يكون لها تأثير أكبر من المعلومات التي وردت عن طريق طرف آخر و التي قد تكون لها قيمة إثباتيه أكبر.

نجد أن الحكايات النادرة و التاريخية يكون لها تأثير أكبر من قصص الاخبار غير أنها غنية بالمعلومات المجردة أو البيانات الإحصائية. كما أن الاحداث التي يعايشها الناس شخصيا تعلق في الذاكرة أكثر من تلك التى يقرؤون عنها فحسب. و الكلمات الواقعية هي أسهل للتذكر من الكلمات المجردة و جميع أنواع الكلمات هي أسهل للتذكر من الأرقام. باختصار المعلومات التي تتسم بالصفات المذكورة في الفقرة السابقة.على الأرجح هي التي تلفت انتباهنا. فمن المرجح أن تكون مخزنة ويتم تذكرها اكثر من الكلمات المجردة و المبررة او الملخصات الاحصائية وبالتالي من المتوقع أن يكون لها تأثير فوري أكبر فضلا عن تأثيرها المستمر على تفكيرنا في المستقبل. يتعامل محللو الاستخبارات عموما مع معلومات مستهلكة. أي أن المعلومات التي يحصل عليها المحللين هي دائماً ما تكون في شكل عبارات مكتوبة من قبل الآخرين بدلاً من ادراكها مباشرة بأم أعينهم وآذانهم. ويرجع ذلك جزئيا للقيود التي تفرضها وكالة المخابرات المركزية عليهم، وقد يكونقضى العديد من محللي الاستخبارات وقتاً أقل في البلد الذي يتم تحليلها و تواصلوا بصورة أقل مع رعايا ذلك البلد مقارنة بتواصلهم مع زملائهم الأكاديميين و موظفي الحكومة الآخرين.إنها تجربة لا تنسي عندما يقوم المحلل بزيارة بلد هو أو هي معنيان بتحليل شؤون ذلك البلد، أو يتحدثون بصورة مباشرة مع مواطن ذلك البلد. هذه التجارب غالبا ما تكون مصدراً لرؤى جديدة، ولكنها يمكن أيضا أن تكون خادعة. إن المعطيات الحسية و الراسخة يجب أن تنال أولوية معينة عندما نزن الأدلة القوية و عندما تتناقض التقارير المجردة أو تقرير المستهلك مع الملاحظة الشخصية ، ففي هذه الحالة تسود الاخيرة في معظم الظروف. وهناك عدد من الأمثال الشعبية التي تنصح بعدم الثقة في البيانات المستهلكة "لا تصدق كل ما تقرا" "يمكنك إثبات أي شيء من خلال الإحصاءات "صدق ما تراه ، "أنا من ولاية ميسوري .

" . .ومن الغريب أنه لا توجد ثوابت مماثلة للتحذير من الانسياق وراء الملاحظات الخاصة. يجب أن لا نصدق دائما ما نراه. يمكن أن تكون الملاحظات الشخصية من قبل محللي الاستخبارات خادعة تماماً مثلها مثل البيانات المستهلكة. نجد أن معظم الافراد الذين قاموا بزيارة الدول الأجنبية أصبحوا ملمين بعينة صغيرة من الناس يمثلون شريحة صغيرة من اجمالي المجتمع. لذلك تكون التصورات الناقصة و المشوهة هي النتيجة المشتركة. والشكل المألوف لهذا الخطأ هو واحد، قضية حيه أُعطيت وزناً أكبر بكثير من الأدلة الإحصائية أو الاستنتاجات التي توصل إليها التفكير المجرد. عندما يسمع مشتر محتمل لسيارة شخص غريب يشكو من تغير سيارته موديل فولفو الى اللون الليموني، يكون لما سمعه تأثير كبير في طريقة تفكيره تماما مثلما يحدث عند مراجعة إحصاءات تقارير المستهلك حول متوسط تكاليف الإصلاح السنوية لسيارة أجنبية الصنع. بحيث أنه لو كانت هذه الشهادة الشخصية ادلى بها أخ المشتري المحتمل أو صديقه المقرب، من المحتمل أن تُعطى مزيدا من الوزن. ومع ذلك، فان الوضع المنطقي لهذه المعلومات الجديدة هو زيادتها من جانب واحد وهي العينة التي استندت عليها إحصاءات تقارير المستهلك أي التجربة الشخصية الوحيدة، "ولكنني أعرف رجل يدخن ثلاث علب من السجائر يوميا، وعاش حتى تسعة وتسعين عام."

"لم أسجل زيارة الى تركيا مطلقا ولكن في الشهر الماضي التقيت الرجل الذي قد قام بزيارتها، هنا أنت في غني عن قول، "الرجل الذي" لا تحتاج لإثبات أنه الشخص المقصود بإيراد عبارة "الرجل الذي" لأن الحكم على صحة ذلك يكون غالباً من قبل المتلقي. أخطر الآثار المترتبة للوضوح باعتباره المعيار الذي يحدد أثر الدليل هو أن أنواع معينة من الأدلة القيمة جداً لن يكون لها تأثير لأنها ببساطة مجردة. نجد أن البيانات الإحصائية على وجه الخصوص، تفتقر إلى التفاصيل الغنية والملموسة لأستحضار صور حيه، وغالبا ما يتم التغاضي عنها و تجاهلها أو التقليل منها. على سبيل المثال، تقرير الجراح العام الذي يربط تدخين السجائر بالسرطان، من ناحية منطقية نجد أن التدخين يتسبب ايضا في انخفاض في نصيب الفرد من استهلاك السجائر. مثل هذا التدهور لا يحدث الا بعد 20 عاما. وكان رد فعل الأطباء هو اخباري بشكل خاص. جميع الأطباء على بينة بالأدلة الإحصائية الا أنهم هم أكثر عرضة من عموم الناس للمشاكل الصحية الناجمة عن التدخين. و كيفية رد فعلهم حيال هذه الأدلة تعتمد على تخصصهم الطبي. بعد عشرين عاما من التدخين، نجد أن أطباء الأشعة الذين يفحصون الرئة بالأشعة السينية كل يوم هم أقل معدل للتدخين. و اما الأطباء الذين يقومون بتشخيص وعلاج ضحايا سرطان الرئة هم أيضا من المرجح اقل معدلاً الى حد بعيد، بينما يواصل العديد من أطباء التخصصات الأخرى في التدخين.

احتمالية استمرار الطبيب في التدخين له علاقة مباشرة لبعد مسافة تخصص الطبيب من الرئتين. وبعبارة أخرى، حتى الأطباء، الذين هم مؤهلين تأهيلا جيدا لفهم وتقدير البيانات الإحصائية، هم أكثر الناس تأثرا بسبب تجاربهم الشخصية الحيه و لم يتأثروا بالبيانات الإحصائية و الحكايات الشخصية والتجارب الفعلية للناس أو اللامبالاة حيال مصادر المعلومات، و يمكن الاستشهاد بالتجارب لتوضيح افتراض تأثير البيانات. ويبدو من المرجح أن محللي الاستخبارات أيضا لا يضعون اعتبارا كافي للمعلومات الاحصائية و عليهم أن يعطوا الحكايات و الحالات التاريخية وزنا اقل ما لم تكون هذه الحكايات و الحالات التاريخية معروفة بأنها نموذجيه بل لربما لا تعطي وزنا على الإطلاق إذا كان يمكن الحصول على البيانات المجمعة استنادا إلى عينة أكثر صحة.

غياب البينة

السمة الرئيسية لتحليل المعلومات الاستخباري هي أن غالبا ما يكون هنالك نقصا في المعلومات الأساسية. حيث يتم اختيار المشاكل التحليلية على أساس أهميتها والاحتياجات الفعلية للمستفيدين دون اعتبار كبير لتوافر المعلومات. و على المحللين أن يتعاملوا مع ما لديهم بأفضل طريقة مع أخذهم في الاعتبار حقيقة أن الكثير من المعلومات ذات الصلة مفقودة. من الناحية المثالية، ينبغي أن يكون محللو الاستخبارات قادرين على التعرف على الأدلة ذات الصلة المفقودة و وضعها في حساباتهم. و عليهم ايضا أن يكونوا قادرين على تقدير التأثير المحتمل للبيانات المفقودة و احكام الثقة فيما توصلوا اليه وفقا لذلك. للأسف، يبدو أن هذا الاسلوب المثالي ليس متبعا ليكون معيارا. تشير التجارب إلى أن "بعيدا عن الأنظار، امر جنوني" هما أفضل وصف لتأثير الثغرات في الأدلة. تتجلى هذه المشكلة في استخدام اسلوب أشجار الاخطاء والتي هي عبارة عن رسومات تخطيطية توضح أن جميع الأمور قد تسوء نسبة لأي سبب. وغالبا ما يستخدم اسلوب شجرة الاخطاء لدراسة قابلية الوقوع في خطأ في النظم المعقدة مثل المفاعل النووي أو الكبسولة الفضائية. تظهر شجرة الاخطاء كل الأسباب التي قد تمنع السيارة من العمل نسبة لعدة أسباب نجد أن لشجرة الاخطاء سبعة افرع رئيسية مثلا قد يكون شحن البطارية غير كافي او أن هنالك عيب في نظام التشغيل او أن نظام الإشعال معيب او أن نظام الوقود معيب او أن هنالك مشاكل اخري في المحرك و من ثم تتفرع من كل فرع مشاكل اخري. طلب من مجموعة تقدير اسباب عدم عمل 100 سيارة. . ثم عرضت على المجموعة الثانية من الميكانيكيون نسخة غير مكتملة من شجرة: الاخطاء و حذفت ثلاثة فروع رئيسية من أجل اختبار مدى حساسية الموضوعات و اختبار الجوانب التى تم إهمالها. إذا كان حكم الميكانيكيون اظهر حساسية للمعلومات الناقصة بشكل كبير، اذن ينبغي أن تضاف الى عدد

حالات الفشل التي عادة ما تنسب إلى جوانب أغفلت و في هذه الحالة يجب اضافتها للمشاكل الأخرى." عمليا زادت "المشاكل الأخرى" الى النصف فقط بقدر ما ينبغي أن تكون. هذا يشير الى أن الآليات أظهرت أن الشجرة الناقصة ليس بمقدورها التعرف بشكل كامل على حقيقة بعض أسباب عدم دوران محرك السيارة. في حين أن نفس التجربة مع غير الميكانيكيون كان أثر الجوانب المفقودة أكبر من ذلك بكثير. و بالمقارنة مع معظم الأسئلة في تحليل المعلومات الاستخباري، نجد أن تجربة "عدم دوران محرك السيارة "تتضمن أحكام تحليلية بسيطة بناء على المعلومات التي تم تقديمها بطريقة منظمة تنظيما جيدا. عرض المتغيرات ذات الصلة بشجرة الاخطاء المختصرة ناقصة، لذا كان يمكن وينبغي أن يعترف بها ميكانيكيون ذوي خبرة و اختيارها كمواضيع للاختبار. يواجه محللو الاستخبارات في كثير من الاحيان مشاكل مماثلة. و هي البيانات المفقودة و هذا أمر طبيعي و أحد المشاكل الاستخبارية، ولكن ربما يكون من الصعب أن ندرك أن معلومات هامة غائبة، و أخذ هذه الحقيقة بعين الأحكام بشأن المسائل الاستخباراتية هو أمر مهم أكثر من أخذها خلال تجربة "عدم دوران السيارة.
كترياق لهذه المشكلة، يجب على المحللين تحديد تلك المتغيرات ذات الصلة بوضوح أي منها يفتقر للمعلومات، و من ثم دراسة الافتراضات البديلة فيما يتعلق بوضع هذه المتغيرات، و بعد ذلك تعديل حكمهم وخصوصا الثقة في حكمهم وفقا لذلك. وينبغي أيضا أن يدرسوا فيما إذا كان عدم وجود معلومات غير طبيعي أو هو في حد ذاته مؤشر نشاط غير عادي أو خمول.

الحساسية المفرطة تجاه الاتساق

يساعد الاتساق الداخلي حيال نمط الأدلة على تحديد ثقتنا في الأحكام بناء على تلك الادلة. بمعني أن الاتساق بكل وضوح هو المبدأ التوجيهي المناسب لتقييم الأدلة. يستنبط الناس تفسيرات بديلة أو تقديرات و من ثم يقومون باختيار تفسير يشمل أكبر قدر من الأدلة وفق سيناريو منسجم منطقيا. في بعض الحالات، يمكن أن يكون الاتساق مخادعا. و قد تكون المعلومات متسقة فقط لأنها ترتبط ارتباطا وثيقا أو معلومات زائدة عن الحاجه، وفي هذه الحالة قد تكون العديد من التقارير ذات الصلة ليست أكثر إفادة من تقرير واحد. هذه المعلومات قد تكون متسقة فقط بسبب الحصول عليهامن عينة صغيرة جداً أو عينة متحيزة. ونشؤ مثل هذه المشاكل أكثر احتمالا عند تحليل المعلومات الاستخبارية عندما يكون المحللون لديهم القليل من المعلومات، مثلاً المواقف السياسية لضباط الجيش الروسي أو بين بعض الجماعات العرقية الأفريقية. اذا كانت الأدلة المتوفرة متسقة، غالبا ما يقوم المحللون بتجاهل حقيقة أنها تمثل عينة صغيرة جدا وبالتالي لا يمكن الاعتماد عليها لأنها مأخوذة من مجموعة كبيرة وغير متجانسة من المعلومات. هذه ليست مجرد مسألة ضرورة للاستفادة من المعلومات التي في متناول اليد،

رغم أن هذه المعلومات ناقصة. بدلاً من ذلك، هناك وهم صحة المعلومات الناجمة عن الاتساق. الميل للاعتماد على عينات صغيرة يطلق عليه "قانون الأعداد الصغيرة." هذا محاكاة ساخرة لقانون الأعداد الكبيرة، ويقول المبدأ الإحصائي الأساسي أنالعينات الكبيرة جداً تكون عالية القيمة و ممثلة للسكان الذين تم اختيارهم. و هذا هو المبدأ الذي يشكل الاراء عند الاقتراع، ولكن معظم الناس لا يتمتعون ببديهة احصائية جيدة. ليس لدى الناس الحس البديهى حول اهمية الى أي مدى يجب أن تكون العينة كبيرة قبل رسم استنتاجات صحيحة على ضوء ذلك. بشكل حدسي يدل قانون ما يسمى بالأعداد الصغيرة على أننا نقع في خطأ معالجة عينات صغيرة كما لو كانت كبيرة. وقد تبين أن هذا صحيح حتى بالنسبة لعلماء النفس الرياضي ذوي التدريب المكثف في مجال الإحصاء. لدي علماء النفس ومصممي التجارب مفاهيم غير صحيحة حول مقدار الخطأ وعدم الموثوقية المتأصلة في العينات الصغيرة من البيانات، والثقة غير المبررة حيال الاتجاهات في وقت مبكر من نقاط البيانات القليلة و الأولية و التوقعات العالية بشكل غير معقول فيما يتعلق بالقدرة على تكرار نفس التجربة والحصول على نفس النتائج مع مجموعة مختلفة من موضوعات الاختبار. هل محللو الاستخبارات أيضا اصحاب ثقة مفرطة في النتائج المستخلصة من البيانات القليلة جدا؟، خصوصا إذا كانت هذه البيانات متسقة؟ عند العمل على مجموعة صغيرة من الادلة المثبتة، يحتاج المحللون لدراسة كيفية تمثيل الأدلة في الكم الكلي للمعلومات المتاحة. إذا كان هنالك الكثير من التقارير متاحة، ما مدى احتمالية أن تكون هذه المعلومات متوافقة مع الأدلة المتاحة بالفعل؟ إذا علق المحلل على كمية صغيرة فقط من الأدلة ولم يتمكن من تحديد مدى تمثيل هذه الأدلة، ينبغي أن تكون الثقة في الأحكام التى تقوم على هذه الأدلة منخفضة بغض النظر عن اتساق المعلومات.

التعامل مع الأدلة ذات الدقة غير المؤكدة

نجد أن هناك أسباب كثيرة وراء دقة المعلومات تماما: وهذه الاسباب هي سوء الفهم و قلة الادراك أو ليس لديك سوى جزء من القصة و التحيز من جانب المصدر النهائي و التحريف خلال سلسلة التقارير من المصادر الفرعية أو بسبب ضابط القضية أو تقارير الضابط إلى المحلل أو بسبب سوء فهم و عدم ادراك من قبل المحللين. وعلاوة على ذلك، فان الكثير من الأدلة التي يستثمرها المحللين في إجراء تحليل يستردونها من الذاكرة، ولكن المحللين في كثير من الاحيان لا يستطيعون تذكر مصدر المعلومات التي لديهم في الذاكرة ناهيك عن درجة اليقين فيما يتصل بدقة تلك المعلومات عند استلامها. نجد أن العقل البشري لديه صعوبة في التعامل مع علاقات الاحتمالات المعقدة، لذلك يميل الناس إلى استخدام قواعد أساسية مبسطة تقلل من عبء معالجة مثل هذه المعلومات. عند معالجة المعلومات ذات الدقة أو الموثوقية غير

المؤكدة، يميل المحللون للإجابة بنعم أو لا. إن رفضوا الدليل فإنهم يميلون لرفضها تماما، لذلك لا تلعب هذه المعلومات أي دور آخر في حساباتهم العقلية. إذا تقبلوا دليل فإنهم يميلون لقبول ذلك تماما، ويتجاهلوا طبيعة احتمالات دقة أو موثوقية الحكم. وهذا ما يسمى بإستراتيجية "أفضل تخمين ." تبسط هذه الاستراتيجية تكامل المعلومات المحتملة، ولكن على حساب تجاهل بعض عدم اليقين. إذا كان لدى المحللين معلومات مؤكدة بنسبة 70% أو 80 % و قاموا بالتعامل معها كما لو كانوا على يقين بنسبة 100 % تكون الأحكام التى توصلوا اليها بناء على هذه المعلومات ثقة مفرطة بالنفس. و الاستراتيجية الأكثر تطورا هي إصدار حكم على أساس افتراض أن الأدلة المتوفرة دقيقة تماما وموثوق بها، لربما تشير إلى أن حدث على الأرجح سوف يحدث بنسبة 75%، ولكن المحلل لا يمكن أن يكون على يقين من أن الأدلة التي أستند عليها هذه الحكم هى كليا دقيقة أو موثوق بها. و لذلك، فان المحلل يقلل من احتمال وقوع الحدث (يقلل نسبة وقوع الحدث الى 60%) آخذاً في الاعتبار عدم اليقين بشأن الأدلة. هذا يمثل تحسنا فيما يتعلق بإستراتيجية أفضل-تخمين ولكن عموما لا تزال تقود الى أحكام موثوق فيها بصورة مفرطة بالمقارنة مع الصيغة الرياضية لحساب الاحتمالات.

في المصطلحات الرياضية، الاحتمالية المشتركة لحدثين مساوي لناتج احتمالاتهما الفردية، تخيل أن هنالك وضع و تلقيت تقريرا صحيح بنسبة 75% عن الحالة X . إذا كان التقرير عن الحدثX صحيح، فان حكمك يكون وقوع الحدث Y بنسبة احتمال (75 %). بينما الاحتمال الفعلي للحدث Yهو 56٪ فقط، و هذا النسبة مشتقة من حاصل ضرب 75 %x 75 % .

في الواقع، الحياة ليست بهذه البساطة. يجب على المحللين دراسة العديد من العوامل التي تتعلق بالأدلة و درجات المختلفة فيما يتعلق بالدقة والموثوقية التي ترتبط بطرق معقدة مع درجات متفاوتة من الاحتمالات لعدد من النتائج المحتملة. بوضوح، لا يمكن إجراء حسابات رياضية دقيقة تأخذ في الحسبأن كل هذه العلاقات الاحتمالية. عند إصدار أحكام بديهية نبحث بلا وعي لطرق مختصرة للخروج من هذه المتاهة، وتنطوي هذه الطرق المختصرة على قدر من تجاهل عدم اليقين للمعلومات الموثوق فيها كليا. و يبدو أنه بالكاد هناك محللين يمكنهم القيام بذلك، و هو الخروج من المشكلة التحليلية بطريقة تسمح بتحديد احتمالات العناصر الفردية للمعلومات، وبعد ذلك باستخدام صيغة رياضية لدمج هذه الأحكام المستندة على احتمالات مجزاة.

قد تؤثر نفس هذه العمليات نفسها أيضا على ردة فعلنا فيما يتعلق بالمعلومات التي هي معقولة ظاهريا ولكن معروف من البداية أنها مشكوك في صحتها. ظاهريا في كثير من الاحيان يتم الإبلاغ عن بيانات خاصة من قبل المسئولين الأجانب عبر القنوات الاستخبارية. في كثير من الحالات فانه ليس من الواضح ما إذا كان مثل هذا البيان الخاص من سفير أجنبي او عضو

مجلس الوزراء أو مسئول آخر هو بيان الفعلي يحمل وجهات نظر خاصة او حماقة او هي جزء من محاولة متعمدة لخداع حكومة الولايات المتحدة، أو جزء من خطة مصادق عليها لنقل رسالة صحيحة تعتقد تلك الحكومة الاجنبية أنها افضل وسيلة هو نقلها عبر القنوات غير الرسمية.

يتصف المحلل الذي يتلقى مثل هذا التقرير في كثير من الاحيان بقلة الانحياز فيما يتصل بالحكم على دافع المصدر، لذلك لا بد من الحكم على المعلومات وفقا لحيثياتها. اثناء إجراء مثل هذا التقييم، يتأثر المحلل بالارتباطات الظاهرية. و إذا كان المحلل على علم بالفعل بهذه الارتباطات، يكون للتقرير تأثير ضئيل بقدر ما يدعم وجهات النظر القائمة. إذا كان هناك ارتباطات جديدة ظاهرية تتم إعادة هيكلة التفكير لأخذها بعين الاعتبار. و يبدو من المرجح أن التأثير على تفكير المحلل يتحدد فقط من خلاصة المعلومات، وأن التحذير بشأن المصدر لا يخفف من تأثير المعلومات على الإطلاق. معرفة أن المعلومات تأتي من مصدر غير منضبط الذي قد يحاول التلاعب بنا، هذا لا يقلل بالضرورة من تأثير المعلومات.

ثبات الأنطباعات بناء على الأدلة المحرفة

تميل الانطباعات للاستمرارية حتى بعد التيقن من فقدان الأدلة التي شكلت تلك الانطباعات مصداقيتها تماما. أصبح علماء النفس مهتمين بهذه الظاهرة لأن الكثير من تجاربهم تتطلب أن الخاضعين للاختبار مخدوعين، على سبيل المثال، قد يعتقد الخاضعين للاختبار أنهم ناجحين او غير ناجحين في أداء بعض المهام، أو أن لديهم قدرات معينة أو سمات شخصية، بينما هذا ليس في الواقع القضية. تطلب أخلاقيات المهنة أن يحرروا الخاضعين للاختبار من هذه الانطباعات الخاطئة في نهاية التجربة، ولكن هذا قد ثبت أنه من الصعب تحقيقها.

تظل انطباعات الاهداف الخاطئة 'بشأن قدراتهم في حل المشاكل بصورة منطقية موجودة حتى بعد أن يتم اخطارهم بأن التلاعب في الأداء التدريسي الجيد أو الضعيف هو ما يحدد عمليا نجاحهم او فشلهم. و على نحو مماثل، يطلب اختبار الاهداف لتمييز الصحيح من الخيال فيما يتصل برسائل الأنتحار الوهمية التى تؤدي لردود افعال ليس لديها علاقة بالأداء الفعلي. يتم تقسيم اختبار الاهداف عشوائيا إلى مجموعتين، مع إيلاء أعضاء مجموعة واحدة انطباع بنجاح فوق المتوسط والمجموعة الآخرى بالفشل النسبي في هذه المهمة. اذا استمر الانطباعات الخاطئة بصعوبة المهمة وأدائها حتى بعد أن يتم إبلاغهم بالخداع ، علما بأن أدائهم المزعوم هو اداء حتمي بسبب تحديدهم في مجموعة اختبار واحدة .وعلاوة على ذلك، عثر على نفس الظاهرة في أوساط المراقبين للتجربة فضلا المشاركين بصورة مباشرة.

هناك العديد من العمليات الادراكية التي يمكن أن تشكل هذه الظاهرة. الميل إلى تفسير المعلومات الجديدة في سياق الانطباعات الموجودة مسبقا هو ذو صلة ولكن ربما ليس كافيا لتفسير لماذا الانطباع الموجود مسبقا لا يمكن القضاء عليه حتى عندما تكون المعلومات الجديدة تشوه الأدلة التي يستند عليها.

ويستند التفسير النظري على الميل القوي للبحث عن تفسيرات سببية، كما نوقش في الفصل التالي. عند تلقي الدليل أولا يفترض الناس مجموعة من الروابط السببية التى تشرح هذا الدليل. في تجربة مذكرات الانتحار على سبيل المثال، عزت احدى من تم اختبارهن نجاحها الواضح في التمييز بين المذكرة الحقيقية و الوهمية لشخصيتها الانغماسية و الرؤى التى اكتسبتها من كتابات الروائي الذي أنتحر. و أرجعت أخرى فشلها الواضح لعدم الإلمام بالناس الذين قد يفكرون في الانتحار. الروابط السببية القوية والانطباع القوى ينتجان من الأدلة.

حتى بعد أن علمنا التعليق بأن أدائهما كان غير صحيح، احتفظنا بالتحيز الظاهري بسبب استنتاجهما بأنهن إما جيدات أو اقل تأهيلا لهذه المهمة. يتبادر الى الذهن بسهولة التفسير السببي السابق لقدرتهما أو عدم قدرتهما. بصرف النظر عن الأدلة التي افقدت مصداقيتها الآن بالعامية، يمكن للمرء أن يقول أنه بمجرد أن تقرع المعلومات الجرس، ينطلق صوت الجرس.

يساهم غموض معظم الحالات في العالم في تحريك هذه الظاهرة. نادرا ما يحدث في العالم الحقيقي أن يكون الدليل قد تم تحريفه بدقة كما في المختبر التجريبي. تخيل، على سبيل المثال، أن يقال لك أن المصدر السري الذي يوفر المعلومات لبعض الوقت هو في الواقع تحت سيطرة معادية. تخيل أيضا أنك قد شكلت عدداً من الانطباعات بسبب تقارير هذا المصدر. فمن السهل أن تتمسك بهذه الانطباعات بالقول أن المعلومات كانت صحيحة على الرغم من أن المصدر تحت السيطرة، أو عن طريق التشكيك في صحة التقرير بأن تدعي أن المصدر تحت السيطرة. في الحالة الأخيرة، الانطباع في حد ذاته قد يؤثر على تقييم الأدلة التي من المفترض أنها تسببت في الأنطباع.

الفصل الحادي عشر

التحيز في إدراك السبب والنتيجة

تعتبر الأحكام حول السبب والنتيجة ضرورية لتفسير الماضي وفهم الحاضر، وتقدير المستقبل . وغالبا ما تنحاز هذه الأحكام بسبب عوامل لا يعيرها الناس الاهتمام الكافي وهذا يمكن أن يؤثر على العديد من أنواع الأحكام الصادرة من قبل محللي الاستخبارات. بسبب الحاجة لفرض النظام على بيئتنا، نسعى وغالبا ما نجد أن الاسباب ما هي في الواقع ظاهرة عرضية أو عشوائية. يبالغ الناس في تقدير مدى قدرة البلدان الأخرى في تبنى خطة منسقة و متماسكة و عقلانية، وبالتالي أيضا يبالغون في تقدير قدرتهم على التنبؤ بالأحداث المستقبلية في تلك الدول. يميل الناس أيضا افتراض أن الأسباب تشبه آثارها، بمعنى أن الآثار الهامة أو الكبيرة يجب أن تكون نتاج لأسباب كبيرة.

عند استنتاج أسباب السلوك يمنح الكثير من الوزن إلى الصفات والتصرفات الشخصية وليس بما فيه الكفاية للمحددات الظرفية لسلوك الفاعل. يبالغ الناس أيضا في تقدير أهميتهم و هذا على حد سواء سببا في سلوك الآخرين. واخيرا، غالبا ما ينظر الناس إلى العلاقات التي لا وجود لها في الواقع، لأنهم لم يكن لديك فهم بديهي عن أنواع وكمية المعلومات اللازمة لإثبات العلاقة.

* * * * * * * * * * * * * * * * * * * *

لا نستطيع أن نرى السبب والنتيجة بنفس الحس الذي نراه به الدرج أو الشجرة. حتى عندما نلاحظ مليار من الكرات تضرب بعضها البعض و عند مشاهدة اول كرة ثابتة قبل البدء في التحرك، في تلك اللحظة نحن لا ندرك السبب والنتيجة. النتيجة هي أن كرة واحدة تسببت في حركة الكرات الاخرى و هذا نتاج لعملية استدلال معقدة، وليس من خلال الإدراك الحسي المباشر. ويستند هذا الاستنتاج على تجاور الأحداث في الزمان والمكان بالإضافة إلى بعض النظريات أو التفسيرات المنطقية لماذا يحدث هذا.

هناك عدة طرق التحليل التي يمكن للمرء من خلالها أن يستنتج السبب والنتيجة. خلال التحليل الرسمي، يتم التوصل للاستنتاجات من خلال إجراءات تشكل مجتمعة المنهج العلمي. يتوصل العلماء لفرضية، ثم تختبر هذه الفرضية عن طريق الجمع والتحليل الإحصائي للبيانات لهذه

الظاهرة في شكل سؤال. حتى ذلك الحين، السببية لا يمكن اثبات كل شك ممكن ويسعى العلماء لدحض الافتراضات وليس لتأكيده. ي تم قبول الفرضية فقط عندما لا يمكن رفضها.

جمع البيانات في العديد من الحالات المشابهة لاختبار الفرضيات حول السبب والنتيجة ليست مجدية بالنسبة لمعظم الأسئلة التي تهم مجتمع الاستخبارات، وخاصة مسائل السياسية أو الاستراتيجية المتعلقة بنوايا دولة أخرى. للتأكد، فمن الممكن في كثير من الاحيان يتم ذلك من خلال زيادة استخدام الإجراءات العلمية في الأبحاث السياسية والاقتصادية والاستراتيجية والكثير مما ينبغي تشجيعه. ولكن تظل الحقيقة أن النهج السائد لتحليل المعلومات الاستخبارية هو مختلف تماما. هذا النهج تاريخي وليس علمي، و يشكل هذا النهج عقبات تحول دون استنتاجات دقيقة حول العلاقة السببية.

استخدام إجراءات ومعايير تاريخية لتحديد السببية أقل تحديدا و تعريفا من النهج العلمي.

> يهدف النهج التاريخي التوصل لوحدة متماسكة من الأحداث التي يدرسها. طريقته لتحقيق ذلك، أقترح أنها هي البحث عن بعض المفاهيم السائدة أو الأفكار الرائدة التي يمكن من خلالها تسليط الضوء على حقائقه، لتتبع الصلات بين تلك الأفكار نفسها، وبعد ذلك لإظهارها كيف أنها أصبحت حقائق مفصلة و واضحة على ضوء سرد الأحداث.

الأفكار الأساسية هنا هي التماسك والسرد. هذه هي المبادئ التي توجه تنظيم الملاحظات في هياكل وأنماط ذات معنى. يرى التاريخيون عادة حالة واحدة، وليس وجود نمط من الاختلافات (عندما يرتبط شيئين بحيث يرتبط هذا التغيير في واحد مع تغيير في الآخر) في كثير من الحالات المماثلة. وعلاوة على ذلك، يلاحظ التاريخيون تغييرات فورية في الكثير من المتغيرات حيث أن مبدأ الاختلاف ليس مفيد في تصنيف العلاقات المعقدة فيما بينها بشكل عام. من ناحية أخرى، يوفر السرد القصصي وسيلة لتنظيم الملاحظات الاكثر تعقيدا بالنسبة للمؤرخين. يستخدم المؤرخ الخيال لبناء قصة متماسكة من شظايا البيانات.

نجد أن المحلل الاستخباري الذي يوظيف الوضع التاريخي للتحليل هو في الأساس حكواتي. هو او هي يبني حبكة من الأحداث السابقة ومن ثم يملي النهايات المحتملة لقصة غير مكتملة. يتم تشكيل حبكة من "المفاهيم السائدة أو الأفكار الرائدة" التي يستخدمها المحلل ليفترض أنماط من العلاقات من البيانات المتاحة. لا يعد المحلل بالطبع عمل من وحي الخيال. هناك قيود على خيال المحلل، و الخيال لا قيمة له لأن هناك تقريبا مجموعة غير محدودة من الطرق التي يمكن

من خلالها تنظيم البيانات المتاحة لتروي قصة ذات مغزى. و تضحى القيود هي الأدلة المتاحة ومبدأ للتماسك. ينبغي أن تشكل القصة وحدة منطقية ومتماسكة و أن تكون متسقة داخليا بما يتفق مع الأدلة المتاحة.

يجب الاخذ في الحسبان أن الاسلوب التاريخي أو السردي للتحليل ينطوي على سرد قصة متماسكة تساعد في تفسير الكثير من الخلافات بين المحللين، حيث أن التماسك هو مفهوم شخصي. ذلك بأنها تفترض بعض المعتقدات السابقة أو نموذج عقلي حول ما يجري. و أكثر أهمية لهذه المناقشة هو استخدام التماسك بدلا من الملاحظة العلمية كمعيار للحكم على الحقيقة مما يؤدي إلى الانحياز التي تؤثر على كل المحللين إلى حد ما. قد تتأثر الأحكام على التماسك بالعديد من العوامل الخارجية و إذا مال المحللون إلى تفضيل أنواع معينة من تفسيرات الأكثر تماسكا من غيرها سوف يكونون متحيزون لصالح تلك التفسيرات.

التحيز لصالح التفسيرات السببية

يعتبر التحيز الذي يعزى إلى البحث عن التماسك ميل لصالح التفسيرات السببية. ينطوي التماسك على الترتيب، لذا تجد الناس بشكل طبيعي يقومون بترتيب الملاحظات في أنماط منتظمة وعلاقات. إذا لم يكن هناك نمط واضح، فان التفكير الأولي لنا هو أننا لم نستوعب لأننا نتعامل مع الظواهر العشوائية التي ليس لها غرض أو سبب. كحل أخير، كثير من الناس ينسبون الأحداث التي لا يفهمونها لإرادة الله أو القدر، التي هي امر حتمي بطريقة أو بأخرى و يقاومون فكرة أن النتائج قد تحددها القوى التي تتفاعل بطرق عشوائية لا يمكن التنبؤ بها. لا يقبل الناس عموما فكرة الصدفة أو العشوائية. حتى الذين يلعبون بالنرد يتصرفون كما لو أنها فرضوا بعض السيطرة على نتائج رمي النرد. و انتشار كلمة "بسبب" في اللغة اليومية يعكس ميل الإنسان إلى السعي لتحديد الأسباب.

يتوقع الناس أن تكون الأحداث المرتبة مرتبة والأحداث العشوائية عشوائية ولكن هذه ليست هي القضية. في كثير من الاحيان تبدو الأحداث العشوائية مرتبة. فقد تسفر عملية تقليب عشوائية لعملة ست مرات عن ست رؤساء متتالية. و عند تسلسل 32 مرة ناجمة عن تقليب ستة عملات فان عدد قليل يكون في الواقع "عشوائي". وذلك لأن العشوائية هي خاصية من العملية التي تولد البيانات التي يتم إنتاجها. في بعض الحالات تظهر العشوائية عن طريق التحليل العلمي (الإحصائي) ومع ذلك، فان الأحداث لا ينظر اليها بشكل حدسي و وصفها بأنها عشوائية. يمكن للمرء أن يجد نمط واضح في مجموعة من البيانات أو أنشاء سرد متماسك من أي مجموعة من الأحداث.

بسبب الحاجة لفرض نظام على بيئتهم يسعى الناس وغالبا ما يعتقدون أنهم وجدوا أسباب الظواهر العشوائية. خلال الحرب العالمية الثانية، قدم عدد من اللندنيون مجموعة متنوعة من التفسيرات السببية لنمط القصف الألماني. مثل هذه التفسيرات في كثير من الاحيان وجهت قراراتهم حول مكان عيشهم ومتى يلجؤن إلى الملاجئ خلال الغارات الجوية. اظهرت تحريات ما بعد الحرب أن توزيعات مجموعة من القنابل كان اقرب للتوزيع العشوائي.

افترض الألمان اتباع نمط هادف ولكن تغيرت الأغراض بمرور الوقت وأنها لم تتحقق دائما، وبالتالي فان النتيجة الصافية هي نمط عشوائي تقريبا فيما يتعلق بإسقاط القنابل. ركز اللندنيون اهتمامهم على عدد قليل من مجموعات القنابل التي تدعم فرضياتهم حول نوايا الالمان وليس على العديد من الحالات التي لا تؤيد افتراضهم.

توضح بعض البحوث في علم الاحفوريات نفس الاتجاه .وقد وضع مجموعة من علماء الاحفوريات برنامج كمبيوتر لمحاكاة التغيرات التطورية في أنواع الحيوانات على مر الزمن. ولكن الانتقال من فترة زمنية إلى أخرى لا يتحدد عن طريق الانتقاء الطبيعي أو أي عملية منتظمة اخرى: يتم تحديدها من قبل أرقام تتولد بصورة عشوائية عن طريق الحاسوب. الأنماط التي تنتجها هذا البرنامج هي مماثلة لأنماط الطبيعة التي يحاول الاحفوريون فهمها. كانت الأحداث التطورية الافتراضية التي تبدو حدسية، أنما يكون لها نمط قوي في الواقع و تم أنشاؤها بواسطة عملية عشوائية.

مثال آخر على فرض التفسيرات السببية على الأحداث العشوائية مأخوذ من دراسة تتعامل مع الممارسات البحثية-لعلماء النفس. عندما انحرفت النتائج التجريبية من التوقعات، عزى هؤلاء العلماء الانحراف إلى التباين في العينة. كانوا دائما قادرين على التوصل إلى تفسير سببي أكثر إقناعا لهذا التفاوت.

لاحظ ب ف سكينر ظاهرة مماثلة في سياق التجارب على التكييف السلوكي لدى الحمام. كان النمط الطبيعي من هذه التجارب أن الحمام يعطي تعزيز إيجابي في شكل مواد غذائية، كلما نقر بصورة مناسبة في الوقت المناسب و للحصول على الطعام بانتظام كان على الحمام أن يتعلم النقر وفق تسلسل معين. أظهر سكينر أن الحمام "تعلم" وأتبع نمطا (أطلق عليها سكينر أسطورة) حتى عندما ينثر الطعام بصورة عشوائية.

تشير هذه الأمثلة أن في الشؤون العسكرية والخارجية، حيث الأنماط هي في أحسن الأحوال من الصعب فهمها، قد تكون هناك العديد من الأحداث التي لا توجد لها تفسيرات سببية صالحة.

وهذا يؤثر بالتأكيد على التنبؤ بالأحداث وتظهر قيود على ما يمكن أن يتوقع منطقيا من قبل محللي الاستخبارات.

التحيز مصدر التوجيه المركزي

الانحياز نحو التفسيرات السببية هو الميل إلى رؤية أفعال (الحكومات الأخرى أو أي مجموعة من أي نوع) على أنها نتيجة مقصودة للتوجه والتخطيط المركزي. . . ." يتأخر معظم الناس في إدراك الاحداث والعواقب غير المقصودة و الصدف والأسباب الصغيرة التي تؤدي إلى آثار كبيرة. بدلا من ذلك يرون الإجراءات المنسقة والخطط والمؤامرات. يبالغ المحللون في تقدير إلى مدى يمكن الأخرى أن تتبنى سياسات هادفة و متماسكة و عقلانية، لأن هذا يتطلب تفسيرات عقلانية أكثر تماسكا ومنطقية. يقود هذا التحيز أيضا المحللين وصناع القرار على حد سواء إلى المبالغة في تقدير القدرة على التنبؤ بالأحداث المستقبلية في البلدان الأخرى.

يعرف المحللون أن النتائج غالبا ما تكون ناجمة عن الحوداث او من قبيل المصادفة ونتيجة غير مقصودة لسياسة حسن النوايا و الأوامر المنفذة بشكل غير صحيح والمساومة بين الكيانات شبه المستقلة أو بإتباع إجراءات التشغيل القياسية تحت ظروف غير مناسبة. ولكن التركيز في مثل هذه القضايا يعني عالماً غير منظم حيث يتم تحديد النتائج عن طريق الصدفة ومن الصعوبة بمكان دمج هذه العناصر العشوائية وعادة لا يمكن التنبؤ بها في شكل سرد متماسك لأنالأدلة نادراً ما تكون متوفرة لتوثيق ذلك في الوقت المناسب. لأنها ليست إلا في المنظور التاريخي و بعد كتابة المذكرات و نشر الوثائق الحكومية تصبح القصة كاملة و متوفرة.

هذا التحيز له عواقب مهمة. اذا افترضنا أن إجراءات حكومة أجنبية نتاج عن خطة منطقية و سياسة موجه مركزيا، هذا يقود المحلل إلى:

•هل التوقعات التي تتعلق بتلك الإجراءات الحكومية قد لا تتحقق إذا كان السلوك هو في الواقع نتاج التحول أو تعارض القيم والصفقات البيروقراطية، أو الارتباك الكبير والخطأ.

•بعيدة عن الاستدلالات ربما هذه تصريحات أو أفعال من قبل مسئولين حكوميين قد يتصرفون من تلقاء أنفسهم بدلا من التركيز على التوجه المركزي.

•المبالغة في تقدير قدرة الولايات المتحدة على التأثير على تصرفات الحكومات الاخرى.

•إدراك السياسات المتعارضة نتيجة النفاق و المناورات المكيافيلية ، وليس بوصفها نتاجا لقيادة ضعيفة او تردد، أو المساومة بين مختلف المصالح البيروقراطية أو السياسية.

تماثل السبب والنتيجة

عندما يكون التحليل المنهجي للتباين ليس مجدٍ و عندما تكون هنالك عدة تفسيرات سببية بديلة، هنا يستخدم الناس قاعدة للوصول لأحكام فيما يتعلق بالسبب والنتيجة وهي دراسة التشابه بين سمات السبب وسمات التأثير. خصائص السبب هي الاستنتاج على أساس كونها مطابقة مع أو مشابهة لخصائص التأثير. تصدر من الأشياء الثقيلة ضوضاء عالية و الأشياء طيبة المذاق لذيذة و الحيوانات الكبيرة تترك مسارات كبيرة. عند التعامل مع الخصائص الفيزيائية مثل هذه الاستنتاجات تكون صحيحة عموما.

يميل الناس لتبرير في ظل ظروف يكون فيها الاستدلال غير صحيح. وبالتالي، يميل المحللون الى افتراض أن الأحداث الاقتصادية لها أسباب اقتصادية في المقام الأول و أن الأحداث الكبيرة لديها عواقب مهمة وأن الأحداث الصغيرة لا يمكن أن تؤثر على مسار التاريخ. مثل هذه المطابقات بين السبب والنتيجة يكون أكثر منطقية ومقنع و أكثر تماسكا في السرد، ولكن هناك أساس لا يذكر لتوقع مثل هذه الاستنتاجات لتتوافق مع الواقع التاريخي.

يميز فيشر أن الافتراض المتمثل في السبب يجب بطريقة أو بأخرى أن يشبه تأثيره على "مغالطة للهوية،" و يستشهد كمثال تاريخ الارمادا الاسبانية. على مدى عدة قرون، كتب المؤرخون عن عواقب هزيمة الأنجليز للارمادا الاسبانيين في عام 1588. وبعد دحض كل هذه الحجج، لاحظ فيشر:

> باختصار، يبدو أن هزيمة الأرمادا الأقوياء امر ميلودرامي ربما كانت نتيجة عقيمة بشكل ملحوظ و هزيمتهم قد تكون تسببت في اختلال استراتيجية الاسبان قليلا. هذا الحكم ومن المؤكد أنه ينتهك الغرائز الوطنية لكل أنكليزي. يجب أن يكون لكل حدث كبير نتائج كبيرة. اعتقد ذلك.

الميل إلى التبرير وفقا للتشابه بين السبب والنتيجة يرتبط بالتحيز الذي لوحظ سابقا فيما يتعلق باستنتاج التوجه المركزي. معا، يشرحان قناعة نظرية المؤامرة. يتم اللجوء لهذه النظريات لتفسير الآثار الكبيرة التي لا تظهر و تتطابق مع الأسباب. على سبيل المثال، على ما يبدو الشخص المثير للشفقة و الضعيف مثل لي هارفي أوزوالد هل يجب أن يغير تاريخ العالم؟ لأن

الدافع المزعوم لاغتيال جون كينيدي يختلف كثيرا عن الاثر و في أذهان الكثيرين أنه فشل مقابلة معيار السرد المتماسك. إذا كان مثل هذا الخطاء و الحدث "القليل" و السلوك المنحرف لفرد واحد له آثار كبيرة، من ثم ما يترتب على ذلك من الأحداث الكبرى التى تحدث لأسباب لا معنى لها وعشوائية بدلا عن تلك التي ذات توجه مقصود تعقبها ايضا اثار كبيرة.

محللو الاستخبارات هم أكثر تعرضا من معظم الناس إلى أدلة دامغة لمؤامرات حقيقية و انقلابات فى الساحة الدولية. على الرغم من هذا، أو ربما بسبب ذلك، معظم محللي الاستخبارات ليس عرضة بصفة خاصة إلى ما ينظر إليه عادة باعتباره نظرية المؤامرة. على الرغم من أن المحللين قد لا يحملون هذا التحيز بهذا الشكل المتطرف والتحيز يؤثر على الأحكام التحليلية بطرق كثيرة لا تعد ولا تحصى. في دراسة العلاقات السببية يقوم المحللين ببناء تفسيرات سببية تتناسب مع حجم آثارها و تعزى هذه الأحداث لأغراض الإنسان أو عوامل يمكن التنبؤ بها بدلا من الضعف البشري والارتباك أو العواقب غير المقصودة بطريقة أو بأخرى.

اسباب السلوك الداخلية مقابل الخارجية

اجري كثير من البحث في كيفية تقييم الناس لمسببات السلوك و التي توظف الانقسام الأساسي بين العوامل الداخلية والعوامل الخارجية لتصرفات البشر. وتشمل الأسباب الداخلية للسلوك والمواقف الشخصية والمعتقدات وطبيعة الشخصية. وتشمل الأسباب الخارجية الحوافز والقيود ودور الاحتياجات والضغوط الاجتماعية أو غيرها من العوامل التي يقوم بها الفرد دون سيطرة تذكر. يدرس البحث الظروف التي يعزون فيها الناس السلوك إما أن لتصرفات مستقرة من قبل الفاعل أو لخصائص الوضع الذي يعتمد عليه الفاعل.

يؤثر الاختلافات في الحكم على سبب سلوك شخص آخر أو سلوك حكومة على كيفية استجابة الناس لهذا السلوك. كيف يرد للناس على الإجراءات الودية أو غير الودية من قبل الآخرين قد تكون مختلفة تماما إذا كانت سمة سلوكية لطبيعة الشخص أو الحكومة مما لو يرون أن السلوك هو ناجم عن القيود الظرفية التي يكون للشخص أو الحكومة القليل من سيطرة عليها.

الخطأ الأساسي في الحكم على أسباب السلوك هو المبالغة في تقدير دور العوامل الداخلية ونقلل من دور العوامل الخارجية. عند ملاحظة سلوك شخص يستنتج الناس أن سبب السلوك هو

الصفات الشخصية او نزعة الشخص وتوقع أن نفس هذه الصفات المتأصلة سوف تحدد سلوك الفاعل في ظروف أخرى. قول أن الظروف الخارجية التي ربما أثرت على اختيار شخص آخر لسلوكه هذا غير كافي. وقد تجلى هذا الاتجاه السائد في العديد من التجارب تحت ظروف متنوعة جدا، وكثيرا ما لوحظ هذا في التفاعلات الدبلوماسية والعسكرية.

تتوقف قابلية هذه الصفات المنحازة للسببية على ما إذا كان الناس يدرسون السلوكيات الخاصة بهم أو يراقب ذلك للآخرين. فيما يتعلق بسلوك الآخرين هو أن الناس يميلون إلى اسناد ذلك لطبيعة الفاعل في حين يرون سلوكهم على أنه متكيف بالكامل مع الوضع الذي وجدوا أنفسهم عليه. ويفسر هذا الاختلاف إلى حد كبير الاختلافات في المعلومات المتوفرة لدى الممثلين والمراقبين. يعرف الناس الكثير عن أنفسهم.

لدي الممثل ادراك مفصل لتاريخ افعاله او افعالها. نميل لدراسة سلوكياتنا السابقة و التركيز على كيفية تأثر هذه السلوكيات بالحالات المختلفة. لذا تصبح المتغيرات الظرفية هي أساس لتفسير سلوكياتنا. وهذا يتناقض مع المراقب الذي يفتقر عادة للمعرفة التفصيلية لسلوك الشخص الآخر. يميل المراقب للتركيز على مقارنة سلوك الشخص الآخر مع سلوك الآخرين ت ظروف مماثلة. يكمن هذا الاختلاف في نوع وكمية المعلومات المتاحة إلى الممثلين والمراقبين و ينطبق ذلك على الحكومات وكذلك الناس.

يعزز التورط الشخصي في الافعال من احتمالات التحيز. حيث يكون المراقب هو أيضا فاعل، و على الارجح يبالغ في التفرد والتأكيد على أصول استجابات الآخرين حيال افعاله. وذلك لأن المراقب يفترض أن افعاله غير مستفزة و يمكن فهمها بوضوح من قبل الاخرين و يستطيع من خلالها الوصول للاستجابة المطلوبة. عند تواصل المراقب مع فاعلين اخرين يري نفسه من يحدد الوضع الذي يجب على اساسه أن يستجيب الفاعلين. و عندما لا يستجيب الفاعل وفقا لما هو مطلوب، فان الاستنتاج المنطقي هو أن الاستجابة ترجع لطبيعة الفاعل اكثر من كونها لطبيعة الوضع.

اعتاد محللو الاستخبارات على موازنة المشاكل مسببات السلوكيات الداخلية و الخارجية في عدد من السياقات. عندما يفترض زعيما جديدا سيطرة حكومة أجنبية يقيم المحللين التأثير المحتمل للقيادة التى تم تغيرها على سياسة الحكومة. على سبيل المثال، هل سوف يستمر وزير الدفاع السابق الذي اصبح رئيس الوزراء في الضغط من أجل زيادة ميزانية الدفاع؟ هنا يوازن المحللون ميول رئيس الوزراء الجديد على أساس الأداء في مواقف سابقة مقابل متطلبات الوضع الذي يحد من الخيارات المتاحة. إذا كانت المعلومات الكاملة نسبيا متوفرة على القيود

الظرفية، قد يصل المحللين لحكم دقيق على هذه الأسئلة. و عند انعدام مثل هذه المعلومات، فإنهم يميلون إلى الوقوف إلى جانب افتراض أن الميول الشخصية للفرد ستدفع على استمرار السلوك السابق.

لننظر للغزو السوفيتي لأفغانستان. كان تصور السوفيت لسلوكهم مما لا شك فيه مختلفاً تماما عن التصور الأمريكي. تقترح نظرية الاسناد السببي أن القادة السوفيت يرون أن الغزو هو رد فعل لضرورات الوضع في جنوب آسيا في ذلك الوقت، مثل تهديد القومية الإسلامية التي تمتد من إيران وأفغانستان إلى الاتحاد السوفيتي. وعلاوة على ذلك، يدركون فشل الولايات المتحدة في فهم مصالحها الوطنية "الشرعية" بسبب العداء الأمريكي الأساسي.

على العكس من ذلك، يميل المراقبون للغزو السوفيتي الى اسناد ذلك إلى الطبيعة العدوانية والتوسعية للنظام السوفيتي. كره الاتحاد السوفيتي وعدم وجود معلومات عن القيود الظرفية كما يدرك السوفييت أنفسهم ، من المرجح أن يؤدي ذلك لتفاقم الاسناد المنحاز. علاوة على ذلك، هذا التحيز نابع من عدم كفاية المعرفة بالضغوط الظرفية والقيود قد يتوقع المرء أن صناع القرار الذين لم يكونوا خبراء سوفييت لديهم تحيز أقوى من المحللين المتخصصين في شؤون الاتحاد السوفيتي لأن المتخصصون قد يكونوا الاقدر على مراعاة المتغيرات الظرفية.

يتناول المتخصصون احيانا شؤون بلد ما بعمق حتى أنهم يقومون بافتراض تصورات و معرفة انحياز زعماء ذلك البلد. خلال الحرب الباردة، كان هناك دائما فرق بين المتخصصين بوكالة المخابرات المركزية في الشؤون السوفيتية والمتخصصين في الشؤون الصينية عند التعامل مع العلاقات الصينية-السوفيتية. خلال اشتباكات على الحدود في عام 1969على سبيل المثال، ذكر المتخصصين في شؤون الاتحاد السوفييتي بأن الصينيين هم من بادروا بالاستفزاز. يميل هؤلاء المختصون لقبول بيانات النظام السوفيتي فيما يتعلق بتاريخ ومحاذاة الحدود، بينما رأي المتخصصين في الشؤون الصينية عكس ذلك، وهذا هو الامر، و هو أن الروس المتغطرسون كانوا يتصرفون وفق سلوك الروس، في حين أن ما قام به الصينيين مجرد رد فعل إزاء الغطرسة السوفيتية. وبعبارة أخرى، يفترض المحللون نفس المنظور المتحيز و هو أن قادة البلاد هم الأكثر دراية. قد يكون الحساب الموضوعي للعلاقات السببية في مكان ما بين هذين الموقفين.

تعتبر مفاوضات السلام بين مصر وإسرائيل في 1978-1979 مثال آخر على تحيز واضح في إسناد السببية. على حد تعبير أحد المراقبين في ذلك الوقت:

عزا المصريون استعدادهم لتوقيع معاهدة مع إسرائيل بسبب ميلهم الفطري للسلام. بينما عزا الإسرائيليون استعداد المصريون لتحقيق السلام بسبب تدهور الاقتصاد وتزايد الوعي بالتفوق العسكري الإسرائيلي. من ناحية أخرى، يعزو الاسرائيليون ميولهم الخاصة نحو أماكن السكن بأنها بسبب تفضيلهم الحالي اكثر من أي وقت مضى للسلام. تفسر مصر التنازلات الإسرائيلية عن سيناء، على سبيل المثال، بسبب الضغوط الخارجية مثل الحوافز الإيجابية والتهديد بالعقوبات السالبة من قبل الولايات المتحدة. وبالإضافة إلى ذلك، يعزو بعض المصريين سلوك إسرائيل غير المرغوب فيه، مثل إقامة المستوطنات اليهودية في الضفة الغربية لنهر الأردن لتوسع الصهيوني. أن لم تقم إسرائيل ببناء مستوطنات في تلك الأراضي، ما كان المصريون سيفسروا مثل هذا السلوك غير المرغوب فيه على أنه نتيجة للقيود الخارجية، مثل الإدانة الغربية لبناء المستوطنات. الإسرائيليون من ناحية أخرى فسروا هذا سلوك غير المرغوب فيه، بميل مصر في الماضي لإصدار تهديدات برميهم في البحر والناجمة عن المعارضة المصرية الأصيلة للدولة اليهودية في الشرق الأوسط. عندما توقف المصريين عن مثل هذه التهديدات، نسب الإسرائيليين هذا السلوك المرغوب فيه للظروف الخارجية، مثل التفوق العسكري النسبي لإسرائيل.

الميل المستمر لإسناد السبب والنتيجة بمثل هذه الطريقة ليس مجرد نتيجة للمصلحة الذاتية أو دعائية من جانب الأطراف المتنازعة. بدلا من ذلك، هو نتيجة متوقعة لكيفية اسناد الناس العلاقات السببية خلال العديد من الملابسات المختلفة.

كقاعدة عامة، يساعد الإسناد المنحازة للعلاقات السببية في زرع بذور الشك وسوء الفهم بين الناس وبين الحكومات. نحن نميل إلى أن هنالك تصورات مختلفة لأسباب سلوكيات بعضهم البعض.

المبالغة في تقدير اهميتنا

يميل الأفراد وكذلك الحكومات إلى المبالغة في تقدير الي اي مدى يؤثرون بنجاح في سلوك الآخرين. و هذا هو استثناء للتعميم الذى لوحظ سابقا في أن المراقبين يعزون سلوك الآخرين

لطبيعة الفاعل. ويحدث ذلك إلى حد كبير لأن الشخص يدرك جدا جهوده في التأثير على الآخر، ولكن القليل يدرك العوامل الأخرى التي ربما أثرت على قرار الآخر.

عند تقدير تأثير السياسة الأمريكية حيال افعال حكومة أخرى، في كثير من الاحيان لا يكون المحللون يكون على دراية بتصرفات الولايات المتحدة وما يقصد منها لتحقيقه ولكن في كثير من الحالات لا يتم تنويرهم جيدا بشأن العمليات الداخلية والضغوط والصراعات السياسية وتأثيراتها الأخرى على قرار الحكومة المستهدفة.

ربما لعب هذا التحيز دورا في فشل الولايات المتحدة في الآونة الأخيرة لاستباق تجارب الأسلحة النووية الهندية على الرغم من أن الحكومة الهندية الجديدة المنتخبة قطعت وعود بإضافة أسلحة نووية إلى الترسانة العسكرية للهند. يبدو أن معظم محللي المخابرات الامريكية اعتبروا هذه الوعود كخطاب للحملة الانتخابية فقط، معتبرين أن الهند سوف تقوم بالعدول عن الانضمام إلى النادي النووي بسبب العقوبات الاقتصادية والضغوط الدبلوماسية. و هنا ما تم هو المبالغة في تقدير قدرة السياسة الأميركية على التأثير في القرارات الهندية.

عندما تتفق أفعال بلد ما مع رغبات الولايات المتحدة، يكون التفسير الأكثر وضوحا في حالة عدم وجود أدلة قوية هو أن لدى سياسة الولايات المتحدة تأثيرا فعالا اتخاذ القرارات، على العكس من ذلك عندما يتصرف بلد آخر بطريقة غير مرغوب فيها، يعزى ذلك بشكل طبيعي إلى عوامل خارجة عن سيطرة الولايات المتحدة. الشعوب والحكومات نادرا ما تنظر في إمكانية أن أفعالهم تترتب عليها عواقب غير مقصودة. أنهم يفترضون أن نواياهم مفهومة بشكل صحيح وأن الإجراءات سيكون لها الأثر المطلوب ما لم تفشلها أسباب خارجية.

أظهرت العديد من الدراسات والتجارب المعملية أن الناس يدركون أفعالهم هي سبب نجاحهم ولكن ليس سببا لفشلهم. عندما يؤدي الأطفال أو الطلاب أو العمال بصورة جيدة، يكون لآبائهم او أمهاتهم او معلميهم أو مشرفيهم جزء من الفضل. و عندما يكون ادائهم ضعيف، نادرا ما يتحمل معلميهم أي لوم. يعتقد المرشحين الناجحين للكونغرس أن سلوكهم ساهم بقوة في تحقيق الفوز، في حين يلقي المرشحين غير الفائزين باللوم على عوامل خارجة عن إرادتهم.

مثال آخر هو زهو بعض الأمريكيين بعد سقوط الاتحاد السوفيتي. وفقا للبعض، سبب زوال الاتحاد السوفيتي هو سياسات الولايات المتحدة القوية، مثل زيادة نفقات الدفاع ومبادرة الدفاع الاستراتيجي وهو ما تسبب في أن يدرك القادة السوفيت أنه لم يعد قادرا على منافسة الولايات المتحدة. تناولت وسائل الإعلام الأمريكية هذه القصة لعدة أسابيع و تمت مقابلة كثير من الناس و بعض الخبراء حول لماذا أنهار الاتحاد السوفيتي. يفهم معظم الطلاب أن هناك العديد من

الأسباب لانهيار الاتحاد السوفيتي، كان أهمها المشاكل الداخلية الناجمة عن طبيعة النظام السوفيتي.

تميل الشعوب والحكومات أيضا إلى المبالغة في تقدير أهميتها كهدف لأفعال الآخرين. يتسمون بالحساسية لتأثير افعال الآخرين عليهم، و يفترض الناس والحكومات عادة يفعلون ما ينون فعله و بنفس الاثر الذي يريدونه و هم أقل وعيا من ذلك بكثير، وبالتالي يميلون لتقليل أهمية وأسباب أو نتائج عملهم.

في تحليل الأسباب التي تجعل الآخرين يتصرفون بالطريقة التي يتصرفون بها فانه من الشائع أن نسأل، "ما هي الأهداف التي ينوي تحقيقها الشخص أو الحكومة ؟ ولكن يتم الاستدلال على الأهداف عموما من الآثار المترتبة على السلوك، والآثار معروفة و لكن ما يهم هو تداعياتها على أنفسنا. وهكذا يتم تفسير الإجراءات التي تضر بنا عادة بوصفها تعبيرا متعمدة من عدائية موجهة ضدنا. وبطبيعة الحال، وهذا غالبا ما يكون تفسيرا دقيقا، لكن يفشل الناس في بعض الاحيان في ادراك أن الإجراءات التي تبدو موجهة عليهم هي في الواقع نتيجة غير مقصودة للقرارات التي اتخذت لأسباب أخرى.

الارتباط الوهمي

في بداية هذا الفصل، نتناول التباين كأساس لاستنتاج العلاقة السببية .ولوحظ أن التباين قد يكون إما بشكل حدسي أو يقاس إحصائيا. و يتناول هذا القسم الى مدى ينحرف الإدراك البديهي للتباين عن القياس الإحصائي للتباين.

يعرف القياس الإحصائي للتباين بالارتباط. ارتبط حدثين بوجود حدث واحد و يشير لوجود حدث آخر. ترتبط المتغيرات عند تغيير في متغير واحد ينطوي عليه تغيير مماثل في حدث آخر. الارتباط لوحده لا يعني بالضرورة السببية. على سبيل المثال، قد يقع حدثان لأن بينهما سبب مشترك وليس لأن واحدا يسبب حدوث الآخر. ولكن عندما يقع حدثان أو متغيرات و يشير التسلسل الزمني الى أن حدث يلي الحدث الآخر دائما، هنا الناس غالبا ما يستنتجوا أن الأول تسبب في الثاني. وهكذا، التصور غير الدقيق للارتباط يؤدي إلى تصور غير دقيق للسبب والنتيجة.

الأحكام حول الارتباط هو امر اساسي في جميع عمليات تحليل المعلومات الاستخبارية. على سبيل المثال، افتراض أن تفاقم الأوضاع الاقتصادية يؤدي دعم سياسي متزايد لأحزاب المعارضة و أن المشاكل الداخلية قد تؤدي لمغامرة خارجية و أن الحكومة العسكرية تؤدي إلى

انهيار المؤسسات الديمقراطية، أو أن المفاوضات هي أكثر نجاحا عندما تتفاوض من موقع قوة وكلها ترتكز على أحكام بديهية للارتباط بين هذه المتغيرات. في كثير من الحالات هذه الافتراضات صحيحة، ولكن نادرا ما يتم اختبارها من خلال مراقبة مؤسسة و تحليل إحصائي.

يستند تحليل المعلومات الاستخبارية على الافتراضات البديهة حول كيفية تصرف الشعوب والحكومات بشكل طبيعي. والمشكلة هي أن الناس يملكون منشأة كبيرة لاستدعاء "قوانين" متناقضة لتفسير او توقع او تبرير مختلف الافعال التي تحدث تحت ظروف مماثلة. " في العجلة الندامة" و "ومن يتردد يخسر" هذه أمثلة لتفسيرات المتضاربة. يكون لها معني كبير عندما تستخدم لوحدها و تجعلنا اغبياء عند ايرادها معا. "الاسترضاء يدعو للعدوان" و "الاتفاق يعتمد على الحل الوسط " و هي بالفعل تعبيرات متناقضة.

عندما تواجه مثل هذه التناقضات الظاهرة يون الدفاع الطبيعي هو أن "كل شيء يعتمد على . .." ادراك الحاجة إلى البيانات المؤهلة هي واحدة من الخلافات بين معالجة المعلومات في اللاوعي و التحليل المنهجي في الواعي. يمكن تحديد التحليل الادراكي من خلال القدرة على ملء النواقص.

يحدث الارتباط الوهمي عندما يدرك الناس أنه لا توجد علاقة في الواقع. عند النظر في عدد من الحالات، يركز الناس غالبا على الحالات التي تدعم وجود علاقة ولكن يتجاهلون تلك الحالات التي يعجزون في ايجاد ما يدعمها. وقد أثبتت العديد من التجارب أن الناس ليس لديهم فهم حدسي فيما يتعلق بتحديد المعلومات المطلوبة لتقييم العلاقة بين حدثين أو متغيرين. ويبدو أن هناك شيئا في فهم الناس بديهي لا يتوافق مع المفهوم الإحصائي للارتباط .

الممرضات اختبرن على قدرتهم على التعلم من خلال التجربة و الحكم وفقا للعلاقة أو الارتباط، بين أعراض و فحص المرض.عرض على الممرضات 100 بطاقة و كل بطاقة تمثل ظاهريا مريضا واحداً . و تتكون كل بطاقة من صف يحتوي أربعة أحرف في الجزء العلوي يمثل الأعراض المختلفة و الصف الآخر يحتوي على أربعة أحرف في الجزء السفلي و هي تمثل التشخيص. و طلب من الممرضات التركيز على حرف واحد فقط (A) الذي يمثل أحد الأعراض وحرف واحد (F) يمثل تشخيص واحد ومن ثم الحكم على ما إذا كانت الأعراض لها علاقة بالتشخيص ، او وبعبارة أخرى، على أساس الخبرة و بوجود 100 "مريض" هل وجود الأعراض يساعد في تشخيص وجود المرضF ؟ تم تشغيل التجربة عدة مرات باستخدام درجات مختلفة من العلاقة بين A وF:

ضع نفسك لفترة وجيزة في موقف الاختبار. بمرورك على البطاقات لاحظت أنه في حوالي 25 منهم، أو ربع الحالات الأعراض والأمراض كلاهما حاضر.

هل بإمكانك أن تقول أن هنالك علاقة؟ لماذا؟ هل من المناسب أن تصل لحكم على اساس تكرار الحالات التى تدعم فرضية وجود علاقة بين A و F. ما الذي تود معرفته ايضا؟ هل من المفيد أن تعرف عدد الحالات التى فيها الاعراض A حاضره دون وجود المرض F دعنا نقول أن ذلك صحيح بالنسبة 25 بطاقة لذا من بين ال100 بطاقة هنالك 50 بطاقة تحمل A و 25 بطاقة اخري ايضا تحمل F و بكلمات اخرى المرض حاضر في نصف الحالات التي لوحظ فيها الاعراض. هل هذا كافي لتأسيس علاقة و هل من الضروري معرفة عدد المرات التي يكون فيها المرض حاضر دون اعراض.

في الواقع، لتحديد وجود مثل هذه العلاقة، يحتاج المرء لملء معلومات جميع الخلايا الأربع لطاولة الطوارئ 2 × 2. ويبين الشكل 16 اختبار هذه التجربة. ويبين الجدول ايضا أن عدد حالات المرضى لديهم مزيج من الأعراض والأمراض.

الشكل 16

	أ	ب
خطأ	25	25
صحيح	25	25

ثمأنية عشر من 19 اختبار وجدنا أن ال100 بطاقة تمثل مزيج من A و F لذا على الاقل هنالك علاقة ضعيفة، في الواقع ليس هناك أي ارتباط على الإطلاق. في أكثر من نصف الاختبارات يستند حكمهم فقط على تكرار الحالات التي على حد سواء A وF موجودين. هذه هي الخلية اليسرى العليا من الجدول. تحاول هذه الموضوعات تحديد ما إذا كانت هناك علاقة بين A وF عند النظر للبطاقات، 25% من الحالات التي نظرت متسقة مع الاعتقاد بأن الأعراض والتشخيص كانا مرتبطين تماما؛ و على ما يبدو أن هناك الكثير من الأدلة تدعم العلاقة المفترضة. استخدمت مجموعة أخرى أصغر فيما يتعلق بالاختبار المنطق التبريري إلى حد ما بصورة أكثر تطورا. قاموا بدراسة في عدد الحالات، ثم سألوا عن عدد الحالات F . هذا هو الجانب الأيسر من الجدول في الشكل 16. قاومت المجموعة الثالثة المفهوم الأساسي لاستخدام التعميم الإحصائي. عندما طلب منهم وصف تبريرهم، قالوا أنه في بعض الاحيان كانت هنالك علاقة بينما في حالات أخرى لاتوجد.

لم تظهر 86 حالة من موضوع الاختبار أي فهم بديهي للارتباط. لم يفهم احد ه لكي يصدر حكم سليم عن وجود علاقة، يجب على المرء أن يكون لديه معلومات عن جميع الخلايا الأربعة في

الجدول. و تستند العلاقة الإحصائية في أبسط صورها على نسبة الترددات في الخلايا على الجدول 2 × 2.
دعونا ننظر الآن لسؤال مماثل عن الارتباط حول موضوع يهم محللي الاستخبارات. ما هي خصائص الخداع الاستراتيجي، وكيف يستطيع المحلل كشفه؟ في دراسة الخداع، واحدة من الاسئلة المهمة هو: ما هي ارتباطات الخداع؟ تاريخيا، عندما يدرس محللون حالات الخداع، وماذا يرون ايضا الامر الذى يسير جنبا إلى جنب مع الخداع، وهذا هو ما يتصل بالخداع، و هذا ما يمكن أن يفسر على أنه مؤشر على الخداع؟ و هل هناك بعض الممارسات المتعلقة بالخداع، أو ظروف خلالها من المؤكد أن الخداع سيحدث، و عندما نقول أننا رأينا X أو Y أو Z هذا على الأرجح يعني خطة الخداع جارية؟ هذا من شأنه أن يكون مثل مراقبة الطبيب لأعراض معينة و من ثم يستنتج أن مرض معين قد يكون موجوداً . هذا هو في الأساس مشكلة الارتباط. إذا كان بمقدور أحد تحديد عدة ارتباطات للخداع هذا من شأنه المساعدة بشكل كبير في الجهود الرامية إلى كشفه.

طرحت فرضية أن الخداع يكون أكثر احتمالا عندما تكون المخاطر كبيره بشكل استثنائي. إذا كانت هذه الفرضية صحيحة، يجب أن يتأهب المحللين بالنسبة للخداع في مثل هذه الحالات. يمكن ذكر أمثلة بارزة لدعم هذه فرضية، مثل بيرل هاربور، إنزال النورماندي، والغزو الألماني للاتحاد السوفيتي. ويبدو أن الفرضية تجد دعم كبير، نظرا لأنه من السهل جدا أن نذكر أمثلة عن حالات ذات مخاطر عالية وظف فيها الخداع. ولكن علينا النظر في اتخاذ ما من شأنه أن يثبت ذلك أن مثل هذه العلاقة موجود فعلا. الشكل 17 يوضح المشكلة في شكل جدول طوارئ 2 × 2.

الشكل 17

	مخاطرة عالية	مخاطرة غير عالية
خداع	68	؟
لا يوجد خداع	35	؟

بحث بارتون والي في 68 حالة كان خلالها عنصر المفاجأة أو الخداع حاسما خلال العمليات العسكرية الاستراتيجية خلال الفترة بين عامي 1914 و 1968. دعونا نفترض أن شكلا من أشكال الخداع، فضلا عن مفاجأة، كان حاضرا في جميع الحالات 68 و وضع هذا الرقم في الخلية اليسرى العليا من الجدول. كم عدد الحالات ذات المخاطر الكبيرة عندما يستخدم الخداع؟ هذا هو أصعب بكثير عند التفكير فيه محاولة معرفة الحالات. نادرا ما يكرس الباحثون جهد لتوثيق الحالات السلبية عندما لا يحدث شيء. لحسن الحظ، قام والي بإجراء تقدير تقريبي أن كلا من الخداع والمفاجأة كانتا غائبتين في ثلث إلى نصف عدد الحالات "الاستراتيجية الكبرى" خلال هذه الفترة و هذا هو أساس وضع رقم 35 في الخلية اليسرى السفلى في الشكل 17.

الى اي مدى يمكن أن يكون الخداع شائعا عندما تكون المخاطر ليست مرتفعة؟ هذه هي الخلية العلوية اليمنى من الشكل 17. من الصعب تقدير مدخلات هذه الخلية والخلية اليمنى السفلى. أنها تتطلب تعريف عددا كبيرا من الحالات التي تشمل مخاطر منخفضة. ما هو وضع المخاطر المنخفضة في هذا السياق؟ حالات المخاطر العالية يمكن تحديدها ولكن هناك عدد لا نهائي تقريبا ومتنوع من مواقف المخاطر المنخفضة. بسبب هذه الصعوبة، فانه قد لا يكون من الممكن استخدام الجدول 2 × 2 لتحليل العلاقة بين الخداع و المخاطر العالية.

ولعل من الضروري أن تحليل المضمون في الجانب الأيسر من جدول الشكل 17 .ولكن ينبغي للمرء أن يكون أكثر يقظة للخداع في الحالات عالية المخاطر، لأنه لا يوجد أساس لمقارنة الحالات عالية المخاطر وحالات المخاطر المنخفضة. إذا الخداع هو أكثر شيوعا في الحالات التكتيكية مما هو عليه في الرهانات ذات الأوضاع الاستراتيجية، ثم أن المحللين لا ينبغي أن يكونوا أكثر ميلا للشك في الخداع عندما تكون المخاطر عالية.

ليس واضحا حقا ما إذا كانت هناك علاقة بين حالات الخداع و المخاطر العالية لأنه لا يوجد ما يكفي من البيانات. بشكل حدسي الشعور الغريزي الخاص بك قد يقول لك أن هناك علاقة، وهذا الشعور قد يكون صحيحا. ولكن قد ينتابك هذا الشعور أساسا لأنك تميل إلى التركيز فقط على تلك الحالات في الخلية اليسرى العليا التي لا تشير إلى مثل هذه العلاقة. يميل الناس لتغاضي الحالات التي يكون فيها عدم وجود علاقة، حيث أن هذه هي أقل بروزا بكثير.
والدرس الذي يمكن تعلمه ليس أن المحللين عليهم القيام بتحليل إحصائي في كل علاقة .هم عادة لا يكون لهم بيانات أو وقت أو اهتمام لذلك. لكن ينبغي على المحللين أن يكون لديهم الفهم العام ما يلزم لمعرفة ما إذا كان هنالك علاقة. هذا الفهم هو بالتأكيد ليس جزءا من معرفة الناس البديهية. لا تأتي ذلك بشكل طبيعي.و لا بد من تعلمه. عند التعامل مع مثل هذه القضايا، على المحللين إجبار أنفسهم على التفكير في جميع الخلايا الأربعة للجدول والبيانات التي من شأنها أن تسد كل خلية.
حتى لو أن المحللين اتبعوا هذه الخطوات هناك العديد من العوامل التي تشوه الحكم عندما لا تتبع الإجراءات العلمية الصارمة في صنع وتسجيل الملاحظات. هذه هي العوامل التي تؤثر على قدرة الشخص في تذكر الأمثلة التي تندرج في الخلايا الأربعة. على سبيل المثال، الناس يتذكرون الحوادث بسهولة أكثر من الاشياء المقروءة" .التاريخ هو إلى حد كبير، يقاس بما فعله الناس، وليس ما فشلوا في القيام به.
بالتالي، الحالات التي شهدت الخداع هي أسهل للتذكر من الحالات التي تشهد ذلك. يتذكر المحللين الحوادث التي تدعم العلاقة التي يدرسونها بصورة أفضل من تلك التي غير ذلك. يتأثر التصور بالتوقعات، قد يغيب على المحللين الحالات المخالفة لذلك. لدي الناس أيضا ذاكرة قوية فيما يتصل بالأحداث الأخيرة، والأحداث التي كانت شاركوا فيها شخصيا، والأحداث التي

لها عواقب مهمة، وهكذا دواليك. هذه العوامل لها تأثير كبير على تصورات الارتباط عندما يصل المحللين لحكم دون محاولة واعية للتفكير في جميع الخلايا الأربعة للجدول.

تبدو العديد من النظريات الخاطئة لأنها معقولة لأنها تبدو مجدية و لأن الناس يسجلون تجربتهم بطريقة تدعم بدلا من تدحض تجاربهم و يصف روس هذه العملية على النحو التالي:

> يقوم المراقب البديهي بتشفير تلك البيانات ذات الصلة المحتملة بالعلاقة بين X وY و هي نقاط البيانات التي تتطابق مع فرضيات وتكهنات موثوقة و صالحه وخالية من الخطأ أو "التأثيرات و المتغيرات " ينظر لبعض نقاط البيانات على أنها تعكس العلاقة "الحقيقية بين X و .Y . على النقيض من ذلك، من غير المرجح أن تعطى البيانات التي تحيد بشكل ملحوظ عن البديهة والتوقعات أو النظرية وزنا كبيرا و توصف بأنها لا يمكن الاعتماد عليها و خاطئة أو نتاج لتلوث التأثيرات بمتغير ثالث.
> وهكذا فان العالم البديهي الذي يعتقد أن الرجال البدناء مرحون، أو بشكل أكثر تحديدا أن السمنة تسبب المرح ويستشهدون بنماذج لرجال بدناء و المرحون كدليل قوي بالنسبة لهذه النظرية. و لا ينظرون في الفرضية القائلة بأن البهجة هي نتيجة لحياة منزلية سعيدة بدلا من السمنة.

الفصل الثاني عشر

التحيز في تقدير الاحتمالات

عند إصدار أحكام احتمالية خام، يعتمد الناس عادة على واحد من عدة قواعد مبسطة لتخفف عبء اتخاذ القرار. مستخدمين قاعدة "التوفر" حيث يحكم الناس على احتمال وقوع الحدث من خلال تخيل الحالات ذات الصلة من الأحداث المماثلة أو عدد من هذه الأحداث التي يمكن تذكرها بسهولة. مع استراتيجية "الرسو"، يختار الناس بعض نقاط البداية الطبيعية لتقريب أولا ثم ضبط هذا الرقم بناء على نتائج تحليل المعلومات. لا يقومون بتعديل الحكم الأولي بما فيه الكفاية.

التعبير عن الاحتمالات، مثل الممكن والمحتمل، هي مصدر مشترك للغموض الذي يجعل من السهل على القارئ أن يفسر تقرير ثابت كما هو الحال مع الأفكار المسبقة للقارئ نفسه. وكثيرا ما يحدث خطأ عند حساب احتمالية سيناريو. يتم تجاهل البيانات على "الاحتمالات السابقة" عادة ما تلقي الضوء على العلاقات السببية.

* * * * * * * * * * * * * * * * * * * *

قاعدة التوفر

واحدة من القواعد المبسطة المستخدمة في إجراء تقديرات احتمالية هي قاعدة التوفر. في هذا السياق المقصود "بالتوفر" الخيالية و القدرة على الاسترجاع من الذاكرة. وقد أثبت علماء النفس أن اثنين من التلميحات دون وعي في الحكم على احتمال وقوع حدث و هي سهولة تخيل الحالات ذات الصلة لهذا الحدث وعدد تكرارها مثل هذه الأحداث التي يمكن بسهولة تذكرها. يستخدم الناس قاعدة التوافر من كلما استطاعوا تقدير التكرار أو الاحتمالية على أساس مدى سهولة التذكر أو تصور حالات.عادة يكون ذلك مفيداً جدا. إذا حدث شيء في الواقع مرات كثيرة دون الآخر بالتالي فهو اكثر احتمالا، ونحن لربما يمكن أن نذكر حالات كثيرة مماثلة. الأحداث التي من المحتمل أن تحدث عادة يمكن تصورها بصورة أسهل من الأحداث غير المحتملة. يصدر الناس باستمرار استنتاجات بناء على هذه الافتراضات. على سبيل المثال، فاننا نقدر فرصنا بنيل ترقية من خلال تذكر حالات الترقيات التى حصل عليها زملائنا في

وظائف مماثلة، نحن نقدر احتمال خسارة سياسي للانتخابات من خلال تخيل الطرق التي قد يفقد فيها الدعم الشعبي.

على الرغم ذلك غالبا ما تكون هذه الطريقة مفيدة وكثيرا ما يحيد الناس عن الصواب بسبب تأثير سهولة تبادر الاشياء إلى الذهن بسبب عوامل لا علاقة لها باحتمال حدوثها. تتأثر القدرة على تذكر الاحداث بكيفية وقوع الحدث، سواء كنا متورطين شخصيا، أو إذا كانت هناك تفاصيل حية لا تنسى مرتبطة بالحدث ومدى أهميتها في ذلك الوقت. هذه وغيرها من العوامل التي تؤثر في الحكم لا علاقة لها الاحتمال الحقيقي للحدث.

تخيل أن هنالك اثنين من المدخنين. توفى والد احدهم بسرطان الرئة، في حين أن الاخر لا يعرف أي شخص في أي وقت مضى مصاب بسرطان الرئة. يدرك الشخص الذي مات والده بسبب سرطان الرئة احتمال العواقب الصحية السلبية المرتبطة بالتدخين ، على الرغم من أن مسألة سرطان الرئة غير ذات أهمية إحصائية عند وزنها بالمخاطر الاخرى. اثنان من ضباط وكالة المخابرات المركزية، واحد منهم يعرف ادريتش ايمز و الاخر لا يعرف أي شخص خائن؟ أي منهما هو الاقدر عل ادراك خطر الخيانة من الداخل؟.

من الصعب أن نتخيل تفكك الاتحاد السوفيتي لأن مثل هذا الحدث كان غريبا لتجربتنا منذ الخمسين عام السابقة. ما مدى صعوبة الآن أن نتصور العودة إلى النظام الشيوعي في روسيا؟ ليس من الصعب جدا، ويرجع ذلك جزئيا أن لدينا ذكريات حية عن الاتحاد السوفيتي السابق.
ولكن هل هذا أساس سليم لتقدير احتمالات وقوعها؟ عندما يقوم المحللون بالتوصل لأحكام بصورة سريعة دون تحليل الوضع، فمن المرجح أن يتأثر بتحيز التوافر. عندما يتحلى شخص بتجارب كثيرة من السهل عليه التخيل.

قد يكون محللو الاستخبارات أقل تأثرا من غيرهم بتحيز التوافر. يقيم المحللون جميع المعلومات المتاحة، وليس وضع استنتاجات سريعة وسهلة. من ناحية أخرى، فأن صانعي السياسات والصحفيين الذين يفتقرون إلى الوقت أو الاطلاع على الأدلة و الخوض في التفاصيل يجب عليهم الانتباه. باختصار يجب استخدام قاعدة التوافر.

كان صناع السياسة الأمريكية في السنوات الأولى من تورطنا في فيتنام يتخيلون سيناريوهات لما يمكن أن يحدث إذا الزموا أو لم يلزموا القوات الامريكية للدفاع عن جنوب فيتنام. في الحكم على احتمالية النتائج البديلة، تأثر كبار القادة لدينا بسهولة توفر الاحتمالين و هما الفشل في التهدئة قبل الحرب العالمية الثانية والتدخل الناجح في كوريا.

هنالك العديد من العوامل الخارجية تؤثر على تخيل سيناريوهات للأحداث المستقبلية، كما أنها تؤثر على قابلية استرجاع الأحداث من الذاكرة. و الغريب في الامر أن واحد منهما هو عامل مهم في التحليل نفسه. القدرة على بناء سيناريو تفصيلي لحدث محتمل في المستقبل يجعل هذا الحدث يمكن تخيله بسهولة ، وبالتالي يزيد من احتمال تصوره. هذه هي تجربة المحللين في وكالة المخابرات المركزية الذين استخدموا جميع الأدوات المطلوبة لتحليل الفرضيات. نوقشت هذه التقنيات في الفصل 6، " احتفظ بعقل متفتح" والفصل 8، "تحليل الفرضيات المتنافسه.") يؤدي تحليل النتائج عادة لسيناريو "غير مرجح" لم يتم تناوله على محمل الجد. تجلت هذه الظاهرة في التجارب النفسية.

باختصار، فان القاعدة التوافر غالبا ما تستخدم للتوصل لأحكام حول الاحتمالات أو التكرار. يتعرض الناس لضغوط كبيرة كي يفعلوا خلاف ذلك، بقدر ما يوفر ذلك الوقت في كثير من الحالات عندما لا يوجد تحليل مبرر بشكل مفصل أو غير مجدي. مع ذلك يحتاج محللي الاستخبارات أن يكونوا على علم عندما ينتهجون اسلوب الاختصارات. عليهم معرفة نقاط القوة والضعف في هذه ألإجراءات ويكونوا قادرين على تحديد متى هم أكثر احتمالا أن يكونوا على غير صواب. على محللي الاستخبارات الحذر عند استخدام قاعدة التوافر. يتطلب تحليل الاحتمالات تحديد وتقييم نقاط القوة والتفاعل بين العديد من المتغيرات التي ستحدد نتائج هذه الحالة.

الرسو

هنالك استراتيجية اخري يبدو أن الناس يستخدمونها بشكل حدسي وغير مدرك لتبسيط مهمة إصدار الأحكام تسمى الرسو. نقطة الانطلاق الطبيعية ربما هي التحليل السابق لنفس الموضوع أو بعض النتائج الجزئية و تستخدم بمثابة أول تقدير تقريبي للحكم المطلوب. ثم يتم تعديل هذا المنطلق استنادا إلى نتائج التحليل او المعلومات الإضافية. تكون نقطة البداية بمثابة مرساة أو تقلل من كمية التعديل، وبالتالي فان التقدير النهائي يكون أقرب إلى نقطة الانطلاق مما يجب أن يكون.

يمكن ملاحظة الرسو ببساطة شديدة خلال تمارين الفصول الدراسية عن طريق طرح سؤال على مجموعة من الطلاب ليقوموا بتقدير كمية او اكثر مثل النسبة المئوية للبلدان الأعضاء في الأمم المتحدة التي تقع في أفريقيا. ثم إعطاء نصف الطلاب عدد ذا نسبة مئوية منخفضة والنصف الاخر عدداً ذا نسبة مئوية عالية و طلب منهم البدء كإجابة تقريبية بعد ذلك، يبدأ التفكير في المشكلة لضبط هذا الرقم حتى يحصلوا على أقرب ما يعتقدون أنه هو الجواب الصحيح. عندما تم استخدام هذا الاسلوب في هذه التجربة اولئك الذين استهلوا اجابتهم بمرساة

تمثل 10% توصلوا لتقديرات بمعدل متوسط % 25. أولئك الذين استهلوا اجابتهم بمرساة 65 % توصلوا لتقديرات بمعدل متوسط 45%.

بسبب عدم كفاية الضبط ، الذين استهلوا تقديراتهم بمعدل مرتفعة جدا توصلوا لتقديرات أعلى بكثير من اولئك الذين استهلوا اجابتهم بمعدل منخفض جدا. رغم أن اجمالي نقاط الانطلاق كانت بمثابة مرساة، الا أنها تسببت في جمود التقديرات.

كلما بدأ المحللين في تحليل قضية جديدة وتولوا مسؤولية استكمال الأحكام أو التقديرات التي توصل اليها اسلافهم، قد يكون للأحكام السابقة تأثير الرسو. حتى عندما يتوصل المحللين للحكم الأولي الخاص بهم، ومن ثم محاولة مراجعة هذا الحكم على أساس المعلومات الجديدة أو من خلال مزيد من التحليل، نجد أن هناك أدلة كثيرة تشير عدم تغيير الحكم بما فيه الكفاية.
يوفر الرسو تفسير جزئي للتجارب التي تبين أن المحللين يميلون للتأكد بشكل مفرط فيا تعلق بالثقة. نجد أن المحلل العسكري الذي يقدر أنتاج الصواريخ في المستقبل أو دبابة في كثير من الاحيان غير قادر على إعطاء رقم محدد كنقطة تقديرية. يجوز للمحلل تعيين مدى من الأعلى إلى الأقل مثلا يقول بنسبة 75٪ أن رقم الإنتاج الفعلي سوف يكون ضمن هذا النطاق. إذا تم إجراء عدد من مثل هذه التقديرات التي تعكس درجة مناسبة من الثقة، فان الرقم الحقيقي يقع ضمن نطاق يقدر 75 % وخارج هذا النطاق بتقديرات 25%. في الحالات تجريبية معظم المشاركين يفرطون في الثقة بالنفس.
إذا كان مدى التقديرات قائما على المعلومات الصعبة نسبيا بشأن المحددات العليا والدنيا من المرجح أن تكون التقديرات دقيقة. إذا تم تحديد مجموعة من خلال أفضل تقدير هنا يتم ضبطها ببساطة صعودا وهبوطا للوصول إلى الحد الأقصى والحد الأدنى من القيم التقديرية ، ثم تأتي مرحلة الرسو من المرجح أن يكون التعديل غير كاف.
أسباب ترسيخ هذه الظاهرة ليست مفهومة بصورة جيدة. تكون التقديرات الأولية بمثابة مشبك يعلق عليه الناس انطباعاتهم الاولية أو النتائج السابقة. عند إعادة الحساب، فانهم يأخذون هذه كنقطة انطلاق بدلا من البدء من الصفر، ولكن لماذا تحد هذه من نطاق التفكير الامر ليس واضحا.
هناك بعض الأدلة على أن الوعي بمشكلة الترسيخ ليس ترياقا كاف. هذا هو الاستنتاج الشائع في تجارب التعامل مع الانحياز الادراكية. يستمر التحيز حتى بعد أن يتم إبلاغ المختبرين و يطلب منهم تجنبه أو تعويضه.
أسلوب واحد لتجنب التحيز الترسيخ، و هو وزن المرساة إذا جاز التعبير او تجاهل الأحكام الاخرين السابقة وإعادة النظر في مشكلة من الصفر. وبعبارة أخرى، تجنب أي حكم مسبق كنقطة انطلاق. لا يوجد أي دليل تجريبي لاثبات أن هذا ممكن أو أنه سوف يكون مفيد، ولكن يستحق المحاولة. بدلا من ذلك، فمن الممكن في بعض الاحيان تجنب الخطأ البشري عن طريق استخدام الأساليب الإحصائية الرسمية. التحليل الإحصائي و النظرية الافتراضية، على سبيل

المثال، يمكن استخدامهما لإعادة النظر في الأحكام السابقة على أساس معلومات جديدة لتجنب تحيز الترسيخ.

التعبير عن عدم اليقين

يمكن التعبير عن الاحتمالات بطريقتين. تستند الاحتمالات الإحصائية على الأدلة التجريبية المتعلقة بالتكرار النسبي. تتعامل معظم الأحكام الاستخبارية مع مواقف فريدة من نوعه يستحيل تحديد الاحتمال الإحصائي له. وثمة نهج آخر يشيع استخدامه في تحليل المعلومات الاستخباراتية و هو "الاحتمال الذاتي" أو "الاحتمال الشخصي" .مثل هذا الحكم هو تعبير عن المعتقدات الشخصية للمحلل وهو أن تفسير أو تقدير معين هو الصحيح. فهي شبيه بالحكم أن الحصان لديه فرصة ثلاثة الى واحد للفوز في السباق.

التعبير اللفظي لعدم اليقين مثل "ممكن"، "محتمل"، "من غير المحتمل"، "قد"، و "يمكن" -هي شكل من أشكال الاحتمال الشخصي، لكنها تعرف ايضا بمصادر الغموض وسوء الفهم . أن تقول أن شيئا ما يمكن أن يحدث أو من الممكن أن يشير إلى أي شيء من 1 % إلى احتمال 99 %. للتعبير عن أنفسهم بوضوح، يجب على المحللين أن يتعلموا استخدام اللغة بشكل روتيني من خلال النسب العددية.

كما هو موضح في الفصل 2 فيما يتعلق "بالتصور" يميل الناس لرؤية ما يتوقعوا أن يرونه، و تستوعب المعلومات الجديدة في شكل معتقدات قائمة. هذا ينطبق بشكل خاص عند التعامل مع التعابير اللفظية لعدم التيقن. هذه العبارات في حد ذاتها ليس لها معنى واضح. هي عبارة عن قذائف فارغة. يزودها القارئ أو المستمع بالمعنى من خلال السياق الذي تستخدم فيه وما هو قائم بالفعل في ذهن القارئ أو المستمع عن هذا السياق.

عندما يعبر عن الاستنتاجات الاستخبارية بمصطلحات غامضة، سوف يتحيز تفسير القارئ للاستنتاجات التى تتسق مع ما يعتقده القارئ. قد يكون هذا أحد الأسباب عندما يقول العديد من المستهلكين أنهم لم يستفيدوا الكثير من التقارير الاستخباراتية.

فمن السهل أن تظهر هذه الظاهرة خلال الدورات التدريبية للمحللين. أعطي الطلاب تقرير استخباري قصير و عليهم تحديد كل تعابير عدم اليقين، ثم اطلب منهم أن يعبروا عن فهمهم للتقرير بالكتابة فوق كل تعبير يشير لعدم اليقين في شكل نسبة محتملة كان يقصدها كاتب التقرير. هذا هو تجربة تعليمية ممتازة، و تظهر الاختلافات بين الطلاب في كيفية فهم التقرير وعادة ما تكون كبيرة بحيث لا تنسى تماما.

طلب من محلل خلال تجربة أن يستبدل تقديرات احتمالية عددية بتعبيرات لفظية في واحد من مقالاته السابقة. كان أول تصريح له: "أن وقف إطلاق النار ساريا ولكن يمكن أن يتجدد في غضون اسبوع". وقال المحلل أن هناك فرصة بما يقارب 30 % لتجدد إطلاق النار خلال أسبوع. وقال محلل آخر الذي ساعد هذا المحلل في إعداد المادة اظن أن هناك حوالي فرصة فرصة بما يقارب 80% لتجدد إطلاق النار. ومع ذلك، عندما يعملون معا على التقرير، يعتقدان أنهم كانوا على اتفاق حول ما يمكن يحدث. ومن الواضح أن المحللين لم يكونا على تواصل فعال ناهيك عن القارئ.

شيرمان كينت، أول مدير لمكتب التقديرات الوطني بوكالة المخابرات المركزية ، كان أول من تعرف على مشاكل الاتصالات التي تخلفها التصريحات غير الدقيقة لعدم اليقين. للأسف بعد عدة عقود من كينت كيف يفسر صناع القرار السياسي مصطلح "إمكانية خطيرة" وهذا سوء الفهم بين المحللين وصناع القرار لا يزال شائع.

أنا شخصيا أذكر نقاش مستمر مع زميل لي حول حسن نية مصدر مهم للغاية. قلت أنه ربما كان حسن النية. و جادلني زميلي أن المصدر ربما كان تحت سيطرة معادية. بعد عدة أشهر من الخلاف أخيرا سألت زميلي أن يضع له رقم على ذلك. وقال أن هناك على الأقل فرصة 51 %أن يكون المصدر تحت سيطرة معادية. قلت أن كان هناك على الأقل فرصة 51 % كونه حسن النية. اتفقنا أن هناك قدرا كبيرا من عدم اليقين. و بهذا أنهينا عدم اتفاقنا. والمشكلة ليست اختلافا كبيرا في الرأي، ولكن غموض في مصطلح محتمل.

يبين الجدول في الشكل 18 نتائج التجربة مع 23 من الضباط العسكريين بالناتو اعتادوا على قراءة التقارير الاستخباراتية. منحوا عددا من الجمل مثل: "من المستبعد جدا أن . . ."كل الجمل نفسها إلا أن التعبيرات اللفظية لاحتمال تغيرت. وطلب من الضباط ما النسبة المئوية المحتملة لكل جملة اذا قابلتهم اثناء قراءة تقرير استخباري. تمثل كل نقطة في الجدول احتمال وضعه ضابط واحد. بينما كان هناك توافق واسع حول معنى "أفضل من حتى"، كان هناك تفاوت كبير في تفسير تعبيرات احتمالية أخرى. تظهر المناطق المظللة في الجدول النطاقات اقترحات كينت.

الشكل(18) قياس مفاهيم عدم اليقين

البيان

مؤكد لدرجة كبيرة								❖	❖	❖
مرجح جدا							❖			
فرص طيبة جدا						❖				
محتمل					❖	❖				
مرجح					❖	❖				
ممكن					❖	❖				
نعتقد					❖	❖				
افضل							❖			
متساو							❖			

نشك				❖							
غير محتمل				❖							
غير مرجح				❖							
غير ممكن				❖							
فرص اقل	❖										
ليس هنالك فرصة تقريبا	❖										
غير مرجح جدا	❖										
فرص طفيفة	❖										
	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

النقطة الرئيسية هي أن تقرير الاستخبارات قد يكون له تأثير على القارئ إذا صيغ بلغة غامضة حيث يمكن للقارئ أن يفسر بسهولة بما يتماشى مع مفاهيمه المسبقة. يمكن أن يكون هذا الغموض مثير للقلق خصوصا عند التعامل مع احتمال ضعيف او مخاطر عالية التأثير قد يرغب صناع القرار وضع خطط للطوارئ.

أنظر على سبيل المثال، تقريرا ورد فيه أن هناك فرصة ضئيلة لهجوم ارهابي ضد السفارة الأمريكية في القاهرة خلال هذا الوقت. إذا كان المفهوم المسبق للسفير هو أنه لا يوجد اكثر من 1% للهجوم فلربما اختار عدم القيام بإجراءات كثيرة. اما اذا كان مفهوم السفير المسبق أن فرصة حدوث هجوم هي 1 من 4 لربما قرر الاهتمام الى حد ما. وجود "فرصة ضئيلة" هنا تتفق مع التفسيرات، وليس هناك طريقة لمعرفة ما يعني كاتب التقرير. غموض آخر محتمل هو عبارة "في هذا الوقت."نجد أن تقصير الإطار الزمني للتنبؤ يقلل من الاحتمال ولكن قد لا يقلل من الحاجة إلى اتخاذ تدابير وقائية أو التخطيط للطوارئ. الحدث الذي لا يمكن التنبؤ بتوقيته مثلا قد "في الوقت الحالي" ليس لها سوى احتمال 5 % أن يحدث خلال الشهر المقبل، ولكن احتمال 60% إذا الإطار الزمني امتد لسنة واحدة (5% اذا امتد ل12 أشهر).

كيف يمكن للمحللين أن يعربون عن عدم اليقين دون أن يكونوا غير واضحين الى أي مدى هم متيقنين؟ وضع نسب مئوية بين قوسين بعد كل عبارة تعبر عن درجة عدم اليقين هو الوسيلة الملائمة لتجنب سوء الفهم. قد يكون هذا في شكل نسبة احتمالات (أقل من واحد الى أربعة) أو نسبة (5 إلى 20 %) أو (أقل من 20%. نسب الأرجحية غالبا ما تكون الأفضل، حيث أن معظم الناس لديهم فهم أفضل بديهي خلاف النسب.

تقييم احتمالية السيناريو

يقدم محللي الاستخبارات في بعض الاحيان الأحكام في شكل سيناريو أي سلسلة من الأحداث تقود لنتيجة متوقعة. هناك دليل على أن الأحكام المتعلقة باحتمال حدوث سيناريو تتأثر بكمية وطبيعة التفاصيل في السيناريو بطريقة لا علاقة لها بالاحتمال الفعلي للسيناريو.

يتكون سيناريو من العديد من الأحداث المرتبطة معا في الوصف السردي. لحساب احتمال حدوث سيناريو بطريقة رياضية الإجراء السليم هو مضاعفة احتمالات كل حدث على حدة. وهكذا مثلا سيناريو من ثلاثة أحداث، كل واحدة منها على الأرجح حدوثه بنسبة (70 %) واحتمال السيناريو هو 70×70×70 أو ما يزيد قليلا عن 34 %. و بإضافة احتمال (70 %) للحدث سيقلل من احتمال حدوثة الى 24 %.

لا يتمتع معظم الناس بفهم بديهي للمنطق الاحتمالي. هنالك منهج واحد لتبسيط هذه المشاكل هو أن نفترض وقوع أحداث محتملة بالفعل. هذا من شأنه أن يزيل بعض الغموض على الحكم. وهناك طريقة أخرى لتبسيط المشكلة هي أن يبني الحكم على متوسط تقريبي لاحتمالات كل حدث. في المثال أعلاه، فان يعطي الإجراء المتوسط احتمال تقديري 70 % للسيناريو ككل. وهكذا، يبدو الاحتمال أكثر مما هو في الواقع.

عند استخدام استراتيجية المتوسط والأحداث المحتملة جدا في السيناريو نميل لتعويض الأحداث الأقل احتمالا. ينتهك هذا مبدأ أن لكل سلسلة حلقات ضعيفة. رياضيا، يحدد الحدث الاقل احتمالا في سيناريو الحد الأعلى للاحتمالات في السيناريو ككل. إذا استخدمت استراتيجية المتوسط يمكن إضافة تفاصيل إضافية إلى السيناريو المعقول مما يزيد من احتمال السيناريو، بينما رياضيا، تقلل الأحداث الإضافية بالضرورة احتماله.

التصور الخاطئ للمعدل الاساسي

في تقييم وضع ما، لدى المحلل في بعض الاحيان نوعين من الأدلة المتوفرة – دليل محدد حالة فردية في متناول اليد، والبيانات الرقمية التي تلخص المعلومات حول العديد من القضايا المماثلة. ويسمى هذا النوع من المعلومات العددية المعدل الأساسي أو الاحتمال المسبق. التصور الخاطئ للمعدل الاساسي هو أن البيانات الرقمية يتم تجاهلها ما لم تشير الى وجود علاقة سببية. ويتضح ذلك من خلال التجربة ادناه.

خلال حرب فيتنام، قامت طائرة مقاتلة بهجوم غير مميت على بعثة الاستطلاع الجوي الأمريكية عند الفجر. و كانت كلا الطائرات الكمبودية والفيتنامية تنشطا في هذه المنطقة.و لديك الحقائق التالية:

(أ) معلومات حالة محددة: تعرف الطيار الولايات المتحدة على المقاتلة و حددها بأنها كمبودية. تم اختبار قدرات التعرف على الطائرات من خلال رؤية واضحة و ظروف مناسبة. عندما قدمت عينة من المقاتلات (نصفها ذو علامات فيتنامية و النصف الاخر كمبودي) قام قائد الطائرة بتحديد صحيح بنسبة 80 % و أخطأ بنسبة 20 %.

(ب) بيانات المعدل الأساسي 85 % من المقاتلات النفاثة في هذه المنطقة هي فيتنامية و 15 % هي كمبودية.

السؤال: ما هو احتمال أن المقاتل كان كمبودي بدلا من فيتنامي؟

الإجراء الشائع في الإجابة على هذا السؤال هو على النحو التالي: نحن نعلم أن الطيار حدد الطائرة على أنها كمبودية. ونحن نعلم أيضا أن الطيار تعرف على الطائرة بنسبة 80 %.صحيحة، بالتالي، هناك احتمال 80 % أن المقاتلة كمبودية. ويبدو هذا المنطق مقبولا لكنه غير صحيح. يتجاهل المعدل الاساسي 85 % الذي يشير الى أن المقاتلين في تلك المنطقة هم فيتناميون. المعدل الأساسي أو الاحتمال المسبق، هو ما يمكن أن تقوله عن أي مقاتلة معادية في المنطقة قبل أن تعلم شيئا عن الرؤية المحددة.

في الواقع من المرجح أن الطائرة كانت فيتنامية من كونها كمبوديا على الرغم من تحديد الطيار الذي "ربما يكون صحيحا. يقوم القراء الذين لم يعتادوا على التفكير الاحتمالي ولا يدركون هذه النقطة بتصور 100 حالة واجهت الطيار. استنادا إلى الفقرة (أ) نحن نعلم أن 80 % أو 68 %من الطائرات الفيتنامية تم تحديدها بشكل صحيح على أنها فيتنامية، بينما 20 % أو 17 % تم تحديدها بشكل صحيح على أنها كمبودية. استنادا إلى الفقرة (ب) نحن نعلم أن 85 % من هذه الهجمات من قبل طائرات فيتنامية، 15% من قبل طائرات كمبودية.

على نحو مماثل 80% أو 12 من15 من الطائرات الكمبودية تم تحديدها بشكل صحيح على أنها كمبودية، في حين أن 20 % أو ثلاثة تم تحديدها بشكل غير صحيح على أنها فيتنامية. هذا يجعل ما مجموعه 71 فيتنامية و 29 كمبودية، منها 12 من 29 كمبودية و 17الاخرى من المشاهدات غير صحيح بأنها طائرات فيتنامية .لذلك، عندما يدعي الطيار أن الهجوم الذي شنته

مقاتلة كمبودية، يكون الاحتمال بأن الطائرة كانت في الواقع كمبودية هو فقط 12 / 29 أو 41% ، على الرغم من أن تعرف الطيار صحيح 80%.

قد يبدو هذا وكانه خدعة رياضية، ولكن الأمر ليس كذلك. ينبع الفرق من احتمال مسبق قوي للطيار الذي يراقب الطائرات الفيتنامية. صعوبة الفهم هذه تنشأ بسبب الحكم البديهي لغير المدربين الذي لا يتضمن بعض المبادئ الإحصائية الأساسية للمنطق الاحتمالي. معظم الناس لا يقومون بتضمين الاحتمال المسبق لتبريرهم لأنه لا يبدو ذا صلة. لا يبدو ذا صلة لعدم وجود علاقة سببية بين المعلومات الأساسية عن النسب المئوية لوجود المقاتلات في المنطقة، و ملاحظة الطيار. حقيقة أن 85% من المقاتلات في منطقة كانت فيتنامية و 15% في المئة كمبودية ليس أن الهجوم كان من قبل طائرات كمبودية بدلا من فيتنامية.

لتقدير التأثير مختلف للمعلومات الأساسية ذات الصلة السببية، أنظر لهذه الصيغة البديلة لنفس المشكلة. في الفقرة (ب) من هذه المشكلة، استبدلها للتالي: (ب) على الرغم من أن القوات المقاتلة من البلدين متساوية تقريبا في العدد في هذه المنطقة، 85% من جميع الحوادث الاعتداء وراءها مقاتلين فيتناميين، في حين أن 15% وراءها مقاتلين كمبوديون.

تظل المشكلة رياضيا وهيكليا نفسها. تجارب مع العديد من الموضوعات الاختبار، ومع ذلك، تظهر أنها مختلفة تماما من الناحية النفسية بسبب سهولة التفسير السببي المتعلق بالاحتمالات السابقة لمراقبة الطيار. اذا كان الفيتناميين يميلون للمضايقة والكمبوديين عكسهم، الاحتمال المسبق أن الفيتناميين هم من قاموا بالمضايقة هو الأكثر عرضة و يتم تجاهل الكمبوديين. ربط الاحتمال المسبق بعلاقة السبب والنتيجة يرفع فورا احتمال أن ملاحظة الطيار كانت غير صحيحة.

مع هذه الصيغة المنقحة للمشكلة، يفضل معظم الناس أن يكون تبريرهم على النحو التالي: نحن نعرف من التجارب السابقة في مثل هذه الحالات أن المضايقات تتم عادة من قبل الطائرات الفيتنامية. ومع ذلك، نحن لدينا تقرير موثوق من الطيار أنها كانت مقاتلة كمبودية. يتضارب هذان الدليلان و يلغي كل منهما الآخر. ولذلك، فاننا لا نعرف، و بنسبة 50-50 تقريبا اما اذا كانت كمبودية أو فيتنامية. في توظيف هذا المنطق نحن استخدمنا الاحتمال السابق و دمجناه مع المعلومات الخاصة بحالات معينة، و توصلنا إلى استنتاج مفاده هو أن الإجابة المثلى و الاقرب (41 %) بدون القيام بعملية رياضية حسابية.

هناك، بالطبع بعض المشاكل فيما يتعلق بالمعدلات الاساسية كما في مثال الطائرات الفيتنامية و الكمبودية. عندما لا يعرف المعدل الاساسي يجب أن يستنتج أو يتم البحث عنه، فهو الأقل احتمالا في الاستخدام.

ما يسمى اكذوبة التخطيط و التى اعترف شخصيا أني مذنب فيها هو مثال للمشكلة بحيث لا يعطى المعدل الاساسي مصطلح عددي ولكن يجب أن يستنتج من خلال الخبرة. في التخطيط لمشروع بحثي، قد اقدر أنني باستطاعتي أن أكمل في أربعة أسابيع. يستند هذا التقدير على ادلة حالة محددة ذات صلة: الطول المطلوب للتقرير وتوافر المواد المصدر و صعوبة الموضوع و الانقطاع الذي يمكن التنبؤ به وغير المتوقع وهلم جرا. أنا أيضا امتلك مجموعة من التجارب ذات تقديرات مماثلة اجريتها في الماضي. مثل كثيرين آخرين، لم اكمل مشروع بحثي ضمن الإطار الزمني المقدر له في البداية و لكن تغريني أدلة الحالة. تشير كل الأدلة ذات الصلة بالمشروع أنني سوف أكون قادرا على أنجاز العمل في الوقت المحدد لذلك. على الرغم من أنني أعرف من التجربة أن هذا لن يحدث أبدا و لم اتعلم من هذه التجربة. ما زلت اتجاهل ادلة الاحتمالات التي تسند على العديد من المشاريع في الماضي و اقوم بتقدير زمن من الصعب على انجازه

(اعداد هذا الكتاب اخذ وقتا ضعف الوقت الذي كنت أتوقعه ، هذا التحيز من الصعب تجنبه).