سري للغاية

رواية نصائح ميدانية

# الرجل الرابع والعشرون

عِش كرجل مخابرات
حرفية التعامل مع المواقف بعقل لا يُفاجأ

تنبيه: الشخصيات من الخيال، والدروس من وقائع وكتب موثّقة

فهرس الملف

# محتويات الملف

م رسالة مفتوحة — كلمة قبل أن نبدأ، من أخيك
١ الجزء الأول — العين
01 الرجل الذي لا يلاحظه أحد
02 الملاحظة قبل الحركة
03 السر الذي أسقط جاسوساً كبيراً
04 لا تثق بمن لا يستحق، ولا تحتقر من يستحق
05 الصبر ليس ضعفاً
خ خلاصة الجزء الأول — قواعدك العشر
⚖ ميزان الجزء الأول — في العين والبصيرة
٢ الجزء الثاني — الدرع
06 سمعتك هي غطاؤك، كيف تبني صورة مهنية لا تهتز
07 قبل أن تدخل الغرفة
08 اقرأ الناس قبل أن يقرأوك
09 الهدوء حين ينهار كل شيء
10 الدائرة الضيقة
11 الخداع الذي يحيط بك كل يوم
12 يومك كعملية
⚖ ميزان الجزء الثاني — في الغطاء والثقة
٣ الجزء الثالث — الميزان
13 المخزن الذي يتكلم
14 اكتب ما حدث
15 عدوك الأخطر هو انحيازك
16 الخروج الكريم
خ خلاصة منتصف الكتاب — قواعد الميدان العشر
17 التفاوض، ادخل ومعك بديل
18 الأسرة ليست ساحة تكتيك
19 المال، ميزانية العملية
خ خلاصة إضافية — ست قواعد أخرى

⚖ ميزان الجزء الثالث — في الدليل والانحياز

٤ الجزء الرابع — العاصفة

20 الليلة الطويلة

21 الشائعة

22 الخائن في الدائرة

23 القائد الذي لا يخاف الخطأ

24 الجسد أول معداتك

25 حين تطول العاصفة

26 خريطة العالم الخفي

⚖ ميزان الجزء الرابع — في الأزمة والقيادة

٥ الجزء الخامس — الإرث

27 الوصايا السبع

28 الرجل الذي لا يلاحظه أحد

29 العرض الذي لا يُعلَن

30 ثلاث نسخ وحقيقة واحدة

31 الأرقام لا تكذب بسهولة

32 الحارسان

33 الرسالة داخل الرسالة

34 الرجل الذي يقلّب الملعقة

خ خاتمة الكتاب — قواعد الميدان الخاتمة

⚖ ميزان الكتاب — في صناعة الرجل الرمادي

ت توثيق — ملاحظة المؤلف عن المصادر

ح ملحق جانبي — كيف يُصنع رجل المخابرات؟

رسالة مفتوحة

# كلمة قبل أن نبدأ، من أخيك

م

اسمع يا أخي، قبل أن تقرأ أول سطر: أنا لا أبيع لك وهماً. هذه رواية، شخصياتها من خيالي، لكن الدروس التي بين سطورها مأخوذة من وقائع وكتب وقواعد معروفة وموثّقة، عربية وعالمية، وسأذكر لك مصدر كل قاعدة بجوارها، وإن كانت الواقعة مختلفاً عليها سأقول لك ذلك صراحة. لا تصدّق كاتباً يعرض عليك «أسراراً» من غير مصدر.

لن أعلّمك التجسس. سأعلّمك ما يتعلمه الجاسوس ويحتاجه كل رجل في حياته: **أن تلاحظ، وتصمت، وتخطط، وتتحمل، وتختار من تثق به.** هذه ليست أسراراً، هذه رجولة منظَّمة.

**فكرة الكتاب في سطر:** رجل عادي يتعلم أن يواجه مواقف حياته اليومية، في العمل والبيت والمال والعلاقات، بعقل رجل المخابرات: يلاحظ، ويحضّر، ويقرأ الناس، ويحسب بدائله، ويراجع نفسه. هذا ليس دليلاً لتصير جاسوساً. ولمن يسأل كيف يُصنع رجل المخابرات فعلاً، جعلت له ملحقاً جانبياً في آخر الكتاب.

ورتّبت الكتاب في خمسة أجزاء: **العين**، فـ**الدرع**، فـ**الميزان**، فـ**العاصفة**، فـ**الإرث**. وفي كل جزء مطلع يصوّر المكان والناس بتفاصيل الحاسة، وفي آخره ميزان يحلّل الفكرة بالعقل والبرهان، وبينهما الفصول بقصصها وقواعدها. وغاية الرواية الكبرى أن تنتهي رجلاً ناجحاً، ثم تصنع بعدك رجلاً آخر ناجحاً ومسؤولاً.

جاهز؟ اشرب شايك وتعال.

الجزء الأول

# ١ العين

قبل أذان الفجر بدقائق، كان حي الحسين يتردد بين الليل والنهار. الأسفلت يلمع برذاذ صنبور مكسور في آخر الزقاق، وحول عمود النور المحني يدور خيط من الفراشات الصغيرة كأنها تحاول أن تقرأ شيئاً في الضوء. ومن فرن بلدي يفتح بابه الحديدي بصرير مكتوم تتسلل رائحة العيش الساخن، فتختلط برائحة الشاي المغلي والنعناع والدخان الرخيص وماء رُشّ على الرصيف ليهدأ الغبار.

الأبواب المعدنية للمحال ترتفع واحداً بعد آخر، وكل باب له صوت: هذا يئنّ، وذاك يصرخ، وثالث يسقط في آخر الطريق كطلقة. عامل نظافة يجرّ مكنسته ببطء، وحمامة تهبط على حافة نافذة وتقيس المكان بعين مستديرة. وفي ركن بعيد من كل ذلك، خلف زجاج مقهى لم ينطفئ ضوؤه منذ أمس، رجل صغير الحجم أمام كوب فارغ.

لا أحد يعرف اسم هذا الرجل، ولا يعني ذلك أحداً. في المدينة آلاف من أمثاله يجلسون الآن على آلاف الطاولات يحدّقون في الفراغ. لكن شيئاً سيحدث في هذا الركن في الدقائق القادمة، وهو شيء لن يلحظه ثلاثة وعشرون رجلاً وامرأة يمرّون أمام الزجاج في هذه اللحظة.

> **وهذا بالضبط ما سيعلّمه هذا الكتاب: أن تكون الرجل الرابع والعشرين.**

01

ملف ميداني رقم 01

# الرجل الذي لا يلاحظه أحد

في الساعة التي يتردد فيها الحي بين الليل والنهار، جلس سليم في آخر مقهى لا يزال مفتوحاً قرب الجامع. على الجدار ساعة متوقفة عند العاشرة وخمس دقائق منذ سنوات، وتحتها صورة باهتة لمطرب غاب، وفي السقف مروحة تدور بثقل كأنها تفكّر قبل كل دورة، وعلى الطاولات أكواب تركها أصحابها وفيها بقايا سكر وأوراق نعناع ذابلة.

كان سليم في الثانية والثلاثين، مفصولاً من عمله بعد ثماني سنوات، وفي جيبه ثلاثمئة جنيه مثنية على نفسها كأنها تخجل. أمامه كوب فارغ وملعقة يقلّبها بحركة آلية، وفي رأسه ألف صوت يقول له الجملة نفسها: «أنت فاشل».

ثم دخل الرجل. لم يدخل كما يدخل الناس. لم يبحث بعينيه عن طاولة، ولم يلقِ السلام على أحد، ولم يتوقف عند الباب ليراه الجالسون. كان ستينياً بسيط الهيئة، قميصه الأزرق غسلته المياه حتى كاد يفقد لونه، وحذاؤه قديم

لكنه لامع كأن يداً صبورة تمسحه كل صباح. جلس إلى الطاولة المجاورة، وطلب شاياً بالنعناع بإشارة صغيرة من إصبعين، وفتح جريدة قديمة الطيّات، وصار في لحظة جزءاً من المكان كمروحة السقف.

لاحظ سليم، دون أن يعرف لماذا، أن النادل الذي يعرف كل زبون باسمه لم يسأل الرجل عن شيء، وأن أحداً من الجالسين لم يرفع عينيه إليه. كان الرجل غير موجود بطريقة مدروسة جداً.

مرّت دقائق. ثم قال الرجل، دون أن يرفع عينيه عن الجريدة: «منذ نصف ساعة وأنت تقلّب الملعقة في كوب فارغ يا بني. من الذي ظلمك؟»

ارتبك سليم: «ومن أنت؟»

ابتسم الرجل ابتسامة لم تبلغ عينيه: «سمّني الحاج عبد الرحيم. عملتُ أربعين سنة في عمل لا أحدّثك عنه، وتعلمت منه شيئاً واحداً يصلح لكل البشر. تريد أن تسمعه؟»

لم يكن لدى سليم شيء ليخسره. قال: «قل».

## الدرس الأول: كن رمادياً حيث يجب، وبارزاً حيث يجب

قال الحاج عبد الرحيم:

«أول ما يتعلمه رجل المخابرات أن **من يلفت الأنظار يُكشف، ومن يُكشف يُهزم.** في الأدبيات الأمريكية المعروفة بـ«قواعد موسكو»، وهي قواعد عمل ضباط وكالة الاستخبارات المركزية في العاصمة السوفييتية في

أصعب سنوات الحرب الباردة، ونقلها إلى العلن المسؤول السابق **توني مانديز** في كتبه، تجد نصيحة بسيطة: *اندمج مع المحيط، ولا تغيّر نمطك إلا بقدر ما يخدم غطاءك، ولا تفترض شيئاً.*

يا سليم، انظر إلى حياتك: كم مرة فصلتَ نفسك عن عمل لأنك صرخت في وجه مديرك؟ وكم مرة أفسدتَ صفقة لأنك حكيت أكثر مما يلزم؟ أنت لم تفشل لأنك ضعيف. أنت فشلت لأنك **تعرض كل أوراقك على الطاولة**.»

سأله سليم: «وهل أعيش مختفياً إذن؟»

قال: «لا يا بني. أنت تفهم الرمادي خطأ. الرمادي ليس جباناً، الرمادي **توقيت**. تصمت اليوم لتتكلم غداً حين يكون كلامك سيفاً لا ضجيجاً.»

**قاعدة الميدان**

لا تُظهر كل ما تعرفه، ولا كل ما تشعر به، ولا كل ما تملكه. اختر اللحظة قبل أن تختار الكلمة.

ملف ميداني رقم 02

02

# الملاحظة قبل الحركة

في الصباح التالي قاده الحاج إلى محطة الشهداء، ونزلا معاً على السلم المتحرك البطيء، والهواء يزداد ثقلاً مع كل درجة: رائحة عرق قديم، وعطر نسائي رخيص، ومطهّر أرضيات يحاول عبثاً أن يغلب الباقي. على الجدار إعلان باهت لشاي، وعلى الأرض شريط أصفر يرتجف قبل وصول كل قطار، وفي آخر الرصيف فم النفق المظلم يبتلع الضوء قطعة قطعة.

وقف الحاج عند عمود بلاستيكي بعيداً عن الحافة، وقال: «ابقَ هنا عشر دقائق، ثم قل لي ما رأيت.» ثم ابتعد خطوتين وفتح كتيباً صغيراً كأنه ينتظر أحداً.

حدّق سليم. الأجساد تتدافع عند الأبواب، وأكواب القهوة الورقية ترتجف في الأيدي، وبائع مناديل يعبر الرصيف جيئة وذهاباً بصوت رتيب كالتلاوة. ومن خلف زجاج القطارات المارّة كانت الوجوه تتبدل بسرعة الصور في آلة قديمة، وجه، ووجه، وجه، ولا يبقى منها شيء.

بعد عشر دقائق قال: «ناس كثيرون في عجلة.»

هزّ الحاج رأسه ببطء: «هذا ما يراه الجميع. تعال أرِك.»

وأشار بذقنه دون أن يرفع الكتيب: «الرجل ذو الحقيبة الجلدية عند العمود الثالث. نظر إلى ساعته أربع مرات وما كان ينتظر قطاراً. والسيدة ذات الوشاح الأخضر، تتبعت بعينها شاباً بعينه منذ دخلنا. وذلك البائع، يغيّر مكان بضاعته كل بضع دقائق ليرى من يتبعه بنظره. لا أقول إن أحدهم مجرم يا سليم. أقول إنك لم تكن تنظر.»

شعر سليم بخجل غريب. تذكّر كم مرة مرّ في حياته وهو يفتح عينيه ولا يرى.

## الدرس الثاني: الملاحظة مهارة تُتدرَّب

يحكي الحاج عن تقليد قديم في تدريب الاستخبارات يدور حول **«لعبة كيم»** التي ذكرها **روديارد كبلنغ** في روايته كيم (1901)، حيث يُعرض على الصبي أحجار وأدوات ثم تُغطى ويُسأل عمّا رآه. التمرين ذاته لا يزال يُستخدم في صور شتى لتدريب الذاكرة البصرية.

تمرين لك يا أخي، جرّبه اليوم:

1. ادخل أي مكان واعدّ ثلاثة أبواب وأربعة وجوه وصوتين قبل أن تجلس.
2. حين تخرج، اكتب ما تذكره.
3. كرر ذلك أسبوعاً. ستدهش من نفسك.

**قاعدة الميدان**

من يرى أكثر يخطئ أقل. افتح عينيك قبل أن تفتح فمك.

03

ملف ميداني رقم 03

# السر الذي أسقط جاسوساً كبيراً

كان العصر قد مال على الكورنيش، والنيل يجرّ ضوءه البرتقالي ببطء كمن يجرّ ذيل ثوب ثقيل. على السور المتآكل تلتصق قشور الذرة المشوي، وفي الماء تتمايل مركب شراعية فارغة تدق حبالها بالصاري دقات متقطعة، ومن بعيد يعلو صوت بائع الترمس وهو يعيد النداء نفسه بنغمة واحدة. هواء رطب يحمل رائحة الطمي والبنزين والشاي المحروق. ولم يكن في هذا المشهد كله ما يشي بأن حكاية على وشك أن تُروى.

وعلى مقعد حجري قرب الجسر جلس الحاج مع سليم، وقال: «سأحكي لك حكاية تُروى في كل مدارس الاستخبارات لتحذّر المبتدئين.»

كان **إيلي كوهين**، الجاسوس الإسرائيلي الذي تسلل إلى دمشق في ستينيات القرن الماضي باسم «كامل أمين ثابت»، وصنع علاقات واسعة في أعلى الدوائر السورية. تتفق أغلب الروايات الموثّقة على أن سقوطه في يناير 1965 جاء بعد أن رصدت أجهزة تحديد الاتجاه إرساله اللاسلكي المتكرر، وأن **انتظام نمطه** أضعف غطاءه. (تتباين الروايات في التفاصيل الدقيقة، لكن درس الانتظام مقبول عند من درسوا القضية.)

قال الحاج: «أذكى الناس يسقط حين يصير **نمطه معروفاً**. أتعرف ما الذي يعيدك إلى الفقر؟ ليس قلة الذكاء. هي العادة التي لا تراجعها. المصروف نفسه، الأصحاب أنفسهم، الأخطاء نفسها كل مرة.»

أطرق سليم: «أنا أفعل ذلك.»

قال: «الاعتراف أول الشفاء. كسر النمط لا يعني أن تصير فوضوياً. يعني أن **تراجع** نفسك كما يراجع ضابط الأمن مساره: هل صار مكشوفاً؟»

**قاعدة الميدان**

النمط الثابت نقطة ضعف. راجع عاداتك كل شهر: ما الذي صار يُنبئ عنك قبل أن تتكلم؟

04

ملف ميداني رقم 04

# لا تثق بمن لا يستحق، ولا تحتقر من يستحق

في الشقة الصغيرة كان المساء يتسلل من الشرفة بصوت جيرانٍ يتخاصمون على السطح وعربة فول تنادي في الشارع، وبرائحة بصل يُقلى من بيت مجاور. على الطاولة كوب شاي برد فوق صحيفة قديمة، وفي ركن الصالة مصباح أصفر يلقي دائرة ضيقة من الضوء كأنه يخاف أن يتسع. ارتفع جرس الباب مرتين متقطعتين، وكان في كل مرة يعني ضيفاً يعرف أن صاحب البيت لا يستطيع أن يردّه.

كان الضيف صديقاً قديماً لسليم، جاء يسأله عن أحواله. وبعد عشر دقائق سأله: «وماذا ستفعل؟ هل لديك مال؟ هل أخبرتَ أحداً بخطتك؟»

حين غادر الصديق قال الحاج: «هل لاحظت؟»

«لاحظت أنه سأل كثيراً.»

«وماذا أعطاك مقابل ما أخذ؟»

ضحك سليم لأول مرة منذ أسابيع: «لا شيء.»

قال الحاج: «هذه أبجدية فن اختيار الرجال. في كتاب **«الأرثاشاسترا»** المنسوب إلى **كوتيليا** (القرن الرابع قبل الميلاد في الهند القديمة)، وهو من أقدم ما كُتب عن إدارة الدولة والاستخبارات، ترى كيف كان الحاكم يختبر ولاء من حوله بالمواقف لا بالكلام. وفي الفصل الأخير من **«فن الحرب»** لـ**سون تزو**، وهو فصل كامل عن الجواسيس، تجد القاعدة: *القرار الصحيح لا يأتي من الظن ولا من الأرواح بل من رجال يعرفون.* أي أن المعلومة الجيدة أثمن من الذهب الذي تنفقه لتحصل عليها.»

ثم أردف: «ولا تتحول إلى متشكك مريض. اختبر الناس بالمواقف الصغيرة، فمن حفظ سراً صغيراً قد تأتمنه على كبير. ومن خان في الصغير فقد أراك معدنه.»

**قاعدة الميدان**

لا تمنح ثقتك بالكلام، امنحها بالمواقف. وراقب: هل يأخذ منك أكثر مما يعطي؟

ملف ميداني رقم 05

05

# الصبر ليس ضعفاً

كانت الأيام تتشابه في عينيه كأوراق نتيجة معلّقة على جدار. يستيقظ قبل الفجر، يغسل وجهه بماء بارد يلسع، ويدسّ في جيبه دفتراً صغيراً غلافه طري من كثرة اللمس. في الحافلات تفوح رائحة العرق والبنزين وبخور رخيص معلّق قرب السائق، وعلى أبواب الشركات سيدات الاستقبال بوجوه متشابهة ومناكير متعبة، وأوراق تُقبل بابتسامة وتُحفظ في درج لا يُفتح. وفي المساء كان يجلس على حافة السرير ويكتب بخط صغير ما رآه وما سمعه وما فاته.

هكذا مرّ أسبوعان؛ يطرق أبواب العمل بنمط جديد، ويصمت حين يجب أن يصمت. ولم يأتِ شيء.

قال للحاج غاضباً: «أين النتيجة؟»

نظر إليه الحاج طويلاً: «أتعرف كم يستغرق تجنيد مصدر جيد؟ شهوراً، وأحياناً سنوات. في حرب أكتوبر 1973 كان للمصريين درس عظيم في الصبر والتخطيط والخداع الاستراتيجي، فقد تدرّبت القوات وأُخفيت النوايا وأُجّلت اللحظة حتى حانت. وتحكي الوثائق والمذكرات العسكرية المنشورة كم استغرق الإعداد من وقت وكم كتمان.»

ثم قال بصوت أخوي: «يا بني، أنا أحبك، فاسمعني: العجلة تقتل. من يسابق الزمن يترك أثراً، ومن يصبر يترك نتيجة. أنت لست متأخراً، أنت في **مرحلة الإعداد**.»

دمعت عينا سليم، فلم يعلّق الحاج وأدار وجهه إلى النيل كي يمنحه كرامة اللحظة. وهذه أيضاً من مهارات الرجال.

**قاعدة الميدان**

النجاح الكبير يُبنى بصمت وصبر. لا تقِس نفسك بما يظهر، قِسها بما تبنيه تحت السطح.

خلاصة الجزء الأول

# قواعدك العشر

1. لا تعرض كل أوراقك.
2. افتح عينيك قبل فمك.
3. درّب ملاحظتك يومياً.
4. اكسر أنماطك الضارة.
5. راجع عاداتك شهرياً كأنك تُراقَب.
6. اختبر الناس بالمواقف.
7. لا تعطِ ثقتك لمن يأخذ ولا يعطي.
8. الصبر استراتيجية لا هزيمة.
9. جهّز قبل أن تتحرك.
10. اصمت حين يكون الكلام خسارة.



ميزان الجزء الأول

# في العين والبصيرة

الناس في رؤية الأشياء على ثلاث درجات، وإن اشتركوا جميعاً في سلامة العيون. أولها **النظر**، وهو فعل الحاسة حين تقع على الشيء فتحصيه ولا تفهمه. وثانيها **الملاحظة**، وهي أن يُوجَّه النظر بإرادة، فيُسأل عمّا وراء الظاهر. وثالثها **البصيرة**، وهي أن تُربط الملاحظات بعضها ببعض حتى يقوم منها حكم يُعتمد عليه. فالأعمى بعينه قد يملك البصيرة، والمبصر بعينيه قد يمشي في زحمة الدنيا وهو أعمى.

والسبب في أن أكثر الناس يقفون عند الدرجة الأولى أنها لا تكلّفهم شيئاً، أما الثانية فتكلّف جهداً، والثالثة تكلّف ما هو أعسر من الجهد: **التواضع**. إذ لا يلاحظ إلا من ظنّ أن في الدنيا ما لا يعرفه بعد، ولا يبصر إلا من اتهم نفسه قبل أن يتهم غيره.

ولننظر إلى ما جرى لسليم في الفصول الخمسة. أخطأ أولاً لأنه كان يتكلم أكثر مما يرى. ثم تعلّم أن الصمت ليس عجزاً، بل هو الموضع الذي يتسع فيه النظر. ثم تعلّم أن النمط الثابت، ولو كان ذكياً، يُفضح بثباته. ثم أن الثقة تُوزَن بالمواقف لا بالكلام. وأخيراً أن الصبر ليس فضيلة منفصلة عن العين، بل هو **عين الزمن**: فمن لم يصبر لم يرَ ما تكشفه الأيام.

فإن سأل سائل: هل يغني الذكاء عن هذا كله؟ قلنا: لا. فالذكي الذي لا يلاحظ كالصانع الماهر الذي لا يملك مادة. والأمثلة أمامنا: إيلي كوهين في الرواية الموثقة لم تُسقطه قلة ذكائه، بل انتظام نمطه. والحاكم في *الأرثاشاسترا* لم يختبر رجاله بما قالوا، بل بما فعلوا. وفي الحالتين كانت العين، لا اللسان، حَكَماً.

---

وخلاصة هذا الجزء: **من أراد أن يملك أمره فليملك عينه أولاً.**

الجزء الثاني

# ٢ الدرع

الساعة الثامنة والنصف صباحاً في محطة مترو الشهداء. الهواء الراكد تحت الأرض يحمل رائحة العرق والعطر الرخيص ومطهّر الأرضيات وقهوة سريعة في أكواب ورقية. صوت المذيعة الآلي يعيد الجملة نفسها كأنه يصلّي، وتحت أقدام الناس شريط أصفر يرتجف مع كل قطار قادم. بوابات الدخول تطقطق كأسنان آلة ضخمة، وباعة المناديل والمفاتيح والمصاحف الصغيرة يمدّون أيديهم إلى ظهور تمرّ ولا تلتفت.

في هذا الزحام الكثيف يقف رجل بقميص رمادي وسترة باهتة، لا يلفت نظراً ولا يترك أثراً. حقيبته جلدية قديمة بلا شعار، وحذاؤه نظيف على نحو معتدل. لو سألت عنه من يقف بجانبه لقال: لم أره. وهذه، بالضبط، الدرع التي اختارها.

> **ليست الدرع في هذا الجزء خوذة ولا معطفاً. الدرع أن تعرف متى تظهر ومتى تغيب، وكيف تبني اسماً لا يُهدم بكلمة، وكيف تدخل الغرفة ومعك هدف وبديل ومخرج، وكيف تُنصت إلى من يحدثك فتفهم ما لم يقله، وكيف تبقى هادئاً حين ينهار حولك كل شيء، وكيف تختار من يدخل دائرتك، وكيف تحمي مالك ومعلوماتك من الذين يطرقون الباب بصوت لطيف.**

ملف ميداني رقم 06

06

# سمعتك هي غطاؤك، كيف تبني صورة مهنية لا تهتز

كان السلم ضيقاً ورطباً، تصعد منه رائحة بخور قديم وقهوة بالهيل وورق مبلّل، وعلى باب الدور الثاني لوحة نحاسية صدئة لا تحمل اسماً. دفع سليم الباب فاستقبله ضوء أخضر من مصباح مكتب قديم، وطاولة خشبية ثقيلة عليها آثار أكواب كثيرة، ونافذة تطلّ على حبال غسيل تتمايل بين العمارات وكأنها رايات هدنة. وفي الغرفة هدوء من النوع الذي لا يُصنع، بل يتكوّن بعد أربعين سنة.

كان ذلك في الأسبوع الثالث من لقاءاتهما. وعلى الطاولة وجد سليم ثلاثة أشياء: كوب شاي، وبطاقة عمل بيضاء، وورقة فارغة.

قال الحاج: «اكتب في الورقة من أنت، في ثلاثة أسطر. لا تكتب اسمك ولا وظيفتك القديمة. اكتب **ما تستطيع إثباته**.»

جلس سليم يحدّق في الورقة. كان يعرف أنه يجيد حساب التكاليف، ومراقبة جودة الأغذية وسلامة الغذاء، وإدارة المخازن، وفضّ الخلافات بين الموردين، لكنه لم يملك دليلاً واحداً مكتوباً على أي منها.

ابتسم الحاج: «هذا هو الخلل يا أخي. أنت تملك المهارة ولا تملك **الغطاء**.»

## الدرس السادس: الهوية تُبنى بالأدلة لا بالادعاء

يحكي الحاج عن عملية شهيرة رُفعت عنها السرية في تسعينيات القرن الماضي: خروج ستة دبلوماسيين أمريكيين من طهران عام 1980، وهي العملية التي رواها **توني مندیز**، ضابط وكالة الاستخبارات المركزية، وتناولها فيلم *Argo*. فكرة العملية كانت أن يخرج الدبلوماسيون بصفة طاقم سينمائي يستكشف مواقع تصوير لفيلم خيال علمي. ولم يكتفِ المخططون بجواز سفر مزيف وقصة جميلة، بل أسسوا شركة إنتاج وهمية بمكتب حقيقي، ونشروا إعلانات عن الفيلم في المجلات المتخصصة في هوليوود، حتى إذا سأل أي مدقِّق وجد أثراً يصدّق القصة. (تختلف تفاصيل الفيلم السينمائي عن الوقائع في عدة مواضع، فلا تعتمد عليه مصدراً، وارجع إلى كتب مندیز نفسه.)

قال الحاج: «الغطاء الضعيف كلام، والغطاء القوي **أثر**. حين يبحث عنك أحد، ماذا سيجد؟ إن لم يجد شيئاً فهذا شك، وإن وجد تناقضاً فهذا شك أكبر، وإن وجد سجلاً متسقاً من الأعمال والعلاقات فهذه ثقة.»

ثم أضاف: «وفي قواعد موسكو المتداولة قاعدة تقول ابقَ داخل غطائك. لا يجوز أن تقول في مجلس إنك مهندس وفي مجلس آخر إنك تاجر. وأنت يا سليم لست جاسوساً، لكن سمعتك المهنية هي غطاؤك، والناس يقارنون بين ما قلته أمس وما تقوله اليوم.»

## تمرين الغطاء المهني

1. اكتب في سطر واحد: ما الذي تجيده، وما الدليل عليه؟
2. اجمع ثلاثة آثار حقيقية: عملاً أنجزته، وشهادة من عميل أو زميل، ورقماً يثبت نتيجة.
3. تأكد من اتساق الصورة: السيرة الذاتية، وما تقوله في الاجتماعات، وما يقوله عنك الآخرون.
4. وإن لم تجد أثراً، فابدأ الليلة بصنع أول واحد.

صمت سليم ثم قال: «أنا لا أملك شيئاً من هذا.»

وضع الحاج يده على كتفه: «لا، أنت تملك ثمانية أعوام من الشغل لم تكتبها: تكاليف حسبتَها، وشحنات غذاء فحصتَها وسلّمتَها آمنة، وموردين أصلحتَ بينهم. اكتبها. وأنا معك، لست وحدك.»

وبعد أسبوعين من تلك الليلة جاءه أول خيط حقيقي: زميل قديم من أيام عمله الأول عرض عليه شراكة صغيرة في مشروع لتوريد الوجبات إلى مكاتب صغيرة، برأس مال متواضع وجهد كبير. وافق سليم، وحمل معه أوراقه الجديدة: ما يستطيع إثباته. لم يكن عملاً مريحاً، لكنه كان بداية.

**قاعدة الميدان**

سمعتك هي غطاؤك الحقيقي. ابنِها بالأدلة، وحافظ على اتساقها، ولا تقل عن نفسك ما لا تستطيع إثباته.

07

ملف ميداني رقم 07

# قبل أن تدخل الغرفة

كان الصباح يتسرب إلى شقة الحاج من خلف ستارة باهتة، والغلاية الصغيرة على الموقد تصفّر صفيراً حاداً ثم تخفت. على الرف ساعة حائط تدق بإيقاع ثابت لا يتأثر بشيء، وتحتها صورة قديمة بالأبيض والأسود لرجال لا يبتسمون. دخل سليم وفي وجهه شحوب من لم ينم، وفي يده أوراق مطوية مرات حتى كادت تتمزق عند الثنيات.

كان عنده في الظهر موعد مع مورّد كبير يريد رفع الأسعار، وعنده بعد غد اجتماع مع عميل محتمل، وعنده خلاف مع شريكه لم يُحسم منذ شهر.

قال: «كل شيء يأتي في وقت واحد يا حاج.»

قال الحاج: «وهل تعرف ما الفرق بين رجل المخابرات وبين الناس في أيام كهذه؟ الناس **تدخل الموقف ثم تفكر**. ورجل المخابرات **يفكر ثم يدخل**. والحرفية كلها في ما يحدث قبل أن تفتح الباب.»

## الدرس السابع: التحضير نصف المعركة

يعلّم الحاج سليماً أربعة أسئلة، يقول إنها خلاصة ما يفعله المحترفون قبل أي لقاء:

1. **ما هدفي الحقيقي؟** ليس ما أتمناه، بل أقل نتيجة تُرضيني، وأفضل نتيجة ممكنة.

2. **من أمامي؟** ما الذي يريده؟ ما الذي يخشاه؟ تحت أي ضغط هو؟ وهذا ما قصده **سون تزو** في *فن الحرب* حين جعل معرفة الخصم ومعرفة النفس شرطين متلازمين للنصر.

3. **ما خطتي البديلة؟** وفي قواعد موسكو المتداولة قاعدة تدعو إلى إبقاء الخيارات مفتوحة. وفي عملية طهران التي ذكرها **توني منديز**، كما يرويها هو، كانت هناك أغطية احتياطية وسيناريوهات بديلة قبل التنفيذ، لأن الخطة التي لا بديل لها تنهار عند أول عطل.

4. **كيف أخرج؟** من يدخل موقفاً دون مخرج يصبح أسيراً له.

قال سليم: «وهذا كله قبل الظهر؟»

ضحك الحاج: «عشر دقائق على ورقة يا ولدي. والمرة الأولى تبدو ثقيلة، والعاشرة تصير عادة.»

## تطبيق على مورّدك

جلسا يخططان للقاء:

- **هدف سليم الأدنى:** إبقاء السعر كما هو لشهرين.
- **هدفه الأعلى:** خصم صغير مقابل زيادة الكمية.

- **ما يريده المورد:** عميل ثابت لا يتركه لمنافس.
- **البديل:** عرض من مورد آخر، جاهز في الجيب ولا يُخرجه إلا عند الحاجة.
- **المخرج:** «سأراجع الأرقام وأعود إليك غداً»، جملة تحفظ كرامته وتفتح باب العودة.

قال الحاج: «ولا تعلن عن بدائلك أولاً. اجعل المورد يتكلم، وأنصت أكثر مما تتكلم. من يتكلم أولاً يكشف ما يريد، ومن يصغي يعرف أين يضغط.»

## بعد الموقف: المراجعة

حين عاد سليم مساءً، لم يسأله الحاج: «هل نجحت؟» بل سأله: «ما الذي سار كما خططت، وما الذي فاجأك، وماذا ستغيّر في المرة القادمة؟» وهذه المراجعة بعد التنفيذ ممارسة معروفة في الأجهزة العسكرية والاستخبارية تُسمى مراجعة ما بعد العمل، وهي ما يحوّل الأخطاء إلى خبرة.

**قاعدة الميدان**

لا تدخل موقفاً دون هدف وبديل ومخرج، ولا تخرج منه دون مراجعة. من يحضّر يتحكم، ومن يرتجل يُدار.

ملف ميداني رقم 08

08

# اقرأ الناس قبل أن يقرأوك

كان الحرّ في الظهيرة يلصق القميص بالظهر، ودرج العمارة يفوح برائحة الرطوبة والقطط. صعد سليم الدرجات الثلاث عشرة بخطى ثقيلة، ومن خلفه ضجيج مكيف مكتب شريكه ما زال يطنّ في أذنه، ووجه الرجل الجالس خلف المكتب لا يفارق مخيلته، بابتسامته المتأنية التي لم يفهمها. كان يحمل في صدره حكماً جاهزاً، ولم يكن يعلم بعد أنه سيتلقى عليه أول درس في ثمن الأحكام الجاهزة.

ودخل على الحاج فقال بمرارة: «قال لي إنه موافق، ورأيت في عينيه أنه يكذب.»

رفع الحاج حاجبه: «رأيت في عينيه؟ أخبرني، ما الذي رأيته بالضبط؟»

صمت سليم، ثم قال: «كان يتجنب النظر إليّ.»

قال الحاج: «وهل هذه عادته؟ ربما كان خجولاً. وربما كان متعباً. وربما لا يحب الخلاف. يا ولدي، أول خطأ يقع فيه الناس أنهم يحوّلون **انطباعاً** إلى **حكم**.»

## الدرس الثامن: لا تبحث عن علامة الكذب، ابحث عن التغيّر

يحكي الحاج أن الدراسات المنشورة في هذا الباب متواضعة النتائج. ففي مراجعة علمية شهيرة لعشرات الدراسات، نشرها **تشارلز بوند** و**بيلا دي بولو** عام 2006، تبيّن أن الناس، حتى أصحاب الخبرة، لا يزيد نجاحهم في كشف الكذب كثيراً عن مستوى التخمين، وأن علامات مثل تجنب النظر ليست دليلاً موثوقاً بذاتها. (ابحث عن اسم الدراسة لتقرأها بنفسك، وهي من المراجع المعروفة في علم النفس.)

قال الحاج: «فما الذي يفعله المحترف إذاً؟ لا يعتمد على علامة واحدة. يعتمد على ثلاثة أشياء:»

1. **الخط الأساسي:** كيف يتصرف هذا الشخص حين يكون هادئاً وصادقاً؟ لا تقيس إلا بعد أن تعرف معياره. فمن يتجنب النظر دائماً لا يعني تجنبه شيئاً اليوم.

2. **التغيّر:** ما الذي تغيّر حين وصلتَ إلى سؤال معيّن؟ تسارع كلامه؟ أطال في التفاصيل؟ تهرّب؟ التغيّر عند موضوع بعينه أصدق من أي علامة ثابتة.

3. **الأسئلة المفتوحة والصمت:** اسأل «حدّثني كيف جرى الأمر؟» ولا تسأل «هل فعلت كذا؟». ثم اصمت. فالصمت يدفع الناس إلى ملء الفراغ، وفي ملئهم له تظهر المعلومة.

ثم قال بنبرة أب: «وتذكّر أن هدفك ليس أن تفضح أحداً. هدفك أن **تفهم** حتى لا تُفاجأ. فإن لم تتأكد، فاعتبر ما رأيته فرضية، وانتظر أدلة أخرى قبل أن تحاسب أحداً.»

## تطبيق على موقف سليم

عاد سليم إلى شريكه في اليوم التالي وسأله: «حدّثني ما الذي يقلقك في هذا الاتفاق؟» ثم سكت. فتردد الشريك، ثم قال إنه يخشى أن يتحمل وحده خسارة المورد الجديد. ولو لم يسأل سليم لما عرف. وهكذا تحوّل «الكذب» الظاهر إلى مخاوف يمكن معالجتها.

**قاعدة الميدان**

لا تحكم على الناس بعلامة، افهمهم بالمقارنة والتغيّر والسؤال المفتوح. وكن بطيئاً في الاتهام، سريعاً في الفهم.

09

ملف ميداني رقم 09

# الهدوء حين ينهار كل شيء

كان الفجر لم يُولد بعد، والبلاط تحت قدميه بارداً كالحجر، والهاتف على الخزانة يضيء الغرفة بضوء أبيض مريض. من بعيد ارتفع أذان الفجر ممتداً فوق أسطح المدينة، وعلى الشارع أول عربة قمامة تجرّ صفيحها بقرقعة. ثم جاء الصوت المضطرب من الطرف الآخر، وفي لحظة واحدة سقط الصباح كله في حلقه.

كانت الأخبار كلها سيئة: شحنة العميل الأكبر تأخرت، وتحدث المدير غاضباً، وعطل في النظام أوقف الفواتير، وشريكه لا يرد على الهاتف.

اتصل سليم بالحاج والكلمات تسبقه: «كل شيء انهار! ماذا أفعل؟»

قال الحاج بصوت بطيء هادئ: «أولاً، تنفس. ثانياً، أخبرني بما حدث بالترتيب، دون أحكام.»

قال سليم: «كيف تكون هادئاً هكذا؟»

قال الحاج: «ليس لأن الأمر صغير. بل لأن الهدوء **مهارة تُتدرَّب**، لا طبع تولد به.»

# الدرس التاسع: أنت لا تتحكم في الحدث، تتحكم في استجابتك

يروي الحاج ثلاث أدوات يستعملها المحترفون وتتكرر في كتب التدريب والمذكرات:

1. **اضبط الجسد أولاً.** يُعلَّم أفراد الجيوش والشرطة ما يُسمى التنفس التكتيكي أو تنفس الصندوق: شهيق أربع ثوانٍ، وحبس أربعاً، وزفير أربعاً، وحبس أربعاً. وتشير دراسة نشرها باحثون من جامعة ستانفورد عام 2023 إلى أن بضع دقائق يومياً من التنفس العميق ذي الزفير الطويل حسّنت المزاج وخفّضت معدل التنفس أكثر من التأمل الصامت في عينة من المشاركين. (النتيجة أولية وليست علاجاً لأي حالة، فاطلع على الدراسة بنفسك.)

2. **افصل الوقائع عن الانفعال.** اكتب على ورقة ما حدث فعلاً في سطور قصيرة، وما لا تعرفه بعد، وما يمكنك فعله خلال ساعة. وتذكّر قانون **يركس ودودسون** (1908) الذي يقول إن بعض الضغط يحسّن الأداء، لكن الزيادة عن حدّ معيّن تُفسده.

3. **تدرّب على الأسوأ قبل أن يقع.** تعرف في علم القرار تقنية «ما قبل الفشل» التي وصفها عالم النفس **غاري كلاين**: تتخيل أن المشروع فشل بعد عام، ثم تسأل: لماذا؟ فتكتشف الثغرات وأنت لا تزال قادراً على سدّها.

قال الحاج: «ويقول رجال الوحدات الخاصة عبارة شائعة بينهم: **البطيء سلس، والسلس سريع**. العجلة تضاعف الأخطاء، والتمهل يوفر وقتاً.»

## ترتيب التعامل مع الأزمة

أملى الحاج على سليم ما يشبه قائمة ثابتة:

- **توقف عشر ثوانٍ** قبل أي رد.
- **اجمع الوقائع:** ما الذي حدث؟ متى؟ من المتأثر؟
- **رتّب الأولويات:** ما الذي يخسر المال أو الثقة الآن؟ ابدأ به.
- **تواصل مبكراً وبوضوح:** من يعلم بالمشكلة منك أفضل ممن يكتشفها بنفسه.
- **اطلب المساعدة** حين يلزم، فهذا ليس ضعفاً بل قرار محترف.

نفّذ سليم الترتيب. اتصل بالعميل قبل أن يتصل به، واعتذر باختصار، وعرض موعداً جديداً مؤكداً. وبعد ساعتين كان الموقف تحت السيطرة.

**قاعدة الميدان**

الأزمة لا تُحل بالغضب ولا بالذعر. اضبط نفسك أولاً، ثم رتّب الوقائع، ثم تحرك.

10

ملف ميداني رقم 10

# الدائرة الضيقة

كانت الشقة في الليل أقل ضوءاً وأكثر عمقاً. الراديو القديم على الرف يهمس بصوت خافت لأغنية من زمن آخر، ومن الشارع تصعد قرقعة أحجار الدومينو على طاولة المقهى المقابل، وضحكات متعبة تتخلل الكلام. جلس سليم على الكرسي الخشبي الصلب، صامتاً، يضغط يديه المتعرقتين، وفي حلقه كلمات لا تريد أن تخرج.

جلس سليم أمام الحاج صامتاً على غير عادته، ثم قال: «أخبرت صديقي القديم بخطتي لإضافة خط توريد جديد. وبعد أسبوع وجدت منافساً يعرض الفكرة نفسها على عملائي.»

لم يوبّخه الحاج. قال بهدوء: «وهل كان صديقك يحمل نية سيئة؟ ربما لا. ربما قالها لمن قالها لغيره، ومن غيره لثالث. المشكلة ليست في الأشخاص دائماً يا أخي، بل في **عدد من يعرفون**.»

## الدرس العاشر: لا يعرف إلا من يحتاج أن يعرف

يشرح الحاج مبدأً معروفاً في العمل الاستخباري والعسكري يُسمى **«الحاجة إلى المعرفة»** (need to know)، ومعناه أن المعلومة لا تُعطى للشخص لمجرد أنه موثوق، بل لأنه يحتاجها فعلاً ليؤدي دوره. والغرض ليس الشك في الناس، بل تقليل الضرر إن أخطأ أحدهم أو تعرّض لضغط.

ثم رسم له دوائر على ورقة:

1. **الدائرة الداخلية (شخصان أو ثلاثة):** من جرّبتهم في الشدة وليس في الرخاء. هؤلاء يعرفون خططك الكبرى وقراراتك الحساسة.
2. **دائرة العمل والتعاون:** من يلزمهم أن يعرفوا جزءاً محدداً، لا أكثر.
3. **الدائرة العامة:** الباقون، ويعرفون ما تعرضه علناً فقط.

قال الحاج: «ولا تنقل أحداً من دائرة إلى أخرى بكلمة جميلة. انقله بموقف جرّبته فيه.»

## الثقة والتحقق

يذكر الحاج عبارة روسية قديمة تقول ثق ولكن تحقق، اشتهرت عالمياً حين استعملها الرئيس الأمريكي **رونالد ريغان** في توقيع معاهدة الصواريخ المتوسطة المدى مع الاتحاد السوفييتي عام 1987. قال: «التحقق ليس

إهانة. هو طريقة محترمة لحماية العلاقة من سوء الفهم. اتفق على الأرقام مكتوبة، وراجع الوعود في موعدها.»

## ومن الداخل أيضاً

ويذكّره بدرس مؤلم من الاستخبارات الأمريكية: **ألدريتش إيمز**، ضابط في وكالة الاستخبارات المركزية، اعتُقل عام 1994 بعد أن باع أسراراً للسوفييت. وتفيد الروايات المنشورة عن القضية أن إنفاقه الباذخ الذي لا يتناسب مع راتبه كان من العلامات التي لفتت الانتباه إليه، وأنه كان محل ثقة زملائه سنوات طويلة. قال الحاج: «الدرس ليس أن تشك في الجميع. الدرس أن تنتبه **للتغيّر في السلوك** حتى عند من تحبهم، وأن لا تبني مصيرك كله على شخص واحد مهما وثقت به.»

**قاعدة الميدان**

الثقة تُمنح بقدر الموقف ولا تُمنح بالكامل مرة واحدة. أعطِ كل شخص من المعلومات ما يحتاجه، وراقب التغيّر، وتحقق بأدب.

11

ملف ميداني رقم 11

# الخداع الذي يحيط بك كل يوم

كان السوق في ذروته: صراخ الباعة يتداخل مع أبواق الدراجات النارية، ورائحة السمك المثلج تختلط برائحة الجوافة الناضجة وعرق الظهيرة، وأكياس البلاستيك تتطاير مع الريح الساخنة كأرواح صغيرة. بين أكياس الخضار وصناديق الليمون ارتجف هاتف سليم في جيبه. كان الزحام من النوع الذي لا يترك لك أذناً تسمع بها نفسك.

التقط المكالمة بصعوبة. جاءه صوت رجل مهذب قال: «أنا من قسم الأمان في بنكك. حسابك يتعرض لمحاولة سحب الآن، ولإيقافها أحتاج الرمز الذي وصلك على هاتفك فوراً.»

ارتبك سليم، وكاد يقرأ الأرقام. ثم تذكر ما قاله الحاج، فأغلق الخط.

حين حكى للحاج، ضحك الحاج ضحكة قصيرة: «أحسنت. هذا ما يسمى في الأدبيات **الهندسة الاجتماعية**: أن تخترق الإنسان لا الجهاز.»

# الدرس الحادي عشر: المخادع يصنع العجلة ويستعير السلطة

يقول الحاج إن أشهر من كتب عن هذا الباب هو **كيفن ميتنيك**، المخترق الأمريكي السابق، في كتابه *The Art of Deception* (2002)، وخلاصة ما فيه أن أسهل نقطة اختراق في أي نظام هي الإنسان الذي يريد أن يكون خدوماً. ويضيف عالم النفس **روبرت تشالديني** في كتابه *Influence* أن الناس تنقاد للسلطة والندرة والعجلة والمجاملة، وكلها أدوات يستغلها المحتال.

ثم أملى على سليم علامات الخطر:

1. **العجلة:** «الآن فوراً»، «خلال دقائق»، «وإلا سيُغلق الحساب».
2. **السلطة المزعومة:** «أنا من البنك»، «من الشرطة»، «من الضرائب».
3. **طلب سري:** رمز تأكيد، أو كلمة مرور، أو الرقم السري. البنوك المحترمة تقول في تعليماتها المعلنة إنها لا تطلب هذه البيانات هاتفياً، فراجع تعليمات بنكك أنت.
4. **مجاملة أو تهديد:** وعد بجائزة، أو تخويف من خسارة.

# ردّ رجل المخابرات

يُعلَّم المحترفون قاعدة بسيطة: **لا تثق بقناة بدأها الطرف الآخر.** فإذا اتصل بك أحد:

- أنهِ المكالمة بهدوء.
- اتصل أنت بالجهة على الرقم المطبوع على بطاقتك أو الموقع الرسمي، لا الرقم الذي ظهر لك.
- لا تضغط على روابط الرسائل، افتح التطبيق أو الموقع بنفسك.
- لا تعطِ أي رمز أو كلمة مرور لأحد مهما بدا مقنعاً.
- حدّث كلمات مرورك وفعّل التحقق بخطوتين.
- وإن تعرضت للاحتيال، أبلغ بنكك فوراً وسجّل ما حدث بالتفصيل.

قال الحاج: «ولا تخجل إن وقعت. المحتالون محترفون، والخجل يمنعك من الإبلاغ فيزيد الضرر. وحدّث من حولك، فالأب الكبير في السن والأم والأخ الصغير هم أول المستهدفين.»

**قاعدة الميدان**

من يستعجلك يريد أن تتوقف عن التفكير. توقف أنت، وتحقق من القناة بنفسك، ولا تعطِ سراً لمن بادرك.

ملف ميداني رقم 12

# 12 يومك كعملية

جاء الخريف إلى حي الحسين بنسمة ترفع الغبار عن الرصيف وتحمل رائحة خبز محمّص. في شقة الحاج كان الشاي ينتظر على الطاولة بخاره الأبيض الرفيع، وعلى معصم الحاج ساعة قديمة بسوار جلدي بالٍ تعمل بدقة من لا يعرف التقاعد. دخل سليم متأخراً، قميصه مجعد وعيناه حمراوان، وهاتفه ما زال مضيئاً في يده كأنه جزء من كفه.

بعد شهرين من اللقاءات الأولى، لاحظ الحاج أن سليماً صار يلاحظ ويحضّر ويحمي نفسه، لكنه يصل إلى آخر النهار مرهقاً بلا إنجاز.

سأله: «كيف تبدأ يومك؟»

قال سليم: «أفتح الهاتف وأرى ما جاء.»

ابتسم الحاج: «إذاً أنت تبدأ يومك بما يريده الآخرون منك. رجل المخابرات يبدأ بما **يريده هو**.»

# الدرس الثاني عشر: خطط يومك كما تُخطّط العملية

قال الحاج: «العملية الناجحة لها هدف واضح، وأولويات، ووقت محمي، ومراجعة في النهاية. ويومك مثلها.» ثم رسم له الأسلوب:

1. **إحاطة الصباح (عشر دقائق):** قبل أي رسالة، اكتب ثلاثة أهداف فقط لليوم. ما الذي إن أنجزته يكون يومك ناجحاً؟ وهذا قريب من مصفوفة **أيزنهاور** المعروفة التي تفرّق بين المهم والعاجل، وتُنسب إلى قول للرئيس الأمريكي دوايت أيزنهاور في خمسينيات القرن الماضي أن الأمور العاجلة نادراً ما تكون مهمة.

2. **ساعة عمق محمية:** اجعل ساعة أو ساعتين لأصعب مهمة، بلا هاتف ولا إشعارات. ويدعو كتاب *Deep Work* لكال نيوبورت (2016) إلى هذه الفكرة. وتشير أبحاث الباحثة **غلوريا مارك** إلى أن العودة إلى التركيز بعد مقاطعة تستغرق وقتاً طويلاً قد يبلغ دقائق عدة، ولهذا تكلّف كل مقاطعة أكثر مما يبدو.

3. **احمِ طاقتك:** لا يُنجز الجسد المنهك عملاً دقيقاً. وفي دراسة أسترالية معروفة نُشرت عام 2000، لوحظ أن البقاء مستيقظاً نحو سبع عشرة إلى تسع عشرة ساعة أضعف الأداء بما يقارب أثر نسبة كحول منخفضة في الدم. فالنوم ليس ترفاً بل جزء من العملية.

4. **تجميع المهام الصغيرة:** الرد على الرسائل والمكالمات في نوافذ

محددة، لا طوال اليوم.

5. **مراجعة المساء (خمس دقائق):** ما الذي أنجزته؟ وما الذي عطّلني؟ وما الذي سأغيّره غداً؟ وهي مراجعة ما بعد العمل التي مرّت بك في الفصل السابع، لكن على يومك.

قال سليم: «وكل هذا في اليوم؟»

قال الحاج: «ابدأ بواحدة. ثلاثة أهداف كل صباح. وبعد أسبوع أضف الثانية. العادات الكبيرة تبدأ صغيرة وتثبت بالتكرار.»

**قاعدة الميدان**

من لا يحدد أولوياته يحددها له غيره. ابدأ يومك بما تريد، واحمِ وقتك وطاقتك، وراجع نفسك كل مساء.



ميزان الجزء الثاني

# في الغطاء والثقة

يخلط الناس بين **الكتمان** و**الخداع**، وبينهما من الفرق ما بين الحجاب والتزوير. الكتمان أن تمسك عن قول ما لا يجب قوله، والخداع أن تقول ما ليس بحق. فالأول حقّ كل عاقل ما دام لا يضرّ بالآخرين، والثاني خيانة للثقة التي يقوم عليها الاجتماع كله. وقد قام هذا الجزء على التفريق بينهما: فالغطاء الذي نتحدث عنه هو **سمعتك المهنية**، أي ما يعرفه الناس عنك مما يمكن إثباته، لا قناع يُصنع للتمويه.

وانظر كيف يعمل هذا القانون في اقتصاد النفوس. إن **السمعة رأس مال لا يُرى**، لكنه يُنفَق في كل صفقة وكل كلمة. من كثرت أدلته على الصدق قلّ ما يُطلب منه من ضمانات، ومن نقصت أدلته تضاعفت عليه المطالب. فالغطاء القوي ليس من يخفي نفسه، بل من يكثر آثار صدقه حيث يمكن لأحد أن يفتّش.

وأما الثقة فهي في الجزء كله ميزان ذو كفتين: كفة **الإعطاء** وكفة **التحقق**. ومن أخلّ بإحداهما فقد اختل ميزانه. من أعطى بلا تحقق صار طعمة للمحتال. ومن تحقق بلا إعطاء صار متشككاً مريضاً يخسر الأصدقاء. والعاقل من أعطى بقدر الموقف، وتحقق بقدر الخطر، وجعل بينهما أدباً.

ويتجلى هذا في مبدأ **الحاجة إلى المعرفة**: ليس سوء ظن بالناس، بل رحمة بهم وبك. لأن من لا يعرف السر لا يُسأل عنه، ولا يُضغط عليه ليبوح، ولا يُلام إن ضاع.

---

وخلاصة هذا الجزء: **الدرع التي لا تُخترق هي الصدق المنظَّم**.

الجزء الثالث

# ٣ الميزان

الثالثة بعد منتصف الليل في مخزن مبرّد في أطراف المدينة. الباب الفولاذي الثقيل ينفتح بشهقة، فيندفع هواء بارد مشبع برائحة الكلور والكرتون المبلّل والدجاج المجمّد. في السقف مصابيح نيون تطنّ بصوت أبيض لا ينتهي، وعلى الأرض خطوط صفراء باهتة من عجلات الرافعات، وعلى الرفوف صفوف من الصناديق البيضاء مرصوصة كوجوه متشابهة، ولكل صندوق ملصق بتاريخ وكود.

يخرج نَفَس الرجل الواقف عند الباب بخاراً أبيض يتلاشى. على ميزان حرارة معلّق عند المدخل رقم أحمر يرتجف بين الثامنة والتاسعة. عند ركن الصناديق خيط ماء رفيع يسيل من تحت باب الثلاجة الثالثة ويجمد عند طرفه، وفوقه عازل مطاطي ذابل كشفة لا تطبق.

كل هذه التفاصيل تتكلم. لكن من يسمع؟

> **في هذا الجزء يتعلم سليم أن العين تلتقط والعقل يحكم، وأن بينهما ميزاناً إن اختلّ أفسد كل شيء: ميزان الدليل، وميزان الفرضية، وميزان الخروج، وميزان الكلمة في التفاوض، وميزان الأسرة، وميزان المال. وكل ميزان يبدأ بسؤال واحد: ما الدليل؟**

13

ملف ميداني رقم 13

# المخزن الذي يتكلم

وجد سليم عملاً جديداً إلى جانب شراكته الصغيرة: مستشاراً لجودة الأغذية وسلامتها في شركة تموين تخدم مستشفيات ومصانع. وفي أول فجر له هناك وصل قبل العمال، فوجد حارس البوابة نائماً على كرسيّه والراديو يهمس بآية متقطعة، وفي الساحة الخلفية شاحنة تبريد باردة المحرك تقطر من تحتها بقعة ماء داكنة.

دفع الباب الفولاذي للمخزن المبرّد فاستقبله هواء كأنه يد من ثلج، وشهقة المحركات الضخمة في الجدران، ورائحة الكلور والكرتون المبلّل والدجاج المجمّد. على السقف مصابيح نيون تطنّ بصوت أبيض لا ينتهي، وعلى الأرض خطوط صفراء باهتة من عجلات الرافعات، وتحت قدميه بلاط مبلّل يلمع كجلد سمكة. خرج نَفَسه بخاراً أبيض وتلاشى.

لم يلمس شيئاً. فقط وقف عند الباب ونظر. وفي عشر دقائق رأى ما لم يره أحد منذ شهر: جليداً متراكماً على حواف باب الثلاجة الثالثة، وميزان حرارة معلّقاً عند المدخل يرتجف رقمه الأحمر قرب التسع درجات حين يجب أن يكون أقل بكثير، وشحنات جديدة موضوعة أمام القديمة، وملصقات تواريخ بخط يد لا يطابق بعضه بعضاً، وخيط ماء رفيعاً يسيل من تحت باب الثلاجة ويجمد عند طرفه فوق عازل مطاطي ذابل كشفة لا تطبق.

أخرج هاتفه واتصل بالحاج: «المخزن يتكلم يا حاج، وأنا أسمعه أخيراً.»

ضحك الحاج: «إذاً تدرّبت عينك. هذه ملاحظة الفصل الثاني تعمل في عملك الحقيقي. والآن أخبرني ما التالي.»

## الدرس الثالث عشر: الإشارات الصغيرة تسبق الكارثة الكبيرة

قال الحاج: «رجل المخابرات لا ينتظر الحادث، يبحث عن **الإشارات الصغيرة** التي تسبقه. وفي سلامة الغذاء وُضع علم كامل على هذه الفكرة.»

ثم حكى له قصة نظام **الهاسب** (HACCP) المعروف بتحليل المخاطر ونقاط التحكم الحرجة. تذكر المراجع المنشورة عن تاريخه أنه تطور في ستينيات القرن الماضي حين احتاجت وكالة ناسا إلى طعام لروّاد الفضاء لا يُسبب مرضاً أبداً، فعملت مع شركة بيلسبري وجهات بحثية أمريكية على نظام يمنع الخطر قبل وقوعه بدل فحص المنتج النهائي فقط. ثم تبنّته لاحقاً هيئات دولية للأغذية وصار أساساً في كثير من القوانين الوطنية. (راجع الوثائق الرسمية للهيئة الدولية للأغذية «كودكس» لتقرأ المبادئ السبعة بنفسك.)

وأضاف: «وهناك قاعدة معروفة في إرشادات الأغذية الأمريكية والأوروبية تسمى **منطقة الخطر**: درجات الحرارة بين نحو أربع درجات ونحو ستين درجة مئوية هي التي تتكاثر فيها البكتيريا بسرعة. ولهذا لا يقاس الأمان بالنظر والشم، بل بالميزان والتوثيق.»

ثم رسم له طريقة مرور المحترف:

1. **اقرأ المكان قبل أن تتكلم مع أحد:** الحرارة، والنظافة، وترتيب الدخول والخروج للبضاعة، والتواريخ.
2. **ابحث عن عدم الاتساق:** ملصق مختلف، أو سجل ناقص، أو عامل متوتر عند سؤال معين.
3. **قِس ولا تخمّن:** ميزان حرارة معايَر ودفتر قياس، لا انطباع.
4. **تحرك بسرعة حين تتعلق المسألة بأرواح الناس:** اعزل الدفعة المشبوهة، وأبلغ المسؤول، ولا تنتظر التأكد الكامل.

عزل سليم الدفعة المشبوهة في ذلك الصباح، واستدعى فني التبريد. وبعد يومين تبيّن أن العازل المطاطي للباب قد تلف. وما كان لأحد أن يلحظ ذلك لولا عين مدرّبة.

**قاعدة الميدان**

الكارثة تبدأ بإشارة صغيرة يتجاهلها الجميع. افحص المكان بعينك وبالقياس قبل أن تثق بالكلام، واعزل الخطر حين يتعلق بأرواح الناس.

ملف ميداني رقم 14

14

# اكتب ما حدث

كان مكتب مدير الشركة واسعاً بارداً، فيه مكتب خشبي ثقيل وخلفه شهادات مؤطرة تلمع تحت الإضاءة، ومكيف يطنّ بنغمة رتيبة تغطي على الأنفاس. على الجدار ساعة كبيرة تدق ببطء، وعلى الطاولة ملف أخضر لم يُفتح. جلس سليم على كرسي جلدي أعمق مما ينبغي، وأحسّ بأن المكان صُمّم ليُشعر الجالس فيه بأنه صغير.

بعد أسبوع، سأله مدير الشركة: «هل أنت متأكد من أن الثلاجة كانت معطلة؟ العمال يقولون إنها تعمل.»

شعر سليم بحرارة في وجهه، ثم فتح دفتره وقال: «الأربعاء، الخامسة والنصف فجراً، حرارة الثلاجة رقم ثلاثة تسع درجات بميزان معايَر، وصورة للميزان بتاريخ التصوير، وملصقات الدفعة ثلاثة بتواريخ متضاربة. وهذه ملاحظات الفني بعد الفحص.»

صمت المدير، ثم قال: «شكراً. اترك لي نسخة.»

خرج سليم من المكتب والممر الطويل يتمدد أمامه كنفق من نيون أبيض. لاحظ أن يده التي تحمل الدفتر ترتجف قليلاً، وأن عرقاً بارداً نزل على ظهره تحت القميص. مرّ بجوار طاولة السكرتيرة فسمع طقطقة لوحة المفاتيح

تتوقف نصف ثانية ثم تستأنف، وفهم أن خبراً صغيراً بدأ يتسلل في الشركة: أن لهذا المستشار أوراقاً.

## الدرس الرابع عشر: ما لم يُكتب لم يحدث

قال الحاج: «لا أحد يصدّق ذاكرتك، لكن الجميع يحترم السجل. وفي كل نظام محترف، من سلامة الغذاء إلى الاستخبارات، يقف التوثيق في قلب العمل.»

ثم ذكّره بأن المبدأ السابع في نظام الهاسب هو حفظ السجلات والتوثيق، وأن المعايير المعلنة لتحليل الاستخبارات في الولايات المتحدة، ومنها التوجيه الرقم 203 الصادر عن مجتمع الاستخبارات، تطلب من المحلل أن **يفرّق بين الحقائق والتقديرات**، وأن يبيّن مستوى ثقته في استنتاجه ومصادر معلومته. (اقرأ نص التوجيه المنشور علناً لتتأكد.)

وأعطى سليم طريقة بسيطة للتوثيق في كل موقف مهم:

1. **ماذا حدث؟** جملة واحدة محايدة.
2. **متى وأين ومن حضر؟**
3. **ما الدليل؟** صورة، قياس، رسالة، شاهد.
4. **ما الذي أعرفه، وما الذي أظنه، وما الذي لا أعرفه؟** ولا تخلط بينها أبداً.
5. **ما الإجراء التالي؟** ومن المسؤول عنه ومتى.

قال سليم: «وهذا في كل شيء؟»

قال الحاج: «في ما يهم. خلاف مع شريك، اتفاق شفهي مع مورّد، ملاحظة على عامل. اكتبه في أربعة أسطر قبل أن تنام. ومن اعتاد ذلك صار كلامه ثقيلاً في الميزان.»

**قاعدة الميدان**

اكتب الوقائع قبل أن تنساها، وفرّق بين ما تعرفه وما تظنه. من يملك السجل يملك الحجة.

15

ملف ميداني رقم 15

# عدوك الأخطر هو انحيازك

عند رصيف التحميل كانت الشاحنات تقف في صف طويل ومحركاتها تزمجر، والسائقون يدخنون جالسين على حافة الرصيف، وذباب الظهيرة يلتصق بالعرق على الأعناق. على لوح معدني معلّق دفتر استلام بسلسلة صدئة، وفي الهواء رائحة ديزل ودجاج مجمّد وماء متسخ. وفي هذا الحرّ خرج سليم من مكتبه وفي رأسه قرار كامل لم يسأل أحداً عنه.

جاءت مشكلة جديدة: مورّد دجاج تأخر في التسليم ثلاث مرات. كان سليم قد قرر في رأسه: «هذا مورد غير جاد، وسأوقف التعامل معه.»

سأله الحاج: «هل تحققت من السبب؟»

قال: «لا حاجة. الأمر واضح.»

ابتسم الحاج ابتسامة من يعرف: «حين تقول لي إن الأمر واضح، أخاف عليك. عدوك الأخطر ليس المورد، بل **فكرتك الجاهزة**.»

# الدرس الخامس عشر: ابحث عمّا ينقض فكرتك

قال الحاج: «من أكثر ما تعلّمته الأجهزة من أخطائها أن المحلل الذكي يقع في فخ تأكيد ما يعتقده. وقد كتب **ريتشاردز هوير**، المحلل في وكالة الاستخبارات المركزية، كتابه *Psychology of Intelligence Analysis*، وهو مجموعة دراسات نشرها مركز الدراسات الاستخبارية في الوكالة عام 1999، وفيه يشرح أن العقل يبحث عن الأدلة التي تؤيد فرضيته ويتجاهل ما ينقضها، ويقترح أسلوباً يسمى **تحليل الفرضيات المتنافسة**.»

والفكرة يمكن أن تطبقها أنت دون أي تعقيد:

1. **اكتب كل التفسيرات الممكنة:** لا تفسيراً واحداً. التأخير بسبب إهمال؟ أم نقل؟ أم طقس؟ أم خطأ منّا في الطلب؟

2. **اكتب الأدلة المتاحة، وانظر أي تفسير ينقضه كل دليل:** فالتفسير الذي تتعارض معه أدلة أقل هو الأقرب، لا الذي تؤيده أدلة أكثر.

3. **اسأل نفسك:** ما الذي لو علمته لغيّر رأيي؟ ثم اذهب وابحث عنه.

4. **اسمع من يخالفك:** وليس ليحرجك، بل لأنه يرى ما لا تراه.

وبعدما عمل سليم بهذه الطريقة وجد أن التأخير في المرات الثلاث وقع بعد أن غيّرت الشركة وقت الطلب دون إخطار المورد. فأصلح الأمر وحافظ على مورد جيد.

ثم قال الحاج بنبرة الأب: «وتذكّر أن الأقل خطأً ليس الواثق بنفسه، بل من يسأل نفسه كثيراً: وماذا لو كنت مخطئاً؟»

**قاعدة الميدان**

لا تثق بفكرة لمجرد أنها أولى أفكارك. ضع كل التفسيرات على الورق، وابحث عن الدليل الذي ينقض فكرتك قبل الذي يؤيدها.

ملف ميداني رقم 16

16

# الخروج الكريم

في مكتب الشراكة الصغير، بعد انصراف الجميع، كان ضوء الحاسوب يضيء وجه سليم بزرقة متعبة. كوب شاي بارد ملتصق بقاعه السكر، وشريط ورق طويل ينساب من آلة حاسبة قديمة على الأرض كلسان ملتوٍ، وفواتير مكدّسة تميل في برجها. وصوت مروحة السقف يدور بدقات رتيبة كأنها تحصي ما يضيع.

بعد ستة أشهر، كانت شراكة سليم الصغيرة في مشروع التوريد ما تزال قائمة. لكن المشروع لم يعد يسير كما خُطط له، وسليم يضخ فيه مالاً ووقتاً ويقول لنفسه: «لقد دفعت الكثير، لا يمكنني أن أتراجع الآن.»

سمعه الحاج وسكت قليلاً، ثم قال: «أتعرف أصعب قرار يتخذه محترف؟ ليس البدء. بل **الانسحاب في الوقت الصحيح**.»

## الدرس السادس عشر: حدّد مخرجك قبل أن تدخل

قال الحاج: «في علم السلوك مفهوم موثّق يسمى **مغالطة التكلفة الغارقة**، أي أن يتمسك الإنسان بقرار خاسر لأنه استثمر فيه كثيراً. وقد درس الباحثان **هال آركس** و**كاثلين بلومر** هذه الظاهرة في ورقة منشورة

عام 1985، وبيّنا كيف يستمر الناس في الإنفاق على مشروع خاسر لمجرد أنهم أنفقوا عليه من قبل.»

ثم أضاف: «ورجل المخابرات المحترف يعرف أن الخروج جزء من الخطة لا هزيمتها. وفي قواعد موسكو المتداولة قاعدة تنصح بعدم مخالفة حدسك لأنه رادارك الميداني. ولا أقول لك اتبع الحدس وحده، بل لا تتجاهله.»

وأعطى سليم أسلوباً عملياً:

1. **اكتب شروط الانسحاب قبل البدء:** إن لم يتحقق كذا بحلول تاريخ كذا، أخرج.
2. **افصل بين ما أنفقته وما ستنفقه:** المال الذي ذهب ذهب. السؤال هو: هل سأبدأ هذا المشروع اليوم لو لم أنفق فيه شيئاً؟
3. **استشر من لا مصلحة له:** شخصاً من دائرتك الداخلية يقول لك الحقيقة بهدوء.
4. **اخرج بكرامة:** اتفق بوضوح، وأعطِ الآخرين وقتاً، ولا تحرق الجسور. فمن خرج بكرامة عاد إذا شاء.

راجع سليم الشروط التي كتبها في أول المشروع، فوجد أن اثنين منها تحققا سلباً. فتحدث بهدوء مع شريكه، وتفاوضا على خروج مرتب، وخرج بخسارة صغيرة وسمعة كاملة. وبعد شهرين اتصل به الشريك ليعرض عليه مشروعاً أفضل.

**قاعدة الميدان**

حدّد قبل أن تبدأ متى تخرج. لا تتمسك بقرار خاسر لأنك دفعت فيه كثيراً، واخرج بكرامة وبلا حرق جسور.

خلاصة منتصف الكتاب

# قواعد الميدان العشر

خ

1. حضّر هدفاً وبديلاً ومخرجاً قبل أي موقف.
2. افهم الناس بالتغيّر والمقارنة لا بعلامة واحدة.
3. اضبط جسدك قبل أن تقرر في الأزمة.
4. أعطِ كل شخص ما يحتاج أن يعرفه فقط.
5. ثق وتحقق، بأدب.
6. لا تثق بقناة بدأها غيرك.
7. ابدأ يومك بثلاثة أهداف وراجعه مساءً.
8. انتبه للإشارات الصغيرة قبل الكارثة الكبيرة.
9. اكتب الوقائع وفرّق بينها وبين رأيك.
10. ابحث عمّا ينقض فكرتك، وحدّد مخرجك قبل أن تدخل.

17

ملف ميداني رقم 17

# التفاوض، ادخل ومعك بديل

كان ممر الإدارة في المستشفى طويلاً ومضيئاً بنيون أبيض، تفوح منه رائحة مطهّر قوي ممزوج بقهوة آلة مُحمّصة. على الكراسي البلاستيكية جلس موردون بحقائب جلدية ووجوه تتدرب على الابتسام، وخلف باب زجاجي كانت طاولة طويلة بيضاء تنتظر. وقف سليم لحظة عند العتبة، وسمع في رأسه الجملة التي قالها الحاج عن الداخلين بلا بديل.

بعد أن رأت إدارة الشركة ما أنجزه في الأشهر الماضية، رقّته إلى مدير للعمليات وأسندت إليه ملف العقود. وفي أول اختبار له استدعته إحدى المستشفيات لتجديد عقد التوريد، وطلبت خفضاً كبيراً في السعر. دخل سليم الاجتماع وقلبه يخفق، لكنه تذكّر ما قاله الحاج: «من يدخل التفاوض بلا بديل يفاوض وهو يتوسل.»

قبل الاجتماع بيومين جلس مع الحاج وكتب الأرقام على ورقة: أقل سعر يقبله، والسعر الذي يريده، وعميلان آخران يمكنه التوجه إليهما إن انهار الاتفاق.

# الدرس السابع عشر: قوتك في التفاوض هي بديلك

قال الحاج: «أشهر ما كُتب في هذا الباب كتاب *Getting to Yes* لـ**روجر فيشر** و**ويليام يوري** من مشروع هارفارد للتفاوض (1981). وفيه فكرة اسمها **أفضل بديل للاتفاق** (BATNA): ماذا ستفعل إن لم تتفق؟ فمن لديه بديل جيد لا يخاف الرفض، ومن لا بديل له يوافق على أي شيء.»

ثم أضاف: «وقد ألّف **كريس فوس**، مفاوض الاختطاف السابق في مكتب التحقيقات الفيدرالي، كتاب *Never Split the Difference* (2016)، يعرض فيه أساليب استخدمها في مفاوضات الرهائن، منها:»

1. **ردّد آخر كلمات الطرف الآخر:** يقول «ميزانيتنا ضعيفة»، فتقول بهدوء: «ميزانيتكم ضعيفة؟» فيشرح أكثر.
2. **سمِّ شعوره:** «يبدو أنكم قلقون من ارتفاع التكلفة.» فينزع التسمية التوتر ويفتح الحوار.
3. **اسأل أسئلة تبدأ بكيف وماذا:** «كيف يمكننا أن نصل إلى رقم يناسبكم ويحفظ الجودة؟» فتنقل عبء الحل إليهم دون عدوان.
4. **لا تتعجل الرد:** الصمت أداة، وكذلك قولك «دعني أراجع الأرقام».

وأضاف الحاج: «وثمة دراسة معروفة لـ**أموس تفيرسكي** و**دانيال كانمان** (1974) عن ظاهرة **الإرساء**: الرقم الأول الذي يُطرح يجذب بقية الأرقام نحوه. فاحرص على أن تكون أنت من يضع الرقم الأول المدروس إن كنت

تعرف السوق، وإلا فاجعل الطرف الآخر يبدأ.»

دخل سليم الاجتماع، وردّد، وسمّى، وسأل. وخرج باتفاق: خفض صغير مقابل عقد أطول ودفعات أسرع. لم يكن بحاجة إلى البديل في النهاية، لكن وجوده منحه الثبات.

**قاعدة الميدان**

قبل أن تفاوض اعرف بديلك وحدّه. وأثناء التفاوض اسأل بـ«كيف» و«ماذا»، وأنصت أكثر مما تتكلم، ولا تتعجل الرد.

18

ملف ميداني رقم 18

# الأسرة ليست ساحة تكتيك

أدار المفتاح في القفل ببطء ليخفف صوته، فاستقبله ضوء مصباح صغير في الصالة ورائحة عشاء برد في الصحون. عقارب الساعة قاربت الواحدة، ومن النافذة المفتوحة جاء صوت سيارة عابرة ونباح كلب بعيد. على الأريكة جلست منى بقميص بيت قديم، ويداها مضمومتان على ركبتيها، ووجهها هادئ هدوء من قرر أن يتكلم.

قالت زوجته **منى** بهدوء: «أشعر أنك صرتَ تعيش معنا كضيف. تسمع ولا تنصت.»

شعر سليم بالدفاع يتصاعد في صدره، وكاد يرد بحدة. ثم تذكّر درس الفصل التاسع، فتنفس وقال: «أخبريني أكثر.»

# الدرس الثامن عشر: هذه العلاقات لا تُدار بالحيل

اتصل بالحاج في اليوم التالي وحكى له. قال الحاج بصوت أبوي: «سأقول لك شيئاً يخالف ما تعلّمته منّي. كل ما علّمتك إياه عن الملاحظة والصبر وقراءة الناس يُستخدم في بيتك **لتفهم أهلك لا لتتلاعب بهم**. من يعامل زوجته كخصم يخسر البيت.»

ثم ذكر له بحوث عالم النفس **جون غوتمان**، الذي درس الأزواج في مختبره عقوداً. من أشهر استنتاجاته أن أخطر ما يهدد العلاقة أربعة سلوكيات سمّاها **فرسان الكارثة الأربعة**: النقد الجارح، والازدراء، والدفاعية المفرطة، والانسحاب الصامت. وأن الأزواج المستقرة يعيشون نحو خمسة تفاعلات إيجابية مقابل كل تفاعل سلبي. (هذه خلاصات منشورة في كتبه، فاقرأها بنفسك قبل الاعتماد عليها.)

وأعطاه الحاج أدوات بسيطة:

1. **أنصت أولاً، ثم أعد ما سمعت:** «إذن تشعرين أنني غائب حتى حين أكون حاضراً. هل فهمتُ؟» قبل أي دفاع أو شرح.
2. **تجنّب الازدراء مهما اشتد الخلاف:** لا سخرية ولا استخفاف، فهذه الجروح لا تُنسى.
3. **خصّص وقتاً ثابتاً:** خمس عشرة دقيقة أسبوعياً بلا هاتف، تتحدثان فيها عمّا نجح وما أرهق وما تحتاجه من الآخر.

4 **احمِ أسرتك كما تحمي عملك:** حدّثهم عن الاحتيال الذي مرّ بك في الفصل الحادي عشر، واتفقوا على كلمة سرّ عائلية قبل أي تحويل مالي عاجل.

في ليلة الجمعة جهّز سليم الأشياء بيديه كما يجهّز رجل أداة دقيقة: أغلق الحاسوب، وغلى الشاي بالنعناع، وأخرج الكوبين الزجاجيين اللذين لا يخرجان إلا للضيوف. ثم أطفأ هاتفه ووضعه في الدرج وأغلقه، وسمعت منى صوت المفتاح يدور في قفله الصغير. نظرت إليه نظرة من لا يصدق ما يرى.

جلس سليم مع منى ليلة الجمعة وأغلق هاتفه. استمع إليها نصف ساعة دون أن يقاطعها. وحين انتهت قالت: «هذه أول مرة منذ أشهر أشعر أنك هنا.»

**قاعدة الميدان**

مهاراتك في الفهم والانتباه للأسرة لا عليها. أنصت حتى تفهم، وأعد ما سمعت، وابتعد عن الازدراء، وخصّص وقتاً لا يُقاطع.

ملف ميداني رقم 19

19

# المال، ميزانية العملية

كانت طاولة المطبخ في آخر الشهر مغطاة بالإيصالات المثنية وقسيمة الكهرباء وورقة تعداد بخط منى وآلة حاسبة صغيرة ملتصقة بزر مقلوب. رائحة شاي مغلي طويلاً تملأ الغرفة، وصنبور المطبخ يقطر بنقطة منتظمة. جلس سليم أمام هذه الفوضى الصغيرة، وفي رأسه سؤال واحد يعود كل شهر مثل الدَّين: أين ذهب المرتب؟

كان سليم قد تعلّم ألّا يُفاجأ في عمله، لكنه لا يزال يُفاجأ في بيته كل آخر شهر: أين ذهب المرتب؟

قال الحاج حين سمعه: «ذكّرتني بقصة ألدريتش إيمز في الفصل العاشر. لفت الانتباه إليه إنفاقه الذي لا يطابق دخله. وأنت لست جاسوساً، لكن **كل رجل يجب أن يعرف أين يذهب ماله**.»

## الدرس التاسع عشر: اعرف أرقامك كما تعرف خريطة عملية

*تنبيه من المؤلف: ما يلي مبادئ عامة تعليمية وليس نصيحة مالية شخصية، وأنا لست مستشاراً مالياً. استشر مختصاً في حالتك.*

قال الحاج: «ابدأ بالوقائع، لا بالمشاعر.»

1. **سجّل كل مصروف شهراً كاملاً:** لا لتحاسب نفسك، بل لتعرف. المعلومة قبل القرار، كما في كل عملية.

2. **قسّم دخلك تقسيماً بسيطاً:** اقترحت **إليزابيث وارن** وابنتها **أميليا تياجي** في كتاب *All Your Worth* (2005) قاعدة معروفة باسم 50/30/20: نحو نصف الدخل للاحتياجات الأساسية، وثلاثون في المئة للرغبات، وعشرون للادخار وسداد الديون. والنسب ليست مقدسة، لكنها نقطة بداية تُعدَّل بحسب ظروفك.

3. **كوّن صندوق طوارئ:** تنصح كثير من الجهات التثقيفية المالية بمبلغ يغطي نفقات عدة أشهر، يُوضع في مكان آمن سهل الوصول. فمن لا احتياطي له يضطر إلى قرارات متعجلة تحت الضغط.

4. **لا تقترض لتستهلك:** القرض الذي يموّل الرفاهية يأكل مستقبلك، والقرض الذي يبني دخلاً قد يكون له مكان بعد حساب دقيق.

5. **احذر تضخم نمط الحياة:** حين يزيد دخلك لا ترفع نفقاتك بالمقدار نفسه. وقد وصف **مورغان هاوسل** في كتابه *The Psychology of Money* (2020) كيف يدمّر الإنفاق ما يبنيه الدخل.

6. **افصل بين الاحتياج والرغبة قبل أي شراء كبير:** انتظر أسبوعاً. فإن بقيت الرغبة ثابتة بعد أسبوع فهي أقرب إلى الحاجة.

عمل سليم بما قاله الحاج، واكتشف بعد شهر أن ثلث مصروفاته تذهب إلى أشياء لا يذكرها ولا ينتفع بها. فأعاد ترتيب مصروفه، وبدأ يدخر مبلغاً صغيراً ثابتاً كل شهر. ولم يشعر بالثراء، لكنه شعر لأول مرة أن المال يعمل لصالحه.

**قاعدة الميدان**

سجّل أرقامك، وقسّم دخلك، وكوّن احتياطياً، ولا تقترض لتستهلك. من يعرف أين يذهب ماله يمسك بزمام حياته.

خلاصة إضافية

# ست قواعد أخرى

خ

1. لا تفاوض قبل أن تعرف بديلك.
2. ردّد وسمِّ واسأل بـ«كيف» و«ماذا» قبل أن ترفض.
3. استخدم فهمك للناس لتقترب من أسرتك لا لتتلاعب بها.
4. أنصت وأعد ما سمعت قبل أن تدافع عن نفسك.
5. سجّل مصروفك وأرقامك شهراً كاملاً قبل أن تحكم على نفسك.
6. كوّن احتياطياً، ولا تقترض لتستهلك.



ميزان الجزء الثالث

# في الدليل والانحياز

أخطر ما يعرض للعقل أنه **يحكم قبل أن يفحص**. فإذا وقع في نفسه رأي أولاً، صار كل ما يراه بعد ذلك شاهداً له، وكل ما يخالفه شاغباً عليه. وهذا الداء ليس عيب الجهلاء وحدهم، بل هو مرض الأذكياء أكثر، لأنهم أقدر على صنع الحجج لما استقر في نفوسهم.

وقد قام هذا الجزء على علاج هذا الداء بثلاثة أدوية. **الأول: الاتساق**، أي أن تقيس بالميزان والسجل، لا بالانطباع، كما فعل سليم في المخزن، فإن الحرارة رقم، والرقم لا يجامل. **الثاني: التوثيق**، أي أن تكتب الواقعة قبل أن تنسى، وتفرّق بين ما تعلم وما تظن وما لا تدري. **الثالث: النقض**، أي أن تطلب لفكرتك ما ينقضها قبل أن تطلب ما يؤيدها.

وانظر في قانون التكلفة الغارقة وما فيه من غرابة: يتمسك الرجل بقرار خاسر لأنه أنفق فيه كثيراً، فيزيد الإنفاق، وكأنه يظن أن المال الضائع سيعود إذا تبعه مال آخر. وهذا من أعجب ما يقع للعقل: أن يجعل **الماضي حاكماً على المستقبل** مع أن الماضي لا يملك إلا أن يُتعلم منه.

وفي التفاوض والأسرة والمال، يظهر الميزان في شكل آخر: **اعرف بديلك، واسمع قبل أن تدافع، وسجّل قبل أن تحكم**. ففي الثلاثة ينتصر من قدّم الدليل على الغضب، والفهم على الظن.

---

وخلاصة هذا الجزء: **العدل مع الحقائق قبل العدل مع الناس**، فإن من لم يعدل مع الحقيقة لم يعدل مع أحد.

الجزء الرابع

# ٤ العاصفة

الثانية وسبع دقائق بعد منتصف الليل. الهاتف على المنضدة يهتز على الخشب بصوت مدفون كحشرة عالقة في علبة. في الخارج حرّ آب المثقل بالغبار يخنق الشارع، ونباح كلب بعيد يتقطع، وصوت مروحة قديمة تدور فوق النائم. ثم يأتي الصوت من الجهة الأخرى للخط، صوت امرأة تحاول أن تبدو هادئة وتفشل: ثمانية، وجبة، مستشفى.

في دقائق يتغير كل شيء. يرتدي القميص بيد، ويمسك المفاتيح بالأخرى، ويعبر الصالة المظلمة على أطراف أصابعه كي لا يوقظ أحداً. في المصعد يلمح وجهه في المرآة المشروخة: رجل شاحب بعينين لا ترمشان. وفي الشارع يصطدم به هواء ساخن ورائحة بنزين، وعلى الجانب الآخر من الطريق كشك سجائر مغلق وعلى بابه ورقة معلّقة تتحرك مع نسمة غير موجودة.

يعرف سليم ما سيجده هناك: ممرات بيضاء تحت إضاءة قاسية، ورائحة المطهّر المحتقن في الحلق، وأصوات عجلات تجرّ سريراً، وسيدة تبكي على كرسي بلاستيكي، وممرضة تمرّ دون أن ترفع رأسها، وساعة جدارية تدق الثواني بإصرار عدو.

> **العاصفة في هذا الجزء ليست حدثاً واحداً. هي ليلة طويلة، وشائعة تنتشر في ساعات، وخيانة من الداخل، واختبار قيادة، وجسد يطالب بحقه، وأزمة تمتد شهوراً، وخريطة يرسمها رجل عجوز ليفهم تلميذه من أين تأتي الرياح.**

ملف ميداني رقم 20

# 20 الليلة الطويلة

رنّ الهاتف في الثانية وسبع دقائق بعد منتصف الليل.

كان سليم نائماً نوماً ثقيلاً لأول مرة منذ أسابيع. اهتز الهاتف على المنضدة الخشبية بصوت مدفون كحشرة عالقة في علبة، وأضاءت الشاشة سقف الغرفة بزرقة باردة. في الخارج حرّ آب المثقل بالغبار يخنق الشارع، ونباح كلب بعيد يتقطع، ومروحة قديمة فوقه تدور بصرير خافت. إلى جواره منى نائمة على جنبها، وشعرها منثور على الوسادة.

التقط الهاتف وانسلّ إلى الصالة المظلمة على أطراف أصابعه. جاءه صوت امرأة يرتجف: «أستاذ سليم، أنا الدكتورة هالة، مديرة المناوبة الليلية في المستشفى. عندنا ثمانية من العاملين يشكون من قيء وإسهال بعد وجبة العشاء، والوجبة من شركتكم.»

جلس على حافة الأريكة وشعر بالأرض تميل تحته. ثمانية. وجبة من شركته. مستشفى.

كان أمامه في هذه اللحظة طريقان. الأول طريق الغريزة: أن ينكر، أو يرتبك، أو يتصل بنصف معارفه يستشيرهم. والثاني طريق ما تعلّمه. وضع يده على صدره وتنفس: أربعة، وأربعة، وأربعة، وأربعة. ثم قال بصوت ثابت لم يعرف

من أين جاءه: «دكتورة هالة، أشكرك على الاتصال بي فوراً. سأصل خلال أربعين دقيقة. أوقفي توزيع بقية الوجبات الآن، واحتفظي بما بقي من الطعام في أكياس مغلقة مكتوب عليها الوقت والقسم، ولا تتخلصي منه. سجّلي أسماء المصابين وأعراضهم وتوقيت بدايتها.»

## الدرس العشرون: في الأزمة الكبرى، ابدأ بالترتيب لا بالتفسير

في الطريق، اتصل بالحاج الذي رد من الرنة الأولى كأنه كان ينتظر. لم يطلب سليم نصيحة، فقط قال ما حدث. وجاءه صوت الحاج هادئاً كالماء: «أحسنت ما فعلت. الآن ثلاثة أشياء وأنت تقود: ابدأ بالسلامة قبل المسؤولية، وبالوقائع قبل التفسير، وبالتوثيق قبل الذاكرة.»

كان بهو المستشفى في الثالثة فجراً يشبه ميناءً مهجوراً: كراسٍ بلاستيكية متراصة، وآلة مشروبات تئن في الركن بضوء أزرق، وحارس نصف نائم يرفع رأسه ويعيده. وفي الممر الطويل تعالت صرخة طفل بعيدة ثم انطفأت، وتحت الضوء الأبيض القاسي بدت الوجوه كلها بلا ظلال. وجد سليم الدكتورة هالة واقفة أمام طاولة في غرفة العاملين، عليها أكياس صغيرة مغلقة، وعيناها محمرّتان، ويداها تعتصران أوراقاً.

وفي المستشفى، فتح سليم دفتره وأخذ يعمل كما تعلّم:

1. **السلامة أولاً:** تأكد أن المصابين تحت رعاية طبية، وأن كل دفعة مشتبه بها معزولة ومحفوظة بعيداً عن التوزيع.

2. **تتبّع الأثر:** يتطلب قانون الغذاء العام في الاتحاد الأوروبي (اللائحة 178 لسنة 2002، المادة 18) أن يعرف المنتج من أين جاءه كل مكوّن وإلى أين ذهب، أي خطوة للخلف وخطوة للأمام. وهي قاعدة صارت معياراً عالمياً في كثير من الأنظمة. فسأل: ما الأصناف التي قُدّمت؟ ومن أي دفعة؟ ومن استلمها؟ وما درجة حرارتها حين خرجت؟

3. **لا تقفز إلى متهم:** في الساعة الثالثة صباحاً قال له أحد المسؤولين: «هذا خطأ الطباخ.» فأجاب سليم: «ربما. وربما لا. دعونا نكتب كل الاحتمالات: الدجاج، الأرز، السلطة، النقل، التخزين، ماء الغسيل، وحتى عدوى جاءت من خارج الوجبة.» كان يطبق ما تعلّمه في الفصل الخامس عشر.

مرّت الساعات. جمع عينات وصوّر الميزان ودوّن الحرارة. وفي الخامسة فجراً اكتشف شيئاً صغيراً: سجل الشاحنة التي نقلت دفعة الدجاج يُظهر ارتفاع حرارة صندوق التبريد إلى عشر درجات لمدة أربعين دقيقة، ولم يبلّغ السائق بذلك أحداً.

وهنا جاء الاختبار الأصعب. كان بإمكانه أن يلقي اللوم كله على السائق ويرتاح. لكنه تذكّر ما قاله له الحاج: «ابحث عن النظام الذي سمح للخطأ أن يحدث، لا عن الرجل الذي أخطأ فقط.»

وبحلول الظهر كان قد أعدّ تقريراً من صفحتين: ما حدث، ومتى، وما الدليل، وما الذي لا نعرفه بعد (نتائج المختبر)، وما الإجراءات التي اتُّخذت فوراً، وما التغييرات المقترحة. وقدّمه للمستشفى قبل أن يطلبه أحد.

قالت الدكتورة هالة وهي تقلّب الصفحات: «لم أرَ شركة تقدم تقريراً كهذا في أول يوم. معظمهم يختبئ.»

وفي المساء أُصيب سليم بنوبة ارتجاف خفيفة حين انتهى الضغط، فجلس في السيارة وضحك ضحكة متعبة: لقد نجح، ولا يزال قلبه يخفق كأنه ركض عشرة كيلومترات. وهذه أيضاً طبيعة الأمر: الجسد يدفع الفاتورة بعد انتهاء الأزمة.

**قاعدة الميدان**

في الأزمة الكبرى رتّب، وسجّل، وتتبّع الأثر، وابحث عن النظام لا عن المتهم. وتواصل مبكراً بالحقائق، فمن يصارح أولاً يكسب الثقة.

ملف ميداني رقم 21

21

# الشائعة

في الثامنة والنصف صباحاً كان هاتفه يهتز على مائدة المكتب بين أكواب القهوة الباردة وأوراق التقرير، اهتزازاً متصلاً كأنه قلب يخفق خارج الجسد. رسائل، ثم رسائل فوق الرسائل، ثم صورة تتكرر في مجموعات التراسل: فتاة شاحبة في سرير مستشفى، وتحتها عبارة بخط أبيض عريض: «تسمم جماعي في المستشفى بسبب شركة التموين... انشروا قبل أن يخفوا الحقيقة.»

دخل أحد زملائه المكتب بوجه شاحب وهاتفه في يده كأنه يحمل جثة. قال: «الناس صدّقوا يا سليم. الشركة ستنهار.»

أخذ سليم نفساً. لم يغضب ولم يردّ. أمسك الصورة وبدأ يحلّلها كما يحلّل ضابط معلومة مجهولة المصدر. لاحظ نقش الملاءة، وشكل حامل المحلول، ونوع مقبس الكهرباء على الجدار، وخطاً دقيقاً في زاوية الصورة يشبه أثر قصّ من إطار أكبر. شيء ما في الصورة لا ينتمي إلى مستشفاه، ولا إلى هذه الليلة.

# الدرس الحادي والعشرون: الكذبة تسبق الحقيقة، فاسبقها بالدليل

قال الحاج حين سمع: «الشائعة سلاح قديم في كل صراع. واليوم تنتقل بسرعة لم يعرفها أحد من قبل. وفي دراسة نشرتها مجلة *Science* عام 2018 لثلاثة باحثين من معهد ماساتشوستس للتقنية هم **سورش فوسوغي** و**ديب روي** و**سينان أرال**، وجدوا أن الأخبار الكاذبة في تويتر وصلت إلى أعداد أكبر من الناس وانتشرت أسرع من الأخبار الصحيحة، وكان احتمال إعادة نشرها أعلى بنحو سبعين في المئة. والسبب، كما يقولون، أن الناس تنشر ما يدهشها، لا ما يقنعها.» (راجع الدراسة لتتأكد من الأرقام.)

ثم علّمه طريقة تسمّى **SIFT** وضعها **مايك كولفيلد**، الباحث في الثقافة المعلوماتية بجامعة ولاية واشنطن:

1. **قِف (Stop):** قبل أن تصدق أو تشارك، توقف. اسأل: هل أعرف مصدر هذا؟
2. **افحص المصدر (Investigate):** من نشره أول مرة؟ هل هو جهة معروفة؟ هل له مصلحة؟
3. **ابحث عن تغطية أفضل (Find):** هل ينقل الخبر مصدر موثوق آخر؟ أم هو متداول بلا أصل؟
4. **تتبّع الادعاء إلى أصله (Trace):** ارجع إلى الصورة أو المقطع الأصلي، وانظر في تاريخه وسياقه.

وأضاف: «والبحث عن الصور بصورة عكسية يكشف كثيراً. أحياناً تكون الصورة من حادث قديم في بلد آخر.»

فعل سليم ذلك. جلس إلى الحاسوب وفتح أداة البحث بالصورة المقلوبة، وراح يراقب النتائج وهي تتساقط على الشاشة كمطر رتيب: مدونة طبية، ومنتدى، وصفحة إخبارية بلغة أجنبية. ثم ظهرت الصورة نفسها كاملة غير مقصوصة في صفحة قديمة عن تقرير صحي، ومن تاريخها ومن حجمها الأصلي انفرط الخيط كله. وتبيّن له أن الصورة التي تنتشر قُصّت من موقع طبي قبل سنوات وليست من مستشفاه. فكتب بياناً قصيراً، لا غاضباً ولا دفاعياً:

«حدثت يوم أمس حالات إعياء بين ثمانية من العاملين في أحد عملائنا بعد تناولهم وجبة. أوقفنا التوزيع فوراً، ونتعاون مع إدارة المستشفى والجهات الصحية لتحديد السبب. الصورة المتداولة لا علاقة لها بالحادث، وقد نُشرت من مصدر آخر قبل سنوات. سنوافيكم بالنتائج حين تصدر.»

أرسله إلى عملائه المباشرين، وإلى المستشفى لتنشره إن رأت. ولم يلاحق أحداً، ولم يهاجم أحداً. قال له الحاج: «لا تجادل الكذبة، قدّم الحقيقة الواضحة وانتظر. من يحاول إسكات الناس يزيد الريبة، ومن يقدم الدليل بهدوء ينتصر على المدى الطويل.»

**قاعدة الميدان**

قبل أن تصدق أو تنشر: قِف، وافحص المصدر، وابحث عن تغطية أخرى، وتتبّع الأصل. وإن كنت صاحب الشأن فاسبق الشائعة ببيان هادئ مدعوم بالدليل.

22

ملف ميداني رقم 22

# الخائن في الدائرة

ظهرت نتائج المختبر في الحادية عشرة وأربعين دقيقة صباحاً، في رسالة بريد قصيرة ملفوفة بلغة رسمية جافة. فتحها سليم وهو واقف عند النافذة، والشمس تضرب زجاج المكتب فتحوّله إلى مرآة حارقة. السبب نمو بكتيري في دفعة الدجاج بسبب ارتفاع الحرارة أثناء النقل، تماماً كما رجّح. تنفس الجميع الصعداء، وسمع من الممر ضحكة قصيرة لأول مرة منذ أسبوع.

لكن شيئاً بقي يقلق سليم، شيئاً صغيراً كحصاة في حذاء. في المساء، حين خلا المكتب، فرد على الطاولة ثلاث أوراق: ساعة وصوله إلى المستشفى، وساعة وصول الصورة إلى المجموعات، وقائمة بمن حضر الاجتماع الداخلي. الفارق بين الأولى والثانية ساعتان فقط. ومعلومة أن «الوجبة من شركة التموين» لم يكن يعرفها خارج المستشفى إلا من حضر الاجتماع.

قال لنفسه بصوت لا يسمعه أحد: «هذه لم تكن مصادفة.»

# الدرس الثاني والعشرون: لا تتهم، اختبر وتحقق

ذهب إلى الحاج وحكى له ما يدور في رأسه. قال الحاج بصرامة أبوية: «قبل أن تقول كلمة لأحد، تذكّر درس الفصل العاشر والفصل الخامس عشر: لا تتهم بالظن.»

ثم سأله: «من حضر الاجتماع؟»

«أنا، ومدير العمليات، ومدير المشتريات كريم، ومشرف الجودة.»

قال الحاج: «أربعة. وقد يكون السبب أن أحدهم أخبر أحداً بحسن نية. وقد يكون غير ذلك. لا تقفز.»

وأعطاه طريقة معروفة في عالم الأمن تسمى **فخ الكناري** (Canary Trap)، وقد شاعت في رواية *Patriot Games* لتوم كلانسي وفي تقارير صحفية عن تتبع التسريبات: تُعطى كل جهة نسخة من المعلومات تحتوي تفصيلة مختلفة قليلاً، فإذا ظهرت تفصيلة بعينها خارجاً عُرف مصدرها.

قال الحاج: «لكن اسمع جيداً: لا تفعلها وحدك، ولا في الظل. اذهب إلى الإدارة العليا والمستشار القانوني، فمثل هذه الإجراءات يجب أن تتم وفق سياسة الشركة وقانون العمل، وإلا تحوّلت أنت إلى مخالف. واحفظ كرامة من تشك فيه، فقد يكون بريئاً.»

فعل سليم ما قاله. بعد أسبوعين ظهرت تفصيلة مميزة في شكوى وصلت من منافس. دلّت على نسخة بعينها. أحال الأمر إلى الإدارة والقانونية، فجرى التحقيق وفق الأصول. وتبيّن أن كريم، مدير المشتريات، كان يشارك معلومات داخلية مع مورد منافس مقابل مبالغ صغيرة. وهو ما لم يكن سليم قد خطر له أبداً.

جلس سليم في مكتبه ليلتها وهو يشعر بمرارة غريبة. لم يكن انتصاراً، كان فقداناً.

كان المكتب فارغاً إلا من رجل التنظيف يجرّ دلوه في آخر الممر، وطقطقة عجلاته على البلاط تتباعد. على الكرسي المجاور معطف كريم الذي نسيه، وفي الكوب أثر بن جفّ في القاع. نظر سليم إلى المعطف طويلاً، وتذكّر ضحكات كثيرة وأرقاماً كثيرة تقاسماها على هذه الطاولة، وفهم أن بعض الخسارات لا يدخل في أي دفتر.

اتصل بالحاج: «كان زميلي، وكنت أثق به.»

قال الحاج بنبرة حانية: «وهذا ما يؤلم يا ولدي. لكنك فعلت الصواب: لم تتسرع، ولم تتشفّ، ولم تُهِن أحداً. ورجل المخابرات الحقيقي لا يفرح بالإيقاع بإنسان، بل يحزن لأن الثقة انكسرت، ثم يعمل ليحمي من بقي.»

**قاعدة الميدان**

لا تتهم بالظن. اختبر الفرضية بهدوء ووفق الأصول القانونية، وأشرك من يلزم، واحفظ كرامة الناس، وتألّم لانكسار الثقة بدل أن تفرح به.

ملف ميداني رقم 23

23

# القائد الذي لا يخاف الخطأ

قبل أن تُشرق الشمس كان فناء الشركة الخلفي مغموراً بضوء رمادي، وعمال المطبخ يقفون بمرايلهم البيضاء وقبعاتهم ورائحة الصابون الصناعي تفوح منهم، وفي أيديهم أكواب شاي بخارها يتصاعد في الهواء البارد. من جدار المخزن يأتي طنين المبرّدات المنتظم. كانوا يقفون صفاً واحداً، أكتافهم متوترة، وعيونهم تتحاشى النظر إلى أحد.

بعد أن هدأت العاصفة، دعا سليم الفريق كله إلى اجتماع في الصباح الباكر. جلس العمال والمشرفون وهم متوترون ينتظرون عقاباً أو توبيخاً.

قال سليم: «لن أحاسب أحداً على ما جرى. سنتكلم عمّا يمكن أن نتعلمه.»

ساد صمت. ثم رفع أحد العمال يده بتردد، وهو سائق الشاحنة التي ارتفعت حرارتها. قال: «أستاذ، أنا لاحظت الميزان يرتفع ذلك اليوم، لكنني خفت أن أبلغ فيُقال إنني أعطّل التسليم.»

نظر إليه سليم طويلاً، ثم قال: «شكراً لأنك قلتها. هذا بالضبط ما كان يجب أن يحدث قبل أسبوع.»

# الدرس الثالث والعشرون: الأمان النفسي يحمي أكثر من الرقابة

قال الحاج لاحقاً: «أتعرف لماذا تنجح فرق وتفشل أخرى؟ أحد الأسباب أن الناس تخاف من الإبلاغ عن الخطأ. وقد درست الباحثة **إيمي إدموندسون** من جامعة هارفارد هذا الأمر في فرق المستشفيات عام 1999، وسمّته **الأمان النفسي**: أن يشعر الفرد أنه يستطيع أن يتكلم عن خطأ أو شك دون أن يُعاقب أو يُهان.»

وأضاف: «وكذلك فعلت صناعة الطيران. بعد حوادث مأساوية في السبعينيات، منها حادث رحلة يونايتد 173 عام 1978، ظهر أسلوب يُسمى **إدارة موارد الطاقم**، يشجع كل فرد في قمرة القيادة على التحدث إذا رأى خطراً، حتى لو كان أصغر من القبطان. وقد خفّض ذلك الحوادث. وفي دراسة داخلية معروفة لشركة جوجل نُشرت نتائجها عام 2015 بعنوان *Project Aristotle*، كان الأمان النفسي أهم عامل بين عوامل فرق العمل الناجحة.» (راجع هذه المراجع بنفسك.)

وبنى سليم في شركته نظاماً بسيطاً من أربع خطوات:

1. **إحاطة قصيرة قبل كل وردية (خمس دقائق):** ما الذي سنفعله اليوم؟ وما الخطر الأكبر؟ ومن يتولى ماذا؟
2. **قناة بلا خوف:** صندوق بلاغات يسمح بالتبليغ عن أي ملاحظة، حتى من دون اسم، ولا عقوبة لمن يبلّغ بحسن نية.

3. **مراجعة بعد كل حادث أو قرب حادث:** لا لتحديد المتهم، بل لسؤال: ما الذي سمح بوقوعه، وكيف نمنعه؟

4. **شكر علني لمن أبلغ:** فمن يُكافأ على الصدق يعيده، ومن يُعاقب عليه يكتم.

وحين وضع الحاج يده على كتف سليم بعد شهرين، لاحظ أن الفريق يتحدث بحرية، وأن عدد البلاغات الصغيرة ارتفع بينما انخفضت الحوادث الكبيرة. قال: «هذا ما أسميه قيادة. لا أن تعرف كل شيء، بل أن تجعل من حولك يخبرونك بما لا تعرفه.»

**قاعدة الميدان**

القائد الحقيقي لا يبحث عن متهم، بل يبني بيئة يتكلم فيها الناس بلا خوف. كافئ الصدق، وراجع بعد كل حادث، وقدّم الإحاطة القصيرة قبل كل عمل.

ملف ميداني رقم 24

# 24 الجسد أول معداتك

كانت الشمس قد غابت منذ ساعة، والمقهى الصغير يضيء بمصباح واحد وبخار الشاي يلتف حول الوجوه. جلس الحاج قبالة سليم، يراقب انحناءة كتفيه وأصابعه المتعرقة على كوب القهوة الرابع، ويقرأ في عينيه الحمراوين حكاية ليال لا تنام.

بعد الأزمة بأسبوعين، لاحظ الحاج على سليم ما لم يلاحظه سليم نفسه: انحناءة خفيفة في الظهر، وكوب القهوة الرابع قبل الظهر، وعينان محمرّتان من قلة النوم.

قال الحاج: «هل تعرف أول معدّة يفحصها ضابط الميدان قبل أي عملية؟ ليس الأوراق ولا الهاتف. إنه جسده.»

أجاب سليم متضجراً: «ليس عندي وقت للرياضة يا حاج. العمل يأكل يومي.»

ابتسم الحاج: «إذن سنجعلها عملية. ثلاثون يوماً. لا بطولات، بل انضباط.»

*ننبيه من المؤلف: ما يلي إرشادات عامة للأصحاء وليس وصفة طبية، وأنا لست طبيباً. استشر طبيبك قبل البدء، خصوصاً إن كنت تعاني مرضاً مزمناً أو إصابة أو لم تتحرك منذ زمن، وتوقف فوراً وراجع الطبيب إن أحسست بألم في الصدر أو دوخة شديدة.*

# الدرس الرابع والعشرون: عقلك يعمل بما يمنحه جسدك

مشيا معاً عند الفجر على الكورنيش، والنيل ساكن والهواء بارد. قال الحاج: «الاستخبارات تعلّم أن القرار الجيد يحتاج عقلاً صافياً، والعقل الصافي يحتاج جسداً سليماً. ومن أكبر أخطاء المشغولين أنهم يضحّون بالنوم والحركة ليكسبوا ساعة عمل، فيخسرون ساعتين من التركيز.»

وذكر له أن منظمة الصحة العالمية توصي في إرشاداتها لعام 2020 بأن يمارس البالغون نشاطاً هوائياً معتدلاً يتراوح بين مئة وخمسين وثلاثمئة دقيقة في الأسبوع، إضافة إلى تمارين تقوية العضلات يومين أو أكثر. (راجع الإرشادات المنشورة على موقع المنظمة لتتأكد.)

## أولاً: تدريب الجسد، ثلاث جلسات أسبوعياً (٢٥ إلى ٣٠ دقيقة)

**الإحماء (٣ دقائق):** تدوير الكتفين والوركين ببطء، ومشي في المكان.

**الدائرة، كررها ثلاث مرات مع راحة دقيقة إلى دقيقة ونصف بين الجولات:**

1. **قرفصاء بوزن الجسم:** ١٢ مرة.
2. **ضغط:** ٨ إلى ١٠ مرات (على الحائط أو على الركبتين إن كنت مبتدئاً).
3. **جسر الأرداف:** ١٢ مرة، وأنت مستلقٍ على ظهرك ترفع الوركين.

4. **طعنة أمامية:** ٨ مرات لكل ساق.
5. **اللوح (البلانك):** من ٢٠ إلى ٤٠ ثانية.

**التهدئة (٣ إلى ٥ دقائق):** تمدد لطيف للساقين والظهر والصدر.

**قاعدة التدرج:** زد مرة أو مرتين كل أسبوع، ولا تتجاوز ما تتحمله. الألم الحاد إشارة توقف لا تحدٍّ.

**المشي:** اجعله عادة يومية، ثلاثين دقيقة إن استطعت. وقد ربطت دراسات كبيرة المشي بنحو سبعة آلاف خطوة أو أكثر يومياً بانخفاض خطر الوفاة المبكرة، ولا يلزم رقم سحري.

## ثانياً: تدريب الذهن، عشر دقائق يومياً

1. **لعبة كيم:** ادخل مكاناً وعدّ ما فيه، ثم اكتبه حين تخرج. وهي تمرين الفصل الثاني الذي تعلمته.
2. **قصر الذاكرة:** طريقة قديمة تُنسب إلى اليونان القدماء تسمى **طريقة الأماكن**. اربط كل شيء تريد تذكّره بمكان محدد في بيتك. حاول بخمسة أشياء، ثم زد.
3. **ساعة التركيز القصيرة:** اعمل خمساً وعشرين دقيقة على مهمة واحدة بلا هاتف، ثم استرح خمساً. وهي طريقة **بومودورو** التي ابتكرها **فرانشيسكو شيريلّو** في الثمانينيات.

4. **فكّر ماشياً:** وجدت دراسة من جامعة ستانفورد (أوبيزو وشوارتز، 2014) أن المشي رفع مستوى التفكير الإبداعي لدى المشاركين. فإن واجهتك مشكلة، قم وامشِ بها.

5. **راجع ما تعلمته على فترات:** وضع **هيرمان إبنغهاوس** عام 1885 ما يُعرف بمنحنى النسيان. فراجع ما تريد حفظه بعد يوم، ثم بعد ثلاثة أيام، ثم بعد أسبوع.

6. **تنفس الصندوق:** أربعة، أربعة، أربعة، أربعة، قبل أي موقف صعب.

## ثالثاً: الغذاء، وأنت أدرى بسلامته

ضحك الحاج وقال: «وأنت الذي تفحص ثلاجات الناس، طبّق على نفسك ما تفرضه عليهم.»

- **الطبق:** نصفه خضار وفاكهة، وربعه بروتين (عدس، فول، حمص، سمك، دجاج، بيض)، وربعه نشويات كاملة مثل الخبز الأسمر والأرز الأسمر.

- **إرشادات منظمة الصحة العالمية للغذاء الصحي:** ما لا يقل عن ٤٠٠ غرام من الخضار والفاكهة يومياً، وتقليل السكريات الحرة إلى أقل من عشرة في المئة من الطاقة، وملح أقل من خمسة غرامات يومياً (نحو ملعقة صغيرة).

- **النمط المتوسطي:** رجّحت تجربة **بريديمد** الإسبانية فائدة نمط غذائي غني بزيت الزيتون والبقوليات والخضار والسمك والمكسرات لصحة القلب. (نُشرت أولاً عام 2013 ثم أُعيد نشرها عام 2018 بعد إعادة تحليل، فراجع النسخة الأخيرة.)
- **القهوة:** كوبان صباحاً، ثم توقف قبل النوم بست إلى ثماني ساعات على الأقل، فالكافيين يؤخر النوم ويُضعفه.
- **الماء:** اشرب على مدار اليوم، وضع زجاجة أمامك.
- **سلامة طعامك أنت:** اغسل يديك، وافصل النيّ عن المطبوخ، واطهُ الدجاج حتى تبلغ أعمق نقطة فيه نحو ٧٤ درجة مئوية (إرشاد وزارة الزراعة الأمريكية)، واحفظ الأطعمة سريعة التلف في ثلاجة عند نحو أربع إلى خمس درجات.

## رابعاً: النوم، السلاح الذي يُهمل

أوصى توافق علمي نشرته أكاديمية طب النوم الأمريكية وجمعية أبحاث النوم عام 2015 بأن ينام البالغ سبع ساعات على الأقل كل ليلة. وقواعد الحاج بسيطة:

1. موعد نوم واستيقاظ ثابتان قدر الإمكان.
2. أطفئ الشاشات قبل النوم بساعة.
3. غرفة مظلمة وباردة هادئة.

4. لا قهوة بعد الظهر.

## خامساً: فحص المعدات

قال الحاج: «لا يترك المحترف معداته بلا فحص. اجعل لك فحصاً دورياً عند الطبيب: الضغط والسكر والدهون والوزن. ما يُكتشف مبكراً يُعالَج أسهل بكثير.»

## خطة الثلاثين يوماً

- **الأسبوع الأول:** مشي عشرين دقيقة يومياً، ومواعيد نوم ثابتة، وكوبان إضافيان من الماء.
- **الأسبوع الثاني:** أضف جلستين من الدائرة وعشر دقائق ذهنية يومياً.
- **الأسبوع الثالث:** أضف الجلسة الثالثة، واجعل نصف الطبق خضاراً، وأوقف القهوة بعد الظهر.
- **الأسبوع الرابع:** راجع وسجّل: كيف نومك؟ طاقتك؟ تركيزك؟ ثم ثبّت ما نجح وعدّل ما لم ينجح.

في اليوم الثلاثين استيقظ سليم قبل المنبّه لأول مرة منذ سنوات، ولاحظ أن ألم ظهره خفّ، وأنه ينهي عمله المعقد في وقت أقل. التقى الحاج عند الكورنيش، فنظر إليه الحاج طويلاً ثم قال: «لم تتغير عضلاتك فقط يا سليم. تغيّر ما تتحمله.»

**قاعدة الميدان**

جسدك أول معداتك. تحرك كل يوم، وتدرّب ذهنياً، وتغذَّ بوعي، ونَمْ كما تنام الجيوش قبل المعركة، وافحص نفسك دورياً.

25

ملف ميداني رقم 25

# حين تطول العاصفة

كانت أرقام الشركة مكتوبة بالأحمر على شاشة الحاسوب، والمكتب يغرق في سكون ثقيل لا يقطعه إلا طنين مروحة وضوء مصباح يرتعش من تذبذب الكهرباء. على النافذة غبار أسابيع، وعلى الطاولة أوراق عقود معلقة وإيصالات رواتب لم تُدفع بعد. جلس سليم بين هذه الأشياء كمن يجلس بين الأنقاض ويحاول أن يتذكر شكل البيت.

لم تكن الأزمة هذه المرة ليلة واحدة. كانت شهوراً.

ارتفعت أسعار المواد الخام ارتفاعاً لم يتوقعه أحد، وأوقف عميلان كبيران عقديهما مؤقتاً، وحلّ موعد قسط البنك وموعد رواتب الفريق في أسبوع واحد. جلس سليم في مكتبه ذات مساء أمام الأرقام، فرأى الأعمدة الحمراء تتسع، وشعر بشيء ثقيل يجثم على صدره.

عاد إلى بيته بعد منتصف الليل. قالت منى بهدوء: «لم تأكل منذ الصباح.» فلم يجب. ثم قضى الليل يحدّق في السقف، يعدّ الأرقام ويعيدها، حتى سمع أذان الفجر.

في الصباح التالي وجد الحاج جالساً على مقعد قرب بيته، يشرب الشاي كأنه صدفة. وهو ليس صدفة.

قال الحاج دون مقدمات: «عيناك تقولان إنك لم تنم منذ ثلاثة أيام.»

انهار صوت سليم: «لا أعرف إن كنت سأحتمل يا حاج. كل ما بنيته قد ينهار.»

## الدرس الخامس والعشرون: الأزمة الطويلة تُدار بالبقاء لا بالبطولة

وضع الحاج كوب الشاي وقال: «اجلس. سأحكي لك حكاية رجل عاش أصعب من هذا بكثير.»

كان **جيمس ستوكديل**، أميرال في البحرية الأمريكية أُسقطت طائرته فوق فيتنام عام 1965، وبقي أسيراً نحو ثماني سنوات. وفي كتاب **جيم كولينز** *Good to Great* (2001) نقلٌ عن ستوكديل ما صار يُعرف بـ**مفارقة ستوكديل**: أن تحتفظ بإيمان بأنك ستنجو في النهاية مهما حدث، وأن تواجه في الوقت نفسه أقسى حقائق وضعك الراهن دون تجميل. وكان يرى أن من انهاروا هم المتفائلون الذين يقولون: سنخرج بحلول عيد الميلاد، ثم عيد القيامة، ثم الذي بعده، حتى كسرهم الانتظار.

قال الحاج: «التفاؤل الأعمى يُضعفك، واليأس يُهلكك. المحترف يرى الواقع كما هو ويؤمن بأن له مخرجاً، ثم يعمل.»

ثم قدّم له ما سمّاه **بروتوكول الأزمة الطويلة** في ثماني خطوات:

1. **ثبّت الأساسيات أولاً:** نوم، وغذاء، وحركة، وناس. حين تضيق الأزمة تبدأ هذه الأربعة بالسقوط، وبسقوطها يتدهور كل شيء آخر. فاحمِها كما تحمي مخزنك المبرّد.

2. **ارسم دوائر التحكم:** علّمنا **إبكتيتوس**، الفيلسوف الرواقي (القرن الأول الميلادي)، في *الإنشيريديون* أن من الأمور ما هو بيدنا وما ليس بيدنا. فخذ ورقة واكتب ثلاث قوائم: **ما أتحكم فيه** (إنفاقي، وجودة عملي، وكلامي مع الناس)، **وما أؤثر فيه** (قرار عميل، وسعر مورّد)، **وما لا أملكه** (الأسعار العالمية، والسوق). ثم وجّه طاقتك إلى الأولى والثانية، وتدرّب على قبول الثالثة.

3. **اكتب ثلاثة سيناريوهات:** الأفضل والمتوسط والأسوأ، وخطة لكل منها بأرقام. فالخوف يتضخم في الغموض، ويصغر حين يُكتب.

4. **ميزانية البقاء:** صنّف النفقات إلى ثلاثة: **أساسي** لا يُمس، **مؤجَّل** يمكن تأجيله، **مقطوع** يمكن إلغاؤه. وتفاوض مبكراً مع من لك عليهم التزامات، فالبنك والمورّد والمالك يتعاملون عادة بمرونة أكبر مع من يصارحهم قبل التعثر.

5. **حدّد وقتاً للقلق:** اقترح الباحث **توماس بوركوفيك** وزملاؤه في ثمانينيات القرن الماضي أسلوباً علاجياً يسمى **وقت القلق**: تخصص ربع ساعة يومياً لتكتب فيها ما يقلقك وما يمكن فعله حياله، وتؤجل القلق بقية اليوم. جرّبه ثلاثة أسابيع قبل أن تحكم عليه.

6. **ابنِ روتيناً صلباً:** استيقاظ ونوم في موعد، وعمل في أوقات محددة، وحركة. فالبنية تحميك حين يضطرب كل شيء حولك.

7 **لا تحمل وحدك:** الدائرة الداخلية التي بنيتها في الفصل العاشر وُجدت لهذا. تحدث مع منى، ومع صديق جرّبته، ومعي.

8 **اصنع معنى:** درس الطبيب النفسي **فيكتور فرانكل**، الناجي من معسكرات الاعتقال النازية، في كتابه *الإنسان يبحث عن المعنى* (1946) كيف ساعد وجود هدف أو شخص يعيش من أجله بعض الناس على الاحتمال. فاسأل نفسك: لمن أعمل؟ ولماذا؟ وكيف أخدم غيري وسط هذا؟

ثم أضاف الحاج بنبرة الأب: «وإن كنت قد بلغت حداً تشعر معه أن الحمل أثقل مما تطيق، أو أن النوم والأكل والتركيز تنهار منذ أسابيع، فهذا ليس ضعفاً، بل علامة تستدعي أن تتحدث مع طبيب أو مختص نفسي. لا تنتظر أن تنكسر. راجع معداتك قبل أن تتعطل.»

## ما فعله سليم

لم يحل سليم كل شيء في ليلة. لكنه جلس في ذلك اليوم وكتب القوائم الثلاث والسيناريوهات الثلاثة، وصنّف مصروفات الشركة، واتصل بالبنك والمورّدين قبل أن يتأخر، وجمع الفريق وقال لهم بصراحة: «الظرف صعب. هذه أرقامنا. لن أخفي عنكم شيئاً. وهذه خطتي لأمرّ بنا جميعاً.»

ساد صمت ثقيل، ثم قال أقدم العمال: «نحن معك يا أستاذ. لقد صارحتنا حين لم يصارحنا أحد في أي عمل سابق.»

وفي الأسابيع التالية، قدّم سليم لعملائه الخارجين عروضاً مرنة، وبحث عن شرائح جديدة، وأعاد التفاوض مع المورّدين على دفعات مجزأة. لم تنتهِ العاصفة بضربة واحدة. انقشعت ببطء، وخرجت الشركة منها أصغر وأقوى.

وفي ليلة هادئة بعد أشهر، قال سليم للحاج: «لقد تعلمت أن الأزمة ليست ما يحدث لك فقط، بل ما تصنعه أنت خلالها.»

**قاعدة الميدان**

في الأزمة الطويلة: ثبّت أساسياتك، ووجّه طاقتك إلى ما تتحكم فيه، واكتب سيناريوهاتك، وصارح من حولك، ولا تحمل وحدك. وإن ثقل الحمل فاطلب مساعدة مختص قبل أن تنكسر.

ملف ميداني رقم 26

26

# خريطة العالم الخفي

في المساء كان ضوء الشقة أصفر خافتاً، والورقة الكبيرة مفرودة على الطاولة وقد ثبّت الحاج أطرافها بكوبين وسكر دان. أقلام ملونة مبعثرة بجانب كتيّب مهترئ، ومن النافذة تصعد أصوات الحي الراحل إلى النوم: عربة أخيرة، وصفير بعيد، وضحكة امرأة.

كانت دعوة الحاج هذه المرة على غير العادة: ورقة كبيرة، وأقلام ملونة، وكوبان من الشاي.

قال: «اجلس يا سليم. اليوم لن أحكي لك قصة. سأرسم لك خريطة.»

رسم الحاج في وسط الورقة دائرة وكتب فيها كلمة واحدة: **المعلومة**. ثم راح يفرّع منها أغصاناً.

## الدرس السادس والعشرون: افهم من أمامك قبل أن تتعامل معه

*تنبيه من المؤلف: ما يلي عرض عام مأخوذ من المعلن في المواقع الرسمية والمراجع المنشورة، وتختلف التسميات والاختصاصات من دولة إلى أخرى ومن زمن إلى زمن. اعتبرها خريطة تقريبية لا وثيقة رسمية.*

## أولاً: ما الفرق بين الضابط والعميل والجاسوس؟

قال الحاج: «أكثر الناس يخلطون هنا. **ضابط المخابرات** موظف في الجهاز يعمل باسم دولته. أما **العميل** أو المصدر، بحسب الاستعمال الشائع في الأدبيات، فهو شخص من خارج الجهاز يتعاون معه ويمدّه بالمعلومات. والكلمة تختلف بين اللغات: فكلمة (agent) بالإنجليزية في أجهزة الاستخبارات تعني المصدر، وفي مكتب التحقيقات الفيدرالي الأمريكي تعني (special agent) موظفاً في جهاز لإنفاذ القانون. أما **الجاسوس** فهو التسمية الشعبية التي تُطلق على الاثنين، وتحمل عادةً حكماً أخلاقياً أكثر مما تحمل وصفاً مهنياً.»

## ثانياً: أنواع رجال المخابرات بحسب أدوارهم

1. **ضابط العمليات أو ضابط الحالة:** يجمع المعلومات من مصادر بشرية، ويبني العلاقات ويديرها ضمن القانون والتعليمات.

2. **المحلل:** يحوّل المعلومات الخام إلى تقدير يستفيد منه صاحب القرار. وهو، كما أشرنا، أكثر الوظائف عدداً في كثير من الأجهزة.

3. **ضابط مكافحة التجسس:** يحمي الدولة والجهاز من اختراق الأجهزة الأخرى، ويكشف التسريب والخيانة.

4. **ضابط الإشارات والتقنية والسيبراني:** يعمل في الاتصالات والتشفير وتحليل البيانات.

5. **محلل الصور والخرائط:** يقرأ صور الأقمار والطائرات ويستخرج منها ما يفيد.

6. **اللغوي والمترجم:** يفهم الوثائق والاتصالات والثقافات.

7. **ضابط الاتصال:** ينسق مع أجهزة الدول الصديقة ويتبادل معها المعلومات.

8. **الملحق العسكري أو الأمني:** ضابط من الجيش أو الشرطة معتمد رسمياً في سفارة دولته. وتنظّم اتفاقية فيينا للعلاقات الدبلوماسية (1961) وضع الدبلوماسيين وحصاناتهم، ومنهم الملحقون. ومهمته المعلنة التمثيل والتنسيق وجمع المعلومات المفتوحة والعلاقات مع الجيوش.

9. **ضباط الدعم:** إداريون وفنيون وأمن ولوجستيات. وبدونهم لا يعمل أحد.

ثم أضاف الحاج: «وفي الأدبيات تفريق بين **الغطاء الرسمي** حيث يعمل الضابط بصفة دبلوماسية معلنة، و**الغطاء غير الرسمي**. وتُسمّى فئة من الضباط الذين يعملون دون غطاء دبلوماسي **«غير الشرعيين»** في المصطلح الروسي. وأشهر حالة معلنة في العصر الحديث ما جرى في يونيو 2010 حين أُلقي القبض على عشرة أشخاص في الولايات المتحدة اتُّهموا بالعمل لحساب روسيا، ثم جرى تبادلهم مع أربعة سجناء في الشهر التالي.» (راجع التقارير المنشورة عن القضية لتتأكد من التفاصيل.)

## ثالثاً: الأذرع، أي أنواع جمع المعلومات

قال الحاج وهو يرسم أغصاناً جديدة: «كل جهاز كبير يجمع من خمسة أبواب، وتُعرف في الأدبيات بمختصراتها:»

- **المصادر البشرية (HUMINT):** معلومات من أشخاص.
- **الإشارات (SIGINT):** اعتراض الاتصالات والإشارات.
- **الصور والخرائط (IMINT وGEOINT):** صور الأقمار والطائرات وتحليلها.
- **القياس والتوقيعات (MASINT):** بصمات علمية للأجهزة والمواد.
- **المصادر المفتوحة (OSINT):** الصحف والإنترنت والتقارير العامة. وهي أكبر مما يظن الناس.

## رابعاً: الأجهزة الأساسية والفرعية

قال الحاج: «تتشابه الدول في المنطق وتختلف في الأسماء. فهي تفصل عادةً بين **الاستخبارات الخارجية**، و**الداخلية (الأمن)**، و**العسكرية**، و**التقنية**، وتضع فوقها جهة **تنسيق**. وسبب الفصل بين الداخلي والخارجي أن تركيز الصلاحيات كلها في يد واحدة خطر على الحريات والرقابة.» ثم عدّد، بحسب ما يُعلن:

- **الولايات المتحدة:** يضم مجتمع الاستخبارات ثماني عشرة جهة بحسب مكتب مدير الاستخبارات الوطنية. منها وكالة الاستخبارات

المركزية (خارجية بشرية)، ووكالة الأمن القومي (إشارات)، ووكالة استخبارات الدفاع (عسكرية)، ووكالة الاستخبارات الجغرافية المكانية (صور وخرائط)، ومكتب الاستطلاع الوطني (الأقمار)، ومكتب التحقيقات الفيدرالي (داخلي ومكافحة تجسس)، وأذرع في الجيش والبحرية والقوات الجوية والمارينز وقوة الفضاء، ووحدات في وزارات الخارجية والخزانة والطاقة والأمن الداخلي. (راجع موقع المكتب للقائمة الحالية.)

- **بريطانيا:** جهاز الأمن (إم آي 5) داخلي، وجهاز المخابرات السرية (إم آي 6) خارجي، ومقر الاتصالات الحكومية (GCHQ) للإشارات والسيبراني، واستخبارات الدفاع، ولجنة الاستخبارات المشتركة للتنسيق.

- **روسيا:** جهاز الاستخبارات الخارجية (SVR)، وجهاز الأمن الاتحادي (FSB) داخلي، والاستخبارات العسكرية (GRU). وقد حُلّ جهاز **كي جي بي** عام 1991 وتفرعت مهامه.

- **إسرائيل:** الموساد خارجي، والشاباك داخلي، وأمان عسكري، بحسب المعلن.

- **فرنسا:** المديرية العامة للأمن الخارجي (DGSE) والمديرية العامة للأمن الداخلي (DGSI).

- **ألمانيا:** دائرة الاستخبارات الاتحادية (BND) خارجية، والمكتب الاتحادي لحماية الدستور (BfV) داخلي.
- **الصين:** وزارة أمن الدولة، وأجهزة الاستخبارات التابعة لجيش التحرير الشعبي.
- **مصر:** جهاز المخابرات العامة (يذكر موقعه الرسمي أنه تأسس عام 1954)، والمخابرات الحربية والاستطلاع التابعة للقوات المسلحة، وقطاع الأمن الوطني التابع لوزارة الداخلية. وتحدد القوانين والقرارات اختصاص كل منها.

## خامساً: الملحقات والتوابع

قال الحاج: «وحول هذه الأجهزة دوائر أخرى لا تقل أهمية:»

1. **الملحقيات العسكرية والأمنية وضباط الاتصال** في السفارات، كما رأينا.
2. **مراكز التنسيق المشتركة** التي تجمع ممثلين عن عدة أجهزة لتبادل المعلومات.
3. **التحالفات:** كمجموعة **العيون الخمسة**، وهي تعاون استخباري بين الولايات المتحدة وبريطانيا وكندا وأستراليا ونيوزيلندا، يعود أصله إلى اتفاقية بين الولايات المتحدة وبريطانيا أُبرمت بعد الحرب العالمية الثانية، ونُشرت وثائقها عام 2010.

4. **الرقابة:** لجان برلمانية، ومفتشون عامون، ومحاكم، وصحافة. وقد رأيت في الملحق كيف أن غيابها يفسد.

5. **المتعاقدون والقطاع الخاص:** شركات تقدم تقنيات وتحليلات وخدمات للأجهزة. وقد نشرت صحيفة واشنطن بوست عام 2010 تحقيقاً بعنوان *Top Secret America* لدانا بريست وويليام أركن، عن الحجم الكبير لهذا الاتساع في الولايات المتحدة بعد 2001. (راجع التحقيق نفسه لتقرأ ما فيه.)

## سادساً: ماذا تستفيد أنت من هذه الخريطة؟

أغلق الحاج القلم وقال: «لم أرسم لك هذا لتتسلى. أريدك أن تفهم قاعدة: **كل مؤسسة لها من يقرر ومن يؤثر ومن يمنع ومن يحمي ومن يراقب**. فإذا دخلت مفاوضة، فلا تكتفِ بمن أمامك على الطاولة. ارسم خريطة.»

وقال له إن المحترفين في التفاوض والمبيعات يسمّون ذلك **خريطة أصحاب المصلحة**. فرسم سليم خريطة تجديد عقد المستشفى:

- **من يقرر؟** مدير المشتريات والمدير المالي.
- **من يؤثر؟** لجنة مكافحة العدوى، وطاقم المطبخ.
- **من قد يمنع؟** المالية إن رأت السعر مرتفعاً.

- **من يحمي مصلحتنا؟** الدكتورة هالة، التي رأت كيف تعاملنا في الأزمة.
- **من يراقب؟** الجهة الصحية المشرفة.

ثم كتب لكل منهم ما يهمه: لجنة العدوى تريد الشفافية والتوثيق، والمالية تريد سعراً ثابتاً مدة أطول، والدكتورة هالة تريد استقراراً في التوريد. وحين دخل المفاوضات كان يعرف كل واحد وما يريده.

**قاعدة الميدان**

افهم الخريطة قبل أن تدخل الميدان. اعرف من يقرر ومن يؤثر ومن يمنع ومن يحمي ومن يراقب، ووجّه لكل منهم ما يهمه. ومن يرى الصورة كلها يتحرك بأقل الخسائر.



ميزان الجزء الرابع

# في الأزمة والقيادة

يقال إن الأزمة تصنع الرجال، وهذا قول ناقص. والحق أن الأزمة **لا تصنع** الرجال، بل **تكشفهم**: فهي كالضوء الساطع الذي لا يضيف إلى الجسم لوناً، لكنه يُظهر ما كان مستتراً فيه. فمن كان له في الرخاء نظام ظهر نظامه في الشدة، ومن كان فوضوياً في الرخاء ظهرت فوضاه مضاعفة. ولهذا كان حديث الحاج كله إعداداً للأزمة قبل وقوعها، لا مواساة بعد وقوعها.

وقد ثبت في هذا الجزء ثلاثة أصول. **الأصل الأول:** أن للأزمة ترتيباً: السلامة، فالوقائع، فالمسؤولية. ومن عكس الترتيب فبدأ بالمسؤولية ضيّع السلامة وفوّت الوقائع. **الأصل الثاني:** أن الكذبة تسبق الحقيقة، فلا يغني أن تصدق ما لم تسبقها بالدليل. **الأصل الثالث:** أن **القيادة** ليست في أن تعرف كل شيء، بل في أن تجعل من حولك يقولون لك ما لا تعرفه. فالقائد الذي يعاقب على الخطأ يُحرم الحقيقة، والحرمان من الحقيقة أعظم عقوبة يوقعها الرئيس على نفسه.

وفي موقف سليم من خيانة زميله تتبين الفضيلة الأخيرة: **أن تحزن على الثقة المكسورة ولا تفرح بالانتصار**. فإن الفرح بسقوط خائن يدلّ على أن الثقة كانت حِملاً لا أمانة.

وأما الأزمة الطويلة، فتعلّمنا أن **التفاؤل الأعمى والتشاؤم الأعمى وجهان لجهل واحد**: كلاهما يرفض النظر إلى الحقيقة كما هي. فالمحترف من يرى الواقع عارياً ويؤمن بأن له مخرجاً، ثم يعمل.

---

وخلاصة هذا الجزء: **العاصفة تقيس البناء، فمن بنى على أساس ثبت.**

الجزء الخامس

# ٥ الإرث

غروب على كورنيش النيل. الشمس تنزل ببطء خلف الأبراج الزجاجية فتصبغ الماء بلون النحاس المصهور، والمراكب الشراعية تتمايل على الضفة تحمل أضواء صغيرة وأغاني بعيدة. رائحة الذرة المشوي تتصاعد من عربة قريبة وتمتزج برائحة الماء ورطوبة الطين، وعلى السور عشاق يتهامسون وأطفال يركضون خلف بالون أفلت، وبائع شاي يضرب كوبه بملعقة بإيقاع ثابت لا ينتبه إليه أحد.

وعلى مبعدة من الكورنيش، في مقهى صغير تحت الجامع القديم، يجلس رجل عجوز ورجل أصغر منه إلى طاولة واحدة. الأكبر يتكلم قليلاً، والأصغر يصغي كثيراً. لا يشبه المشهد وداعاً، لكنه وداع. هذا النوع من الوداع الذي لا يُقال فيه «مع السلامة»، بل يُقال فيه «أنت تعرف ما تفعل».

> **ما بعد هذا الجزء ليس حكايات عن مهنة، بل ميراث: ما يتركه المعلّم لتلميذه حين يغيب، وما يفعله التلميذ حين يحمل الميراث. وفي الألغاز التي ستأتي ستجد أن ما أُعطي لسليم لم يكن حلولاً، بل طرائق في التفكير: أن تبدأ بالبسيط، وتقارن النسخ، وتفحص بصمة الأرقام، وتسأل سؤالاً لا يعتمد على صدق المجيب، وتنظر إلى الشكل قبل المعنى.**

ملف ميداني رقم 27

27

# الوصايا السبع

في الليلة التي سبقت رحيله، استدعى الحاج سليماً إلى شقته للمرة الأخيرة.

كانت الشقة قد تغيّرت. الصناديق الكرتونية مكدّسة قرب الباب ومربوطة بشريط لاصق بنّي، والجدران عارية إلا من مستطيلات أفتح لوناً تركتها الصور المنزوعة، والرف خالٍ إلا من الساعة المعدنية التي تدق بإيقاعها الثابت. رائحة الغبار المحرّك تمتزج برائحة الشاي المغلي، وفي الهواء ذلك الصدى الذي يملأ البيوت حين تتأهب للغياب.

جلس الحاج على كرسيه الخشبي القديم، ويداه المعروقتان ترتجفان قليلاً على ركبتيه. وضع أمام سليم رزمة بطاقات كريمية اللون، وقلماً.

قال: «لن أعطيك قواعد يا سليم. القواعد أعطيتك منها ما يكفي. هذه **وصية**، سبع وصايا، من أدق ما تعلمته في أربعين سنة وما رأيته يتكرر في تجارب الرجال والأجهزة، في بلادنا وفي غيرها. اكتبها بيدك، فمن كتب شيئاً بيده حمله.»

أخذ سليم القلم.

## الوصية الأولى: لا تقِس الآخرين على نفسك

قال الحاج: «أخطر خطأ يرتكبه المحللون يسمّيه أهل الصنعة **تصوير المرآة**: أن تفترض أن الطرف الآخر يفكر بمنطقك ويخاف مما تخاف ويريد ما تريد. وأشهر مثال في تاريخنا القريب حرب أكتوبر 1973. فقد كان لدى القيادة الإسرائيلية تصوّر راسخ، عُرف بين الإسرائيليين باسم **«الكونسبتسيا»**، يقول إن مصر لن تهاجم قبل أن تمتلك قدرة على ضرب مطارات إسرائيل، وإن سوريا لن تهاجم دون مصر. ولما جاءت لجنة التحقيق الإسرائيلية برئاسة القاضي **شمعون أغرانات** وأصدرت تقريرها الأول عام 1974، تناولت أثر التمسك بهذا التصور في الإخفاق. وتذهب دراسات كثيرة إلى أن التخطيط المصري، بما فيه من خداع، استفاد من فهم هذه الافتراضات.»

وأضاف: «وفي حياتك: حين يتصرف شريكك أو مورّدك تصرفاً لا تفهمه، لا تسأل: ماذا كنت سأفعل أنا؟ اسأل: **ما الذي يخشاه هو؟ وما الذي يملكه؟ وما الذي يعتبره عيباً؟**»

*اكتب على البطاقة:* **اسأل عمّا يريده الآخر هو، لا عمّا كنت ستريده أنت.**

## الوصية الثانية: أنشئ من وظيفته أن يخالفك

قال الحاج: «وبعد الحرب نفسها، تذكر الروايات المنشورة أن شعبة الاستخبارات العسكرية الإسرائيلية (أمان) أنشأت مكتباً مهمته الرسمية أن يعارض التقدير السائد، ويُعرف بعبارة آرامية معناها **«العكس هو الأرجح»**. فكرته أن الجماعة، مهما بلغت كفاءتها، تميل إلى الإجماع، والإجماع يُعمي.»

ثم نظر إليه: «ومن عنده شريك أو مستشار أو صديق يقول له دائماً: ما شاء الله عليك، فهو بلا أمان. ابحث لنفسك عن **رجل مخالف**، واجعل له مكاناً وكرامة، واطلب رأيه قبل القرار لا بعده.»

*اكتب على البطاقة:* **اجعل لك من يقول لك: العكس هو الأرجح. وأكرِمه.**

## الوصية الثالثة: الإشارة تضيع في الضجيج، فحدّد مؤشراتك مسبقاً

قال الحاج: «في كتابها الشهير عن بيرل هاربر (1962)، ذهبت الباحثة **روبرتا وولستيتر** إلى أن الإشارات التي تدل على هجوم 1941 كانت موجودة في الواقع، لكنها ضاعت وسط ضجيج هائل من الإشارات الأخرى المتضاربة. فالمشكلة ليست دائماً أن المعلومة غائبة، بل أن **الحقيقة جالسة بين مئة ضجيج**.»

وعلّمه حلاً: «تتحدث أدبيات الإنذار المبكر عن **قائمة مؤشرات** تُكتب مسبقاً: ما الأشياء التي إن رأيتها فهذا يعني أن الأمر يتغير؟ في مشروعك: ثلاثة أرقام ينذرك تغيرها. في زواجك: ثلاث علامات تقول إن البيت يتعب. في صحتك: ثلاثة أعراض لا تتجاهلها. اكتبها وأنت هادئ، فأنت في الأزمة لن تكون هادئاً.»

*اكتب على البطاقة:* **اكتب مؤشرات الخطر وأنت هادئ، وراجعها بانتظام.**

## الوصية الرابعة: ابدأ من السؤال لا من الجمع

قال الحاج: «يُدرَّس في مدارس الاستخبارات ما يُسمى **دورة الاستخبارات**: تحديد المطلوب، ثم الجمع، ثم المعالجة، ثم التحليل، ثم التوزيع، ثم التقويم. وأول ما يخرّب الدورة أن يبدأ الناس بالجمع قبل أن يعرفوا ماذا يريدون. فيغرقون في بيانات لا تجيب عن سؤال، وتفوتهم المعلومة الوحيدة المهمة.» (راجع الكتب الدراسية مثل كتاب **مارك لوينثال** عن الاستخبارات لتتأكد من صياغة الدورة.)

وأضاف: «قبل أن تبحث، اكتب السؤال في جملة واحدة، وما الذي ستفعله بالجواب. فإن لم تعرف ما ستفعله بالجواب، فالسؤال غير جاهز.»

*اكتب على البطاقة:* **لا تجمع قبل أن تعرف السؤال وما ستفعله بجوابه.**

## الوصية الخامسة: افهم الدافع قبل أن تفهم الفعل

قال الحاج: «يتداول أهل مكافحة التجسس إطاراً بسيطاً لفهم لماذا يخون الناس أو ينحرفون، يُلخَّص في أحرف أربعة بالإنجليزية (MICE): **المال**، و**الأيديولوجيا**، و**الابتزاز أو الإكراه**، و**الغرور**. وهي ليست خريطة كاملة، لكنها تعلّمك أن تسأل: ما الذي يحرّك هذا الإنسان فعلاً؟»

ثم قال بحنان: «وانظر في المرآة أولاً. أيّ هذه الأربعة أقرب أن يحرّكك أنت؟ ومن يعرف مدخل ضعفه يحصّنه. وأما الناس من حولك، فاعلم أن أكثر الانحراف يبدأ بدافع عادي: ضيق مالي، أو جرح كبرياء، ثم يتحول إلى أمر آخر.»

*اكتب على البطاقة:* **اعرف ما الذي يحرّك الناس، وما الذي يحرّكك أنت أولاً.**

## الوصية السادسة: قرّر أسرع من دورة خصمك

قال الحاج: «كان **جون بويد**، عقيد في سلاح الجو الأمريكي، يدرس الاشتباكات الجوية، وبنى من دراسته ما صار يُعرف بـ**حلقة بويد** (OODA): **لاحظ، ثم وجّه نفسك، ثم قرّر، ثم نفّذ**. فمن أتمّ الحلقة أسرع من خصمه صار خصمه يتصرف على واقع قد قدُم.»

وأوضح: «وهذا في الحياة لا يعني أن تتعجل. يعني ألا تتأخر في **الاستدارة**: حين يتغير الوضع، غيّر تقديرك فوراً بدل أن تدافع عن خطتك القديمة. في العمل: من أسرع إلى تعديل مساره بعد خبر جديد غلب من تمسّك بخطة أنيقة صارت قديمة.»

*اكتب على البطاقة:* **حين يتغير الواقع، غيّر تقديرك بسرعة، ولا تدافع عن خطتك القديمة.**

## الوصية السابعة: الفشل حتمي، فاصنع مخرجاً للخطأ

صمت الحاج لحظة طويلة قبل أن يقول آخر وصاياه: «في بحث نُشر عام 1978 بعنوان *لماذا الإخفاقات الاستخبارية حتمية*، قال الباحث **ريتشارد بيتس** إن الإخفاق الاستخباري ليس شذوذاً يمكن إلغاؤه، بل نتيجة طبيعية لتعقيد العمل. والعاقل لا يحلم بنظام لا يخطئ، بل ببناء نظام **يتحمل الخطأ ويتعلم منه**: نسخة احتياطية، ورجل مخالف، ومراجعة بعد كل حادث، ومخرج، وسجل.»

ثم نظر إلى سليم نظرة طويلة: «وأنت ستخطئ يا ولدي. أحببتك أكثر في تلك الليلة الطويلة حين رويتَ لي ما جرى بلا تجميل. من يخاف الخطأ لا يتعلم، ومن يخفيه يكبّره. فإذا أخطأت: **قل، وسجّل، وأصلح، وعلّم**.»

*اكتب على البطاقة:* **قل خطأك، وسجّله، وأصلحه، وعلّم الآخرين منه.**

انتهى سليم من كتابة البطاقة السابعة. كانت يده ترتجف أكثر من يد الحاج. لم يقل شيئاً. لم يكن ثمة ما يُقال.

جمع الحاج البطاقات، ورتّبها بعناية، وربطها بشريط مطاطي، ثم وضعها في كف سليم وأغلق عليها أصابعه. قال: «لا تحفظها. افعلها حتى تنسى أنها وصية.»

وقال وهو يطفئ المصباح: «موعدنا غداً في المقهى. هناك أقول لك الوداع كما ينبغي.»

**قاعدة الميدان**

الوصايا السبع: اسأل عمّا يريده الآخر، وأكرم من يخالفك، واكتب مؤشرات الخطر وأنت هادئ، وابدأ من السؤال، واعرف الدوافع، وغيّر تقديرك بسرعة، واصنع مخرجاً للخطأ.

28

ملف ميداني رقم 28

# الرجل الذي لا يلاحظه أحد

في صباح اليوم التالي، وكان الخريف قد بدأ، عاد سليم إلى المقهى الصغير في حي الحسين. كانت أوراق الأشجار قد اصفرّت على الرصيف، وفي الجو برودة خفيفة تحمل رائحة الخبز المحمّص والدخان. على الجدار الساعة المتوقفة عند العاشرة وخمس دقائق، وتحتها المروحة تدور بثقل، وفي الركن الطاولة نفسها: خشب قديم عليه ندوب كوب لم يعد أحد يذكره.

جلس سليم، وطلب شاياً، وفتح جريدة.

جاء الحاج عبد الرحيم متأخراً بعض الشيء، ببطء رجل يحمل سنواته، يتوكأ على خطواته أكثر مما يتوكأ على عصاه. جلس إلى جواره دون أن يلتفت إليه أحد في المقهى، كعادته، وكأن المقعد استقبله منذ زمن.

قال سليم دون أن يرفع عينيه عن الجريدة: «منذ نصف ساعة وأنت تقلّب الملعقة في كوب فارغ يا حاج. من الذي ظلمك؟»

ضحك الحاج ضحكة طويلة حتى سعل، ثم مسح عينيه بمنديل مطوي. قال: «أحسنت. تعلّمت.»

ساد صمت دافئ، لا يسمع فيه إلا فحيح ماكينة الشاي وصدى أذان بعيد. ثم قال الحاج: «سأتوقف عن الحضور إلى هنا يا سليم. عمري لم يعد يسمح.»

شعر سليم كأن الأرض مالت. قال: «لا يا حاج. أنت لم تعلّمني كل شيء.»

هزّ الحاج رأسه برفق: «علّمتك ما أعرف. والباقي ستتعلمه وحدك، كما تعلّمته أنا. وهذا هو سرّ كل هذا الكلام: **المعلّم الحقيقي يعمل ليستغني عنه تلميذه.**»

ثم أخرج من جيبه ورقة قديمة مطوية، صفراء الحواف، وضعها أمام سليم. كانت الورقة التي كتب فيها سليم قبل سنة: «ما أستطيع إثباته». وتحتها بخط الحاج سطر واحد: *«وما لا يمكن إثباته أيضاً: أنك رجل يمكن أن يُؤتمن.»*

دمعت عينا سليم. قال: «ومن سيكون لي حين أتعثر؟»

قال الحاج: «ستكون أنت لغيرك. لا تحتفظ بما تعلمته. اجلس يوماً في مقهى، وانظر حولك، وابحث عن شاب يقلّب الملعقة في كوب فارغ. وقل له ما قلته لك.»

نهض الحاج بصعوبة، وربّت على كتف سليم، وخرج من المقهى بخطوات هادئة، يمرّ بين الطاولات دون أن يلتفت إليه أحد. وهذا، كما كان يقول دائماً، كان سرّه.

29

ملف ميداني رقم 29

# العرض الذي لا يُعلَن

كان الحي في أيام الجمعة يمشي ببطء كمن لا يريد أن يصل. وكان سليم يجلس في ركنه على الطاولة التي صارت له، وبين يديه كوب شاي يبرد، يرقب المروحة وهي تدور ويصغي إلى صمت المقعد الفارغ بجواره، صمتاً له وزن وطعم وشكل.

بعد رحيل الحاج بأسابيع، عاد سليم إلى عمله وهدوئه، وبقي وفياً لجمعته تلك.

وفي صباح ثلاثاء، رنّ هاتفه من رقم لا يعرفه: «أستاذ سليم؟ أنا جلال، من مكتب محاماة في الدقي. نود أن نلقاك في أمر يخص خبرتك. لا شأن له بعملك الحالي ولا بشركتك. قهوة وخمس عشرة دقيقة، لا أكثر.»

كان المكتب هادئاً، رفوفه مليئة بالمجلدات القانونية، وفي صدره رجل خمسيني ببدلة رمادية وعينين متعبتين ومهذبتين.

وضعت سكرتيرة صامتة أمامه فنجان قهوة سادة وانسحبت دون أن تنظر إلى عينيه. على الرف خلف الأستاذ جلال ساعة مكتب قديمة بعقارب نحاسية، وإلى جانبها إطار صورة مقلوب على وجهه. لاحظ سليم أن الرجل لا يحرّك يديه أثناء الحديث، وأن قلمه جافّ الحبر، وأنه لا يكتب شيئاً.

قال: «نحن وسيط قانوني لثلاث جهات رسمية. لن أسمّيها ولن تسألني. أحياناً يتراكم لدى هذه الجهات قضايا قديمة غامضة: وثائق ورسائل وأرقام وألغاز، لا تحتاج إلى عمل ميداني ولا إلى مراقبة أحد، بل إلى عقل جديد. وقد رُشّحتَ.»

سأله سليم: «ومن رشّحني؟»

ابتسم الأستاذ جلال: «من أثق بتقديره. وسيبقى اسمه عندي.»

ثم وضع أمامه عقداً من ثلاث صفحات، وقال: «اقرأ الشروط جيداً.»

1. **عمل مكتبي بالكامل:** وثائق وبيانات وتحليل. لا ميدان، ولا مراقبة لأحد، ولا اختراق، ولا أي شيء يخالف القانون.
2. **لك أن ترفض أي حالة** دون إبداء سبب.
3. **كل شيء مكتوب:** تستلم الحالة بإيصال، وتسلّم تقريرك بإيصال.
4. **كتمان تام.** وإن طُلب منك ما يخالف القانون أو يؤذي أحداً، فترفض وتبلّغ.
5. **أجر عن كل حالة**، لا عن النتيجة التي تُرضي أحداً.

طلب سليم ليلتين. وفي البيت قال لمنى ما يستطيع قوله: «عُرض عليّ عمل استشاري بين حين وآخر، سري، لا يمس القانون ولا يمسّنا بسوء.» نظرت إليه طويلاً ثم قالت: «طالما لا يضرّك ولا يضرّنا، فأنا معك. لكن لا تُخفِ عني ما يخيفك.» ووعدها.

## القضية الأولى: الورقة بين صفحتين

بعد أسبوع وصله أول ظرف: ورقة صفراء هشة، عُثر عليها داخل غلاف كتاب قديم في مكتبة جامعية، وعليها سطر واحد:

**WKH NHB LV SDWLHQFH**

حدّق فيها سليم دقائق. ثم تذكّر ما حكاه الحاج يوماً عن العرب والتشفير.

## الدرس الثامن والعشرون: ابدأ بالبسيط، ونظّم المحاولات

قال الحاج في ذاكرته: «قبل أن تعقّد المشكلة، جرّب الحلول البسيطة بنظام.»

يُنسب إلى **الكندي**، الفيلسوف العربي في القرن التاسع الميلادي، رسالة في استخراج المعمّى، وصف فيها أول تحليل معروف لتكرار الحروف في كشف الرسائل المشفرة. وتذكر المراجع أن مخطوطة الرسالة اكتُشفت في أرشيف بإسطنبول في ثمانينيات القرن الماضي. (راجع المراجع المنشورة عن اكتشافها لتتأكد من التفاصيل.) والفكرة أن حروفاً بعينها تتكرر في كل لغة أكثر من غيرها، وهذا يفضح الشيفرة البسيطة. وفي العربية تكثر الألف واللام.

ورسالة سليم قصيرة، والتكرار لا ينفع في النص القصير. لكن شيفرة الإزاحة، المعروفة بشيفرة **قيصر** (ينقل كل حرف عدداً ثابتاً من المواضع في الأبجدية)، لا تحتمل إلا خمساً وعشرين محاولة في الأبجدية الإنجليزية. فجرّبها بنظام: إزاحة واحدة، فاثنتان، فثلاث.

عند الإزاحة الثالثة ظهرت الجملة:

**THE KEY IS PATIENCE**

أي: «المفتاح هو الصبر».

ابتسم سليم وفي عينيه رطوبة. كتب تقريره في صفحة: الطريقة، والنص الأصلي، والنتيجة، ودرجة ثقته: عالية. وأضاف سطراً أخيراً: «لا أعرف مصدر الرسالة، والنص قصير يصعب نسبته لجهة».

**تمرين لك يا أخي:** حُلّ هذه بالطريقة نفسها: **VLOHQFH LV SRZHU**. (الحل في آخر الفصل.)

> **قاعدة الميدان**
>
> ابدأ بأبسط الاحتمالات ونظّم محاولاتك واحدة بعد أخرى. وما كان قصيراً وبسيطاً في الظاهر قد يخفي أبسط الحلول.

*الحل: إزاحة ثلاثة أحرف إلى الوراء تعطي: SILENCE IS POWER، أي «الصمت قوة».*

30

ملف ميداني رقم 30

# ثلاث نسخ وحقيقة واحدة

كان المطبخ في تلك الساعة مضاءً بمصباح واحد، والثلاجة تئن في الركن بصوت معدني منتظم. على الرخام ثلاث أوراق مطبوعة، لكل منها رائحة حبر مختلف قليلاً، وبجانبها كوب ماء وقلم رصاص مبري حديثاً. في الغرفة المجاورة تتنفس منى نفساً هادئاً بطيئاً، وكل ما حوله يوحي بالسكينة إلا ما في الأوراق.

جاءت القضية الثانية بعد أسبوعين: ثلاثة أوصاف لمخطوطة نادرة، كل وصف من كتالوج مزاد في بلد مختلف. تدّعي الأوصاف الثلاثة أنها المخطوطة نفسها. والمطلوب تقرير مكتوب: هل هي مخطوطة واحدة، أم أن بعضها مزوَّر؟

جلس سليم مع الصفحات الثلاث على مائدة المطبخ بعد أن نامت منى. وسمع في رأسه صوت الحاج: «ثلاثة شهود خير من شاهد واحد.»

# الدرس التاسع والعشرون: قارن نسخاً مستقلة للشيء نفسه

يحكي التاريخ المعروف أن جنود حملة نابليون عثروا عام 1799 قرب رشيد على حجر نُقش عليه نص واحد بثلاث صور: الهيروغليفية والديموطيقية واليونانية. ولأن اليونانية كانت مقروءة، صار الحجر مفتاحاً. وأعلن **شامبليون** عام 1822 في رسالته المشهورة إلى السيد داسييه ما توصل إليه، بعد جهود سبقته، منها جهد **توماس يونغ**. (راجع المراجع التاريخية لتتأكد من التفاصيل.) وفكرة حجر رشيد لمن يريد درساً: حين يتكرر الشيء نفسه بثلاث صور، فاقرأ ما هو مجهول بمقارنته بما هو معلوم.

فعل سليم ذلك:

1. **جدول مقارنة:** ماذا تذكر كل نسخة؟ المقاسات، والخط، والغلاف، وتاريخ النسخ، واسم الناسخ، وسلسلة الملكية.
2. **أين تتفق الثلاث؟** هذا غالباً هو الأصل.
3. **أين تختلف واحدة عن اثنتين؟** هنا غالباً موضع الخلل.
4. **ابحث عن التفصيلة التي لا تنتمي إلى زمنها:** ذكرت إحدى النسخ أن الورق عليه علامة مائية لمطبعة لم تُؤسَّس إلا بعد القرن المنسوب إليه الأصل بقرون. (تفصيل متخيَّل للقصة.)

وتذكّر قضية **«مذكرات هتلر»** المزورة التي نشرتها صحيفة ألمانية عام 1983، وانكشفت حين أظهرت الفحوص العلمية أن الورق والخيوط تحوي مواد لم تُستخدم في زمن الادعاء. فالتزوير يسقط عادة بتفصيلة صغيرة لم ينتبه إليها المزوّر.

كتب سليم تقريره في ثلاث صفحات: ما اتفقت عليه النسخ، وما اختلفت فيه، وأي نسخة تحمل تفصيلة متأخرة، ودرجة ثقته، وما لا يعرفه، وتوصيته: فحص الورق مخبرياً. ولم يخرج من بيته.

**قاعدة الميدان**

قارن ثلاث روايات مستقلة للشيء نفسه، وابحث عن التفصيلة التي لا تنتمي إلى زمنها. وقدّم النتيجة بدرجة ثقة وبما لا تعرفه.

31

ملف ميداني رقم 31

# الأرقام لا تكذب بسهولة

كانت الساعة قد تجاوزت منتصف الليل، وسليم يجلس إلى مكتبه الصغير، ومصباح المكتب يرسم دائرة صفراء على عمود الأرقام. من الشرفة تهبّ نسمة تحمل رائحة ياسمين الجيران ودخان آخر الليل، وفي الأسفل يمرّ سائق متأخر يطلق بوقاً قصيراً. شد سليم القلم بين أصابعه كمن يستعد لمعركة بلا سلاح.

القضية الثالثة جاءت في ملف رقيق: مئة وعشرون رقماً مكتوبة في عمود واحد، دون أي شرح. وسؤال واحد: «هل هذه أرقام طبيعية أم مصنّعة؟»

قلّب سليم الورقة. كان الحاج قد حكى له ذات مرة عن قانون غريب في الأرقام.

## الدرس الثلاثون: الأرقام الطبيعية لها بصمة

لاحظ الفلكي **سيمون نيوكومب** عام 1881 أن صفحات جداول اللوغاريتمات الأولى أكثر اهتراء من الأخيرة، أي أن الناس يبحثون عن أرقام تبدأ بواحد أكثر من غيرها. ثم اختبر الفيزيائي **فرانك بنفورد** عام 1938 آلاف مجموعات البيانات، فوجد ما صار يُعرف **بقانون بنفورد**: في كثير من

البيانات الطبيعية المتفاوتة الحجم، يبدأ نحو ثلاثين في المئة من الأرقام بالرقم 1، وأقل من خمسة في المئة بالرقم 9. والنسب المتوقعة للرقم الأول هي تقريباً:

- **1:** ٣٠٫١٪ **2:** ١٧٫٦٪ **3:** ١٢٫٥٪
- **4:** ٩٫٧٪ **5:** ٧٫٩٪ **6:** ٦٫٧٪
- **7:** ٥٫٨٪ **8:** ٥٫١٪ **9:** ٤٫٦٪

ويستخدم المحققون الماليون هذه البصمة مؤشراً على التلاعب، لأن من يختلق أرقاماً يميل إلى توزيعها توزيعاً أكثر انتظاماً مما في الطبيعة.

عدّ سليم الأرقام الأولى للمئة والعشرين، فكانت النتيجة:

- الرقم 1: ١٤ مرة (والمتوقع نحو ٣٦)
- 2: ١٢ مرة (المتوقع ٢١)
- 3: ١١ (المتوقع ١٥)
- 4: ١٠ (المتوقع ١٢)
- 5: ٢١ (المتوقع نحو ٩٫٥)
- 6: ٢٣ (المتوقع ٨)
- 7: ١٢ (المتوقع ٧)

- 8: ٩ (المتوقع ٦)
- 9: ٨ (المتوقع ٥٫٥)

ابتسم ابتسامة من وجد شقاً في الجدار: الرقم 1 قليل جداً، والرقمان 5 و6 مرتفعان بصورة غير طبيعية.

لكن الحاج كان قد علّمه الحذر. فكتب تقريره: «النتائج لا تطابق التوزيع المتوقع، وهذا **مؤشر** على أن الأرقام غير طبيعية، لا **دليل** قاطع. فالقانون لا ينطبق على كل البيانات، خصوصاً إن كانت الأرقام محصورة في نطاق ضيق أو معيّنة بقواعد. أوصي بطلب المصدر الأصلي والتحقق.»

قال لنفسه وهو يقفل الملف: «لا أقول إنها كذب. أقول إنها غير طبيعية وتستحق التحقق.»

**قاعدة الميدان**

الأرقام الطبيعية لها بصمة، لكن الانحراف عنها مؤشر لا حكم. اكتب «غير طبيعي ويستحق التحقق» ولا تكتب «مزوَّر» قبل الدليل.

ملف ميداني رقم 32

# 32 الحارسان

كان المطعم قديماً من تلك التي تحفظ ذاكرة المدينة على جدرانها: ثريات نحاسية ثقيلة، ومرايا تلتقط الوجوه وتمدّها، ورائحة لحم مشوي على الفحم تتسلل من المطبخ، وصوت صحون تُحمل وتُنزل كأنها قطع موسيقى. جلس الأستاذ مراد إلى طاولة في الركن، معتدلاً كأنه يجلس في اجتماع، وعيناه تلتقطان كل ما يمر.

وصلته دعوة عشاء من رجل لم يره قط: الأستاذ مراد، سبعيني بسيط، قال في الهاتف إنه كان مسؤولاً في أحد الأجهزة، وإنه سمع عن تقاريره.

طلب الأستاذ مراد طبق الكبدة المحمّرة وسلطة خضراء بلا ملح، وأكل ببطء رجل يعرف قيمة اللقمة. لاحظ سليم أن يده اليسرى لا تفارق حافة الطاولة، وأن عينيه، رغم هدوء وجهه، تمرّان على الباب كل بضع دقائق مرة ثم تعودان إلى صحنه. لم يكن في ذلك شيء مريب. كان فقط رجلاً أمضى عمره يجلس إلى طاولات لا يعرف من يجلس عليها بعده.

على العشاء، بعد أن فرغا من الطعام، أخرج الأستاذ مراد من جيبه ورقة صغيرة وقال: «لعبة قديمة نسلّي بها الجدد.»

«أمامك بابان. أحدهما يؤدي إلى الخروج، والآخر إلى الهلاك. وعند كل باب حارس. أحدهما لا يقول إلا الصدق، والآخر لا يقول إلا الكذب، ولا تعرف أيهما هو. ولك سؤال واحد، تطرحه على حارس واحد. ما سؤالك؟»

أطرق سليم. فكّر في السؤال الأول الذي يخطر لكل أحد: «هل أنت الصادق؟» ثم أدرك أن الكاذب سيقول: نعم.

فكّر خمس دقائق، ثم رفع رأسه: «أسأل أي حارس: **لو سألتُ الحارس الآخر أي باب يؤدي إلى الخروج، فماذا سيقول؟** ثم أختار الباب المعاكس لما يقوله.»

ابتسم الأستاذ مراد. «اشرح.»

قال سليم: «إن سألتُ الصادق، فسيخبرني بصدق ما سيقوله الكاذب، وهو الباب الخطأ. وإن سألتُ الكاذب، فسيكذب في ما سيقوله الصادق، فيشير إلى الباب الخطأ أيضاً. في الحالتين أسمع الباب الخطأ، فأدخل الآخر.»

## الدرس الحادي والثلاثون: اطرح سؤالاً لا يتوقف جوابه على صدق المجيب

قال الأستاذ مراد: «هذا من الألغاز التي شاع في الكتب أنها تُنسب إلى المنطقي **ريمند سموليان** وأمثاله. لكن الدرس ليس لغزاً. الدرس أن تصمّم أسئلتك بحيث **لا يهم** أصادق المجيب أم كاذب.»

وفي الحياة، لا تسأل المورّد: «هل البضاعة آمنة؟». اسأل: «أرني سجل الحرارة لهذه الدفعة.» ولا تسأل الشريك: «هل أنت متأكد؟». اسأل: «ما الدليل، ومتى راجعته آخر مرة؟» أسئلة تُجاب بالوقائع والسجلات، لا بالنوايا.

ثم مدّ الأستاذ مراد ظرفاً مختوماً: «هذه الحالة الأخيرة. لا أعرف ما فيها. أُمرت أن أسلّمها لك بعد هذا العشاء. وقال لي صاحب الأمر أن أقول لك حرفياً: **افتحها وأنت جالس.**»

**قاعدة الميدان**

صمّم أسئلتك بحيث لا يتوقف جوابها على صدق المجيب. اطلب السجل والدليل، لا الطمأنة والكلام.

ملف ميداني رقم 33

33

# الرسالة داخل الرسالة

كان الغروب يصبغ الشرفة بنحاس خافت، وحبل غسيل في العمارة المقابلة ترتجف عليه ثياب ملوّنة، وقطة تعبر السور بخفة من يعرف الطريق. من مئذنة قريبة بدأ الأذان يتهادى فوق الأسطح، وفي الشارع صراخ أطفال ونداء بائع غاز. جلس سليم على مقعد حديدي بارد، والظرف الكريمي على ركبتيه، وقلبه يخفق في أذنيه.

فتح الظرف وهو يسمع ضربات قلبه.

كانت ورقة كريمية اللون، عليها ست جمل بخط مرتجف مألوف. لا توقيع ولا عنوان. وفوقها سطر واحد: «الحالة الرابعة والأخيرة: ما الرسالة داخل الرسالة؟»

قرأ سليم الأسطر مرة ومرتين:

*اجلس حيث جلسنا أول مرة، ولا تستعجل. لا تبحث عن الحكمة بعيداً، فهي في الكوب الفارغ. ما علّمتك إلا لتعلّم غيرك. قلّب الملعقة وانتظر، فمن يحتاجك سيأتي. هو لا يعرف بعد أنه ينتظرك. يبدأ الطريق من جديد بسؤال واحد.*

بدا له الكلام جميلاً لكنه لا يخفي لغزاً. جلس وفكّر.

# الدرس الثاني والثلاثون: انظر إلى الشكل قبل المعنى

تذكّر لعبة كيم. لا تنظر إلى ما في الرسالة فقط، بل إلى **شكلها**: أطوال الأسطر غير متساوية، وكل سطر يبدأ بحرف مختلف. فأخذ قلماً وكتب الحرف الأول من كل سطر عمودياً: **ا ل م ق ه ي**.

حفرت أطراف أصابعه في الورقة حين مرّ القلم على أول حرف، فتسرّب الحبر في الألياف كعرق أزرق صغير. ثم الحرف الثاني، فالثالث، وفي الشارع ضحكة أطفال عابرة ومذياع جار يعيد مقدمة نشرة لا تنتهي. ظل القلم ينزل من سطر إلى سطر كمن ينزل درجاً مظلماً، حتى استقرت الأحرف الستة في العمود واحداً تحت الآخر.

تجمّد سليم. قرأها بصوت خافت: **المقهي**.

عرف الفرق بين فنين: **التشفير** يُخفي المعنى فيبقى الناس يرون الرسالة ولا يفهمونها، و**الإخفاء** يُخفي وجود الرسالة نفسها. ويروي المؤرخ اليوناني **هيرودوت** في كتابه *التواريخ* قصة تُعدّ من أقدم أمثلة الإخفاء: أن حاكماً أرسل رسالة موشومة على رأس عبد حُلق شعره، ثم ترك الشعر ينمو ليخفيها، ثم حُلق مرة أخرى عند وصوله. (القصة منقولة عن هيرودوت وتُروى بصور متعددة، فراجع النص.) وهنا كان الإخفاء بسيطاً: أول حرف في كل سطر.

وانتبه إلى عبارة الكوب الفارغ، وإلى عدم التوقيع، وإلى الخط المرتجف. ثم حدث ما حدث في ذاكرته: يد تُربّت على كتفه في مقهى، وصوت يقول: *المعلّم الحقيقي يعمل ليستغني عنه تلميذه.*

اتصل بالأستاذ جلال في الصباح. لم يسأله عن اسم. قال فقط: «هل كانت الحالات الأربع حالات حقيقية؟»

صمت الأستاذ جلال لحظة. ثم قال: «كلها ملفات قديمة مغلقة أو معلقة، وقد استفادت الجهات من تقاريرك فعلاً. لكن من اقترح ترتيبها ليكون كل ملف درساً لك هو من رشّحك. وطلب مني ألّا أقول إلا شيئاً واحداً: اجلس حيث جلستما أول مرة.»

**قاعدة الميدان**

لا تنظر إلى المعنى وحده، فالشكل يخفي رسالة أحياناً. وافرِق بين من يُخفي المعنى ومن يُخفي وجود الرسالة.

34

ملف ميداني رقم 34

# الرجل الذي يقلّب الملعقة

كان يوم جمعة، والحي يتثاءب في الشمس. الأرصفة تتصاعد منها حرارة خفيفة، وباعة العصير يرصّون القصب في صفوف خضراء كالرماح، وفي الزقاق المجاور صبي يغسل سيارة بخرطوم ماء ويغني نصف أغنية.

دخل سليم المقهى الصغير في حي الحسين. كانت الطاولة التي جلسا إليها أول مرة خالية، وفوقها دائرة باهتة من أثر كوب قديم. جلس. طلب شاياً بالنعناع. فتح جريدة.

ثم رآه. على الطاولة المجاورة شاب في الثانية والعشرين، أنيق بقميص مكوي وحذاء جديد لم يعتد بعد على قدميه، يمسك ملفاً أخضر على ركبتيه، ويقلّب ملعقة في كوب فارغ، وعيناه لا تريان شيئاً. وعلى الملف ختم مؤسسة أرسلت له اعتذاراً أمس، كما بدا من الورقة التي كان يمسكها بيده الأخرى ويعيد طيّها وفتحها كأنه يأمل أن تتغير سطورها.

مرّت نصف ساعة. لم يلتفت إليه أحد في المقهى.

عندها قال سليم دون أن يرفع عينيه عن الجريدة: «منذ نصف ساعة وأنت تقلّب الملعقة في كوب فارغ يا بني. من الذي ظلمك؟»

انتفض الشاب: «ومن أنت؟»

ابتسم سليم. «سمّني سليم. عملتُ سنوات في أعمال لا أحدّثك عنها، وتعلمت منها شيئاً واحداً يصلح لكل البشر. تريد أن تسمعه؟»

لم يكن لدى الشاب شيء ليخسره. تردد، ثم قال: «قل.»

وضع سليم الجريدة جانباً، ونظر إلى الشاب بعينين رأتا ما رأتاه، وقال بصوت هادئ ما سمعه ذات يوم:

«أول ما يتعلمه رجل المخابرات أن **من يلفت الأنظار يُكشف، ومن يُكشف يُهزم.** وأنت لم تفشل يا ولدي لأنك ضعيف. أنت فشلت لأنك تعرض كل أوراقك على الطاولة.»

وفي زاوية المقهى، خلف جريدة قديمة، جلس رجل ستيني بسيط الهيئة، قميصه عادي وحذاؤه قديم نظيف. لم يطلب شيئاً، ولم يتحرك. وبين سطر وسطر رفع عينيه نصف رفعة، ورأى الطاولتين، ورأى الشاب يميل إلى الأمام ويصغي، ورأى سليم يرسم له على المنديل ثلاث دوائر.

ابتسم الرجل ابتسامة صغيرة، وطوى جريدته بهدوء، ونهض.

مرّ بين الطاولات، ومرّت يده على كتف النادل مروراً خفيفاً كأنه يودّعه، ثم خرج إلى الشمس. وبقيت المروحة تدور بثقل، والساعة واقفة عند العاشرة وخمس دقائق، وسليم يرسم للشاب الدائرة الأولى.

ولم يلتفت إليه أحد.

# كلمة أخيرة من أخيك

يا أخي القارئ، وصلنا إلى آخر الطريق. لا أعرف من أنت ولا ما تحمله اليوم من أثقال. ربما فُصلتَ من عمل، أو تتعثر في دين، أو تخاصم أخاً أو شريكاً، أو تجلس وحيداً في ليلة طويلة تقلّب الملعقة في كوب فارغ.

اسمع مني، كما يسمع الأخ من أخيه، والابن من أبيه، والزميل من زميله:

لم تكن مهارات رجل المخابرات في هذا الكتاب سحراً. كانت **ملاحظة** و**صبراً** و**تحضيراً** و**توثيقاً** و**هدوءاً** و**اختياراً حكيماً لمن تثق بهم** و**شجاعة الاعتراف بالخطأ** و**كرامة الخروج**، وكانت أيضاً **متعة الألغاز** وحبّ أن تفهم ما حولك. وكلها مهارات تُتعلَّم وتُتدرَّب وتُتقَن بالتكرار. لا تحتاج إلى رتبة ولا إلى جهاز ولا إلى سلطة.

ابدأ بواحدة اليوم. ثلاثة أهداف كل صباح. أو عشر دقائق ملاحظة في طريقك. أو سجلاً لمصروفك. أو سؤالاً مفتوحاً لمن تحب. وغداً أضف الثانية.

وحين تنجح، لا تُعلن ذلك. كن رمادياً حيث يجب، وبارزاً حيث يجب.

ثم، في يوم من الأيام، حين ترى شاباً يقلّب ملعقة في كوب فارغ، اجلس إلى جواره.

وقل له ما قاله لك الحاج عبد الرحيم.

خاتمة الكتاب

# قواعد الميدان الخاتمة

خ

1. من يرى أكثر يخطئ أقل، فافتح عينيك قبل فمك.
2. الصبر استراتيجية، والهدوء مهارة تُتدرَّب.
3. التحضير نصف المعركة، والمراجعة نصفها الآخر.
4. لا تثق بالكلام، امنح ثقتك بالمواقف، وتحقق بأدب.
5. من يملك السجل يملك الحجة.
6. في الأزمة: السلامة أولاً، ثم الوقائع، ثم المسؤولية.
7. قبل أن تصدّق أو تنشر: قِف وافحص وتتبّع.
8. لا تتهم بالظن، واحفظ كرامة الناس.
9. القيادة أن يخبرك من حولك بما لا تعرفه.
10. علّم غيرك ما تعلمته، فهذا سرّ الاستمرار.



ميزان الكتاب

# في صناعة الرجل الرمادي

إذا جمعنا ما تفرّق في الأجزاء الخمسة، ظهر لنا أن الرجل الذي أراده هذا الكتاب ليس **جاسوساً** ولا **بطلاً** ولا **حكيماً** بالمعنى الذي يتخيله الناس. إنه **رجل منظَّم**، أي رجل رتّب علاقته بعينه وعقله وجسده ومن حوله ومن بعده.

ولننظر إلى ترتيب الأجزاء فإنه ليس اعتباطاً. بدأنا **بالعين** لأن من لا يرى لا يتعلم شيئاً. ثم **الدرع**، لأن من رأى ولم يحفظ نفسه كشف ما رأى. ثم **الميزان**، لأن من حفظ نفسه ولم يزن حكمه ضلّ بسلامة ظاهرة. ثم **العاصفة**، لأن كل ما سبق لا قيمة له إن لم يثبت عند الشدة. ثم **الإرث**، لأن من حمل علماً ولم ينقله دفنه معه.

وبين الأجزاء قانون واحد: **الانضباط في الصغائر يصنع الثقة في الكبائر**. فلا رجولة بلا ملاحظة يومية، ولا ثقة بلا سجل، ولا قيادة بلا صدق، ولا إرث بلا معلّم.

وقد يُسأل: وما قيمة هذا كله لمن لا يعمل في الاستخبارات ولا يريد؟ والجواب أن الاستخبارات ليست إلا **مدرسة منظَّمة لفنون يحتاجها كل إنسان**: كيف يعرف قبل أن يقرر، وكيف يقرر قبل أن يتحرك، وكيف يتحرك وهو يحفظ سلامته وكرامة من حوله. ومن تعلّم هذه الفنون في بيته وعمله وماله فقد تعلّم أكثر مما يتعلمه كثيرون في جهاز كامل.

---

وخلاصة الكتاب في سطر: **كن الرجل الذي يرى، ويصمت، ويستعد، ويثبت، ثم يعلّم.**

توثيق

# ملاحظة المؤلف عن المصادر

ن

ما ذكرته في هذه الفصول مستند إلى مراجع يمكنك البحث عنها بنفسك: *قواعد موسكو* وكتب توني منديز (مثل *The Master of Disguise* و*Argo*)، و*فن الحرب* لسون تزو (الفصل الثالث عشر عن الجواسيس)، و*الأرثاشاسترا* لكوتيليا، ورواية *كيم* لكبلنغ، والروايات المنشورة عن قضية إيلي كوهين، والمذكرات والدراسات العسكرية عن حرب أكتوبر. أما الشخصيات (سليم والحاج عبد الرحيم) فمن خيالي. وإن أردت التعمق في أي مصدر قدّمتُ لك قائمة قراءة مرتّبة.

**مراجع الفصول اللاحقة (للتحقق قبل أي نشر):** نظام الهاسب ووثائق كودكس، واللائحة الأوروبية 178 لسنة 2002 (التتبع)، والتوجيه الرقم 203 لمجتمع الاستخبارات الأمريكي، وكتاب *Psychology of Intelligence Analysis* لريتشاردز هوير، وبحث آركس وبلومر (1985) عن التكلفة الغارقة، وكتاب *Getting to Yes* لفيشر ويوري، و*Never Split the Difference* لكريس فوس، وبحث تفيرسكي وكانمان (1974) عن الإرساء، وأبحاث جون غوتمان، وكتاب *All Your Worth* لإليزابيث وارن وأميليا تياجي، و*The Psychology of Money* لمورغان هاوسل، ودراسة فوسوغي وروي

وأرال في مجلة *Science* (2018)، وطريقة SIFT لمايك كولفيلد، وأبحاث إيمي إدموندسون عن الأمان النفسي. كتبتها كلها من الذاكرة دون الرجوع إلى نصوصها، فراجع الأرقام والتواريخ والصياغات بنفسك.

**مراجع فصول الألغاز (للتحقق قبل أي نشر):** رسالة الكندي في استخراج المعمّى (القرن التاسع) واكتشاف مخطوطتها، وشيفرة قيصر، وحجر رشيد وجهود شامبليون وتوماس يونغ، وقضية «مذكرات هتلر» المزورة (1983)، وقانون بنفورد (نيوكومب 1881، بنفورد 1938)، وألغاز المنطق المنسوبة إلى ريمند سموليان، وقصة الإخفاء في *التواريخ* لهيرودوت. وكل ما ورد من حالات استشارية وأشخاص (الأستاذ جلال والأستاذ مراد والجهات الثلاث) من خيال المؤلف. كتبت المراجع من الذاكرة، فراجعها بنفسك.

ملحق جانبي

# كيف يُصنع رجل المخابرات؟

ح

نظرة من الخارج

*هذا الملحق للفضول فقط. ليس هو موضوع الكتاب، وليس دليلاً للالتحاق بأي جهاز.*

قال الحاج ذات مساء لسليم: «سألتني مرة كيف يصير الرجل ضابط مخابرات. سأجيبك من المعلن في كتب الضباط السابقين ومذكراتهم، لا من أسرار.»

## كيف يُصنع رجل المخابرات خطوة بخطوة، من المعلن فقط

**المرحلة الأولى: الجذب.** تعلن الأجهزة المعروفة عن وظائفها علناً، مثل وكالة الاستخبارات المركزية الأمريكية وجهاز الأمن البريطاني (إم آي 5) وجهاز المخابرات السرية البريطاني (إم آي 6)، على مواقعها الرسمية.

وتشترط عادةً الجنسية، وسجلاً نظيفاً، وخلفية علمية أو لغوية، والقدرة على كتمان طبيعة العمل. (راجع صفحات الوظائف الرسمية لتعرف الشروط الحالية.)

**المرحلة الثانية: الفحص.** يشمل تحرياً دقيقاً عن الخلفية والسلوك والالتزامات المالية والعلاقات، ومقابلات، وتقييماً نفسياً. وفي بعض الأجهزة، كما في الولايات المتحدة، اختبار بالبوليغراف. وتذكر صفحات الوظائف أن العملية قد تستغرق شهوراً طويلة. والغاية ألا يدخل من يسهل ابتزازه أو من يفشي سراً.

**المرحلة الثالثة: التدريب الأساسي.** تتحدث المذكرات المنشورة عن مواد من هذا القبيل:

- **الكتابة والتقارير:** وضوح ودقة وفصل بين الحقيقة والتقدير، كما مرّ بك في الفصل الرابع عشر.
- **التحليل والتفكير النقدي:** كما في الفصل الخامس عشر.
- **اللغات والثقافات:** فمن لا يفهم الناس بلغتهم لا يفهمهم.
- **الملاحظة والذاكرة والانضباط:** كما في الفصل الثاني.
- **حماية المعلومات والأمن الشخصي:** كيف يحفظ المرء سره وسر غيره.
- **القانون والأخلاق وحدود الصلاحيات:** ما يجوز وما لا يجوز.

وتصوّر مذكرات مثل *Blowing My Cover* للينزي موران (2004) و*See No Evil* لروبرت باير (2002) التدريب أشبه بدراسة مهنية مكثفة منه بالمغامرة. (وهي روايات شخصية قد لا تمثل الأجهزة كلها.)

**المرحلة الرابعة: سنوات التراكم.** يأتي النضج بالتجربة: سنوات من العمل تحت إشراف، وأخطاء تُراجَع، ومهام صغيرة قبل الكبيرة. والمسارات متعددة: ضباط ميدان، ومحللون، ولغويون، وتقنيون، وفريق دعم. وأغلب العاملين في هذه الأجهزة ليسوا في الميدان.

**الحقيقة غير الجذابة:** كثير من العمل قراءة وتحليل وانتظار وتدقيق، والتزام بالقانون والتعليمات. ومن يدخل بحثاً عن الإثارة يغادر سريعاً.

**الصفات تُصنع قبل المهارات.** الاتزان، والأمانة، والصبر، والفضول المنضبط، وتحمّل الغموض، وحسن الكتابة والحكم، والقدرة على الصمت. وهي، يا أخي، الصفات التي دار حولها هذا الكتاب كله.

**لماذا الرقابة جزء من الصناعة؟** كشفت لجنة تشرش في الكونغرس الأمريكي (1975 إلى 1976) تجاوزات لأجهزة الاستخبارات، فتبعها إنشاء لجان رقابة دائمة وصدور قانون مراقبة الاستخبارات الأجنبية (FISA) عام 1978. وفي بريطانيا أعطى قانون خدمات الاستخبارات لعام 1994 جهاز المخابرات السرية ومقر الاتصالات الحكومية سنداً قانونياً وإشرافاً برلمانياً. والعبرة أن الجهاز الذي لا يُراقَب يفسد، وأن الضابط الجيد يعمل ضمن القانون. (راجع المصادر القانونية للتحقق من التفاصيل.)

**تحذير:** عروض «التجنيد» السريع عبر الرسائل أو الشبكات الاجتماعية مقابل مال أو بيانات شخصية هي في الغالب احتيال ينتحل أسماء الأجهزة. فالجهات الحقيقية تعلن عن وظائفها في قنواتها الرسمية، ولا تجنّد عبر رسائل مجهولة. وقد حذّرت جهات رسمية في بلدان عدة من عروض وظائف مزيفة من هذا النوع.

**وإن كنت تحلم بهذا الطريق:**

1. أتقن لغة أجنبية واحدة على الأقل.
2. درّب الكتابة التحليلية: لخّص موضوعاً معقداً في صفحة واحدة واضحة.
3. اقرأ التاريخ والسياسة قراءة متوازنة من مصادر متعددة.
4. حافظ على سجل نظيف في المال والسلوك.
5. لا تتقدم إلا عبر القنوات الرسمية المعلنة.
6. تعلّم أن تكتم، ولا تتباهَ بما تعرف.

ثم قال الحاج: «وهنا الفكرة التي أريدك أن تأخذها: ما يميز هؤلاء ليس قدرات خارقة، بل **انضباط في أمور صغيرة** تتراكم. وهذا متاح لك دون أن تحمل أي صفة رسمية.»




## أغلق الملف الآن، وابدأ بقاعدة واحدة.

ثلاثة أهداف كل صباح. عينان مفتوحتان. فمٌ مغلق في اللحظة الصحيحة.