

الرئاسة الجديدة

التحول

لم يُدر أي مدير تنفيذي رئيسي أية ديمقراطية صناعية من مكتبه بطريقة ذات طابع شخصي كما فعل الرئيس الأمريكي. كان لديه بعض القيود على تعيين موظفيه، وقد عين قرابة بضعة آلاف الموظفين المساعدين عند استلامه السلطة في كل وزارة. والحكومة تعمل وفق إدارة الرئيس ولا أحد يناقش قراراته. والقلة الذين يناقشون القضايا المهمة وقرارات وزارة الخارجية يطرحون أفكارهم داخل الحكومة في عرض عام. والافتراض الأساسي أن قرارات الحكومة معرضة للإفشاء لأن عضويتها مختلفة جداً.

نتيجة لهذا، فإن مناقشات السياسة الخارجية الحساسة تجري ضمن «مجلس الأمن القومي» أو اللجان الفرعية التابعة له. ويتألف مجلس الأمن القومي «من الرئيس، ونائب الرئيس، ووزير الخارجية، ووزير الدفاع، ورئيس هيئة الأركان المشتركة، ومدير «وكالة المخابرات المركزية» كمستشارين. كما تضم اجتماعات مجلس الأمن القومي من يدعوهم الرئيس إلى المشاركة — مثل مستشار الأمن القومي ووزير الخزانة غالباً، والمدعي العام وغيرهم من كبار الموظفين ممن لهم علاقة بالموضوع المطروح. وحسب تجربتي لم يكن نيكسون ولا فورد يطلبان التصويت. وكان نيكسون يعلن عن عمد قراراته بمذكرة من المكتب البيضاوي، وبهذا كان يؤكد على الصفة الاستشارية الخالصة «لمجلس الأمن القومي».

الفترة الفاصلة التي قاربت ثلاثة أشهر التي يمنحها نظامنا للرئيس الجديد ما بين فترة الانتخاب والتصويب كانت فترة كافية لترتيب شؤون الإدارة وتحضير جدول أعمالها. هذه الفترة الفاصلة توفر فترة راحة كي يختبر الرئيس المنتخب الجديد العمل في مكتبه. مع وجود العناية المفرطة المتكاملة فإن الطاقم الإداري يتطوع بتقديم فيض من المعلومات التي لم يطلبها الرئيس المنتخب بعد لاتخاذ قرارات أو يستوعبها (أم لا) مرتاحاً من عبء الخلافات التي تنشأ بين الوكالات والدوائر المختلفة. وبارتياحه من الاجتماعات والمجادلات البيروقراطية يكون الرئيس المنتخب، ربما لآخر مرة، قادراً على إعطاء الأولوية للجوهر على الإدارة.

باسم الاستمرارية، تقوم الطبقة العليا من الإدارة أثناء عملية التغيير بوضع مشروعات تجاوزها الزمن. المجموعة القادمة، التي لم تسدها معركة البيروقراطية بعد، تستجيب بمزيج من الترفع لسابقتها والإيمان العميق بقدرتها على إجراء تحولات كبيرة. وتكبح وسائل الإعلام نشاطها نظراً لأنه لم تتخذ صلاحياتها في اختيار أو تأكيد المعلومات التي تثبت جدارتها ونظراً لأنه لم تتخذ أية قرارات فعلاً يجد الصحفيون أنفسهم غير ملزمين بممارسة حقهم في اختيار أو تأكيد المعلومات التي تؤيد أولوياتهم. أما كبار ممثلي الإعلام فيمضون وقتهم في «تنمية مصادرهم» كما يطلقون عليها، أو «تلميع التفاح» كما يرى بعض المراقبين.

وهكذا فإن التحولات الرئاسية تتغلف بغطاء من التوقعات المصاحبة وعدم اليقين: التوقعات لأنها في مرحلة التجديد، ولأن جذور أشجارها لم تنم بعد.

هذا النظام يجسّم بصورة وحشية عندما يصل نائب الرئيس إلى السلطة العليا عن طريق حادث مؤسف يُنهى ولاية الرئيس فجأة. ويجد الرئيس الجديد نفسه مضطراً، وقد فوجئاً بالتحول المفاجئ، أن يستمر بعض الوقت بموظفيه وإجراءاته، ومهما كان حسن النية فإن هؤلاء قد اختيروا على أساس معايير تتوافق مع نفسية أو حاجات الرئيس الجديدة في حالات نادرة نظراً لأن المرشح للرئاسة يأتي نتيجة توازن الأجحة المختلفة للحزب الفائز. ومن المحتم أن الموظفين السابقين سوف يجري استبدالهم بالتدريج. وبانتظار هذا التغيير الكبير، فإن الأشهر الأولى من إدارة نائب الرئيس هي فترة توتر داخلي أكثر مما هي موجة من الأمل تدفع الرئيس المنتخب الجديد.

لقد كان التغيير الذي حدث من ولاية نيكسون إلى ولاية فورد معقداً بشكل خاص. لم يستفد فورد بوصفه أول نائب رئيس غير منتخب، من التقدم في الحملة الرئاسية جنباً إلى جنب مع سابقه، والحصول على امتياز النجاح معه. كما أن فورد ورث إدارة شوهت بسنتين من الكوارث التي أحاطت بفضيحة ووترغيت، وكشأن جميع نواب الرئيس الذين تولوا الرئاسة لم يكن لديهم مستشارون سياسيون مستقرون، ولا الجهاز السياسي الذي أوصل الرئيس المنتخب إلى سدة الرئاسة.

بعد عدة أسابيع غير فورد معظم الموظفين السياسيين الذين ورثهم عن نيكسون بما في ذلك المكتب الصحفي. ونُقِلَ ألكسندر هيغ من رئاسة أركان «الناو». وحل محله دونالد رامسفيلد صديق فورد منذ عملاً معاً في مجلس النواب. وعلى مدى الأشهر الثمانية عشر التالية جرى تغيير جميع موظفي رئاسة الحكومة باستثناء اثنين (بيل سيمون في وزارة الخزانة وأنا في الخارجية) كما استبدل مدير «وكالة المخابرات المركزية». بعبارة أخرى كان فورد يريد إدارة دفعة السفينة بطاقم مختلف تماماً عبر واحدة من أقوى العواصف التي مرت بالبلاد والانقسامات السياسية التي ما يزال بعضها قائماً حتى الآن.

صفات فورد الإنسانية خفت من ألم أولئك الذين أنهت خدماتهم العامة والذين جيء بعناصر جديدة للإدارة المحصورة بدلاً منهم. وكانت طريقته في اتخاذ القرار معاكسة بطريقة درامية لسلفه. كان نيكسون مُغرمًا بالخيارات الاستراتيجية ويكرس وقتاً طويلاً لدراساتها ومناقشتها. كانت تقلقه تفاصيل التنفيذ، وكان يجري المناقشات بطريقة عامة. أما فورد فعلى العكس من ذلك، كان يناقش الأهداف في اجتماع أو اجتماعين مطولين بحيث يكون كل واحد مسؤولاً عن تنفيذ القرار يأخذ فرصة في التعبير عن رأيه. وبعد ذلك لا يسمح لنفسه بأراء أخرى.

كان فورد متعلقاً بالانغماس في تنفيذ السياسة أكثر مما كان نيكسون بكثير. وقد بدت مناورات نيكسون المعقدة غير ملائمة بالنسبة لفورد وإن كان يعترف بخياراته عندما يقتضي الأمر. وكان يفضل العرض الشفوي على العروض المكتوبة، في حين كان نظام نيكسون المحكم للمجموعات العاملة في الداخل على مستوى مساعدي الوزراء يفرقون في النقاش. المناقشات الآن بين الدوائر تجري ضمن «مجموعة مراجعة عليا» على مستوى نواب الوزراء، أو ضمن «مجموعة واشنطن للأعمال الخاصة» وهي إدارة مكافئة لمناقشة الأزمات، حيث تنتقل مباشرة بعد ذلك إلى «مجلس الأمن القومي» وكانت تحتاج عادة إلى اتخاذ قراراً.

لم يكن فورد يخشى الخلاف بين مستشاريه ولا يعترض على مجابهة أفكاره، كما أنه لم يكن يفقد أعصابه، ويطرح الأسئلة المناسبة، ويتخذ قرارات واضحة في نهاية الاجتماع غالباً. كان يقبل النقاش - فيما كان نيكسون لا يحبه أبداً - مع موظفيه. لم يكن فورد يجب اتخاذ القرارات، وإذا ما اتخذ قراراً لا يتراجع عنه لاعتبارات سياسية داخلية على الأقل.

لم يكن أعوان فورد يخشون مخالفته الرأي أو محاباة من يؤيدون رأيه - ولم يكن ثمة خوف من نوايا الرئيس النهائية لأنه عمل طويلاً مع نيكسون بروح طيبة. والخلاف في الآراء لا يؤدي إلى مؤامرات تنافسية، وفورد يعبر عن ذلك بصراحة، وليس لديه غموض بشأن النتائج.

مع هذا، فإن الشفافية لا تضمن الانسجام. فمنذ البداية كان على فورد أن يتجاوز الفارق الدقيق غير الملموس للخلاف في رد فعل أعضاء الحكومة تجاه رئيس جديد منتخب مدينين له بتعيينهم بالمقارنة مع رئيس غير منتخب بدون خبرة تنفيذية أبقاهم في العمل الحكومي. حيث كان معظم الخبراء لا يتوقعون أن يعاد انتخابه. التفسيرات الوحيدة لتعليمات فورد لمدير وكالة المخابرات المركزية، وليام كولبي، بشأن أنفولا وتحقيقات الكونغرس الاستخباراتية، أو تعليماته لوزير الدفاع جيمس شليسنيجر أثناء حادثة «ماياغوز» - التي سنناقشها في فصول قادمة - تعود بالدرجة الأولى إلى قناعتها (ربما غير الواعية) أنهما يفهمان جوهر المصلحة القومية أفضل من فورد.

عندما كانت القرارات الرئاسية ضد رأي الآخرين كان الموظفون العنيدون يميلون إلى الانغماس في أعمال إعاقة لا تنتهي. والدوائر المحكمة ذات السلطان قد تتسحب إلى خط الدفاع الثاني كتفسير لكيفية

ترجمة قرارات الرئيس. لذلك فإن الخلافات حول استراتيجية تخفيض الأسلحة الاستراتيجية لم تنجس أبداً بصورة نهائية، ويعود ذلك جزئياً إلى أنها تتضمن قضايا فلسفية أساسية تحل محلها المناقشات التقنية، نظراً لأن بعض اللاعبين الكبار كانوا حساسين تجاه تزايد نفوذ الجناح المحافظ في الحزب والذي يعارض فورد.

فريق فورد

يميل كل رئيس إلى أن يحيط نفسه بطاقم من الموظفين يألف شخصياتهم وعاداتهم من خلال فترة الخدمة المشتركة. ولكن خلافاً لأي موظفين للرئاسة أو حتى نواب الرئيس التقليديين الذين يخلفون الرئيس، فإن حاشية فورد - روبرت ت. هارتمان فيليب بوتشين، د. وليام سيدمان - لم يقوموا بأي دور على المستوى التنفيذي، فهارتمان كان بمثابة مساعد تشريعي لفورد في مجلس النواب، وفيل بوتشين كان محامياً، وبيل سيدمان شريك إداري في شركة حسابات دولية، وكلاهما من «غراند رابيدس». وكانت مزاياهم الرئيسية في نظر فورد هي إفتهم، وليس خبرتهم؛ كانوا يفهمون تفكيره وهو كان يثق بهم. صفاتهم المتميزة هي الشخصية واللف. خلفياتهم لم تهيئهم لجو الحرب من الجميع ضد الجميع، الذي كان يسود واشنطن في أعقاب حرب فيتنام وفضيحة ووترغيت. صدمتهم بهجوم الكونغرس ووسائل الإعلام عليهم في الإدارة الجديدة، كانت تجعلهم يتصرفون وكأن الأمر لا يعنيههم في معركة سياسية يفسرونها على أنها سوء فهم شخصي. وهذا بدوره كان يغري أولئك الذين كانوا يحاولون أن يظهروا أن التهجم على رئاسة فورد يخلو من العواقب السياسية الطبيعية المرتبطة بالتعامل مع طاقم اشتد عوده من خلال سنوات حملة وطنية.

ومهما كان القادمون الجدد عازفين عن مواجهة الكونغرس أو وسائل الإعلام، فقد شعروا أنهم أكثر حرية في مجابهة الوزارات والإدارات التنفيذية. فأعضاء الحكومة كان من الظاهر أنه لا يربطهم سجل طويل من العلاقة الوثيقة مع أصدقاء فورد في «غراند رابيلز». ولما كان موظفو البيت الأبيض ليس لهم إلا وكيل واحد - الرئيس - فقد حولوا اهتمامهم إليه. لهذا نجم كثير من التوتر من جراء هذه العلاقات حتى داخل بيت فورد الأبيض.

جعل هارتمان نفسه على وجه الخصوص حامياً لفضائل فورد الخاصة في مواجهة زمرة عصر نيكسون التي لا تخدم إلا مصالحها. وخلال انهيار الهند الصينية عام 1975، تولى هارتمان مهمة إسباغ «انهاء» حرب فيتنام على فورد برفضه جميع الطلبات بتمويلات إضافية. وبدا غافلاً عن حقيقة أن اقتراحه بالانسحاب فورياً، وبسرعة، وبدون شروط - كان النتيجة نفسها لمبادرات الجناح الراديكالي لحركة السلام التي كانت تلح على ذلك لمدة عقد من الزمن تقريباً. وما كان الراديكاليون ليشاركون رجلاً عيَّته نيكسون عملياً بأي عمل جيد يتحقق. وبطريقة مشابهة، قبل أن يغادر فورد في نهاية تموز 1975 لحضور

«مؤتمر الأمن الأوروبي»، حاول هارتمان أن يتجنب انتقادات المحافظين اللاذعة حول التخلي عن أوروبا الشرقية واتهامي بالتخلي عن القضية كلها. ولكن فيما كان الرئيس يستطيع أن يتخلى دوماً عن وزير خارجيته، فإنه لا يستطيع التخلي عنه طالما أنه ما يزال وزيراً في السلطة، ولا سيما عشية مؤتمر دولي كبير، الذي يُعترف به الآن على أنه إحدى نقاط التحول في الحرب الباردة.

رغم أن مثل هذه الأحداث كانت مزعجة فإنها لم تتجاوز حدوداً صغيرة في عهد ولاية فورد. كان هارتمان - وبقية مجموعة «غراند رايبس» - يفتخرون إلى القدرة كما يفتقدون بالتأكيد إلى مكر نظرائهم في عهد نيكسون. وبعد عدة أشهر، هيا هارتمان نفسه - أو عينه فورد - لكتابة خطاب الرئيس - والاهتمام بالقضايا السياسية إلى درجة التأكد أن رئيسه يلقي مصداقية ملائمة.

كان دور فيل بوتشين أكثر عمومية. كل رئيس تابعته، كان لديه أحد أتباعه ممن ليس لهم دوافع خفية يكون بمثابة ضميره. ولما كان هالدمان يمثل شخصية نيكسون الرومانسية للرئيس - البطل المقتدر، كذلك كان فيل بوتشان يجسد التزام فورد بالمصالحة ومداداة الجراح.

بوتشين النحيل ذو الشعر الأبيض، الذي كان يدعى بقنصل الرئيس، نشأ وترعرع في مدينة أمريكية صغيرة في الثلاثينات. ولما كان يكره المشاحنات والمجابهات فقد كان يفتقد إلى القدرة على حل النزاعات التي يصعب حلها. وبدا لبعض منا ممن كانوا من معارضي حرب فيتنام الأشداء، أنه يسعى للبحث عن تسوية إلى حد الإرضاء، وإبعادهم عن كل مخاطر، كي يشجع الهجوم على السلطة التنفيذية التي يُفترض أنه يلطف من مواقفها. وبإبعاده «البيت الأبيض» عن المجابهات المباشرة مع الكونغرس، فقد ترك الوكالات - وبخاصة إدارة المخابرات المركزية CIA - في وسط خط النار مما جعلها هشة للغاية.

على الرغم من أنني أخالف بشدة أحياناً نزعات بوتشين في البعد عن المجابهة - في الوقت الذي كنت أكن له مودة شخصية - أعتقد الآن من منظور العقود التي مضت، أنه كان يجسد حكمته البديهية الأعمق. إذا كان فورد يريد أن يجدد، فهو يحتاج إلى موازنة كل انتصار في الشأن الداخلي مع الانقسامات الداخلية التي تزداد عمقاً مع استمرار النزاع الداخلي. أدى بوتشين دوره بكرامة وامتنياز، بعد أن أنجز خدمته الحكومية، واختار عدم العودة إلى «غراند رايبلز» بعد أن غادر فورد الرئاسة. وبدلاً من ذلك ظل في واشنطن - المدينة المعروفة بصعوبة تكيف من لا يملكون سلطة قوية أطول فيها. كان بوتشين يحظى دوماً باحترام خصومه.

لا شك أن القدوم الجديد والأقوى إلى «البيت الأبيض» في عهد فورد كان قدوم دونالد رامسفيلد، الذي أتى به فورد من مركزه في «الناتو» (حلف شمال الأطلسي) كسفير، عندما غادر آل هيغ رئاسة الأركان. بعد ما دُعيت بمذبحة هالوبين في 11 1975، عندما طرد فورد شلسينجر، عُيّن رامسفيلد وزيراً

للدفاع. كان يحظى باحترام فورد عندما كانا يعملان معاً في الكونغرس وكان فورد ممتناً له لمساعدته في إيصاله إلى زعيم الأقلية عام 1965.

نظر إليّ رامسفيلد نظرة عميقة في ظاهرة خاصة من ظواهر واشنطن: كان السياسي البيروقراطي الماهر الذي لا تبدو معالم الطموح والمقدرة على وجهه سافرة. كان رامسفيلد قد خدم لفترة قصيرة في القسم الداخلي في البيت الأبيض في عهد نيكسون، وهناك تجنب بمهارة الانخراط في تناقضات المعركة الرئاسية. في تلك الأيام كان يُظهر تعاطفاً خاصاً مع المحتجين الصغار رغم تعبيره عن ازدراءه لبرنامجهم السياسي. وفي بداية 1973 عينه نيكسون في بروكسل سفيراً «للاتو»، حيث يستطيع بناء مصداقية في السياسة الخارجية دون أن يشارك في المجادلات حول فيتنام ووترغيت.

في الفترة من الوقت التي عاد رامسفيلد فيها في خريف 1974 إلى واشنطن، كان الجو السياسي الوطني في البلاد قد تغير. أدرك رامسفيلد، كأحد البارزين في الحروب السياسية أكثر مني أن ووترغيت وفيتنام قد يُحدثان تراجعاً للمحافظين، وأن ما يبدو كمدٍ ليبرالي بعد انتخابات الكونغرس التي برز فيها ماكفغرن، قد كان علامة في الواقع على نقطة أوج راديكالية. ولما كان رامسفيلد كبير موظفي فورد فقد صمم على مساعدة فورد على البقاء وكسب الحروب السياسية بدون أن يسبب لنفسه جراحاً كثيرة. ناور بمهارة بين الانغماس الليبرالي المفترض للتحقيق في كل جانب من جوانب السياسة الخارجية، وبين الانتقاد المحافظ وغير المحافظ لسياسة فورد تجاه الاتحاد السوفيتي كما ورثها عن نيكسون.

لم يؤيد رامسفيلد الساحر، والقوي والمقتدر، سياسة فورد علانية ولم يدافع عنها صراحة. وبوصفه وزيراً للدفاع اتخذ مبادرات دبلوماسية أو تحركات عسكرية جديدة مع الإصرار على بيروقراطية الإجراءات مع احترام أي اقتراح جديد، كما سأناقش ذلك في فصل لاحق. كان هذا بسبب معارضة رامسفيلد للمواقف الرسمية لفورد والتي كنت أشجعها، أو بسبب حكمه على المشهد السياسي ورؤيته له، أو ربما بسبب أن الجمع بين الاثنين يجعل من المستحيل على الأرجح تسوية المسألة بهذا التحرك بشكل حاسم. وأياً كان الباعث. وجميعها بواعث مشرفة. كان رامسفيلد ماهراً في استبعاد كل مسألة خلافية بطريقة بيروقراطية أو بأخرى. ولكن مع اقتراب انتخابات عام 1976، فإن النزاع الداخلي المطول لم يكن مناسباً. فالتأخير يجعل المسائل الدبلوماسية المتنازع عليها مجمدة حتى ما تبقى من عام 1976.

كان جون أوزبورن، الذي يعتبر عموماً من بين أحكم معلقني واشنطن، قد كتب حول علاقة رامسفيلد بزملائه الأعلى منه ما يلي:

في الأسابيع القليلة المشرفة كان جماعة فورد يشعرون بالحرية وبالرغبة في الكلام أكثر من ذي قبل، بدأت أشعر بعمق وشدة العداءات دونالد رامسفيلد الذي احترمتها حين عودته كرئيس لموظفي البيت الأبيض، وأحترمه الآن كان موضعاً لعدم الثقة

ومركزاً لها. كان نيلسون روكفلر مقتنعاً أن رامسفيلد قد تعتمد إحباط جهوده للإسهام في تشكيل السياسة الداخلية، وشدت الضغوط على روكفلر كي ينسحب من ترشيح نفسه لنيابة الرئيس عام 1976، وحث جيرالد فورد على إبعاد وزير الدفاع جيمس شليسنجر ومدير وكالة الاستخبارات الأمريكية CIA وليام كولبي واستبداله بجورج بوش رئيساً لوكالة CIA. وحرمان وزير الخارجية هنري كيسنجر من مركزه في «البيت الأبيض» وتعيينه كمساعد لشؤون الأمن القومي في الثاني والثالث من 1975. من بين الأسماء المذكورة كان روكفلر هو الذي أكد أن رامسفيلد قد فعل كل ذلك من أجل أن يجعل نفسه من بين المرشحين لمنصب نائب الرئيس عام 1976. كيسنجر وشليسنجر ووزير المالية وليام سايمون، كما شارك ريتشارد تشيني، كما فعل رامسفيلد، شارك في شكوك رامسفيلد وجعلها قابلة للتصديق. ولكنهم لم يتحدثوا عنها كحقيقة مقبولة كما فعل روكفلر. وهذا ما مهد للشكوك والكراهية - كلمة الكراهية التي أصبحت مبررة - قد نوقشت مراراً وتكراراً مع كل المبادئ التي ذكرت هنا مع الرئيس فورد أثناء الأسابيع الأخيرة من الإدارة⁽¹⁾.

مع مرور الوقت أصبحت أكثر اطلاعاً على خبرة رامسفيلد اللامعة وعمق تفكيره، وبخاصة بعد أن تركت الحكومة ولم أعد هدفاً لهجومه. كان صارماً وقادراً، وجذاباً على المستوى الشخصي وواسع الاطلاع. وأوشكت على الاقتناع أنه إذا ما وصل إلى الرئاسة سيكون من الأفضل أن يكون مديراً عاماً من أن يكون عضواً في الوزارة. والحق أنه كان بوسعه أن يصبح رئيساً قوياً.

في مرحلة ما من الطريق تخلت هذه الموهبة السياسية القيادية عن طلب السلطة. ففي رحلة ما حيث بدا فيها على الطريق، تخلى عن السباق: عندما بدا رامسفيلد مهيباً جيداً للمنافسة على الرئاسة تخلى عن المتابعة. هل كانت الظروف غير مناسبة، أم أن المنافسة على الرئاسة أصبحت مستنزفة جداً حتى بالنسبة لشخص يملك مثل عزيمة رامسفيلد؟ أم أن المنافسة باتت صعبة على الرئاسة حتى بالنسبة لرامسفيلد بحيث تجعله يتراجع في المرحلة الأخيرة لأنه لا يستطيع أن يتحمل فكرة الفشل؟ في ذلك الوقت تخلى رامسفيلد عن السياسة الانتخابية وأعتقد حقاً أن هذا كان أمراً مؤسفاً^(*).

كانت علاقة رامسفيلد مع شليسنجر، الذي حل محله، ليست أفضل من علاقته بي أو بأي وزير آخر، وقد ورث عنه معركة مستمرة معي. ولكن توتري مع شليسنجر كان مختلفاً عن خلافي مع رامسفيلد. فقد

(♦) في الحملة الرئاسية عام 1996 اختير رامسفيلد مستشاراً رقيقاً في حملة روبرت دول. من الصعب التنبؤ ما الذي جعل دول يكسب. وفي عام 1998 ترأس رامسفيلد لجنة مهمة تابعة للكونغرس كانت تعد تقويماً عميقاً لتهديد الصواريخ الباليستية للولايات المتحدة.

كان شليسنجر أكاديمياً يدخل في معارك فكرية مستخدماً أدوات سياسية. ولو بشكل غير مريح جداً. رامسفيلد يمكن أن يستشهد بتحليلات متتالية في معاركه، ولكنه كان قائداً سياسياً أكثر مما هو محلل. كنت مقتنعاً أننا في نهاية النهار سوف أتوصل مع شليسنجر إلى تفاهم، لأن خلافاتنا في الواقع كان يقتصر فهمها على فئة قليلة، أو على خلافات خفية وفتية أو إدارية.

تعود علاقتي بشليسنجر إلى فترة بعيدة. قابلته عندما كنا معاً «متمقيين في شؤون الدفاع»، كنت آنذاك أستاذاً في هارفارد، وكان محللاً لامعاً في مؤسسة «راند». في ذلك الوقت كانت أفكارنا متلاقية في كثير من الموضوعات الأساسية، والخلاف الأساسي أنني كنت أكثر اهتماماً بالتحديات الجيوسياسية، فيما كان هو مهتماً بالتحديات التقنية. وفي الحكومة كنت أقدر عالياً وظيفته كمساعد مدير ثم مديراً «لمكتب الميزانية» لشؤون الدفاع، والذي أولاه الكثير من الاهتمام، غير العادي للدراسة الاستراتيجية والاقتصادية. وعندما رُفِع شليسنجر إلى رئيس دائرة «لجنة الطاقة الذرية» عام 1971، أعجبت كثيراً بالطريقة التي عالج بها التجارب الأمريكية تحت الأرض في جزر أليوتيان عام 1971 التي اعتبرت خطيرة جداً. لقد نقل أسرته ببساطة إلى موقع التجربة وبقي معها هناك طوال فترة التجربة. وبعد أن عُين وزيراً للدفاع عام 1973 بعد فترة قصيرة من تسلمه منصب مدير وكالة المخابرات المركزية CIA، أسهم شليسنجر إسهاماً فائقاً في مراجعة العقيدة الاستراتيجية وقائل بقوة ومقدرة من أجل برنامج دفاعي فعال في وجه معارضة الكونغرس.

أيدت بقوة تعيين شليسنجر وزيراً للدفاع، ولم يخطر ببالي أبداً أن نختلف، كما لم يخطر ذلك ببال شليسنجر بدون مبررات. فمراقبة التسليح أثناء فترة إدارة نيكسون الأولى تجاوزت كثيراً من الامتيازات الثابتة، بما في ذلك امتيازات البنناغون الذي كانت مصالحه واستراتيجيته معنية مباشرة. ففي نهاية ولاية نيكسون على سبيل المثال كانت مباحثات القناة الخلفية لمحادثات الحد من الأسلحة الاستراتيجية (SALT) ما تزال جارية بدون وجود ممثل عن وزارة الدفاع في أي فريق للمفاوضات. وطيلة عملي بصفة مستشار شخصي للرئيس نيكسون وكان يستخدم القناة الخلفية لكسر جمود واشنطن البيروقراطي، فإن هذه الممارسة كان لها أساسها المنطقي (تأكدت من توضيح موقفنا مع رئيس هيئة الأركان المشتركة. ولكن هذا يختلف عن المشاركة في المفاوضات).

ولكن ما إن أصبحت وزيراً للخارجية، لم يكن من المناسب أن استبعد الوزارة المعنية بالدرجة الأولى بالحد من التسليح، بل كان ذلك من باب التهور إدارياً. كان من البديهي أن أولئك الذين لم يشاركو في التفاوض في العملية الدبلوماسية أن يصبحوا أبطال التحليل ذي الأثر الرجعي. وبسبب عدم معرفتهم بالعقبات القائمة كان من الممكن أن يركزوا على التنازلات التي قدمت أكثر مما يركزوا على المنجزات المنتزعة. وبالنتيجة قد يشجعون على ضياع فرصة المفاوضات والتنازلات التي قدمت من كل طرف. في

عالم الدبلوماسية الحقيقي، لا يحدث هذا أبداً. والحق أنني عندما أضفت ممثلاً عن وزارة الدفاع إلى مفاوضات SALT مع بريجينيف في ك19762 أثبت جيمس ب. ويد أهمية لا تقدر بثمن من حيث صياغة الاقتراحات ومحاولة إقناع الزملاء أن هذه الاقتراحات للصالح القومي. ولكن الوقت كان متأخراً آنذاك كثيراً.

مهما كانت شكاوى شليسنجر في البداية مبررة، فقد أظهرها. كان مستاءً من علاقتي الوثيقة مع فورد واعتبرني، مخطئاً، أنني العقبة الرئيسية لإقامة علاقة ود مشابهة مع الرئيس. وما بدا في البداية شكوى مقبولة إلى حد ما تحول تدريجياً إلى جهد منظم لتقليص نفوذي، فسواء كانت المشكلة هي قضية قبرص، أو الحد من التسلح، أو الامدادات إلى إسرائيل أثناء حرب الشرق الأوسط، أو أزمة «ماياغيوز» أو العلاقات بين الشرق والغرب، كان شليسنجر يتصرف وكأنه قائد معارضة ضدي في نظام برلماني.

لم يساعد شليسنجر على تسهيل الأمور بالمعنى الحرفي، كان يقصد التكيف مع الرئيس الذي يخدمه. في اجتماع لمجلس الأمن القومي في حزيران عام 1974 قبل مغادرة نيكسون إلى موسكو، اقترح شليسنجر اتفاقية SALT بحيث يقدم السوفييت جميع التنازلات. وعندما سأل نيكسون كيف يسعه أن ينفذ هذه الحيلة، أجاب شليسنجر: بوسعك أن تكون ملحاً جداً، وأنت تتمتع بمهارات بلاغية. وفي اجتماع مجلس الأمن القومي في 7ت1، الذي ترأسه فورد، الرئيس الجديد، قال في معرض مناقشة شليسنجر: متى نفذ نيكسون هذه الحيلة، أجاب شليسنجر: «أود أن أناقشك على أرض الكونغرس حول هذه النقطة، بدون الدخول في التفاصيل» - مفترضاً أن فورد لا يعرف ما كان يتحدث عنه.

وحول قضايا الحد من التسلح، رغم شدة حساسيتها ذهنياً سلم شليسنجر لجاكسون بالأناقش أو يتحدث ريتشارد بيرل في لعبة الأرقام. وفي بعض المناسبات كان شليسنجر يصادق علناً على اعتراضات جاكسون التقنية السرية أو ما استحدثه بيرل - كما فعل قبل سفر نيكسون بفترة وجيزة لحضور قمة موسكو في حزيران 1974⁽²⁾. كان يحفز شليسنجر جزئياً اعتماداً على تأييد جاكسون في المعركة السنوية في الكونغرس حول ميزانية الدفاع. وذات مرة مارس طريقتة في المجابهة والعدوانية مع «البيت الأبيض»، ولم يكثر بالمخاطر بفقدان حليفه السياسي الأول، الذي كان الرئيس، وهي حالة لا سابق لها، ولا يمكن الدفاع عنها على المدى البعيد.

حاول نائب شليسنجر، وليام ب. كليمنتس، وكذلك الجنرال جورج براون، رئيس هيئة الأركان المشتركة، أن يبذلا كل جهد ممكن للتخفيف من حدة التوترات الناجمة. ولكنها كانت معركة خاسرة عندما تكون المناقشة حول الحد من التسلح؛ فقد كان شليسنجر يقارن أنظمة الأسلحة المصممة من قبل كل من القوتين العظميين قبل أن توجد فكرة الحد من التسلح على أسس مختلفة، وكان جاكسون، بوصفه العضو من المرتبة الثانية في «لجنة الخدمات العسكرية» يسيطر على مجرى النقاش في الكونغرس.

حاولت أنا وشليسنجر أحياناً إنهاء الخلاف. وفي 26 تموز 1974، قبل أسبوعين من استقالة نيكسون هتفت له:

كيسنجر: أفكر حقاً، مهما كانت المشاعر الشخصية بيننا، إننا في ظل الأزمة الراهنة، لا نستطيع أنا وأنت أن نعطي انطباعاً للدول الأجنبية بأننا على خلاف شديد.

شليسنجر: لا نستطيع أن نتوافق أكثر، لا نستطيع أن نتوافق أكثر.

كيسنجر: وهذا موقفي.

شليسنجر: حسناً، أخبرت ويكمان (المساعد العسكري، العميد جون) أن يتحدث مع سكوكروفت. إذا كانت تلك هي المشكلة، فمن غير المناسب أن يحدث هذا الشيء.

كيسنجر: لا يمكن أن يحدث. لماذا أقوم بهذا؟ قبل كل شيء أنا لا أوّمن بصدق بوجود خلافات سياسية كبيرة بيننا.

شليسنجر: حسناً، أنا بالتأكيد لم أكتشفها.

عند هذه النقطة، مع ابتعاد نيكسون، طلبت من السيناتور جون ستينيس، رئيس لجنة القوات المسلحة في مجلس الشيوخ، أن يساعد على حل الخلافات.

كيسنجر: لا أريد أن أشغلك بالوساطة هنا لأن المسألة ليست ما جرى في الماضي. المشكلة أن رئيسنا يتعرض للهجوم. لا يمكن أن نجعل الحكومات الأجنبية ترى اثنين من كبار موظفينا يعالجان الأزمات باختلاف.

ستينيس: حسناً، أعتقد أنك على صواب تماماً، وأنتك مشيت نصف المشوار في محاولة معالجة الوضع.

كيسنجر: .. أتساءل إذا ما كنت كرجل وطني وكرئيس لتلك اللجنة لا تستطيع أن تهتف لشليسنجر وتقل إليه انطباعك عن شهادتي. تستطيع القيام بذلك ولن تتورط في أي شيء.

ستينيس: سأقوم بذلك بالتأكيد، ويسعدني هذا. وأنا مهتم بالأمر من أجل وطني، ولسوف أتحدث معه مباشرة حول هذا الموضوع وأخبره أننا كنا صريحين جداً على طاولة المداولات، وأنت كنت معنا بقوة.

كيسنجر: هذا ما أوّيده. حتى لا يفكر أنني كنت أذهب إلى لجنته من وراء ظهره.

ستينيس: أوه، كلا، لا يمكن أن يفكر هكذا. تذكر أنني أنا الذي حضّرت لذلك.

كيسنجر: هذا صحيح، وكما تذكر أنني أيدته بقوة.

ستينيس: نعم ياسيدي.

كيسنجر: كما أود أن أقول لك يا سيادة رئيس اللجنة، إذا وجدت أي شيء جرى من جانبي أو من جانب وزارة الخارجية تعتقد أنه غير ضروري في هذا الموضوع، خابرنني فقط واجعلني أعرف ما هو، وسوف يُعالج الأمر على الفور.

لم يُفلح الأمر. فما إن أصبح فوررد رئيساً، حتى بدأت المعركة ثانية، تاركة انطباعاً لدى العالم كله بوجود خلافات فلسفية عميقة. في إدارة طبيعية مثل هذا الخلاف ينتهي بسرعة باستبعاد واحد أو اثنين من أسبابه. ولكن الانفكاك التدريجي لإدارة نيكسون وحاجة فوررد الملحة للاستمرار - ورغبته في استبدال هنري جاكسون - جعلت المأساة تستمر حتى ت2 1975، عندما أقدم فوررد فجأة على استبدال شليسنجر.

من دواعي السخرية أن السبب الرئيس لانزعاج شليسنجر - وهو أنني أفسدت العلاقة بينه وبين فوررد - كان يستند إلى سوء فهم. فقد كان شليسنجر واحداً من القلائل الذين كانوا يزعجون فوررد باستمرار، كما كتب عن ذلك مطولاً في مذكراته⁽³⁾. فقد كان فوررد، عندما كان نائباً للرئيس، يعترض على معالجة شليسنجر للعلاقات مع الكونغرس. ثم بعد أسبوع من توليه الرئاسة تنامى إلى فوررد كلام نُقل عن شليسنجر أنه وجه هيئة الأركان المشتركة، في ذروة مأساة استقالة نيكسون، أن تناقش أوامر الرئيس معه للحيلولة دون أية محاولة للقيام بإجراء غير متوقع. وراجع فوررد الأمر مع هيئة الأركان المشتركة التي نفت وجود مثل هذا التوجيه، ولكن ليس الاستشهاد.

لم يغضب فوررد على تعليقات شليسنجر الحمقاء فحسب، في اجتماعات مجلس الأمن القومي NSC بل وعلى توجهه للوصول إلى «المكتب البيضاوي»، والجلوس على كرسي مريح، يضع رجلاً على أخرى. صعد فوررد تقويمه الذكي للعلاقات الداخلية عندما اعتذرت بسبب الوقت الذي استغرقته في شرح قضية خلاف. قال: «خلاف جيمس ليس معك ولكن معي. إنه يعتقد أنني غبي، كما يعتقد أنك تُسيرني. وهذا النزاع لن ينتهي حتى أقيل جيمس أو أجعله يعتقد أنه يُسيرني». بعد عدة أشهر قليلة اختار فوررد خياره الأول.

مع نضج رئاسة فوررد أصبح الجنرال برينت سكوكروفت عجلة التوازن التي لا يمكن الاستغناء عنها في جهاز الأمن القومي. انضم سكوكروفت إلى هيئة «مجلس الأمن القومي» كنائب لي عندما سُمي آل هيغ، الذي شغل المنصب خلال ولاية نيكسون الأولى، نائب رئيس أركان الجيش في ت2 1972. عمل هيغ كمستشار عسكري لي عندما قدمت إلى واشنطن لأعمل مع نيكسون عام 1969. لما كان إنهاء حرب فيتنام إحدى المهمات الرئيسية لرئاسة نيكسون، حاولت أن أستخدم ضابطاً محترفاً عمل في فيتنام كي يساعدني في فهم الأمور من خلال المشكلات العسكرية المعقدة في الهند الصينية. كانت الدوائر

المختلفة توافقة إلى تعيين ممثل عالي المستوى ترشحه مجموعة من الضباط المتميزين من ذوي الخلفية الأكاديمية العالية. ولكنني شعرت أنني على دراية كافية بالمعالجة الأكاديمية ورأيت أنني أحتاج إلى ضابط مقاتل. وأوصاني صديقي د. فريتز كرايمر (انظر الفصل 27) بهيغ، الذي كان آنذاك يُعلم في «ويست بوينت»، مما يعني أنه مزود بالخبرة الأكاديمية والعسكرية معاً. كان هيغ رجلاً نشيطاً، ذكياً، ويكرس نفسه للعمل، وسرعان ما أصبح لا يمكن الاستغناء عنه، وعيّنته نائباً لي بعد سنة.

فيما كانت ولاية نيكسون الأولى تسير قُدماً، فإن القناة الخلفية للمفاوضات التي أُسندت إلي أبعدتني عن واشنطن لفترة طويلة من الوقت. أما بالنسبة لنيكسون فإن رغبته في تعيين مساعدين له يعارض بعضهم بعضاً فقد أثبت أنها لا تقاوم. أما هيغ فكان يقوم بعمله على خير وجه رغم صعوبته وغموضه أحياناً بالنسبة إليه، وجعلني أقوم بعمله بشكل فعال. وحتى مناورات هيغ في نهاية ولاية نيكسون الأولى لم تقلص من إعجابي بخدمته المتميزة بشكل غير عادي بالنسبة لي، وفيما بعد مواقفه المسؤولة، ولا سيما دوره الفعال في لم شمل الأمة في فترة تفكك رئاسة نيكسون⁽⁴⁾.

مع مرور الوقت انتقل هيغ إلى البنناغون، وكان منصب نائب رئيس «مجلس الأمن القومي» أحد المناصب الأساسية في واشنطن. ولم يكن من دواعي الدهشة أن يقدم لي البنناغون قائمة مهمة من المرشحين، معظمهم ممن يشغلون مناصب عالية في مجالات خدمة مختلفة. ومع هذا فقد أردت أن يكون النائب ليس شريكاً في لعبة البنناغون البيروقراطية.

كان من حسن حظي أن أكتشف مثل هذا في هيئة موظفي «البيت الأبيض» كان برينت سكوكروفت يعمل آنذاك في منصب مجهول ولكنه مهم كمساعد عسكري للرئيس، والذي كان من واجباته أن يطلع الرئيس على الخطط الحربية حيثما وجدت. ولما كان هذا المساعد مضطراً للسفر مع الرئيس، فقد أتحت لي فرص عديدة لتبادل الآراء مع سكوكروفت. بارع في التعبير، ذكي في متابعة المناقشة، شديد الذكاء، هذا الرجل من أوتنا الحاصل على الدكتوراه من جامعة كولومبيا قد لفت نظري بعمق معرفته بشؤون أوروبا الشرقية والشؤون السوفييتية. ترك لدي انطباعاً خاصاً عندما واجه بشجاعة هالديمان حول قضايا فنية كنت قد نسيتها.

أثبت سكوكروفت أنه الخيار الكامل. تكمن قوته في تحليله الجيد وحكمه الصائب. وإذا أخطأ فذلك بسبب فرصة ضائعة. كان يكتشف الكثير من الأخطاء التي يمكن تجنبها وويملك القدرة على اكتشافها. كان أحدها يكمل الجوانب البارزة في شخصية الآخر. فمعالجتي للتحليل الاستراتيجي ربما كانت أكثر بعداً، وكان سكوكروفت بالتأكيد أكثر دقة في تقويم الأمور الدقيقة للتنفيذ. وأصبح دوره أكثر أهمية بكثير في 22 أيلول 1973 عندما أقسمت اليمين كوزير للخارجية مع الاحتفاظ بمركز مستشار الأمن القومي.

ومع أنني كنت تواقاً للعمل في هذا الدور المزدوج فقد كان عملاً كبيراً. فكوزير للخارجية كان علي (أو على نائبتي) أن أبين وجهة نظر في الاجتماعات ما بين الوزارات أو في مجلس الأمن القومي - وبخاصة عند اختلاف وجهات النظر مع الدوائر الأخرى. ولكنني كمستشار للأمن القومي كنت أتهم بتمثيل احتياجات الرئيس، وعلى رأسها جميع الخيارات - بما فيها تلك التي لم أوافق عليها - حرفياً. وبوصفي مستشار الأمن القومي كنت أترأس جلسات الدوائر، وكانت وزارة الخارجية مستثناة، وكان من المعروف أن نائب وزير الخارجية يمثل أفكارني في الواقع، والتي كان يفترض أن أنقلها إلى الرئيس باليد. وكان هذا معمولاً به لمدة 22 شهراً، نظراً لعناية سكوكروفت التي لا يستهان بها، والذي كان يضطلع فعلياً، إن لم يكن بحسب وظيفته، بكثير من وظائف مستشار الأمن القومي.

في شهر تشرين الثاني عام 1975، أنهى فورد دوري المزدوج بتعيين سكوكروفت «مستشاراً للأمن القومي» (كما سأصف في فصل لاحق). وكان هذا يعني الانتقال إلى التحول الصعب ولكن دقة سكوكروفت وتكامله قد حالاً دون أي تقرير. كنت على ثقة كاملة أنه سيمثل آرائني بشكل جيد أمام الرئيس، وينقل آراء الرئيس بدقة إلي وينقل آراءه الخاصة بدقة إلى كلينا سواء أعجبنا أم لا. كان يقدم لفورد رأيه المستقل في التعامل مع القضايا الخارجية بدون أن يجعلني أشعر بأنه يناهضني في مسؤولياتي كوزير للخارجية. كان سكوكروفت عجلة التوازن ما بين عملية الأمن القومي، وظل ذكراً قومياً وصديقاً لي منذ ذلك الحين^(*).

خدمتي في عهد إدارة فورد لا تتضح توضحاً سيكون كاملاً بدون مناقشة نيلسون روكفلر، الذي اختاره فورد نائباً للرئيس في شهر آب 1974. كان لروكفلر تأثير أساسي في حياتي. تقابلنا صيف 1955 عندما كان مساعداً للرئيس ايزنهاور ودعاني كأستاذ في جامعة هارفرد، كي أنضم إلى مجموعة من الخبراء كان قد اختارهم لرسم سياسة البلاد المستقبلية. جرى ذلك في أعقاب مؤتمر جنيف في تموز عام 1955 بين ايزنهاور وأنطوني ايدن رئيس الوزراء البريطاني، ورئيس الوزراء الفرنسي ادغار فور، ونيكولاي بولغانين ونيكيتا خروتشيف من الجانب السوفييتي. وطلب من مجموعتنا أن تضع مبادرات سياسية خارجية لمرحلة ما بعد ستالين.

دخل روكفلر الغرفة بأناقته المعهودة وراح ينادينا بالاسم بقدر ما يتذكر. كان ودياً ويستخدم اللطافة والأنس كطريقة لترك مسافة بينه وبين الآخرين بدون إظهار تكبر، وكنا بدورنا نستطيع التأثير في روكفلر - وكلنا أكاديميون - من خلال آرائنا العملية وما نستطيع تقديمه من نصائح تكتيكية حول كيفية معالجة

(♦) عين الرئيس ريغان سكوكروفت رئيساً لقوات المهمات الإستراتيجية وتحديثها، تم التحقيق في الأخطاء التي جرت في قضية إيران -

الكونترا، وفي عهد الرئيس بوش عين مستشاراً للأمن القومي بالمنزلة ذاتها.

الأمر. بعد أن انتهينا غادرت الابتسامة شفثيه وأظهرت تعابير وجهه أننا بتنا نتحدث في الأمور المهمة. طلب منا أن نخبره «كيف يجب أن يناور... وظيفتكم أن تخبروني ما هو الصحيح».

التحدي الذي يبدو ساذجاً ظاهرياً كما أنه نادر في المناقشات الحكومية الداخلية، تحول إلى الجوهر السياسي لنيلسون روكفلر. ولما كان من الجيل الثالث لعائلة روكفلر المشهورة فقد تربى على أساس القناعة بأن كل جيل من أجيال روكفلر يجب أن يحافظ على ثروة العائلة الهائلة عن طريق الخدمة العامة. وبالنسبة لروكفلر وإخوته كان الطموح البسيط بالمناصب العالية لا يكفي، يجب أن يبرروا دورهم، عليهم أن يبرروا دورهم من خلال أعمال تخدم بلادهم وتعكس أعماق قيم أمريكا. وكل أخ من عائلة روكفلر قد اختار اختصاصاً ما كرس له مواهبه وموارده وطاقاته، ركز جون على السكان، وركز ديفيد على الشؤون الدولية، ومدينة نيويورك والفن، وركز لورانس على البيئية والعلوم، وروكفلر ركز أولاً على أمريكا اللاتينية ثم على السياسة الوطنية ودائماً على الفن.

ولكن قضية نيلسون السياسية كانت تختلف جوهرياً عن جهود إخوته. كان بوسعهم أن يقيموا المؤسسات أو المعاهد التي يريدون إدارتها. ولكن لكي تكون فعالاً في السياسة لا بد لأن يكون للسياسي مركز ما لا يمكن أن يصل إليه إلا بجهد. أصبح نيلسون حاكم نيويورك أن المنتخبين الجمهوريين في الولاية قد اختاروه لقيادتهم، بوصفه الشخص القادر على إبعاد الديمقراطيين وسيطرتهم على الولاية. لم يكن مضطراً لممارسة مهاترات المنافسة الشخصية كما أضحت الانتخابات الأولية للرئاسة تقتضي فيما بعد.

هذه الطريقة في الوصول إلى منصب رفيع أكملت إحساس نيلسون بشعور الواجب. وما إن فاز حتى بات قادراً على تنفيذ عدد من الأفكار التي طرحها. كان الأخير من جيل السياسيين الذين يؤكدون على الجوهر قبل التقنيات الانتخابية. السياسيون المعاصرون يعتقدون أن روكفلر ساذج لا أمل فيه بسبب اعتقاده أن المركز الرفيع ينبغي أن يكتسب بطرح البرنامج الأفضل، لم يركز أبداً على المجموعات. عندما دخلت في صفوف نيلسون خلال وقت جزئي عام 1957، كنا نمضي ثلاث أمسيات كل أسبوع وكثيراً من أيام الأحاد نستمتع بأشياء يعتبرها السياسيون المعاصرون إضاعة للوقت: الاجتماع مع الخبراء البارزين لتحديد الأهداف القومية في شتى الحقول، الخارجية والداخلية.

في السنوات العشر السابقة، عندما كان المرشحون الرئاسيون ما زالوا يُختارون من قبل سياسيين محترفين، مثل هذه المقاربة كان يمكن أن تتجح على المستوى القومي. وفي عصر الأولويات، كانت المقاربة تمثل الانقسام والتقصير. لذا كان هناك شيء استثنائي في خسارة روكفلر المتكررة للفوز بترشيح حزبه لأعلى منصب في البلاد. وبعد سنوات تلت، عند إعادة توحيد متطوعي حملة روكفلر لاحظت أن الكتيبات سوف تكتب في يوم من الأيام عن فشلنا في تحقيق أهدافنا في تسمية نيلسون روكفلر. في

كل وقت يمكن أن نجد طريقة جديدة: الانسحاب من السباق حيث كان يجب أن يبقى روكفلر (في عامي 1961، و 1968) ويبقى حيث كان ينبغي أن ينسحب (1964).

فشل روكفلر في كسب ترشيح حزبه ليس بالرغم من أنه من أسرة روكفلر، بل بسبب أنه منها. ولما كان غنياً و متميزاً كان يشعر أنه ليس له الحق في أن يطلب شيئاً لنفسه كفرد. لذا فإن هذا المرشح المحبوب كان يفتقر إلى الحاجة الشخصية الموجودة لدى المرشحين الآخرين. وبدلاً من ذلك، حاول أن يصل إلى الرئاسة محاولاً أن يظهر للأمة الرؤية الأكثر صواباً لمستقبلها والطريقة المتوفرة الأفضل لتحقيقه. وفيما كان الآخرون يعتمدون على المندوبيين، لامس روكفلر بعناد الحقيقة الواقعة لقوة الأفكار. ولكن لم تكن هذه هي الطريقة السياسية الصاخبة التي تعمل بها سياستنا بنجاح. على الأقل ليس في الفترة التي ظهر فيها روكفلر كشخصية وطنية. في كل حملة انتخابية كان باحثه أكثر اختصاصاً ويمثلون الجانب الأعظم من جمهوره خلافاً للمرشحين الآخرين.

العامل المهم بالطبع في فشل قضية نيلسون كان التحول الذي جرى في الحزب الجمهوري نحو أيديولوجيات ذات طابع محافظ أكثر وقاعدة قوته من الشمال الشرقي إلى الجنوب والجنوب الغربي. روكفلر الذي استلم أول منصب حكومي له من فرانكلين دي لانوروزفيلت كان يؤمن بالروح - إن لم يكن بالسياسات كلها - من «العقد الجديد» (New Deal): إن الناس ذوي النفوذ ينبغي أن يظهروا التعاطف والاهتمام بالأقل حظاً. وفي السياسة الخارجية كان دائماً المدافع القوي عن المصالح القومية - بأسلوب صلب عملياً أكثر من منتقديه من أصحاب الاتجاه المتشدد.

القواد الذين ظهروا من الحزب الجمهوري لم يكونوا متعاطفين مع هذه المؤسسة «الشرقية» التي غلبت على الحزب أثناء إدارة ايزنهاور. ولم يكن روكفلر مستعداً أبداً لإبداء التنازلات الطقسية كي يكسب - في الوقت الذي حقق فيه مع مرور الزمن احتياطاً متزايداً تجاه دولة الخير.

حمل روكفلر خيبة أمله بموقف أنه لا يوجد أحد مهيء لموقف خاص، ولكن كل واحد عليه التزام لمساعدة البلاد - ممثلة بالرئيس - من أي حزب كان. في إحدى المناسبات أخبرت نيلسون أنني، في حديث خاص مع الرئيس كينيدي، أشرت إلى عدد من الأخطاء السياسية، سألني ويلسون إذا ما كنت قد قدمت بعض المعالجات، وعندما قلت إنني اكتفيت بالتحليل بدا غير صبور وقال: «تذكر دوماً أن الرؤساء منهمكون بالمشكلات وواجبك أن تساعدهم على إيجاد الحلول».

هذا ما جعله يرد بكرم أخلاق على خدمتي في إدارة نيكسون، خصمه، الذي هزمه مرتين في اختيار الحزب لمرشحه. في البداية ترددت بالقبول بعرض نيكسون أن أكون مستشاراً للأمن القومي، وطلبت أسبوعاً للرد، وذلك حتى أشاور روكفلر الذي كان بعيداً في فينزيويلا. قطع روكفلر شكوكي ليس بالقبول فحسب، بل إنني في مركزي الجديد سأكون رجل نيكسون بالكامل. لم يطلب مني روكفلر أية مصالح

أو مطالب وإيصالها لنيكسون واستخدام فتوات أخرى إذا لزم الأمر. موقف نيلسون نحو خدمتي في واشنطن جاء من تعبير جرى عام 1973 أثناء احتفال بعيد ميلادي الخمسين: «هنري وأنا حاولنا لمدة 10 سنوات أن نصوغ السياسة في واشنطن. أنا فخور جداً أن أهدنا نال الفرصة أخيراً».

لم يحصل نيلسون روكفلر على منصب نائب الرئيس حتى تخلى عن كل مطامحه السياسية. وعندما انتخب حاكماً لمدينة نيويورك للمرة الرابعة هياً نفسه عام 1973 لانتخابات السنة القادمة. وكان قد أعد نفسه لدوره الجديد كمواطن عادي عندما عرض عليه فورد المنصب.

أوجب اختيار فورد لتعيين الشخص المناسب وثقة الرئيس التي ينبغي أن تلبى قبول روكفلر بالتعيين. وقد أثار التعيين حفيظة المحافظين ولم يكسب أي شيء لفورد من جانب الليبراليين، الذين خشوا من أن هذه الإضافة القوية لفريق فورد يمكن أن تعزز آمال الرئيس إذا ما رشح نفسه للرئاسة ثانية باختياره عام 1976.

تجربة روكفلر نائباً للرئيس قد أظهرت ضعفه. فقد عُين في آب 1974 ولكنه لم يؤد يمين القسم حتى 19 ك1 لأن الكونغرس الديمقراطي أراد أن يبعده عن الحملة أثناء انتخابات الكونغرس في شهر 2. وكانت تتردد إشاعات حول أموال روكفلر بالتفصيل. وقد تأكد روكفلر أن نائب الرئيس لا يتمتع إلا بصلاحيات قليلة. وعندما حاول أن يحل رئيساً لمجلس الشيوخ محل السيناتور جيمس آلين من ألاباما، أصر النواب ذوو الخبرة أن نائب الرئيس قد يُفسد التصويت، ولا يحق له المشاركة في مداولات المجلس. كما أن موظفي البيت الأبيض كانوا يحدون من دور روكفلر كنائب للرئيس في «المجلس الداخلي» الذي عينه فورد فيه.

وهكذا وجد روكفلر نفسه مقتصرًا على المهمات التي يتولاها عادة نواب الرئيس: التعيينات التي ليس لها قاعدة إدارية دائمة، وزيارات خارجية تقل أهمية عن زيارات الرئيس وتتطلب اهتمامه. كان أهم وظيفة له أن يتراأس لجنة من المعارضين البارزين للنظر في المخالفات التي تسبب إلى دوائر الاستخبارات. وهي مهمة انتهت عام 1975. كما كان يقوم بمناسبات افتتاح مشروع ما أو مناسبات التعزية. وأخبرني ذات مرة جاداً أنه يقرأ صفحة الوفيات في الجرائد ليرى من يستحق أن يحضر دفن جنازته. وفي أقل من سنة من تاريخ تعيينه قرر روكفلر عدم ترشيح نفسه مجدداً، نائباً للرئيس عام 1976. وشجع نيكسون هذه الخطوة — بالاستناد إلى تقارير وآراء غير صحيحة — لأن بعض موظفيه أفتوه بأنه لا يستطيع أن يكسب الترشيح مجدداً لأن وجود روكفلر سيجعله يفقد جميع أصوات الوفود الجنوبية (وفي النهاية خسرها فورد على أية حال).

رغم هذه التجربة المرة استمر روكفلر في الخدمة بإخلاص وبدون انتقاد فورد علانية أو سراً. أصبح مستشاراً لا غنى عنه للرئيس الذي ظل يحترمه ويوده. كان فورد يثق به، وزودني نيلسون بتأييد معنوي

ونصح في عملي في الأيام العصبية - كما سنرى فيما بعد. أعطى الكثير من قوة الدفع لإدارة فورد من خلال سلوكه في محنة الخدمة المتألية التي لم يمكنه القدر من تحقيقها على المسرح العلني.

فورد ووزير خارجيته

جمع فورد فريقه غير المتجانس معاً، وفعل ذلك وفق أساليبه الخاصة. لم يكن فورد يلقي مواعظ فلسفية أو يسرد سيرة مطولة لحياته أمام مفاوضيه. المناقشات الفلسفية كانت تتقف عند باب مكتبه البيضاوي لأنه ببساطة لا يحب سماعها. كما لم أسمع منه أبداً أي انتقاد لمساعديه، ولم يكن يتقبل ذلك من الآخرين.

كانت علاقتي مع الرئيس تعكس تصرفه العملي. عندما نكون معاً في مدينة ما كنا نتقابل كل صباح. بحضور سكروفت عادة. جدول الأعمال لا يتغير: نناقش الرئيس في تقرير المخبرات اليومي، الذي أعتقد أنه قرأه (خلافاً لنيكسون، الذي كان يشك كثيراً في وكالة المخبرات المركزية وغالباً ما يتجاهلها). كنت ألخص له بعض محتويات القرارات الملحة وبعض المسائل بعيدة المدى. وكان فورد يدلي بآرائه أو يعطي تعليمات بدون تبجح. وإذا كان الوقت يسمح كان يُطلعني على تقديره الواقعي للوضع السياسي الداخلي.

كان الجوودياً وعملياً. كان فورد يكره الثروة، ولم ينغمس بها أبداً كما كان يكره المناورات الإدارية المتدنية، لذا لم تكن تثار بعض القصص الشائعة ولا «اكتشافات» كتاب الأعمدة في الصحف، التي تتحدث عن ارتفاع شأنه أو انخفاض في واشنطن، في المكتب البيضاوي.

هذا الجو من الثقة المتبادلة كان مهماً بشكل خاص بالنسبة لعلاقات الرئيس مع وزير خارجيته لأن ولاية فورد أحدثت تغييراً حتمياً في وضعي. خلال سنة نيكسون الأخيرة تغيرت أفكار المؤسسة السياسية نتيجة فضيحة ووترغيت التي أحدثت أثراً دولياً ضاراً وعزلت السياسة الخارجية عن نزاعاتنا الداخلية. ولمتابعة هذا الجهد انتقلت مسؤولية السياسة الخارجية التي تقع عادة على كاهل الرئيس إلي مجموعها. وفي الأشهر الأخيرة من رئاسة نيكسون، كنت ألتقي، بناء على طلبه، مع زعماء الكونغرس في وزارة الخارجية مرة في الشهر - وهذه مهمة يحتفظ بها الرئيس لنفسه دوماً في الظروف الطبيعية.

كان وضعاً محفوظاً بالمخاطر وعابراً، وقد تلاشى، كما هو متوقع، عندما تولى فورد الرئاسة. النظام الأمريكي في فصل السلطات يحول دون النفوذ المفرط، ولا سيما من جانب الموظفين الرسميين المعينين. وفي الأحوال الطبيعية كلما برز عضو في الوزارة كان أكثر عرضة للانتقاد. فالحزب المعارض سيركز انتقاداته على أشهر الشخصيات من أجل أن يُضعف الإدارة ويحصل على شعبية. هكذا كان المصير بالنسبة إلى دين أتشيون وجون فوستر دالاس. لقد ابتعدت عن نيكسون كثيراً عندما أصبح الهدف الأساسي.

مع استقالة نيكسون أصبحت وزير خارجية «عاديًا» وفقدت مركزي الخاص. وطوال إدارة فورد كنت قريباً من الرئيس «ومخالفًا» له أيضاً في عدد من المسائل. من الهند الصينية إلى الانفراج. بعض هذه الخلافات كانت عميقة، وبعضها سطحية. تجتمع المشاكل المختلفة قد جعل الجميع يبعدون عن قضايا السياسة الخارجية والمفاوضات المختلفة، وتقع الخلافات وتنتشر الانتقادات الفلسفية لسياسة نيكسون الخارجية. وقف فورد إلى جانبي ولم يسمح لنفسه أن ينحرف عن الطريق الذي رسمناه معاً.

بعض أعوان فورد كانوا يحاولون أحياناً إثارة ضدي بزعم أنني أفرض سلطتي هنا أو هناك وأن نفوذي غالب. لم يستطيعوا فهم طبيعة علاقتنا، أو أية علاقة بين رئيس ووزير خارجيته. عندما كنت في الوزارة قلت لجون أوزبورن إن الرؤساء ووزراء خارجيتهم يحتاجون إلى فلسفة أساسية مشتركة حول القضايا الأساسية. لذلك فإن مسألة السيطرة غير واردة على الإطلاق، والخلافات غير القابلة للحل بالتحديد مستبعدة - والإعلى وزير الخارجية أن يستقيل⁽⁵⁾. وأنا متأكد أن دين أتشيسون - الوزير الذي أعجب به كثيراً من بين وزراء جيل ما بعد الحرب - كان يتحدث مثلي.

وبعد الهزيمة وقبل أن يغادر فورد مكتبه قال الشيء نفسه لجون أوزبورن:

أوزبورن: هذا يعني أيضاً كيسنجر وعلاقته معكم. طيلة سنتين ونصف من رئاستكم هل ضغطت على كيسنجر أو خالفت توصياته، والأولويات التي يريد تطبيقها في أية مسألة كبيرة أو أساسية في السياسة الخارجية؟

فورد: لم يكن هناك أبداً أي مأزق لم نكن نستطيع حله، إذا كنت أرى أنه على حق وأنا على خطأ أو العكس. لم يحدث بيننا أية قطيعة أو سوء تفاهم. طبعاً كان هناك خلافات. ولكن لم يكن ثمة أي خلاف كبير لا يمكن حله بتعديل هنا أو تغيير هناك.

أوزبورن: عندي شعور قوي أن كيسنجر سيقول الشيء نفسه جواباً على هذا السؤال.

فورد: هذا ما سيقوله هنري كما أعتقد.

أوزبورن: أعتقد أنك أعلنت هذا على الملأ وأكدته لي في آخر حديث بيننا، أنه إذا أُعيد انتخابك فإنك بالتأكيد تريد لكيسنجر أن يبقى وزيراً للخارجية، إذا كان يرغب ذلك.

فورد: إذا انتخبت رئيساً اليوم سأح عليه أن يبقى وزيراً للخارجية⁽⁶⁾.

هكذا كان فريق فورد عندما بدأ رئاسته. وبعد 48 ساعة من أداء القسم، امتحن من خلال أزمة حول قبرص تحمل معها خطر الحرب بين اليونان وتركيا، وكتاهما حليفتان في حلف الناتو.

