

# تمنُّوا لوالدكم

جورج بوش،

البيت الأبيض،

و"تعاليم" بول أونيل

[www.books4all.net](http://www.books4all.net)

منتديات سور الأزيكية

رون سسكند



الدار العربية للعلوم  
Arab Scientific Publishers

يمنع نسخ أو استعمال أي جزء من هذا الكتاب بأي وسيلة  
تصويرية أو إلكترونية أو ميكانيكية بما فيه التسجيل الفوتوغرافي.  
والتسجيل على أشرطة أو أقراص قرائية أو أي وسيلة نشر أخرى  
أو حفظ المعلومات، واسترجاعها دون إذن خطي من الناشر

**ISBN 9953-29-979-X**

الطبعة الأولى

1425 هـ - 2004 م

جميع الحقوق محفوظة للناشر



الدار العربية للعلوم  
Arab Scientific Publishers

عين التينة، شارع ساقية الجوز، بناية الرعم

هاتف: 860138 - 785108 - 785107 (961-1)

فاكس: 786230 (961-1) ص.ب: 13-5574 - بيروت - لبنان

البريد الإلكتروني: asp@asp.com.lb

الموقع على شبكة الإنترنت: http://www.asp.com.lb

الترجمة: مركز التعريب والترجمة، بيروت - هاتف 811373 (9611)

التنضيد وفرز الألوان: أيجد غرافيكس، بيروت - هاتف 785107 (9611)

الطباعة: مطابع الدار العربية للعلوم، بيروت - هاتف 786233 (9611)

# ثمن الولاء

جورج بوش، البيت الأبيض، و"تعاليم" بول أونيل



www.books4all.net  
منتديات سور الأنيكية

يضم هذا الكتاب ترجمة الأصل الإنكليزي

## The Price of Loyalty

حقوق الترجمة العربية مرخص بها قانونياً من المؤلف

Ron Suskind

بمقتضى الاتفاق الخطي الموقع بينه وبين الدار العربية للعلوم

Copyright © 2004 by Ron Suskind

All rights reserved

All rights published by arrangement

with the author Ron Suskind

**Arabic Copyright © 2004 by Arab Scientific Publishers**

# المحتويات

7	مقدمة
9	الفصل الأول: الموعد الأول
69	الفصل الثاني: طريقة للقيام بذلك
105	الفصل الثالث: غياب بصمات الأصابع
145	الفصل الرابع: عناصر القاعدة
189	الفصل الخامس: ميزان التراجيديا
231	الفصل السادس: الصواب
271	الفصل السابع: أتباع معجبون صادقون
295	الفصل الثامن: الالتزام بالمبدأ
341	الفصل التاسع: مدينة قاسية صلبة
355	نهاية المطاف



## مقدمة بقلم المترجم

"ثمن الولاء" The Price of Loyalty للكاتب (رون سسكند) Ron Suskind هو سرد غير قصصي، وهو نوع من الكتابة يتناول أحداثاً حقيقية وأناساً واقعيين. وهذه نقطة قوة هذا الكتاب.

تدور أحداث هذا الكتاب حول (بول أونيل) Paul O'Neill الذي يتمتع بوجهات نظر مرموقة رائعة تتعلق بالاقتصاد والسياسة الداخلية والخارجية للولايات المتحدة الأميركية وكل من يمت لها بصلة. فيسرد وقائع وتفاصيل مجريات ما واجهه خلال سيرة حياته العملية من قلب مركز السلطة والإدارة الأميركية. ومن هنا تستمد القصة مصداقيتها وواقعيها التي ستذهل القارئ لدى معرفته الأبعاد الحقيقية وتفاصيل الأحداث الهامة التي جرت في فترة من الزمن المعاصر والتي لها تأثيرها على الولايات المتحدة والعالم برمته، كما يسردها بول أونيل الذي يبتغي، على حدّ قوله، "الحقيقة: الحقيقة وحسب".

أثرنا، في ترجمتنا، الاقتراب من روح النص الأصلي ما أمكن، أملين أن تنال هذه الترجمة استحسانكم وأن تستمتعوا بقراءتها. والله من وراء القصد.

أنطوان عبدالله





## الفصل الأول

### الموعد الأول

رفع بول أونيل ناظره عن مجموعة أوراق الكتابة أمامه، وأشاح بهما خارج نافذة الطائرة التي تقوم برحلة الطيران ذات الرقم 991 التابعة لشركة الطيران الأميركية USAir القادمة من بيتسبرغ إلى مطار ريغان الدولي في واشنطن في هبوط يكشف عن رؤية بانورامية شاملة للمنطقة.

وحده الله يعلم كم سافر في هذا المسار المنحني المتجه من الشمال الغربي محلقاً فوق نهر البوتوماك<sup>(1)</sup>، حيث يتسنى له من زاوية النظر المثلى تلك أن يرى إيليجان مول والتناسق والانسجام بين المرمر الأبيض والفسحة الخضراء، هذا المشهد الممتد من قبة الكابيتول<sup>(2)</sup> إلى النصب التذكاري للرئيس لينكولن. إن ذلك المشهد لا يزال يؤثر في نفسه ويحرك مشاعره بتوازنه المتحف الأخاذ الذي عهده منذ أن وصل هناك، وهو ابن طبقة عاملة وفي مقتبل العمر. إذ أتى مع زوجته وطفلين، حاملاً معه إجازة في الاقتصاد من كلية فرسنو الحكومية، وهي كلية مغمورة. إضافة لخبرة بضع سنوات من العمل كمهندس ذي تثقيف ذاتي. هذا وقد استطاع أن يحصل على وظيفة في الإدارة العسكرية بعد ملئه لطلب حصل عليه من مركز البريد وقدمه ساعياً وراء وظيفة فيدرالية مع إقامة. فقد سعى لذلك ثلاثمائة ألف متقدم ليجروا الاختبار القياسي الموحد، حيث تم

(1) نهر بوتوماك: (Potomac): نهر يجري في الولايات الأميركية الشرقية، فيتشكل من التقاء فرعيه الشمالي والجنوبي قرب كمبرلاند، ويصب في خليج شيسابيك، ويمر عبر واشنطن العاصمة. المترجم

(2) الكابيتول: (Capitol): المبنى الأبيض اللون ذو القبة الرخامية في واشنطن العاصمة (DC)، حيث يجتمع الكونغرس الأميركي.

استدعاء ثلاثة آلاف منهم فقط لإجراء مقابلات شفوية، إذ تم اللقاء بهم ضمن مجموعات تضم كل منها عشرة متقدمين، لم يُقبل منهم سوى ثلاثمائة فقط ظفروا بالوظائف. كان ذلك سنة 1961 في فترة رئاسة كينيدي، وكان ذلك في الحقيقة بداية لكل شيء.

أما الآن وبعد مضي تسعة وثلاثين عاماً، فلا شيء يضطره للتراجع وقد تهيأ له من الأسباب أحسنها. كان كل ذلك في دفتره ذي الأوراق الصفراء المرتبة والموضوعة فوق صينية الضيافة. لقد تناولها وأخذ يحصنها للمرة الأخيرة، حيث كانت تحتوي على قائمة تغطي ثلاث صفحات مكتوبة بخط اليد. وراح يفكر فيما قيل حتى الآن وفيما يُتوقع منه أن يقوم به في الساعات القليلة القادمة في لقائه الأول مع الرئيس المنتخب.

أما صديقه القديم ريتشارد تشيني - أو ديك الهادئ ذو الوجه اللامعبر - فقد قام بإجراء المحادثات كلها تقريباً حتى الآن، بدءاً من مكالمة مع بول في مهجعه في مركز رئاسة ألكوا Alcoa في بيتسبرغ، التي أجراها في منتصف نوفمبر. اتسمت تلك المكالمة باللباقة والبرود كمثل ديك تماماً. فهو دائماً يخبئ أمراً ويجعلك تتساءل عما يدور في الخفاء.

لقد تعرف على ذلك الغربي الغامض منذ عهد نيكسون، عندما كان أونيل مديراً مساعداً للمكتب الذي أنشأه نيكسون والذي أطلق عليه اسم مكتب الإدارة والميزانية (OMB). هذا المكتب يتألف من فريق إداري ذي مستوى عالٍ، ومتعدد الاختصاصات، كان ريتشارد نيكسون قد أنشأه لحل أزمة نظام التسلسل المتدرج: وهي مشكلة متفاقمة تتمثل بعدم قدرة شخص منتخب ما على اتخاذ العديد من القرارات المعقدة بطريقة مسؤولة.

وأصبح مكتب الإدارة والميزانية OMB بعد ذلك أشبه بالسوق الذي عليك أن تقف وتفكر ملياً قبل أن تقرر الشراء. إذ كانت تُدرس فيه كافة القضايا الكبيرة، وبعد ذلك يتم تقطيرها وترشيحها إلى خيارات ونتائج مقتضبة تعرض في نهاية الأمر على الرئيس. كانت هذه هي الفرصة السانحة لبروز أونيل الذي

كان قد أمضى عقداً من الزمن في الحكومة في ذلك الوقت، إذ كان شاباً ناشئاً في عزه، بارعاً في إنشاء الميزانيات، وهو الذي أصبح الحفار الذي بإمكانه أن يخترق أعماق ما هو معروف وما يمكن أن يعرف على نطاق عدد كبير من السياسات. كان ديك تشيني يبلغ الثامنة والعشرين من عمره، وكان حينها طالباً يحضر لنيل الدكتوراه في الفلسفة عندما أحضر إلى (مكتب الفرصة الاقتصادية) - وهو المكتب الذي يعمل كمساعد للسياسة الاقتصادية - والذي يترأسه رجل طامح كان عضواً سابقاً في الكونغرس الأميركي يدعى دونالد رامسفيلد - الذي كان مهتماً بإرجاء الحرب التي شنها ليندون جونسون على الفقر - وبحكم كون رامسفيلد رئيساً للمديرية، فإنه كان شخصاً يمكن لقائد في مكتب الإدارة والميزانية مثل أونيل أن يتعامل معه بشكل منتظم في الوقت الذي كان فيه ديك دائماً إلى جانب دون. وبعد مضي عدة سنوات، أي بعدما انتقل كل واحد من منصبه - إذ أصبح رامسفيلد رئيساً للأركان خلال حكم جيرالد فورد مع جعل ديك نائباً له، والذي تسلم فيما بعد أعلى مركز في الأركان عندما أصبح رامسفيلد وزيراً للدفاع - في ذلك الوقت قام ديك بالتعريف عن بول كنانث مدير مكتب الإدارة والميزانية بقوله: "إنه أذكى رجل أعرفه". وهي العبارة التي كان وما يزال بول يسمعها أو حتى ولو بشكل قليل من بعض أصدقائهم الكثر، فلقد كان لديهم ما يقارب الألف صديق.

ولم تكن تلك المكالمة الأولى سوى نداء للتأهب. وقد دوت التخمينات الجذافية في الصحافة عن تعيين أونيل مديراً لمكتب الإدارة والموازنة OMB أو وزيراً للاقتصاد أو كما ذكر ويليم سافير في إحدى مقالات أواخر تشرين الأول لصحيفة نيويورك تايمز New York Times، وزيراً للدفاع. ورغم أنه لم يلتق بجورج بوش الابن إلا فيما ندر، ومع أنه لم يشارك في الحملة الانتخابية، إلا أن اسمه قد أدرج على رأس العديد من اللوائح. فقد تم وضع اسمه في قائمة المفضلين للرئيس بوش الأب، كمبدع سياسي خطير وسط الجمهوريين التقليديين، وكرجل يود جورج بوش الابن أن يكسبه في صفه في منصب ما فيما إذا كانت الرئاسة من نصيبه. وتلك

المسألة بالذات كانت موضع تساؤلات في منتصف تشرين الثاني عام 2000 عندما رزحت نتائج انتخابات فلوريدا تحت وضع الجدل، في حين كان أونيل قد اتخذ موضع المسجل. وجاءت كلمات ديك على الهاتف: "لا أعلم كيف ستبدد كل تلك الصعاب، بول. لكنك من النخبة في لائحتنا".

"هذا إطراء بالغ، ديك، لكن لا أعتقد أن لدي رغبة بالعودة إلى الحكومة". تابع ديك إطراءه متحدثاً بعبارات عامة عن وزارة الاقتصاد ومكتب الإدارة والميزانية وذلك التحدي أمام توظيف عناصر للخدمة يتمتعون بالموهبة. تمنع بول بكلماته صامتاً لبرهة، وقال: "لا. لا أظن ذلك، ديك. على كل حال، شكراً". بعد مضي ثلاثة أسابيع على هذا الحديث، أصدرت المحكمة العليا أمراً قضائياً بإعادة النظر في قضية انتخابات بوش/غور. وفي يوم السبت الموافق للتاسع من كانون الأول، أعلن القضاة أنهم سيمعنون النظر بقرار المحكمة الصادر في اليوم السابق عن محكمة فلوريدا العليا، والتي فوضت بإعادة حساب يدوي لكل نتائج الاقتراع في الولاية. وكان هذا القرار إنقاذاً مؤقتاً للديمقراطيين، وإعادة انطلاق لعملية كانوا يثقون بأنها ستسوي المسألة، مع القيام ببعض المبادلات لنقض إجراءات لإعادة الحساب تلك، وهذه قد خطط للقيام بها يوم الاثنين. لكن جاء يوم السبت متعثراً للمحكمة العليا بالنسبة لموضوع إعادة النظر تلك - وخاصة مع إقصاء القضية من محاكم فلوريدا بنقل جبهة الرهان من المال إلى مصلحة بوش.

وبعد ظهيرة اليوم التالي، الأحد، كان بول يتابع خسارة فريق بيتسبورغ ستيتلرز المحبب لديه أمام نيويورك جيانتس بنتيجة 30 - 10، الذي وجه ضربة حاسمة قاسية لفريقه المحلي وأخرجه من التصفيات. رن الهاتف. فقفز إليه مسرعاً، ورفع السماعة من المطبخ. إنه ديك ثانية فقال له أونيل:

"أعتقد أنني عاجلاً سأناديك بالسيد نائب الرئيس".

"ربما ذلك، بول. إننا نأمل ذلك".

"حسناً. لنتحدث بشأن العمل".

"إننا حقاً بأمسّ الحاجة إليك هنا في واشنطن".

"ديك. أنا فعلاً غير مهتم بالأمر".

وهنا تنأهى إلى سمعه ما ظنه ضحكة ديك أو ضحكة سيدني غرينستريت النصف مكبوتة. "إنك تضطرنى لإخبارك بأنها وزارة الخزينة".

ابتسم بول، وكان بوسعه أن يسمع ديك وهو يبتسم على الطرف الآخر للهاتف. نعم، إن وزارة الخزينة هي أقدم منصب - المنصب الأول الذي تقلده جورج واشنطن نفسه - وهي المركز الأكثر تقديراً في المناصب الوزارية. وحرافياً، لطالما كانت موضع ثقة الشعب. وكان ألكسندر هاملتون، وهو واحد من العباقرة العظماء في عهده، أول من استلم هذا المنصب المميز.

"حسناً، نعم. أعتقد أن وزارة الخزينة أمر مختلف قليلاً. سأتنازل عن موقعي إذاً". ثم صمت لوهلة، وتابع قائلاً: "حسناً، أعتقد أننا قد نتجاذب أطراف الحديث على الأقل حول خزينة الدولة".

"حسناً، سنبقى على اتصال".

أنهى بول مكالمته واضعاً السماعة في مكانها، ثم عاد إلى غرفة الجلوس. وإذ بزوجته نانسي ترمقه بنظرة مؤنبة، وهي المرنة ذات العقل المتزن، ملقبة الرواية التي كانت منغمسة بقراءتها على حجرها بينما كانت مستلقية على الأريكة.

"يا إلهي، بول. لن نخوض هذا الغمار ثانية، لطالما قلت أنك لن تعود إلى ذلك".

"لا تقلقي، لن نفعل ذلك". أجاب أونيل وقد أسند ظهره إلى الكرسي في الردهة.

"لا تقلقي". ثم أدار التلفاز على قناة CNBC، وهو لا يزال يشعر بنظرات نانسي تلاحقه. لقد أثاره سماع صوت ديك، وكان يعلم أنها استطاعت التقاط ذلك، حتى ولو من غرفة أخرى نائية. إنه إطراء واضح في آخر الأمر، خاصة

فيما يتعلق بشيء مهيب وجليل كخزينة الدولة.

أردفت نانسي، برقة أكبر بعد برهة "حسناً، أسرع وانخرط ثانية حتى يجعلونك تسافر وتغير مكان إقامتك. لقد غدا كل شيء مقرراً هناك. هيا يا عزيزي. إنك لست بسياسي، وأنت على علم بما سيكون الأمر عليه."

بعد خمس وأربعين سنة على زواجهما، كانا على علم بكل شيء. إذ أقاما معاً منذ سن الثامنة عشرة، وترعرعا سوياً كزوج من فتيان بلدة صغيرة تربيها على نحو جيد. لم يكن بول قط نموذجاً عن الأميركي ذي الطموح الجامح للنجاح، ولم يكن يسعى لتطوير أحواله إلى حد أن ينتابه أرق مجاراة كل نجاح باستخدام ما يسمى التزوّد بعتاد بدايات جديدة مثل زوجات جديدات ومقتنيات مبهرة متألفة. في الواقع، لم يكن أي منهما يشعر بتغيرهما إلى حد كبير أي منذ أن لمحتة يخطو إلى حصة اللغة الإنكليزية في سنة تخرجها من مدرسة أنكوريج الثانوية في آلاسكا، ذاك الفتى الجديد والذي أمضى زمناً في القاعدة العسكرية. ومنذ ذلك الحين، واطبت نانسي على قراءة قصاصات الجرائد التي وصفته بهبة الله لتوحيد أميركا أو كمخلص يأتي لإنشاء حكومة صالحة، لكنه بالنسبة إليها كان بول فقط، وسوف لن تكف عن مساندته سواء كان عامل نظافة أو جابي ضرائب أو بناء في آلاسكا - وهي المهنة التي انتقاها قبل انخراطه صدفة في إدارة البريد العامة في كلاريمونت، كاليفورنيا.

وهذا لا يعني غياب الخلافات، كما في أي حياة زوجية، والله يعلم، وربما تضحيات أيضاً. والكثير منها كان من طرف نانسي. فخلال ست عشرة سنة قضتها العائلة في واشنطن، عملت نانسي، وذلك في غالبية العقد الثاني من عمرها، على تنشئة بناتهما الثلاث وابنهها بنفسها. أما بول فكان يعمل قرابة سبعة أيام في الأسبوع، وتقريباً سبع عشرة ساعة يومياً، متقاضياً أجراً يتراوح بين كونه مورد رزق إلى دخلٍ بالكاد يكفي. ففي مستهل حياتهما، لم يستطيعا حتى تحمل أعباء هاتف، مما جعلها تحيك ملابس أولادها بنفسها. لقد كان بول يحب أن يعمل، مثله في ذلك مثل بعض الرجال. وفيما كان يبذل قصارى جهده

طوال تلك السنوات السبع في (مكتب الإدارة والموازنة) OMB، كان يدأب على العمل طوال السنة باستثناء عطلة عيد الميلاد وإجازة صيفية قصيرة. ولقد تغيرت الأمور بعض الشيء بعد خسارة جيرالد فورد، واستلام بول لمنصب تنفيذي عام 1977 في شركة International Paper Company في مدينة نيويورك - إذ كانت هناك سيولة مالية، على الأقل. وهذا شكل عوناً للعائلة، فبدأوا يستمتعون ببعض ثمار هذا الجهد والعمل الدؤوب. كانت بيتسبورغ محطة التوقف المثلى لهم: ثلاث عشرة سنة في ألكوا Alcoa. حيث أرسلت نانسي حياة حول نجاح بول المزدهر فأسست حياة حافلة بأصدقاء من ذوي الشأن، كما ومراكز قيادية في المجتمع لكليهما، على الرغم من طول فترة عمله المبرمج في جدول مواعيده بالدقيقة، والذي يتطلب منه السفر بمعدل مرة أو مرتين أسبوعياً خارج البلدة. لقد كان خضماً استثنائياً، وتحولاً أسطورياً: إذ قفزت أرباح شركة الألمنيوم الأمريكية Aluminum Company of America التي كانت مسحوقة ومخففة من 1.1 مليون دولار على مبيعات 8 مليار دولار عام 1987 (تاريخ تسلّم أونيل لعمله) إلى 51 مليون كأرباح على مبيعات قدرها 23 مليار دولار لعام 2000 وهي السنة التي كانت فيها ألكوا - وهي أكبر منتج للألمنيوم في العالم - صاحبة السهم الأكثر أداءً في بورصة نيويورك. وهكذا حقق انتصارات نظيفة على كل جبهة، وسرعان ما ارتقى نحو القمة. فعين بدلاً منه في منصب المدير التنفيذي خلفاً لانتقاه بعناية عام 1999. وبالنسبة لرئاسة المجلس، فقد كان مزماً أن يتقاعد من هذا المنصب مع نهاية هذا الشهر نفسه بالتحديد.

بقي أمامه واحد وعشرون يوماً. هناك مخططات وفيرة لفترة ما بعد رفع الستار على الفصل الوداعي من عمريهما والذي طال انتظاره، خارجين منه برصيد 60 مليون دولار في البنك، وإمكانية أن يعيشا في أي مكان في أرجاء العالم. على طرف مكتب مركون خارج المطبخ، احتفظت نانسي بمغلف يحوي خرائط وبرشورات لرحلة عمر وحيدة يمضيانها عبر أميركا، فقط لكليهما. فسيمضيان شهوراً في رحلة بالسيارة عبر طرق أميركا الرئيسية. حتى أن بول

أخرج سيارة بينتلي الزرقاء اللون استعداداً لقيادتها عبر الطرق الرئيسية<sup>(3)</sup>.  
انكبت نانسي ثانية على روايتها، في حين انتقل بول إلى محطة التلفاز التي  
تبين أخبار كرة القدم. وفكرت نانسي في نفسها قائلةً: لا، لن يقوم بذلك. بالتأكيد  
لن يرغب بذلك.

ولم يمضِ أسبوع حتى جمع بول أوراقه وحقيبته بهدوء، وانسل بمعطفه  
الكشميري الأسود في صبيحة يوم الاثنين الثلجي المعتم. إنه من نوع الرجال  
الذين ينهضون باكراً جداً، في الخامسة صباحاً، كما معظم الأيام ويرحل عند  
السادسة. أما نانسي فقد اعتادت النوم إلى ساعة معقولة، حوالى السابعة. لكن  
ليس ذلك الصباح.

بدأت نانسي بدثارها الوردي اللون، تصفق بقدميها الحافيتين على أرضية  
المطبخ الإيطالية المصنوعة من الأجر.

التفت نحوها بدهشة:

"أبكرت بالنهوض".

"أردت توديعك حتى الباب".

وبالطبع كان بمقدور أونيل اكتشاف سبب مشيها الهوينة في الظلام. فقال  
لها: "أصغ. إن كل ما سأفعله هو مجرد التحدث عن الموضوع. إنه قرار  
مشترك. سنتخذه سوية".

كانت تدرك أن هذه ستكون مشكلة. فهو ذاهب للقاء ديك والرئيس المنتخب  
حديثاً. سوف يكونان مقنعين. وسيقولان كل ما كان يريد سماعه.

"إياك أن تتنازل أمامهما وتقبل أن تفعل ما يريدانه".

"لا تقلقي" وقبلها، وتابع: "أنت تعرفيني أفضل من ذلك".

\* \* \*

(3) بينتلي: (Bentley): سيارة فخمة مرادفة لرولس رويس.



انهزم المطر خفيفاً في واشنطن 18 كانون الأول عام 2000، وهي أول صبيحة لرئيس أميركا المنتخب جورج دبليو بوش في واشنطن. وكان سيل مؤتمرات صحافة فلوريدا ومقالاتها المعلقة، وقرار المحكمة العليا المتزمت والمؤلم، بالإضافة إلى تنازل آل غور والذي بدا كفضيلة غير متوقعة، كل ذلك قد بدأ بالتقهقر تحت التقلب المبتدل للأخبار الدورية.

تمت تغطية كل ساعة على أنها حدث، ومحك اندفاعي للحركة المقبلة. وكان الموعد الأول للرئيس المنتخب في الثامنة صباحاً، وهو لقاء إفطار استغرق ساعة من الزمن مع رئيس الاحتياطي الفيدرالي آلان غرينسبان في فندق ماديسون، والذي يقع على بعد خمس مبانٍ من البيت الأبيض. وهناك مكث بوش في جناحه الخاص وحصنه المنيع. وتلا ذلك إعلان صحفي موجز في الفندق، حيث قال الرئيس: "لقد تحدثت إلى رجل صالح، وها هو هنا"، ثم التفت إلى السيد غرينسبان وربّت على كتفه، "وخضنا نقاشاً حماسياً جداً عن مدى ثقتي بمقدراته".

أما المحطة الثانية، فهي مبنى الكابيتول حيث يجتمع الكونغرس الأميركي، وانقضت مهمته باجتماع لساعتين ونصف الساعة مع قادة أعضاء الكونغرس الممثلين لكل حزب، يتبعه وفرة من الصحفيين المحتشدين في الطابق الثاني من مبنى الكابيتول في قاعة بحجم ملعب السكواتش تتدلى فيها الثريا وتفرشها الأفاريز الخشبية. انتصب الرئيس المنتخب على سجادة مشرقية رثة، وضعت أسفل لوحة رسمت لجورج واشنطن بطول قامته الحقيقية، وتحدث كما لو أنه طبيب جراح يخرج بعد جلسة ناجحة مضمّنة. "ها أنذا قد أنجزت جولاتي المنتظمة إلى القادة هنا في الكابيتول". قالها وهو يقف جنباً إلى جنب مع الأربعة الذين تباحث معهم لفترة منتصف الفترة الصباحية وهم: زعيم الأكثرية السيناتور ترينت لوت، وزعيم الأقلية السيناتور توم داسكل، والناطقة باسم البيت الأبيض دينس هاسترت، وزعيم الأقلية ريتشارد غيبهارت وهؤلاء جوقة رباعية تجمع بتناغم بين الحزبين المتنافسين: "أود الثناء عليهم جميعاً لحسن

ضيافتهم واستقبالهم الكريم للرئيس المنتخب الجديد. لقد أوضحت للجميع أن مجيئي إلى واشنطن إنما هو بهدف خدمة الشعب. ولذلك فإني أتطلع إلى أن أستمع إلى الجمهوريين والديمقراطيين وأدلي برأيي من حين لآخر، وأعمل معهم".

توقف بوش لبرهة، ونظر إلى كلا الجانبين، كما لو أنه سيدعوهم إلى عناق جماعي.

"لقد أخبرت الرباعي هنا عن شعوري بأنه ثمة أمر عجيب كان السبب وراء هذا الانتخاب الذي حدث". توقف المراسلون الصحفيون عند كلمة "السبب"، وهو رد فعل طبيعي على الانتظار الذي كانوا يعيشونه: فقد كانوا يرتقبون تقديم تخمين عن كيف سيحدد الانتخاب الرئاسي الناتج عن حكم قضائي، والعرضة للسمسة والمتاجرة، آلية الحكم الآن. فجاء حديث بوش موضعاً أن: "هذا هو سبب تأخر ظهور نتيجة الانتخابات. ويجب أن يتّضح للجميع أننا قد أتينا بهدف شفاء الجراح الموجودة أيّاً كانت، وأيضاً كل المضاعفات التي نتجت عن ذلك".

راوغ بوش متفادياً الإشارة إلى ماهية التفويض الممنوح له حالياً - واستعمل هذا الشطر من القول: "شفاء الجراح الموجودة أيّاً كانت"، الذي بدا واضحاً أنه سيكون العنوان الرئيسي الذي سيتصدر أنباء التلفزيون والراديو وصحف صباح اليوم التالي.

"أخبرت هذا الرباعي أنه سيأتي وقت لا نتفق فيه معاً، ولكن ليس من مشكلة في ذلك. فإن كانت هذه دكتاتورية ما، فإن هكذا أمر يتم تجاوزه بسهولة، إذا ما كنتُ أنا هذا الدكتاتور".

وتلك المقولة توجت الأمر برمته، انقلاب مروع نحو استخفاف بالذات، وتبجح من رجل كان يهز كتفيه لدى التساؤلات عن مصداقيته. إن انتخابات عام 2000 التي امتازت بالصراع المميت والانتقاد اللاذع والتي آلت إلى نزاع على السلطة الرئاسية شحذ المرشحين فيه كل أسلحتهما من أجل الاستئثار بالمركز

السياسي - قد نتج عنه منح تفويض تاريخي غير كامل: تكليفٌ يُتوقَّعُ أن تأتي فيه الحلول في الأشهر القادمة، بأي شكل كانت، بعيدةً عن الحد الوسط. انشق مجلس الشيوخ إلى نصفين متساويين، مع أفضلية لتسع أصوات خجولة من الديمقراطيين في البيت الأبيض، والرئيس أخذ على عاتقه المنصب بعد خسارة تصويت الشعب، كل هذا كان يعني أن منح الشعب السلطة له كان مشروطاً قانونياً بتصوير حزب الوسط. بالنتيجة، إن الرئيس هو الممثل الرئيسي المنتخب عن كل الشعب. إن صوت الشعب، بالإجمال، جاء معتدلاً.

أما اللحن المتنافر الوحيد الذي كان بالكاد يمكن سماعه في هذه المرحلة، هو تعليق لديك تشيني أبدأه في اليوم السابق في برنامج (Face the Nation) على محطة CBS، حيث قال: "كما أوضح الرئيس المنتخب بوش، إنه يسير على نهج سياسي محدد تم وضعه بعناية. إنه برنامج وجدول أعماله، وليس لدينا أي نية بخذلانه وعدم مسانדתه. إن الفكرة المطروحة بأن هذا الانتخاب كان متسماً بالتكتم، ولذلك فإن علينا تغيير قناعاتنا جوهرياً، هي فكرة سخيفة على ما أعتقد".

ومن المؤكد أن هذه كانت نوعاً من المقابلة التي تسبق اللعبة، وقد تم تقديمها في اليوم الذي سبق وصول جورج دبليو بوش إلى البلدة. فعندما ألقى الرئيس المنتخب خطاباً هذا الصباح، مدعوماً من قبل أعضاء الكونغرس في كلا الحزبين، كان حديثه يحمل ثقلاً يوحى بحيازته على السلطة. وهذا لم يخف حتى على عامة الشعب.

وبعد إجابة موفقة على بعض أسئلة المراسلين، حدق بوش إلى ائتلاف كلا الحزبين المجتمعين وقال بطريقة حالمة: "إنه لمن المذهل ما يحدث عندما تسمع رأي الآخر. وها قد بدأنا اليوم بهذا الأمر".

\* \* \*

هذا الهدف المسكوني المثالي - الذي بدأ يلاحظه، اعتباراً من هذا الصباح، على نحو وافٍ في أميركا المصوتون فاترو المهمة، والنقاد من ذوي

عروض الحوار الموسمية، والإيديولوجيون من كلا الحزبين ممن هم مثبطي العزيمة - قد بلغ مسامع أونيل أثناء جولة منتصف النهار في سيارة الأجرة، حيث كان متجهاً نحو مبنى الكابيتول. وهذا ما أعطاه ثقة بأن الأمر جدير بالتحري والبحث ليقرر إن كانت بقية حياته ستبدأ بالعودة إلى واشنطن.

وأونيل كان مؤمناً بالحل الوسط أو الموقف المعتدل، وذلك ليس إلى حدّ القبول بتسوية مذلة ولا حتى بمفاوضة مرفقة بمساومات بارعة وتنازلات متبادلة. فما كان ليقبل بأي من هذه الحلول. بل بالأحرى، إن تلك الفكرة الحيادية والمتجددة أعادت نبض الحياة إليه. وخلال أربعة عقود من البحث والدراسة ضمن الحكومة وحولها، كان على ثقة من ضرورة التزامه بالرزانة كحقيقة رواقية تحت البريق الوهاج للتكلف السياسي المنمق. إذ عندما يتعلق الأمر بشؤون السياسة تتواجد الأجوبة، الأجوبة الصحيحة والتي يتم التأكيد على أولويتها وفق المزاجية السياسية في نهاية المطاف. وتلك الأجوبة الصحيحة تنهال على نحو مشوش هنا وهناك، على يمين ويسار المحور السياسي أو تخلق منطقة لم تطأها رسوم الخرائط بعد. ويميل القلب المفاهيمي الأول للفكرة إلى الصياغة عبر مقياس متناقل الخطى: من سبر حصيد ثاقب الذهن للبرهان المتوفر، وتخمين منفتح العقل وأحياناً مذل للأراء المتعارضة. وهكذا، يتم قولبة استهلالات الحوار الصريحة والشرسة، كما الخيارات والنتائج أيضاً. وإن صادف أن الجميع كانوا صادقين فيما يعرفونه وفيما تعلموه في تلك العملية المقلقة، فإنه ولا بد سيبرز جواب إلى الوجود، العلاج الناجع. وسيأخذ الوهم وقته، لكن في الواقع تبقى هناك حقيقة ضمنية يمكن إدراكها. وهذا الأمر يستلزم برهة، لكن في النهاية تغدو تلك الحقيقة ظاهرة للعيان ولا يمكن إنكارها. وأخيراً، كل ذلك يتعلق بتلك العملية، هذا ما آمن به أونيل. فعملية الثقة ونهايات الأمور تهتم بنفسها.

كان يحكم واشنطن، هذه اللحظة بالذات، مجتمع براغماتي متعدد المذاهب. فمن الرواد المتطرفين ممن لديهم رهاب الحروب، إلى المناشدين الممتئين

حيوية الساعين لتحديثات ذات منحى ثالث، إلى السماسرة متحجري العقول الذين يؤمنون "باقتطاع قسط عادل للجميع"، ومن ثم تشكيلات مختلفة - بين مؤمن حقيقي يعتقد بأرثوذكسية الكنيسة القديمة ويرى أن "العملية صالحة" يجب أن تُرى من منظار الحس السليم اليقظ، تماماً مثل واعظ متجول يقلب الدنيا رأساً على عقب ثم يرحل مع شروق شمس اليوم التالي. وعلى العموم، أُلصقت بأونيل صفة الشخص المتميز عن جماعته والذي يخط لنفسه نهجاً خاصاً. إنه كمثل شخص يملك جواز دخول لعدة معسكرات لكنه لا يتلاءم تماماً مع أي منها.

وكان البراغماتيون في قلب السلطة في غالبية الوقت، وذلك منذ نهاية ولاية رونالد ريغان الأولى، عندما بدأت حقيقة عجز الميزانية تخفف حماسة ريغان الأيديولوجية لاقتطاع الضرائب. ومثل السيناتور الليبرالي الديمقراطي بول ويلستون أو الناطق المحافظ للبيت الأبيض نيوت غينغريتش أو الناشط ضد الضرائب غروفز نوركيست، كان ريغان يُعتبر على نطاق واسع كجزء من حاشية الجيش المحيط المؤلف من أيديولوجيين، تبث الحياة فيهم فلسفة شاملة وأفكار تدعمها. وأشخاص كهؤلاء ليسوا ميالين إلى التماس موقف معتدل إلى حد أنهم يرغبون معه ببناء حصن في قطب واحد أو آخر، أملين بإنشاء موقع يجذبون إليه الموالين حتى نقطة الوسط، وأينما رست الأمور فإنها تنتهي إلى ملعب كرتهم. وهؤلاء فقط، كما يشهد الإيديولوجيون، تقودهم الأفكار حقاً. هذه الأفكار الكبيرة التي تنزع إلى تفسير التاريخ والسلوك الإنساني وماهية الأمور. وهم يميلون إلى الالتصاق بأرائهم وإيجاد معلومات تدعم وجهة نظر أرحب. أما فيما يتعلق بوجهة نظرهم عن البراغماتيين، فقد كانت محصلة بليغة الإيجاز عبر عنها أول مرة وبخيبة ديك آرمي ممثل تكساس في أواخر الثمانينات، عندما كان الديمقراطيون الأقلية الراسخة في الكونغرس. فإذ أعياه اجتذاب الغالبية الديمقراطية له إلى المؤتمرات دون أن يبقوا له ما يعرضه، تتمم آرمي قائلاً إن مناقشات كهذه ليست ناجمة عن الحب ولا العشق لم تكن طبيعية. وقد

سمع صدفه القول: "إن التحالف بين الفريقين ما هو إلا هدوء ما قبل العاصفة". والآن، فإن تعبير "هدوء ما قبل العاصفة" نفسه قد تبناه الإيديولوجيون الواعدون، مثل نوركيست في تبجحه عن مدى قدرة الحكومة ذات الحزب الواحد الجديدة على أن تشق طريقها. فقد أجمع الحزبان على ألا يكون لأي منهما أفضلية في المنفعة. ومن هذا المنطلق كان تركيزهم على استلام أونيل للسياسة الاقتصادية. فالإقتصاد المالي، والذي كان حكرًا على الجمهوريين يوماً ما، قد تم الاستيلاء عليه بشكل كامل من قبل ديمقراطيي كلينتون في التسعينات. والآن يقف الجميع قلقين نوعاً ما في هذا الموقع الهزيل.

لقد كان ذلك سلاماً حصلوا عليه بالتضحية التي قدموها، بدءاً من الثمن الذي دفعه جورج بوش الابن الذي كبر كثيراً في نظر البراغماتيين خلال العقد المنصرم. وكان أونيل صديقاً لبوش الأب لأنها قضية وقتاً لا يستهان به سوية في إدارة فورد. وكان بوش مديراً لوكالة الاستخبارات الأميركية المركزية في حين عمل أونيل إلى جواره في تنفيذ العقوبات القاسية التي تم اتخاذها بعد فضيحة ووترغيت وأوصت بها لجنة برئاسة نيلسون روكفيلر - الذي كان لا يزال على فعالية الوكالة. لقد كانت مهمة صعبة ولكنها ناجحة على نطاق واسع. لكن أونيل بدا مأخوذاً بتأثير بوش. وكان عائداً لتوه من لقاء في الصين كان قد شارك فيه برئاسة مكتب الارتباط الأميركي حيث "انهمك كليا في مهمة استيعاب الصين، والتضلع في تعقيدات هذه العلاقة الجديدة... كان لامحاً نوعاً ما، وعالمياً من الطراز الأول"، هذا ما قاله أونيل، وهو ينظر خلفه. "لقد كان فضولياً أكثر مما بدا عليه في البداية، لم يرغب فقط بمعرفة ما تفكر فيه، بل كان يسعى لمعرفة كيف تصل إلى مسعاك". وسرعان ما أحرزا نجاحاً: رجلان يتشاركان في خط ثابت، على مبدأ: ضع نهجاً لك واستمر عليه. كما كان ممن يدنون الملاحظات. وقد بقيا على اتصال منذ تلك اللحظة فصاعداً.

وتتماماً بعد انتخاب بوش عام 1988، توددت الإدارة الجديدة إلى أونيل ليفكر ملياً بمنصب وزير الدفاع. وبما أن الأخير كان قد بدأ للتو في العمل في

آلّوكوا Alcoa، فقد قال إنه غير قادر على الرحيل بهذه السرعة - وأوصى بصديقه القديم تشيني الذي انتهى به المطاف بتسلم المنصب. وسرعان ما أقنع الرئيس بوش أونيل بمنصب رئيس مجموعة استشارية مختصة بالثقافة والتي تضمنت لامار ألكسندر وبيل بروك، وهما جمهوريان معتدلان من ذوي الوزن الثقيل في تلك الحقبة، كما ضمت المجموعة أيضاً ريتشارد ريلي الذي سيصبح في آخر المطاف وزيراً للثقافة في عهد كلينتون. وعلى نطاق واسع، كان ذلك مبرراً لإحضار أونيل إلى واشنطن، ليتحدث عن مجموعة كبيرة من القضايا. فالتقوا عدة مرات لمناقشة الشؤون الخارجية، والجاهزية العسكرية، والرعاية الصحية، والاقتصاد. وكان أونيل جزءاً لا يتجزأ من جماعة البراغماتيين، والتي ضمت مدير السياسة الداخلية روجر بورتر، ومدير مكتب الإدارة والموازنة OMB، ريتشارد دارمان، الذي كان يعتقد أن على الرئيس أن يتخلى عن أسلوب "اقرأوا شفاهي"، ويتعهد بالعمل ضد زيادة الضرائب، وأن ينهي تفاقم العجز في الميزانية. ولقد فعل ذلك، وبه عانى مما كان جرحاً سياسياً قاتلاً.

يرى الإيديولوجيون أنه كان على بوش أن يحاول بجدّ أكبر ليضبط الصرف ويقلص عجز الميزانية. يقولون إنه كان متساهلاً في الوقت الذي كان عليه أن يكون فيه حازماً. وأخذوا عليه تقليبه من شأن نفسه بعد سماعه للمجلس يتحدث عن "الرجال الشرفاء"، تماماً مثل أولئك الذين سخر منهم مارك أنتوني في جنازة قيصر. لقد خرج خط بوش عن خط ريغان الجريء، وحصل على التفويض - على حدّ قولهم - ولكنه لم يقدم إلا القليل لقاء ذلك. وهو لم يحظَ بثقة جيدة عند الديمقراطيين رغم اتخاذه هذه الخطوة نحوهم، وبالمقابل نال سخط لبّ الدوائر الانتخابية الجمهورية الذين شعروا أنه تخلى عنهم بهذه النقلة، فمكثوا في منازلهم يوم الانتخاب. قضيتهم كان يعوزها الدليل، وقام الجمهوريون المعتدلون بضربة مضادة، مؤكدين أنه كان على بوش أن يحقق نجاحاً وازدهاراً في انتخابات عام 1992 وذلك باحتلال مركز سياسي يكون فيه أكثر فعالية وتأثيراً على الناخبين. ومما زاد الطين بلة تصريح الرئيس السابق في خطابه

التقليدي عام 1992 أنه يأسف على انقطاع ولايته، لكنه فيما بعد، وفي مقابلات أجريت معه بعد تركه للمنصب، بدا وكأنه تراجع عن ذلك الأسف.

رأى حشد من المنشقين عن جماعتهم، والبراغماتيين ممن يصعب التعامل معهم من أمثال: أونيل، غرينسبان، وأعضاء الكونغرس السابقين: سام نان من جورجيا، وارن رادمان من نيوهامشير، إضافة إلى أعضاء من حزب الوسط للتحالف الائتلافي، ومعظم الرجال الملتفين حول بوش الأب - رأى هؤلاء أن الولاية التي انقطعت ونتائجها كتبرئة له كانت بمثابة برهان إيجابي على أن "الأجوبة الصحيحة" هي كمثل بذور يمكن أن تنبت وتتمو حتى في أرض مواتية جافة. وقد جاء قولهم هذا، لدى إبطال قسط من تخفيضات ريغان الضرائبية، فالرئيس بوش حافظ على جوهر مبدأ سلفه جاعلاً إياه أكثر فعالية، تماماً كما تم الوثوق بنيكسون - وهو بطل آخر لسياسة البراغماتيين - كموجه وصاقل بارع لبعض مبادرات جونسون الليبرالية. والأهم من ذلك هو عندما بدأ بوش بوضع حكومته على طريق الاقتصاد الضريبي. وهذا لا يعني فقط التشدق عن فضائل الميزانية المتوازنة، بل بالأحرى اتخاذ موقف شجاع، أكثر صحة من تجديد الانتخاب، خاصة بعد ظهور الوعد الذي لا يقاوم بالنظرية الاقتصادية والتي مفادها أن اقتطاع الضريبة سيخلق نمواً اقتصادياً، مما قد يرفع الدخل الحكومي الضريبي وبالتالي يقلص عجز الميزانية.

وبما أن بوش نهجَ ضد هذا النموذج، وذلك بعدم دفاعه عن أيديولوجية اقتطاعات الضرائب، فإنه أعطى بيل كلينتون فرصة - أو إذناً - كما يرغب الجمهوريون بالقول - ليقوم بالمثل مع ورطته المشابهة. فبدلاً من مواصلة ما يسمى بجباية الضرائب وصرفها، فقد غدا الرئيس الديمقراطي كلينتون صقراً مالياً، يعاني غالباً من نقمة اليسار عليه. وفي أواخر التسعينات، وصلت الميزانيات الفيدرالية إلى حالة توازن ثم أظهرت فائضاً. فقد هبطت معدلات الفائدة وأصبح واضحاً، سنة تلو الأخرى، أن تقهقر عجز الميزانية الفيدرالية كان سبباً أساسياً. فالدخل الذي كان يذهب سابقاً إلى تسديد الفائدة، أصبح مالاً



متوفراً في مطابخ لا تحصى والشقق المشتركة. وغدا الدَّين قليلاً. وتدفقت أسواق الأسهم العادية، وارتفعت الأيدي المتصافحة المهنته لأرباح الإنتاج من جراء الابتكارات التكنولوجية، والكلفة المنخفضة التاريخية لرأس المال. ونما الاقتصاد بمعدل 3.8% سنوياً خلال الفترة ما بين عامي 1996 و2000.

ولأكون على ثقة، شيء كهذا كان ليحدث بغض النظر عن يكون في البيت الأبيض. لكن عبر عقد اتسم في أغلب الأحيان بوجود موالين غير راضين تبلور جواباً: فالاقتصاد الضريبي قد نجح. والميزانية المتوازنة تعني أن الحكومة قد لا تضطر إلى استلاف المليارات من الخارج وبالتالي رفع معدلات الفائدة. والأكثر من هذا، فقد تم البدء بتخفيض الرسوم الطويلة الأمد لتكون قصيرة المدة. الأمر الذي قام الاحتياطي الفيدرالي بضبطه مع معدل الحسم ومعدل الاعتمادات المالية الفيدرالية التي يفرضها على البنوك.

وكما نصح غرينسبان، وأقره كلينتون، منذ عام 1992، فإن البائعين من ذوي الديون الطويلة الأمد يضمنون علاوة كبيرة، كعامل أمان من خلال عدة نقاط نحو معدلات الفائدة، وذلك بسبب يقينهم المكشوف في أن عجز الميزانية المتنامي والتضخم المالي قد يؤدي إلى جعل سعر الدولار غداً أقل مما هو عليه اليوم. لذا فتوازن الميزانية، مع بقاء التضخم المالي تحت المراقبة، وتلك العلاوة، سوف تؤول إنما إلى الزوال. لقد كانوا على صواب. إذ هبطت الرسوم الطويلة الأمد إلى 6.7% بحلول عام 2000، لتندنو في هبوطها من الرسوم القصيرة الأجل. ففي أمة لديها هذا الدين المشترك والداخلي المفرط - وحيث يترعرع الأولاد فيها ولديهم طلاقة في استخدام مفردات لغة الفائدة مقابل المبادئ - فإن الرسوم المنخفضة قد تم تبنيها على أنها الترجمة الأميركية للفضيلة.

\* \* \*

وما أن شقت السيارة طريقها في موازاة نهر بوتوماك نحو واشنطن، أجرى أونيل مطالعة أخيرة للجرائد الصباحية الثلاث المحببة لديه: New York

أربعين سنة. Times ، The Wall Street Journal ، The Washington Post ، هذا الإدمان الذي رافقه

ومع إشاعة عن ضعف مبيعات عيد الميلاد، فإن إشاعات أخرى قد هيمنت على الصفحة الافتتاحية للتايمز، تدور حول أول التعيينات التي قام بها الرئيس المنتخب - والأكثر بروزاً هو تعيين كولين باول كوزير للخارجية، وكوندوليزا رايس كمستشارة للأمن القومي - بالإضافة إلى خبر صحفي بارز في العمود السادس يعود تاريخه إلى يوم أمس وموقع من أوستن حول كل التعيينات. وكانت التركيز الأكبر فيها على أونيل. جاء في الخبر ما يلي:

من المتوقع أن السيد بوش سيتحرك بسرعة نحو التعيينات في المناصب وصولاً إلى أعلى مركز اقتصادي، ولكن اجتماع غدائه مع السيد أونيل، قد قيل إنه سيكون فرصة للتعرف إلى المدير التنفيذي لشركة الألمنيوم الذي يحمل درجة ماجستير في الإدارة العامة من جامعة إنديانا، كما وقد نفذ مشروع تخرجه في الاقتصاد.

وعلى الرغم من وجود مرشحين آخرين، فإن السيد أونيل، كما أفاد أحد مستشاري الرئيس بوش: "سينتهي به المطاف ليتصدر المجموعة بسبب افتقار مرشحي سوق البورصة الأكثر تقليدية، إلى خلفية سياسة شعبية قوية".

واستأنف ذلك المستشار قائلاً: "هذا وإن السيد أونيل يتمتع بذلك الخليط المناسب من المهارات، والخبرة، والشخصية ليجر في عباب المياه السياسية الهائجة لاقتراح اقتطاع ضرائب يتسم بالتوتر، وتقلبات سوق المال العالمي".

فكر أونيل في نفسه قائلاً: ليس الأمر سيئاً، وتصور أن ذلك "المستشار" لا بد وأنه تشيني - فقد بدا حديثه مشابهاً لكلام ديك، رغم أن ديك كان يمقت التحدث إلى الصحافة. وقفزت قصة الصفحة الافتتاحية هذه إلى الصفحة (A21)

وهي صفحة التاييز المتعلقة بالشؤون الداخلية، وإلى جانبها خبر صحفي جديد عن خطة سياسة الإدارة الجديدة، هذا الخبر الذي بدأ بالقول: "إن إدارة بوش المستقبلية أشارت اليوم إلى أنها ستضع التعليم في مقدمة أولوياتها التشريعية بعد استلامها للسلطة الشهر المقبل، كما وتعدت بالتحرك سريعاً نحو البنود الأخرى الرئيسية لبرنامج حملتها السياسية، وهذا يتضمن اقتطاعاً ضريبياً كبيراً والنظر بإمعان إلى موضوع الضمان الاجتماعي والرعاية الصحية".

كانت هذه القضايا تمثل بالنسبة لأونيل الأشياء الأساسية الضرورية في الحياة. ولقد ترأس مجالس عن إصلاح التعليم على الصعيدين القومي وفي بنسلفانيا منذ أواخر الثمانينات. كما وساهم بتصميم البناء الأساسي لتمويل الضمان الصحي الرعائي<sup>(4)</sup> في السبعينات، ثم كان سباقاً إلى ابتكارات رائدة تقترح تمويل العناية الصحية المشتركة، وذلك خلال فترة عمله في ألكوا. وماذا من ناحية إصلاح الضمان الاجتماعي؟ لقد كان من الرواد، وربما كان أول من تطرق إلى هذا الموضوع، منذ أن أدلى صديقه جورج شولتز، وزير الخارجية السابق، بشهادته أمام الكونغرس عام 1973، مفيداً بأن جيل تفاقم نسبة المواليد الآخذ في النمو لا بد في النهاية لأن يسبب الإفلاس للنظام. وكان بول هو من زود شولتز بالمعلومات من أجل تلك الشهادة.

وفجأة شعر كما لو أن منطقة مألوفة تقبع تحت قدميه: إنها استمرارية أكثر منها عودة إلى أمنية قديمة. ومما لا شك فيه أن الرئيس المنتخب والذي بدا أنه يعمل على نحو جيد مع الهيئة التشريعية الديمقراطية في تكساس كان يسعى نحو صفوة الموظفين ممن باستطاعتهم اتخاذ موقف الحل الوسط وتوجيه أسئلة قاسية لكلا الطرفين. وعلى كل حال، فإنه هو وباول وحاكمة نيوجرسي الجديدة، كريستين تود ويطمان، والتي نشرت عنها وسائل الإعلام خبراً بأنها ستؤتمن

(4) الضمان الصحي الرعائي: (Medicare): هو مشروع تم طرحه في الولايات المتحدة، ويهدف إلى جعل الحكومة تدفع ولو جزئياً تكاليف العناية الطبية والعلاج لمن يبلغون الخامسة والستين من العمر.

على وكالة حماية البيئة EPA - فهؤلاء جميعاً عُرفَ عنهم بأنهم من حزب الوسط، ويأخذون دور الحكم بين المجادلين العنيدين، وأنهم منحازون جداً إلى الرئيس جورج بوش الأب.

تساءل أونيل إذا كان سيرد ذكر والد الرئيس المنتخب خلال غداء اليوم. فلقد كان يدرك بوضوح أن ذلك كان جزءاً من مجموعة الأسباب التي أدت بهم إلى استدعائه. لقد كان مؤهلاً جداً وتم تفويضه دون الآخرين لأنه الوحيد الملائم ليقوم تلك العلاقة الحساسة والمحددة - هذه الحادثة التي لم تحدث سابقاً إلا مرة واحدة فقط، مع جون آدمز وجون كوينسي آدمز - حيث كان هناك رئيساً وأبوه من قبله كان رئيساً أيضاً. وإن كان وزيراً للخزينة - وهذا هو أهم منصب حكومي داخلي - وبوجود باول ذي التطلع المسكوني في منصب وزير الخارجية الرفيع - فإن الرئيس في هذه الحالة يكون قد ضَمِنَ إلى جانبه أكبر موظفين وهما من حزب الوسط، وهذان بقيا مكملين لطاغم عمل والده البراغماتيين الحكماء. وهذا الطاغم كان يشمل برنت سكاوكرافت، وجيم بيكر، ولاري إيغلبيرغر، وروجر بورتر - بما فيهم أيضاً بعض الأصدقاء المقربين إلى أونيل.

شعر أونيل بالقلق فيما إذا كان عليه أن يضع - على لائحة "لم لا" - نصيحته بالتراجع عن تعهد إيقاف الضريبة - ومحاولاته العلنية في قيادة المدراء التنفيذيين للمصادقة على موقف بوش الأب الصلب من عجز الميزانية. ولكنه قرر ألا يأتي على ذكر كل هذا، لإدراكه أنه لم يكن واثقاً من موقف الابن الفعلي من عجز الميزانية. فالمسألة لم تبدُ جلية واضحة في الحملة. وفي الواقع، ما إن انسلت السيارة نحو مركز المدينة، حتى أدرك أونيل بأنه ليس على دراية تامة بموقف الرئيس المنتخب من عدد كبير من القضايا. لقد كان يعرف مواضع السياسة الأحادية الجانب. ولكنه لم يعرف الطريقة التي كان يفكر بها هذا الرجل.

وصلت السيارة إلى العنوان (الشارع 19 و K)، وهو عنوان برج المكاتب حيث مكتب ألكو Alcoa للشؤون الحكومية. وكان أونيل يعرج على هذا المكتب من وقت لآخر خلال السنوات الثلاث عشرة الماضية، لكن بعزيمة فائقة. ولأنه أحد أكبر أكثر المدراء التنفيذيين في واشنطن، فقد سئم من عملية توزيع النفوذ التي تجعل الأنوار مسلطة على هذه المدينة. ولقد قطع شوطاً كبيراً في استئصال لجنة العمل السياسي في ألكو بعد فترة وجيزة من تنصيبه كمدير تنفيذي عام 1987. لقد كانت العملية برمتها مزعجة، وقد صرح في بعض أحاديثه كمدير تنفيذي بأنه لا أحد محمي، حتى ولو كان هامش العمل السياسي يصبح أحياناً أمراً لا مفر منه بالنسبة إلى الشركة.

"إيه، سيدي الرئيس". كان المتحدث روس وايرز، وهو نائب الرئيس لشؤون الحكومة الذي أمضى ثلاثة وعشرين سنة في مكتب Alcoa في واشنطن، واستأنف: "أعتقد أنه باستطاعتي مناداتك بهذا اللقب لبضعة أسابيع أخرى".

ردّ بول: "بعد هذا، من يعلم؟ قد لا تستطيع مناداتي البتة".

ضحك روس، فقد كان يعلم سبب تواجد أونيل في المدينة - وأنه إن أراد أن يكون متهوراً - فروس مثله مثل جماعة الضغط الآخرين لن يستطيع أن يقف في الطابور أمام دائرة المالية. فهذا سيظهره في موقف غير لائق. وأونيل كان يعرف كيف يتعامل مع هؤلاء وفق الأصول.

وهكذا، مضياً نحو مكتب روس، وهو عبارة عن مقصورة إضافية تقليدية ذات جدار من الزجاج تجاه البهو ونافذة تطل على شارع k. هرع روس، الذي يبلغ طوله ستة أقدام ووزنه 230 باونداً مما يجعل أونيل يبدو قزماً إزاءه، اندفع ليحضر قهوة لهما. كانت Alcoa قد انتقلت مؤخراً إلى هذا المبنى، وكان هذا المكتب أصغر وأقل ترفاً من المكتب الذي أمضى فيه روس معظم وقته في الخدمة على مدى العقدين المنصرمين. والشيء الوحيد الذي بقي هو سلة أسطوانية من الخزف الصيني يستخدمها روس حالياً كصندوق للبريد الصادر. استند بول إلى الكرسي المشبك الظهر، المزود بضلع من الألمنيوم - كرمز،

يشير مثل كل ما حوله، إلى الاستقامة والشفافية. فأطرق أونيل برأسه علامة الاستحسان، وهو الذي درس طويلاً تأثير البيئة على موقف المرء. فقد أعجبه مظهر المكتب الجديد المقتصد. عاد روس يحمل كوبين زجاجيين يتصاعد منهما البخار، وقد رسم عليهما شعار Alcoa. وإذ ذاك، سحب أونيل دفتره وأوضح لروس أنه وضع قائمة بالأسباب القوية التي تجعله يرفض تسلم المنصب.

"أعتقد أن عليّ إضافة ما ينبغي لهم أن يعرفوه حول الوقت الذي قضيتُه في Alcoa. فقد دخلتُ هناك في عدة مشاجرات".

كان هذا حافزاً لاسترجاع بعض قصص الحروب، والمعارك التي كونت أعداء، بدءاً من المشادة الكلامية عام 1990، التي أظهرت لروس وجميع من يعمل في Alcoa ميل مديرهم التنفيذي إلى نوع من الارتجال علانية والذي يُترك عادةً لممثلي المسرح.

بدأت الحادثة بشكل غير ملحوظ. إذ أعلن جاي هير، وهو رئيس National Wildlife Federation - الذي يمثل مظلة لحشد واسع من جماعات البيئيين، أنه سيعقد مؤتمراً صحفياً في واشنطن ليشير إلى أسوأ عامل تلوث صناعي للأمم. وانتشر خبر في اليوم التالي أن هذا الملوّث هو Alcoa. هذا الأمر، بالطبع، لا يخرج عن كونه جزءاً من حوار عمومي تقليدي. فتقوم جماعة بيئية بتحديد عامل تلوث صناعي ما وتغدق عليه النقد. وعلى إثر ذلك، يتم اجتذاب المذنب المسؤول عن الشركة إلى ساحة البلدة من أجل مسألتته والاكثار من انتقاده، فيراوغ في التفاصيل، قائلاً إن الشركة تفعل كل ما بوسعها وأنها ستبذل جهوداً مضاعفة. فإذا كانت جماعة حماية البيئة حذقة أو معقولة أو محظوظة، فإن المقايضة قد تستحق نشر قصة إخبارية في صحيفة The New York Times أو حتى أن تُذكر في شبكة بث إخبارية. وهذا جزء من رقصة خيال ظل يعرفها أفراد جماعة ضغط الصناعة الثقيلة، مثل روس، عن ظهر قلب.

وأونيل، الذي كانت قد مضت عليه سنتان في منصب المدير التنفيذي، أحدث فوضى إدارية داخل Alcoa، حيث سرّح عدداً من كبار الموظفين

التنفيذيين، وأعاد التفكير في عمليات الشركة على نحو أُدخل كقضية دراسية في كلية هارفارد للأعمال. لكن تلك الشركة الخمولة التي ناهز عمرها على القرن، لم تكن تلفت اهتمام الشعب إلا قليلاً.

وإذ سمع أونيل عن الهجوم الوشيك، هرع لامتطاء الطائرة في رحلتها الصباحية إلى واشنطن. وعرج على مكتب الشؤون الحكومية في Alcoa، لكي يقلّ فرانك جونز، وهو صديق لروس وسلف له في زعامة اللّوبي (جماعة الضغط). وخرج الاثنان إلى مبنى مكاتب قريب من أجل المؤتمر المنعقد قبل الظهر. اتخذ أونيل لنفسه مقعداً في منتصف الصف الأول، على بعد خمسة أقدام من المنصة العالية. أدلى هير بتصريحه في حين سارع المراسلون الصحفيون لتدوين الملاحظات ورؤوس الأقلام على عجل، والكاميرات تتجول بعذساتها. لم يكن هير يعرف شكل أونيل. وإذ فتح المجال للأسئلة، وثب رجل ذو شعر أشيب واقفاً واقترب من المنصة مظهراً نوعاً من قلة الاحترام لهير:

"أنا بول أونيل، المدير التنفيذي لـ Alcoa. إن التهم التي وجهت الآن إلى Alcoa لا أساس لها من الصحة، وأعتقد أن السيد هير يعلم تماماً أنها خاطئة". وشرح أن المادة المسحوقة - أكسيد الألمنيوم - التي تطلقها Alcoa قد تمت إزالتها من قوائم الكيمائيات السمية لوكالة حماية البيئة عام 1988 بسبب عدم التأكد من الشكوك التي أثبتت على أنها خطيرة. وذكر أن هذه نقطة أساسية كان هير يعرفها لكنه لم يذكرها. وقبل التخلي عن الميكروفون، قال أونيل إن التعليقات التي أبداها هير - الذي كان في هذه اللحظة منتصباً ولكن في حال صدمة - "هي هجوم سفيه على استقامتنا". ثم استدار أونيل وسار خارجاً من الفندق. بالطبع تم عرض هذا الحدث بشكل بارز في العديد من محطات بث الأخبار تلك الليلة. ولم يعتقد أونيل أن في ذلك أية مشكلة.

"أتعلم ما قاله فرانك عندما كنا نسير عائدين إلى المكتب؟" سأل أونيل موجهاً كلامه لروس ليحرضه على الحديث.

بالطبع كان روس يعرف. فهذه القصة قد تم صقلها منذ زمن بعيد فتحوّلت

إلى أسطورة. لكنه كان يعرف أيضاً أن أونيل - الذي كان على وشك أن ينهي التزامه نحو Alcoa وكان في طريقه إلى لقاء الرئيس المنتخب - ربما كان يرغب في سرد بقية القصة بنفسه.

"لا، لا. ماذا قال فرانك؟"

"لقد قال: (بول. لديك أعصاب لص يسطو على المنازل في وضح النهار)"

فاقترح روس بمرح أن يضع بول ذلك القول على قائمة "لم لا؟"

وهكذا مضى الصباح. جلسا وتحدثا بشكل عشوائي وبطريقة استطرادية. وانغمس أونيل في الحديث بإسراف بشكل لم يعهده عليه من قبل، كما وقد دون بعض الملاحظات في كتيبه. قلما كان بول يحكي عن أمور ماضية أو عن حقبة وشيكة الأفل. هذا وإن عهد أونيل في Alcoa قد تميز بسلسلة من الحملات الشخصية المركزة - من أجل سلامة العمال، وجعل Alcoa من أكثر الشركات الصناعية الرئيسية أماناً في أميركا، وتسيير الابتكارات الجديدة التي ترفع مستوى الإنتاج على نحو كبير، وفي تنفيذ بناء على أساس هندسة معمارية قوامها ترك فضاء مفتوح، وكان في هذه التقنيات العالية سباقاً على كل الشركات التي اعتمدت هذا الأسلوب لاحقاً، حيث تم استبدال المكاتب بمقصورات متساوية يعمل فيها الأفراد، أما اجتماعات فريق العمل فستعقد في غرفة الطعام، بالإضافة إلى اعتماده شفافية سياسة "الفوز من نصيب الآراء الأفضل". وهكذا فإنه يتوجب على كل الموظفين التنفيذيين إعلان جداول أعمالهم الأسبوعية لتظهر على الملأ، وجعل معظم المذكرات بين المكاتب متاحة للجميع.

وكانت كل حملة بمثابة مهمة أو رسالة. وكل منها هي خلاصة سنوات، وأحياناً عقود، من الدراسة المتقدمة، والتجربة والخطأ التي قام بها أونيل، والتي تبلورت إلى قناعة راسخة أن طريق الصواب - هو الطريق الوحيد. وبعد ذلك، ما كنت لترغب أبداً بأن تعترض طريقه. وخلال تلك السنين الثلاث عشرة، تبين أن معظم "طرق الصواب" تلك كانت حقاً صائبة، من إعطاء مكافأة للمستثمرين،



وزارعة إحساس عالٍ بالسعي نحو الهدف في نفوس العديد من عمال Alcoa الذين تجاوز عددهم المئة ألف، إضافة إلى الدعوة إلى الاحتفال في بيتسبورغ وغيرها. وخلال كل هذا، كانت موهبة أونيل الطبيعية في تحليل ثم إعادة تركيب المسائل المعقدة بشكل خلاق - هذه البراعة في الأداء التي لفتت انتباه نيكسون وإعجاب تشيني - قد تحولت إلى شيء أقرب ما يكون لنظام في التفكير أو فلسفة لمعالجة كل شيء يقع تحت ناظريه. وهكذا غدا أونيل مارتن لوثر آخر محافظ وتقليدي في آن، بإيمانه بالتفكير المستقل، وتفحص الذات، وتسمية الأشياء بأسمائها الصحيحة. وفيما يخص النقطة الأخيرة فيمكن القول إنه كان غيوراً جداً على هذا الأمر ومتحمساً له.

كان روس وجماعة الضغط الأخرى قد راقبوا بخوف وإعجاب أونيل الذي كان بعيد النظر أكثر من أي مدير تنفيذي في أميركا. وبعد شهر من إقصاء جاي هير كان أونيل يترأس المجموعة الاستشارية للتعليم في إدارة الرئيس بوش مركزاً على دعمه للمعايير الامتحانية الموحدة. وفيما بعد، دخل في معمة الجدل حول تشجيعه لصديقه الرئيس ليتراجع عن تعهده بعدم جبي الضريبة. وعندما كانت وزارة التجارة تنتقد بوش لتخطيه مسألة الضرائب، فإن أونيل لم يتوان عن سحب Alcoa من وزارة التجارة برمتها. وكانت مواقف أونيل - سواء موقفه ضد الوزارة ومناشدته رفض فكرة إلغاء الضرائب عن الشركات في أميركا أو موقفه الشعبي في دعمه للضريبة المفروضة على البنزين من أجل تخفيض اعتمادنا على الخارج وخلق أرصدة من أجل الإصلاح البيئي - كل هذه المواقف كانت تعني أن ترن أجهزة الهاتف في مكتب شؤون الحكومة في Alcoa منذرة بانهايار الشركة، وأغلب هذه المكالمات كانت محلية وواردة من رواق الشارع (K) لمجموعة ضغط الشركات. "ما الذي يفعله بنا رجلكم هذا بحق الجحيم!" وما كان من فرائك جونز وروس إلا أن يهزا بكتفيهما بلا مبالاة، قائلين: "إن كل ما نستطيع أن ننصحكم به هو أن تتحدثوا إليه بأنفسكم". أما هما فقد كانا مذهولين دون أن يأتيا بأي حركة. وفي أي قضية، حتى أولئك المقربون والعزيزون على Alcoa، كان يتعذر عليهم أن يتنبأوا إلى أين يأخذهم أونيل

مخاطراً... أو أن يعرفوا الخريطة التي قد يحتاجها ليحافظ على قيادة شركته دون الدخول في منطقة العدو.

لقد نشأ أونيل في الستينات والسبعينات وهي الحقبة التي لم تكن فيها المصالح الخاصة في واشنطن قد رُسمت طبوغرافياً بعد بشكل دقيق. فكان يتقصى الأخبار في مطلع التسعينات وكأنه رجل عاد إلى وطنه بعد طول غياب، فيرى فسحات سماوية واسعة بين الأبنية والمنشآت، هذه التي كانت يوماً حقلاً ينساب فيه جدول ماء. وانتهى به المطاف في تجواله إلى منطقة غريبة عن أي مدير تنفيذي جمهوري. كان يطرح أسئلة جريئة ويعبر عن نفسه بالفلسفات عن عملية يعوزها منسقون معروفون.

والنتيجة: زيارة إلى حروب التجارة العالمية، حيث كانت الدول تمنح محفزات لصناعاتها المحلية بإغراق الأسواق العالمية بمنتجاتها، وتخفيض الأسعار، ودفع المنافسين الأجانب إلى الإفلاس. وبالطبع، تكون ردة الفعل تعريفات أو عقوبات اقتصادية. ففي عام 1993، عندما أغرقت روسيا الأسواق بمادة الألمنيوم وكان المنتجون الأميركيون ينادون بإنزال العقوبات بها، أبرم أونيل اتفاقية بين الروس والمنتجين الأميركيين - وعلى رأسهم Alcoa - من أجل تخفيض الإنتاج وإيقاف التسهيلات، وبذلك فإن فائض الألمنيوم في العالم الذي انخفض سعره، سيتم بيعه مع مرور الوقت.

"لقد اعتدنا على أن يأتينا رجال الصناعة يرغون ويزبدون مؤكدين الحاجة لفرض العقوبات الاقتصادية". هذا ما قاله ديليو بومان كاتر، نائب مدير مجلس الاقتصاد القومي الذي كان يترأس روبرت روبن في عهد كلينتون والذي تحدث عن هذه الصفقة لصحيفة نيويورك تايمز: "إن بول كان متزناً مئة بالمئة. لقد التقى كلا الطرفين وعمل من أجل حل يركز على مبدأ معين وباستطاعة كل شخص أن يعقله".

كان أونيل قد أنهى معركة Alcoa الطويلة الأمد مع نقابتها، وهي نقابة (عمال الفولاذ المتحدين في أميركا)، وذلك بابتكار نموذج جديد للمساومات الجماعية، وهي

مفاوضات على الأجور وساعات العمل تتم بين النقابة وصاحب العمل، مما جعله يكون صداقة غير اعتيادية مع هرم سلطة نقابة (عمال الفولاذ المتحدين في أميركا) بمن فيهم صاحب المنصب الثاني في النقابة، وهو جورج بيكر. فهذا أصبح مؤيداً متحمساً لأونيل، وقامت Alcoa بتوقيع اتفاقية لمدة ست سنوات مع (نقابة عمال الفولاذ المتحدين) متجنباً بذلك مشقة المفاوضات السنوية المرهقة مع النقابة. فكتب أونيل بعد ذلك أطروحة عن هذه المسألة، وقام بيكر بتوزيعها باليد على جميع الموظفين التنفيذيين المشتركين الذين تفاوض معهم مما أحدث تحسناً في علاقات إدارة النقابة مع عالم الصناعة الواسع.

تميزت فترة منتصف التسعينات بعملية تعزيز ذاتية، لأن نجاح Alcoa قد حرر وشجع المدير التنفيذي للشركة ليكون حر التصرف وأن يتحدى أي تقليد يعترضه.

في حقبة كان فيها موقف المدير التنفيذي يتسم بالحدز كمثل تعامله مع ديون الشركة الثانوية، كتب أونيل كل خطاباته الخاصة. هذا عندما كان بمقدوره أن يكتبها. وكل خطاب كان يلقيه كان بمثابة إظهار لأحد جوانب تفكيره على الملأ. خلال اجتماع Alcoa عام 1994، دعا أونيل اقتراح الرئيس كلينتون للعناية الصحية العالمية بـ "الصندوق الفارغ" والذي قد يسبب للأمة "ضرراً يتعذر إصلاحه"، ثم عرض على مالكي الأسهم الذين تملكهم الفضول خطبة عن أسباب التوسع في نظام الرعاية الصحية الأميركية - وعا فعلته Alcoa لتجديد التغطية الضخمة المشتركة للضمان الصحي. وبنتيجة هذا الطرح يظهر المزيد من العناوين الرئيسية في الصحف، والكثير من الاتصالات الهاتفية لمكاتب Alcoa في الشارع (K)، وهذه المرة من موظفي البيت الأبيض الساخطين.

في هذه الأثناء، كان أونيل تواقاً لحلبة جديدة يعمل فيها مرشداً لنخبة كوادر Alcoa واختيار علماء رائدين من أجل معرفة كل ما يمكن معرفته عن ظاهرة الاحتباس الحراري الكوني<sup>(5)</sup>. ومع دنو عام 1996، لاحظ البيئيون أن زعيم

(5) الاحتباس الحراري الكوني: (global warming): هو ارتفاع درجات حرارة في العالم، ويُعتقد أن مرد ذلك إلى تأثير غازات الدفيئة واستنفاد طبقة الأوزون.

صناعة تنتج غازات دفيئة<sup>(6)</sup> بكمية كبيرة كان يحاول أن ينضم إلى صفوفهم. وكانت الحدود ضبابية غير واضحة. وفي مقدمة معظم التقارير السنوية لم يكن هناك سوى صفحتان أو ثلاث لرسالة موجهة إلى مالكي الأسهم من Alcoa. ولم يكن من مكانة حقيقية كريمة في الحياة العلنية لأي رئيس تنفيذي. وفي تقرير Alcoa السنوي لعام 1997 والصادر في مطلع عام 1998 كرس أونيل واحدة من صفحاته الثلاث المخصصة له للتحدث عن الاحتباس الحراري الكوني. "إننا أولاً مناصرون للبيئة ومن ثم صناعيون". هكذا كتب، ثم انغمس في النقاشات التي تدور حول العلم مقابل السياسة، ومؤتمر تغير مناخ العالم الذي عُقد في كيوتو، اليابان، بالإضافة إلى ما التزمت Alcoa بتنفيذه. ومن جديد انهالت الاتصالات الهاتفية إلى مكتب الشؤون الحكومية والآن من قبل الجمهوريين المرتبكين وجماعة الضغط للشركات... ومن البيت الأبيض.

وفي أواخر التسعينات، انتقلت اهتمامات أونيل الواسعة المدى ومحاولاته من الهواية إلى مهنة ثانية بدوام كامل - وهذا أمر يتطلب منه التنظيم. كان ذلك عندما دخل على الخط أصدقاؤه في (RAND) وهم بنك المعلومات والاستشارة اللا حزبية. فقاموا بتتصيبه رئيساً لـ (RAND) التي تتوزع مكاتبها في سانتا مونيكا، كاليفورنيا، وواشنطن. وعلى الأقل، فإن المستائين والمهتاجين لن يجروا اتصالاتهم الهاتفية بمكتب Alcoa لتقديم الشكوى بعد الآن. إذ باستطاعتهم الوصول إلى بول في مصنع الأفكار في RAND. سيكون بمقدور أحد ما دوماً الوصول إليه هناك.

\* \* \*

مرت حوالى ساعتان في مكتب روس، تبادلنا فيها القصص، وفرغنا من تناول القهوة، وتناول نقاشهما مجريات الخط الزمني لثلاث عشرة سنة. وكان

(6) غاز الدفيئة: (greenhouse gas): غاز مثل أكسيد الكربون، والأوزون، وبخار الماء يمتص الإشعاع ويساهم في رفع حرارة الغلاف الجوي للأرض وذلك بعكس الإشعاع عن سطح الأرض.

بول يمتلك الآن بعض الأسباب القوية الإضافية مدونة في القائمة لديه. ومع اقتراب موعد الغداء كان لديه توضيح عن سبب وصوله إلى هذه النقطة. توقفا فجأة ولبثا جالسين: "ما رأيك، روس؟ أتظن أن عليّ القبول؟"  
فكر روس ملياً لبرهة ثم أجاب:

"بول، لقد تغيرت حال البلدة. إنها لم تعد نفس المكان الذي غادرته في عام 1977. أعلم أنك كنت تعود إلى هنا من حين لآخر. لكنها حقاً تختلف الآن. إنها تماماً أكثر ولاءً، وتحمل أعباءً مجهدة. إما أن تُقتل أو تُقتل". أطرق بول رأسه تاركاً لروس الحرية في إغلاق الموضوع عندما يشاء.  
"لا أستطيع إخبارك بما يتوجب عليك فعله. لو كنتُ مكانك، لما وافقت. لكنه من الصعب أن تقول (لا) للرئيس".

أجاب بول: "لا شك بذلك". لقد كان روس، مثله مثل القلة الآخرين الذين استشارهم أونيل، يبدو غير مكترثٍ فيما إذا كان الرئيس المنتخب من نفس صنف أونيل: من حزب الوسط وبراغماتي. إن التكتيكات، وقواعد التعامل هي التي كانت تقلقهم.

"شيء آخر، بول. شيء آخر أودك أن تضعه في ذهنك". وهنا أطرق بول ثانية و كله انتباه ويقظة في حين بدا روس رزيناً:  
"هؤلاء ممن ينتمون للجناح اليميني للحزب سيراقبون كل شيء تفعله. فكن على حذر".

وما هي إلا دقائق معدودة حتى أقحمت السكرتيرة رأسها إلى مكتب روس، تعلمه أن هناك من يريد لقاء أونيل. قالت إنهما رجلان، لم يخبرانها من أين هما ولا عن سبب مجيئهما.

\* \* \*

وفي قاعة الاستقبال، كان رجلان طويلان من المتعذر وصفهما سوى بأنهما مبتسمان في الثلاثين من العمر ويرتديان بذلات داكنة. إذ كانا في انتظار

مرافقة أونيل خارجاً حيث تقبع سيارة سوداء سريعة، علماً أن مكتب Alcoa في شارع (9K) يبعد بمقدار 6 أبنية عن فندق ماديسون أي ما يقارب خمس دقائق سيراً على الأقدام. لكن لم تكن العبرة هنا، بل أن تلك كانت إرادة ديك، حيث أراد إدخال أونيل إلى الفندق دون أن يراه أحد أو أن يثير انتباه الصحافة فتطلق التخمينات التي هم في غنى عنها. فطالما كان ديك محباً للسرية.

تجاوزت السيارة السوداء مدخل فندق ماديسون، وانعطفت مرتين سريعتين نحو اليمين، ثم دخلت في زقاق خلف الفندق أمام المرآب، وتوقفت عند مدخل الخدمة. واستغرب أونيل، وأدرك على ما يبدو أن الناس علموا بإمكانية تنصيبه على خزينة الدولة. لكن في الواقع، كان الخبر قد تربع على الصفحة الافتتاحية لجريدة نيويورك تايمز الصادرة صباحاً. دخل أونيل مصعد الخدمة الذي تفوح منه رائحة الحليب، وأخذ يرقب الطوابق التي يجتازونها: 6، 7، ثم 8. ثم خرج إلى رواق مكسو بالسجاد. لقد كان الأمر يشبه تماماً عملية تسلل فرانك سيناترا إلى البالاديوم. وفي الأعلى، شاهد بالتفصيل الإجراءات الوقائية التي يتبعها رجال الخدمة السرية حول باب جناح مركزي.

وتم إرشاد أونيل عبر عدة أبواب وصولاً إلى غرفة جلوس. لقد كانت مظلمة وقد أسدلت فيها الستائر السمكية والمزركشة بالورود. دخل ديك وتصافحاً. واستلزم الأمر برهة حتى يرى أونيل الرئيس المنتخب وقد دخل خلف ديك. لم يكن أونيل يعرف هذا الرئيس بعد. فاللقاء الوحيد بينهما، الذي كان غير متوقع والذي تم على نحو خاطف كان منذ مدة طويلة، وذلك عندما كان أونيل يحضر مؤتمر قمة تعليمي للرئيس كلينتون عام 1996. آنذاك احتل أونيل العناوين الرئيسية للصحف إذ وقف على الأرض ملوحاً بيده لإسكات رئيس جلسة المؤتمر، وهو رئيس شركة IBM، لو غيرستتر، وصادق على ابتكار معايير قومية بقوله: "باستطاعتنا من سن التاسعة أن نعرف إذا كان الفتى يمتلك القدرة على أن يكون متعلماً ذاتياً. وإذن، لا تدعوا ذلك الطفل يدخل سن العاشرة دون علاج، إن كان الأمر يتطلب ذلك". وفي خضم البحث عن افتتاحية

جدلية لاجتماع اليوم، جمع أونيل عصارة الأيام الماضية ليتذكر أي شيء قاله الحاكم جورج دبليو بوش في المؤتمر، لكنه فشل في المحاولة. فلم يعتقد أن بوش كان قد نطق بشيء على الإطلاق.

اقترب أونيل من الرئيس المنتخب مصافحاً إياه. وبدا شاباً لطيفاً كفاية، صلباً ورياضياً، أي بهيئة أفضل مما كان عليها في التفاضل. وقفا قليلاً وتبادلا أطراف الحديث لفترة قصيرة، ثم جلسا حول طاولة وسط الغرفة.

ثلاثة رجال يرتدون البزات الزرقاء، اثنان منهما في منتصف الستينات وثلثهما أكثر شباباً. خلع الجميع ستراتهم ووضعوها على ظهور كراسيهم. إنه غداء عمل. وسأل الرئيس المنتخب بول عن رأيه في مسك زمام وزارة الخزينة. مد بول يده ليصل إلى حقيبته مستنداً إلى رجل كرسيه وسحب منها دفتره الصغير. وقال: "لدي قائمة من الأسباب التي تظهر عدم صلاحية هذا المنصب". ضحك كل من بوش وتشيني بتردد يحد من الأمل. الأمر برمته هو مجرد مزحة.

ابتسم بول، وتابع: "حسناً. إن كان عليّ القيام بذلك فإن الإعلام سينقب في كل ما قلته خلال السنوات الخمس وعشرين التي مضت. وهذا سيؤدي إلى بعض المشاكل".

"دعوني أخص لكما الأمر: في عام 1986، ألقى خطاباً قامت بتغطيته جريدة الدستور في أتلانتا Atlanta Journal - Constitution، حيث طالبت بفرض ضريبة 50 سنتاً على كل غالون من البنزين. كانت الفكرة أننا بحاجة لخفض اتكالنا على النفط وتطوير مصادر وقود بديلة. وكان هذا اقتراحي بينما نحن نرفع الإيرادات".

أصغى الرئيس المنتخب للحديث، وأطرق ديك تشيني.

وتابع بول حديثه، وهو يحاول ألا يعطيهم فرصة للتعليق حتى يفرغ ما في

جعبته:

"بالإضافة إلى ذلك، أنا منهمك جداً في موضوع تغير المناخ الكوني، وهذا قد يثير غضب عدد من مؤيديك...".

"كما كان لدي بعض الانشغالات في الإعلام حول قضايا البيئة، فقد تحدثت علناً رئيس مجموعة بيئية ضخمة...". وأكمل أونيل سرد القصة.

كان بوش يصغي، ثم رفع يده عالياً، وقال:

"أين الغداء؟"

كانوا قد طلبوا تشيز بيرغر منذ 15 دقيقة، ولم يُلَبَّى طلبهم بعد.

"اذهب وأحضر آندي كارد". قال بوش لأحد عملاء الخدمة السرية. دخل كارد، من غرفة مجاورة. وهذا كان، مثل تشيني، يواكب انتقال الحكم، إذ كان لديه تاريخ طويل، فقد عمل في خدمة كل الرؤساء الجمهوريين منذ استلم رونالد ريغان المنصب. وكان رجلاً متبلد الحس، ومرحاً، وصلباً، ومخلصاً.

نظر بوش بفارغ الصبر إلى كارد، وقال له بحدة: "أنت رئيس العاملين. هل تعتقد أنك أهل لأن تقدم لنا بعض سندويشات البرغر؟" أوما كارد برأسه. ولم يضحك أحد. واندفع يسابق الريح خارجاً من الغرفة.

شاهد أونيل كل هذا، وهو يكاد لا يصدق ما يراه. إذ عندما كان يدير Alcoa كان لديه قاعدة سيتبعها في حال فكر بابتياح شركة ما، وقد اشترى الكثير: أنظر كيف يتفاعل المدير التنفيذي مع موظف الاستقبال، والسكرتير، ومع من هم أدنى مرتبة. إن ذلك يدل على كيفية تقدير رئيس العمل للناس من حوله. إنها مسألة تتعلق بالشخصية.

عاد بوش ينظر إليه بعينين محدقتين، وقال: "حسناً، بول. تابع". قال ذلك بابتسامة مقتضية، فأكمل أونيل حديثه مباشرة:

"إن النقطة الأساسية... هو أنني لطالما كنت رئيساً وطوال ثلاث عشرة



سنة. وأحب أن أحصل على معلوماتي الخاصة وأن أتخذ قراراتي الخاصة. أحب ذلك، وأنا أجيده تماماً. أعتقد أنه لمن الصعب عليّ أن أعمل تحت إمرة أحد، أي أن أكون مجرد طير آخر في العش.

شعر أونيل أنه يحتاج إلى تعزيز هذه النقطة، فتابع يقول:

"أحب أن أقول ما أفكر به، خاصة في الأمور التي أمضيت بضعة عقود في التفكير فيها. وقد يجعلني هذا رجلاً خطيراً في واشنطن هذه الأيام".

ضحك بوش وديك.

وقال بوش: "نحن على علم بكل هذه الأمور. لا يهمنا ذلك. ونريدك أن تتولى المنصب".

وقال ديك الذي كان صامتاً طوال الغداء: "لدي قائمة تماماً كما لديك، ما عدا أنه في قائمتي هناك ثلاث نوبات قلبية".

ازدادت وتيرة الضحك، وختمت هذه الجولة الثانية الأمر. وشعر أونيل أن اهتماماته قد تم تسجيلها، وملاحظتها، وأنه لم يعد لها داعٍ.

اتسع نطاق الحوار، في هذا الاتجاه وذاك، وحول وعد بوش في حملته باقتطاع الضرائب بما يقارب 1.6 تريليون دولار على مدى عشر سنوات. "عليك أن تفي بالوعود التي تقدمها". قال الرئيس المنتخب، واستأنف: "وسوف لن أتفاوض مع نفسي. هذا ما لا أفعله".

وكان أونيل يرى أن دعم اقتطاع الضريبة هو بند لا تفاوض فيه، جزء من الصفقة. وذكر أن تخمين الفائض للعشر سنوات المقبلة قد بلغ ما يقارب 5 تريليون، لكن بوش لم يبد اهتماماً. وبعد لحظات قليلة، وجد أونيل نفسه يقوم بمعظم الحديث مؤكداً أن "النظام الضريبي ما هو إلا فوضى عارمة. أعتقد أنه أمر قد نغوص فيه حقاً".

وافقه بوش الرأي: "إن الإصلاح الضريبي الأساسي له الأولوية".

ثم انتقل الحوار إلى الضمان الاجتماعي وكيف يتوجب ترسيخه مع

"الحسابات المتركمة الوافرة" مقابل الحسابات الخاصة، وهذه إحدى الأفكار المفضلة عند أونيل. وكان بوش غامضاً في موقفه فلا يدل على رأيه أو شعوره، فقد كانت هناك اقتراحات عديدة وله أن يكون خياراً شخصياً.

أنهى الجميع سندويشات البرغر، وبدا بوش كما لو أنه يود تلخيص ما حدث: "كل ما قلته نحن على دراية به، وهذا لا يشكل فارقاً بالنسبة لنا. لقد قررنا أننا نريدك معنا في هذا المنصب. ما رأيك؟"

أجاب أونيل أنه يود أن يفكر بالأمر ليوم واحد فقط. فأوماً الجميع موافقين. ثم وقفوا وأخذوا ستراتهم.

ثم قال: "هناك أمر آخر مدون في لائحتي".

نظر بوش إليه بفضول.

"زوجتي تعتقد أن عرضكم الوظيفة علي فكرة سيئة حقاً".

"هل يساعدك إن اتصلتُ بها؟"

تريث أونيل كما لو أنه يفكر بالعرض، لكنه لم يشعر بأن هذا سيفلح.

"لا، سيدي، لا أعتقد أن ذلك نافع".

\* \* \*

كانت الساعة قد شارفت على التاسعة مساءً، عندما فتح أونيل الباب المؤدي إلى غرفته في غراند حياة في مانهاتن. إن الثمن الذي يدفعه من ينهض من فراشه قبل الفجر هو انهيار مفاجئ كعربة يجرها حصان واحد في آخر النهار - وفي حالة أونيل عادة في العاشرة ليلاً - وهذا سيستغرق منه ما يقارب الساعة ليحل ويجمع أفكاره. فخلال اليوم، ومنذ خروجه من فندق ماديسون ليذهب إلى لاغارديا، مروراً بقاء في وقت متأخر من بعد الظهر وعشاء مع سلفه الذي استلم بعده منصب المدير التنفيذي لـ Alcoa، لم تسنح له الفرصة كثيراً للتمهل والتفكير في اجتماع غداء اليوم.

وبالتأكيد عليه أن يتخذ قراراً في اليوم التالي. عليه أن يتحدث إلى نانسي. لكن عليه أن يمعن النظر في الموضوع بنفسه أولاً. فعلق سترته وفتح التلفزيون على محطة CNBC.

رن الهاتف. وكان على الطرف الآخر صوت مألوف.

"آلان؟"

"إذاً، سمعت أن يومك كان حافلاً بالتشويق".

"الأخبار تنتقل على جناح السرعة".

إنه غرينسبان. كان بول قد حاول البقاء على تواصل مع أولئك الذين خدموا تحت لواء جيرالد فورد، ولقد استطاع ذلك إلى حدّ معقول. أما علاقته بآلان غرينسبان فقد كان استثنائية. وفي حالته، كان عليه دائماً أن يبذل جهده وبشكل هادف. عندما كان غرينسبان مديراً لمجلس المستشارين الاقتصاديين لفورد، وكان بول الثاني في سلسلة المناصب في OMB، فقد شكلاً فريقاً معاً. ولم يكونا من النمط الاجتماعي كثيراً، إذ لم يتحدثا يوماً عن العائلات أو الاهتمامات الخارجية. بل الأمر برمته كان يدور حول الأفكار: إما تمويل الرعاية الصحية أو الأموال الممنوحة لحكومة كل ولاية. وهو مبدأ ابتكره أونيل بشكل رئيسي لموازنة القوة الفيدرالية مع الاستقلال المحلي - ويضاف إلى هذه ما كان يحدث على الصعيد الاقتصادي. وكان يبدو واضحاً أن أفكارهما غالباً ما تكون متوافقة. وقد اعتاد فورد أن يصغي إليهما عندما كانا يتحدثان إليه عن مختلف القضايا. ولم يمض وقت طويل حتى أصبح كل منهما يعرف ما يدور في خلد الآخر، كما قد يفعل أي ثنائي متزوج.

وصادف أن كان آلان في مجلس إدارة الكوا في منتصف الثمانينات. وأيد فكرة تنصيب بول مديراً، الذي كان آنذاك رئيس شركة International Paper. وفيما بعد رشح آلان بول ليصبح المدير التنفيذي في Alcoa.

وخلال الخمس عشرة سنة الماضية، كانا قد اتفقا على أن يلتقيا كل بضعة

شهور. وقد يكون ذلك في نيويورك أو واشنطن أو بيتسبرغ. لقد كانت أحاديثهما تتناول كل المواضيع، كالعادة تماماً. وقال أونيل لأحد الأصدقاء "أن آلان ليس لديه الكثير من الناس الذين ليس لديهم مصلحة معه، ممن يتحدثون معه بصراحة. لذا، فإن حديثنا معاً مبني على الصراحة".

وشعر أونيل أن ثمة حديث صريح يلوح في الأفق.

فقال غرينسبان: "بول، سأكون واضحاً معك. نحن نحتاج إليك هنا، ويوجد فرصة حقيقية لجعل التغييرات دائمة. وقد نكون فريقاً في المحنة ونحقق الأشياء التي لطالما تحدثنا عنها".

وكانت اللهجة المرححة قد ولّت، إذ بدأ الحديث الجدي أكثر. وانغمس الاثنان في بعض الأشياء التي لطالما تحدثنا عنها، خاصة فيما يتعلق بالضمان الاجتماعي والصحي. وبالنسبة إليهما، كانت إمكانية إعادة الابتكارات الجريئة تستند على الخيال، لكن هذا الخيال تحول إلى حقيقة.

قال آلان: "لدينا فرصة استثنائية". ولاحظ بول أنه بدا قلقاً بشكل غريب. "بول، إن حضورك سيكون مصدر قوة هائل في تشكيل سياسة واعية".

السياسة الواعية. تلك كانت مماثلة للصلاة بالنسبة لغرينسبان. لم يقل أونيل الكثير، فهو لم يتوقع مثل هذه القناعة الراسخة عند صديقه. وبعد برهة، اكتفى بأن شكر آلان. وقال إنه لطالما احترم شورته، وأنه يفكر ملياً في الأمر وسيصل هاتفياً معهم حالما يقرر ما يفعله.

أعاد أونيل السماع إلى موضعها، وراح يفكر في غريسبان. لقد كانا يوماً شابين في ريعان الشباب في العاصمة. آلان استقر هناك وأصبح أهم رئيس لبنك الاحتياطي الفيدرالي في التاريخ المعاصر وربما أكثر موظف شعبي فعال في العقدين الماضيين. بينما بول قد غادر وترأس شركة وصنع ثروة، وتعلّم دروساً حول كيفية التفكير والتصرف، وأهمية النتائج - هذه الأشياء التي لا يمكنك تعلمها في الحكومة.

لكنه توقع إغفاله لبعض الأشياء، إذ لطالما وجدت المقايضات. وحديثه

اليوم إلى آلان ذكره بذلك. وكان آلان وزوجته أندريا ميتشيل، وهي مراسلة البيت الأبيض لمحطة NBC، يعيشان حياة مرفهة. لم يكونا على ذلك الغنى كما بول ونانسي، لكن آلان عاش حياة ذات هدف سام، حياة يوجه دفتها روح التحري.

انتزع أونيل سماعة الهاتف وطلب رقماً:

"مرحباً، حبيبتي، كيف كان يومك؟" وهي الجملة الافتتاحية المعتادة.

نانسي: "أنت في الفندق؟"

بول: "نعم، لقد كان يوماً طويلاً".

وشرع في الخوض في تفاصيل رحلته إلى نيويورك من واشنطن. وعادة ما يكون حديثه مختصراً على الهاتف، وكانت نانسي تعلم ذلك. وسرعان ما أنهيا الحديث تدريجياً.

"أعتقد أنه سيتوجب عليّ القيام بذلك".

لبثت نانسي هادئة، وقالت ببرود غريب: "أنت تعلم رأيي بالموضوع".

كانت أيضاً تعرفه بشكل جيد جداً: تعرف كم يكون عنيداً عندما يقرر ما يراه صواباً. ولكم أحب تلك السنوات القليلة الماضية التي عاشها كرجل مستقل، سيد نفسه. وكم كان تلاؤمه مع السياسة سيئاً، تماماً كما كانت اللعبة. وكانت هناك مشكلة أخرى: فلقد كانت دائماً تقريباً على صواب في رأيها بما هو الأفضل له.

"مهمل يكن الأمر، بول. أنا أدمك. إن لم تقم بذلك، أظن أنك ستأسف عليه

دوماً".

لكن المسألة كانت تتعلق فيما هو يريد، وفيما هو يحتاج إليه.

شكرها بول، رغم أن كلمة شكر قد لا تكون مناسبة أحياناً.

ثم أدرك أنها كانت تبكي.

في 30 كانون الأول (ديسمبر)، أوردت Associated Press خبراً مفاده أن بوش سيعقد منتدى اقتصادياً لمدة يومين، يجريه مع قادة رجال الأعمال ورجال الاقتصاد في الأسبوع المقبل بهدف مناقشة وجهة نظرة في أن "الاقتصاد في ورطة خطيرة". وذكرت الـ Associated Press أن ذلك اللقاء، المزمع عقده في قصر الحاكم في أوستن، سيضم بول أونيل، ودونالد إيفانز المرشح لمنصب وزير التجارة ومستشار بوش الاقتصادي، لورنس ليندسي.

كان أونيل كل يوم في بيتسبورغ يحتسي قهوته في مطعم مجاور عند الساعة 5:45 دقيقة معظم الفترات الصباحية خلال الثلاث عشرة سنة الماضية. وهناك قرأ النبأ القصير الوارد في صحيفة نيويورك تايمز.

وها هو بعد برهة قصيرة، يرجع إلى تلك المستعمرة المنبسطة والمشذبة في قطاع شاديسايد المترف في بيتسبرغ، وها هو يتحدث إلى كارل روف على الهاتف:

"كارل، أظن أنه كان لمن الأفضل لو تكبد أحدهم عناء سؤالي أولاً فيما إذا كنت أعتقد أن فكرة هذا اللقاء جيدة أو فيما إذا كنت أحبذ فكرة الحضور". صرخ أونيل بنفاد صبر، "فجوابي على كلا السؤالين سيكون بالنفي".

وتحدث روف للحظة، وهو نادم، عن سيأتي أيضاً، ومعظمهم من المدراء التنفيذيين الذين كانوا يدعمون الرئيس، بالإضافة إلى بعض الاقتصاديين المختارين الذين كان لاري ليندسي يترأسهم.

وقال أونيل لروف أنهم إن أرادوا حقاً مناقشة ما هو خطأ أو صواب في شأن الاقتصاد - وأن "بينوا إنفاقاً إجمالياً حقيقياً" على خلفية بعض اقتراحات بوش - فإنهم إنما "يتعاملون مع المسألة على نحو مغلوط. عليك الحصول على مجموعة أشخاص يمثلون آراء متنوعة، ومن بينهم من يتمتع بالتفكير العملي ولديهم آراء من مختلف اتجاهات الفكر الاقتصادي. وهكذا تحصل على نقاش حقيقي".

وكان روف ممن يحترم آراء الآخرين. لكن لم يتسن للرجلين أن يلتقيا أبداً

من قبل.

"قال كارل إن هذا، في الواقع، على الأغلب (حدث يمنح رجال الأعمال فرصة التوجه المباشر لرجال الأعمال الذين دعموا بوش في حملته الانتخابية)"، هذا ما تذكره أونيل فيما بعد.

حسناً. قال أونيل إنه كانت لديه أشياء أفضل ليعملها. وتذكر أن لهجته كانت تدل على فراغ صبر، فكان من النوع الذي يثق بنفسه ويعتد بها كائناً من كان الآخرون. لقد كنت معتاداً على الرأي السائد أن رجال السياسة في البيت الأبيض هم ساسةٌ مُسيئون. لقد كان دورهم هناك هو صقل رسالة، وليس المشاركة الفعلية في القرارات الحاسمة الهامة.

أنهى حديثه ووضع سماعة الهاتف، ونهض نحو مفكرته وكتب:

"اجعل كارل روف والآخرين الذين يهتمون بالعملية الإعلامية والصحفية يوافقون على أن نحسن طلتنا الخارجية، وأن مظهرنا الخارجي يجب أن يكون واجهة تدل على جوهرنا. علينا أن نقدم لوسائل الإعلام ما نحتاج إليه، وليس ما يريدونه هم، وأن نحرص على الحفاظ على نظام صارم بحيث نمنع أية تسربات غير مضبوطة أو تصريحات نحن في غنى عنها".

لكن النقاش عن مؤتمر أوستن - وخاصة التطرق إلى لاري ليندسي - حدث على تحليل استنتاجي أكثر. وهناك سؤال محوري: كيف يتم إنشاء السياسة الاقتصادية بالضبط؟

كان أونيل يعرف ليندسي - وكان الجميع يعرفون أن لاري شخص سياسي منهمك كان له بعض التحركات في عالم الجامعة والسياسة ولكنه لم يتعمق كثيراً فيها.

لقد كان أستاذاً حديث العهد في جامعة هارفرد في الثمانينات لكن لم يتثبت فيها. ولطالما كان سياسياً ومن المفكرين القائلين بنظرية الإمداد الجانبي، وهي مجموعة من المفكرين يترأسها البروفيسور مارتن فيلدستين من جامعة هارفرد،

وهو اقتصادي رائد كان رئيساً لمجلس المستشارين الاقتصادي في عهد ريغان. وتبع ليندسي معلمه الخاص في شق طريقه إلى واشنطن. وحصل على وظيفة في إدارة جورج بوش كمحلل داخلي في قسم السياسة الداخلية عاملاً تحت إمرة رئيس السياسة الداخلية لبوش روجر بورتر، وهو بروفييسور علم سياسة الدولة في جامعة هارفرد. ورغم أن بورتر كان يعرف ليندسي من هارفرد إلا أنه لم يوكل إليه أية مهمات جوهرية فيما يختص بالتحليل السياسي. لقد كان ليندسي مهمّشاً.

وفي العام 1991، وصلوا إلى طريق مسدود في البحث عن مرشح لمنصب نائب رئيس الاحتياطي الفيدرالي، فترك هذا المركز شاغراً في مجلس الحكام. وخلال السعي الحثيث لسد هذا الفراغ تم طرح اسم ليندسي. وكان هذا مصدر دهشة حتى بالنسبة لأصدقائه. وخلال جلسات المصادقة على ليندسي أمام مجلس الشيوخ، سُئل عن الخبرة التي اكتسبها في الأعمال التجارية. فأجاب ليندسي أنه كان يدير كشكاً لبيع سندويش الهوت دوغ في الجامعة. عندها، ضحك بعض السيناتورات ضحكة مكبوتة، فقد كانوا يعلمون أن الأمر مجرد دعابة.

ومنحه غرينسبان العديد من المهمات، وبدا مسروراً بذلك إلى حدّ معقول. أما ليندسي فقد سخر هذا الانقطاع المهني إلى فعالية كاملة: فقد قام بعدة أسفار، وألقى خطابات، ورسم صورة معينة له في المناطق الفيدرالية. وكان يتعامل بارتياح أمام الحشود. وكانت إيضاحاته العلمانية حول النظريات الاقتصادية تروق لمستمعيه.

وبعد مدة وجيزة من مغادرته للاتحاد الفيدرالي في أواخر العام 1997، ظهر ليندسي في فضاء حاكم تكساس، جورج بوش. وكان أستاذاً مقيماً في معهد American Enterprise، وأصبح في العام 1998 مستشاراً غير رسمي لبوش، فزار أوستن لثلاث دورات تعليمية مطولة بهدف توجيهه حول حركة الاقتصاد الأميركي ولتأييد فكرة اقتطاعات الضريبة الرئيسية. في كانون الأول (ديسمبر) من العام 1998 ناقش ليندسي في Wall Street Journal، وفي الصفحة المقابلة لمقال رئيس التحرير موضوع هامش اقتطاع الضريبة بنسبة 10%، وبعد بضعة



شهور في عدد من The American Enterprise اقترح أن الاقتطاع الضريبي المؤقت لسنتين أو ثلاث قد يساعد في الحدّ من توسع التضخم الاقتصادي. وفي صيف ذلك العام، وبعد اعتباره رسمياً عضواً في فريق بوش الاقتصادي، انتقد ليندسي خطط إدارة كلينتون لاستخدام فائض الميزانية من أجل "إنقاذ" الضمان الاجتماعي، مطالباً، بدل ذلك، بإعادة المال للناس عبر اقتطاعات الضرائب.

وفي الوقت الذي أعلن فيه الحاكم ترشحه للرئاسة في شتاء 1999، ارتقى ليندسي ليرأس هيئة مستشاري بوش الاقتصاديين والتي تألفت من العديد ممن لديهم ذات التفكير، مثل رجال الاقتصاد لمعهد هوفر، ونقصد بهم جون كوغان، مايكل بوسكن (الذي خدم كرئيس المجلس الاقتصادي في البيت الأبيض في عهد جورج بوش الأب)، ومارتن أندرسون (مستشار سياسي لريغان ونيكسون)، وجون تايلر من جامعة ستانفورد، وأخيراً غلين هوبارد، الاقتصادي اللامع من جامعة كولومبيا. لقد كانت المجموعة تقنياً تحت إدارة هوبارد - الذي عمل كوسيط شريف بين الآراء المتنافسة - وهكذا أمكن لليندسي أن يكون حراً في تأييد الموقف الذي يجده مناسباً. وبالفعل كان هناك إجماع في الرأي: فقد أيدت المجموعة اقتطاعات ضريبية هامة في أول بياناتها العامة. وارتفع حجم اقتطاع الضريبة خلال موسم الحملة حيث نمت تقديرات فائضات الميزانية. وفي العام 1999، أصبح الاقتطاع الضريبي 468 مليار دولار. وفي صيف 2000، أعلنت إدارة كلينتون أن الفائض سيكون 5 تريليون دولار خلال عشر سنوات. ومع حلول خريف عام 2000، وصل اقتراح بوش باقتطاع الضرائب إلى 61. تريليون دولار.

\* \* \*

بعد الاتصال بروف، انسحب أونيل إلى مكتبته الضخمة والممتدة حتى السقف في منزله والتي يحيط بها ما يقارب الألفي كتاب. ثم فكر بأمر ليندسي، وأخذ موعداً مع المجلس الاقتصادي القومي (NEC). وهذا المجلس كان قد تم

تشكيله في عهد كلينتون ليعمل تحديداً كوسيط بين الآراء المتنافسة بين قسم خزانة الدولة ومجلس المستشارين الاقتصاديين للرئيس، وكل منهما كان يملك كوادراً ضخمة للتحري عن الخيارات السياسية. وقد لعب روبرت روبن بشكل بارز دور من يحمل الأعضاء إلى الوصول إلى إجماع في الرأي في السنتين الأولتين من ولاية كلينتون. بينما كان لويد بينتسن وزير خزانة الدولة. وراته عدة معسكرات متنافسة كشخص كان يستطيع ببراعة أن يقنع الرئيس بوجهة نظر كلا الوجهين لأي قضية.

وأراد ليندسي حقاً منصب وزير الخزانة. وتم ذكر ذلك مراراً في التقارير الإعلامية خلال الحملة كخيار محتمل. لكن ما إن انتخب بوش، حتى أوضح تشيني والآخرين تماماً بأنهم يشعرون أن ليندسي لا يملك رزانة كافية لمثل هذا المنصب. وكانت رئاسة مجلس الاستشاريين الاقتصاديين (NEC) آنذاك مهنة تُقلد إلى اقتصادي جدير بالاعتبار وقيادي. ولم يكن ليندسي من ذلك الصنف من الرجال، هذا ما اعتقده أونيل. وكان ليندسي لتوه في واشنطن منشغلاً في التحضير لرئاسة (NEC) في حين كان أونيل في منزله يفكر في هذا الأمر. وكان من الضروري تحديد دور ليندسي بوضوح. إذ إن موقعه على كرسي الوسيط الشريف، وكونه موالياً أكثر منه وسيطاً، قد تكون له نتائج كارثية، خاصة مع رئيس لديه خبرة قليلة في التحليل الاقتصادي. ولكن بما أنه لا يمكن أن يكون أكثر وضوحاً، فإن أونيل انكب على مفكرته وكتب:

"أحصل على موافقة ليندسي ليكون وسيطاً شريفاً وليس مستشاراً ملتزماً بطرف واحد وهو الرئيس، وإلا أخرجته من دور الوسيط".

\* \* \*

كانت نانسي تمكث في بيتسبورغ. إنه منزلها. وما كانت لترضى ببيعه. لقد فكرا يوماً بابتياح شقة لهما في واشنطن في الربيع. والمسافة كانت مجرد أربع ساعات بالسيارة، وكان أونيل يحب السواقة. وإذا فهذا ما سيفعله: يقود

سيارته إلى المنزل في ليالي أيام الجمعة ويعود ثانية إلى عمله يوم الأحد. كان قد حصل على غرفة في فندق (J. W. Marriott) في الشارع 13 وجادة بنسلفانيا، والذي يبعد مسافة سبعة مبانٍ، يستطيع أن يقطعها سيراً على الأقدام، إلى حصن مبنى الاحتياطي الفدرالي الرخامي، حيث وصل لتناول فطوره في الساعة 8.30 تماماً في الخامس من شهر كانون الثاني. وجلس في غرفة طعام المدير الخاصة وهو يتأبط الصحف تحت ذراعه. كان قد حضر إلى هنا لأربع وعشرين مرة، وربما أكثر، وذلك خلال فترة عمل غرينسبان كمدير فدرالي لمدة ثلاثة عشر عاماً. ولطالما كان أونيل دقيقاً في مواعده. كان هكذا دائماً. ولقد سرّه أن يتأخر آلان قليلاً بين فترة وأخرى.

وبعد عدة دقائق، برز رأس غرينسبان وكان مرتبكاً.

قال أونيل: "يا إلهي، آلان. لقد قرأت لتوي كل الصحف، وكما تعلم، لا يوجد الكثير لفعله هنا...".

هز غرينسبان كتفيه بدون مبالاة. إذ قاما بهذا الحديث الروتيني من قبل: "إن حركة المرور مزرية... أمر لا يُعقل... ومن المستحيل النهوض باكراً...".

هما رجلان من ذوي الطقوس والدقة بحيث يصعب عليهما اللقاء ما لم يعرفا نظام جدولهما اليومي. لكن عندما يرتبطان بعلاقة ما، فهما يكونان وفيين فيها. بعد ثلاثين سنة من تناول الفطور مع بعضهما، بدا سهلاً عليهما الدخول في الموضوع بعد أول خطوة روتينية. فقد توصلا إلى معرفة روتين بعضهما البعض تماماً كما يعرف ساعي البريد روتينه.

أتى النادل، وكان بول، قد تناول فطوره اليومي مسبقاً في الساعة 5.45 صباحاً، وقد طلب وجبة أخرى: فطيرة إنكليزية، وشرائح الكريفون، وقهوة، كالعادة. أما غرينسبان فكان طعامه كالعادة: الشوفان مع الزبيب، وشرائح الكريفون، وقهوة خالية من الكافيين.

ثم قال بول: "إذاً، ما رأيك في وضع اللعبة الآن؟"  
كانت هذه إحدى جملة الافتتاحية التقليدية. واستأنف قائلاً: "ألا أراك أي أرقام  
جديدة علينا مناقشتها؟"

شرع غرينسبان بالتتويه ببعض الأرقام "ذات الأهمية" فيما يتعلق بالبطالة،  
والتضخم المالي، ووضع قوائم الجرد، والإمداد المالي. لم يكن الأمر سوى نوع  
من تمرين الاسترخاء الفيزيائي لكليهما، مبتدئين بالنزعة التحليلية التقليدية  
للبطالة والتضخم المالي، ثم بعض التوقعات للتقلبات المرتفعة والمنخفضة والتي  
يتعذر تخمينها، ومن ثمة لقطة فوتوغرافية عنوانها "أين نحن الآن" للدلالة على  
الحالة الاقتصادية الآن. لقد كانا كمثل رباني سفينة يتناقشان عن حركة الرياح،  
والمد والجزر، بشكل تلقائي كما يخطر في أذهانهما.

وظهر معدل البطالة لشهر كانون الأول والذي صدر حديثاً بما يعادل 4%  
فقط، ومن المتوقع أن يرتفع معدلها. إذ أعلن عن 134000 حالة تسريح مؤقت  
للموظفين خلال ذلك الشهر، أي أكثر بثلاثة أمثال مما كانت عليه في شهر  
تشرين الثاني. وبدا التضخم المالي في تفهقر تاريخي بنسبة 2.2% تقريباً وذلك  
بفضل مدة عقد من إدارة غرينسبان الحكيمة للسياسة المالية، وسنوات من تسلم  
روبن للاقتصاد المالي في عهد كلينتون.

لكن وراء هذا الارتياح الظاهري، كان هناك سبب يدعو للحذر. وقد اتفق  
كليهما أن المسألة ما هي إلا صراع من أجل الحفاظ على زيادة الانتاجية -  
فمحرك الإنتاج الذي أدى إلى الازدهار في التسعينات - كما يرى غرينسبان،  
هو في تصاعد. وكانت بعض القطاعات تتماشى مع أرباح الإنتاج مثل:  
الصناعات المركزة التصنيع على نحو مستقل أو صناعات الكمبيوتر والذين  
ارتفعت إنتاجيتهم إلى ما يقارب 60% سنوياً منذ عام 1995. وهذا يعني أن  
المستهلكين يحصلون على الكثير مقابل القليل مما يدفعونه. في حين أن قطاعات  
أخرى مثل العناية والخدمات الصحية، والخدمات التي تعتمد على عمل ذوي  
الخبرة وقلما تدعمها التقنيات فإنها تكاد لا تظهر أية أرباح إنتاجية. وبالنسبة

إليهما، فإن نمو الدخل الإجمالي غالباً ما يكون من شأنه رفع الأسعار. هناك صدع ما، إن الأمر يشبه نظامين اقتصاديين منفصلين. أما الآن، فقد تم جذب كلا النظامين الاقتصاديين إلى بوتقة مشتركة: مع ثقة المستهلك، والإنفاق، والركود، فإن على المدراء في كلا النظامين ضبط الأرباح الإنتاجية من خلال تخفيض الكلفة. كما عليهما خفض العمال بينما يتم ضبط المصرف على البنى التحتية، وتقانة المعلومات، والمعدات، والعديد من استثمارات رؤوس المال التي تؤدي إلى الازدهار. هذا يعني أنه باستطاعتك الوصول إلى نمو اقتصادي ثابت مع القبول بنمو متواضع مع بقاء خسارة الوظائف.

وشرع كلٌّ من أونيل وغرينسبان بالبحث عن مكان وكيفية حدوث هذا دراماتيكيًا. إذ أظهرت صحف الصباح المالية أرقام شهر كانون الأول لقوائم جرد بيع الجملة مثل الورق، والبترو، والطعام، والتجهيزات الإلكترونية. وقد ازدادت قوائم الجرد تقريباً في كل مكان. لكن هذه كانت أشياء "من الماضي" بالنسبة لهذين الرجلين. فقد كانا يغوصان في مسائل اقتصادية أعمق من ذلك المستوى وأبعد من ذلك بكثير.

ولسنتين عديدة، كان شغلها الشاغل هو المعادن. فقد كان غرينسبان في مجلس إدارة Alcoa. وقد عرف كلاهما إلى أي مدى تكون المواد، مثل: الفولاذ، الألمنيوم والرصاص، مؤشرات رائدة للدلالة على قطاعات العمل. فهذه تتبئك عما ستكون عليه أرقام الشهر المقبل.

سأل آلان: "كيف تبدو معدلات طلبيات Alcoa؟". أشار بول إلى أرقام Alcoa (في الأسفل)، ثم بحث في أسعار بورصة معادن لندن (LME)، وقد كانت أغلبيتها متدنية. وارتجل آلان هذا: ما هو جزء التكلفة البديلة لرأس المال الذي تمثله تلك الأسعار؟ هكذا سأل. وأجابه بول أنه حصل على قوائم جرد حديثة من (إل أم أي)، ثم ناقش كلاهما قوائم الجرد التي لم يكن قد تم إحصاؤها بعد.

انتهى الفطور، وسكبا كوبين آخرين ثم اتخذ كل منهما مجالاً مختلفاً ليقوم

بتحليله بدقة من "ناحية الزبون" (كما في حال كبار مشتري السلع) في قطاعات مختلفة، متحدثين على عجل وبإيجاز، يختمون الجمل المتشابهة بينهما حول "الطلبات المستقبلية" للطائرات و"قوائم الجرد اليومية" (هذا يعني متوسط عدد الأيام التي تبقى فيها المادة المنتجة بدون بيع) للسيارات. ستون يوماً، أم خمسة وثمانين يوماً؟ وعند هذا المعدل، فإن صانعي السيارات ينتجون السيارات ولكن فقط لقوائم الجرد، لأنه يبدو باهظاً جداً إيقاف عمل المصانع. كان كل من الرجلين يحمل فكرة يدون عليها الأرقام على عجل. وكان اهتمامهما الأكبر ينصب على معدات الاتصالات. والمعلومات التي حصلوا عليها دلت على تفاقم أزمة تلوح في الأفق ستؤدي إلى كارثة.

كان الرجلان يعتقدان بنظرية اقتصادية شكوكية، ومن هنا كان التساؤل: إن الصناعات الأميركية قوية ولكن مع ذلك تشعر أن الاقتصاد غير مستقر، فلماذا؟ واتفق الاثنان بعد استعراضهما لأسماء الشركات والأرقام التي تدل على إنتاجها، أن الاقتصاد الأميركي فيه ثغرات. فكأنك تسير على أرض صلبة ثم فجأة تشعر بالأرض رطبة تحت قدميك في بعض المناطق.

ما العمل، إذاً؟ حصل غرينسبان على مجلة حديثة العهد في مصطلحات السياسة المالية. وفي الثالث من كانون الثاني، أي قبل يومين من هذا الفطور، أوقف الاتحاد الفيدرالي الغاية التي كان يسعى إليها فيما يتعلق بضريبة الودائع المصرفية الفيدرالية وهي ضريبة القرض لليلة واحدة للبنوك والمؤسسات المالية بنسبة 0.5% إلى 6%. وكان يوجد مجال واسع للاقتطاع كما خمن غرينسبان، دون إثارة التضخم المالي. وقد ركز أونيل على حقله: إذ إن هناك وضع استثنائي في السياسة المالية. والسؤال الأول هو: إلى أي مدى تبلغ ضخامة الفائض؟ والسؤال الثاني: إلى أي مدى بإمكان شريحة واسعة لهذا الفائض التاريخي، والذي يحدث مرة واحدة في الحياة، أن تتم حمايتها من أجل الضمان الاجتماعي الذي لطالما حلم به هو وآلان لما يقارب ثلاثة عقود؟ أدرك أن هذا يجب أن يحدث الآن وإلا فإنه لن يحدث أبداً.

سأل أونيل محاولاً الحصول على معدل ثابت للأرقام الضخمة: "5 تريليون لعشر سنوات؟"

أجاب غرينسبان: "بالتأكيد ليس هذا المال في البنك".

لكن بالطبع رأى كلاهما تأثير الرقم السحري، على الرغم من كونه تأملي. إنه كمثل حقن الفروع التنفيذية والتشريعية بالمخدر. ولن يتطلب الأمر خيارات صعبة، كل شيء يبدو ممكناً. وقد برزت المبادرات المعدة لتوها بقوة لتغطية نفقات التعليم، ومصروف الدفاع، وتغطية الوصفات الدوائية للمسنين. وهكذا تضافر الجمهوريون والديمقراطيون: حفلة جيدة جداً، وعلى الجميع الحضور.

أثارت هذه الحماسة المنبهات لدى كل من أونيل وغرينسبان. فقد كانا بحاجة إلى خطة للإدارة المالية لضبط الحالة الاقتصادية في هذه اللحظة، وفيما بعد. قال أونيل أولاً: أجز حساباتك. احذف ودائع الائتمان التي لا يمكن المس بها: إن نصف الفائض الإجمالي تقريباً سيعود إلى التزامات تخص الضمان الاجتماعي والرعاية الصحية. فماذا بقي: تريليوني دولاراً ونيف.

ثم هناك 1.6 تريليون دولار الواردة من الاقتطاع الضريبي الذي اقترحه الرئيس المنتخب. وذكر بول أن بوش كان راسخ العزم فيما يتعلق باقتطاع الضرائب. إذ قال عند تناولهم البرغر ذاك اليوم إنه من الأهمية بمكان القيام بما انتُخب لأجله وأنه "لن يتفاوض مع نفسه". وعلى الرغم من هذا ليس خبيراً ساراً يرفه إلى الآن، لكنه يستحق أن يصارحه به.

إن تم ضبط الفائض، سيبقى ما يكفي لإنقاذ الضمان الاجتماعي، والذي يعني إيداله بنظام أفضل، دون الانزلاق عميقاً في عجز الميزانية الناجم عن الصرف. فالعجز كان بالنسبة إلى غرينسبان مثل تنين، وقد شعر أنه أخيراً قد قضى عليه.

لن نعود ثانية إلى مرحلة الخطر، هذا ما قاله غرينسبان. أطرق بول برزانه، وبالنسبة لكليهما كان الأمر كمن يقسم بالدم.

وشعر غرينسبان أن الفائض يحتاج لأن يتبدد، فهناك 3.2 مليار دولار

حالياً في الدين الفيدرالي وهذا تترتب عليه فوائد من شأنها إعاقة حركة الاقتصاد. أضف إلى ذلك، إن فائضاً ضخماً مقللاً عليه في حالة ركود، مثل صكوك التأمين الحكومية، سيعوق الاقتصاد أيضاً. ومن ناحية أخرى، إذا ترك الفائض مستقلاً، فإن الكونغرس والرئيس سيجدان طريقاً لإنفاقه.

إن لدى أونيل، صقر الميزانية، خطة. فقد كتب في مفكرته قبل هذا اللقاء:

"باستطاعتنا التحكم بقوة بالفائض عبر تبيان مبدأ التدفق المكرس

لاستمرار إنقاص الدين".

وقرأ هذا السطر على غرينسبان الذي تأمله لبرهة. حسناً، تخفيض الدين هو أولوية لكن ماذا يحل بالبند الكبير، اقتطاع الضريبة، إذا ما تلاشت الفوائض؟ هذا ما سأله.

فأجاب أونيل: "المحفزات فكرة جيدة، إن أمكن تسويقها".

ستكون موضع تنفيذ تشريعي للاقتصاد المالي. وسلوك بيان الميزانية الشائع لمعظم الشركات والبيوت والتي يرتبط المصروف فيها بوفرة الودائع الحكومية سيستمر بالتطبيق على بيان ميزانية الدولة الأعظم. وبالانتقال إلى العجز فإنه سيحفز حشداً من ردات الفعل. ومنطقياً: سيتم تعديل السياسات المالية المبنية على وفرة الفائض وذلك إن تلاشى الفائض. وسيتضمن هذا بالطبع - كما علم آلان وبول - اقتطاع الضريبة الذي اقترحه الرئيس المنتخب وهو الأعظم على الإطلاق في إجمالي الدولارات وأقل بشكل طفيف، كنسبة مئوية للانتاج الداخلي، أقل من اقتطاع الضريبة التاريخي في عهد ريغان عام 1982.

ولم يعارض أي منهما اقتطاع الضريبة. ووصل الدخل الحكومي الفيدرالي الإجمالي كنسبة مئوية لـ (GDP)، وهو جوهر الإحصاء الذي يظهر مستوى تحصيل الضرائب والذي تطالب به حكومة أميركا مواطنيها، وصل إلى 20.8% عام 2000 وهي النسبة الأعلى خلال الأربعين سنة الأخيرة والتي كانت النسبة



أثناءها 18.6%. تغيرت هذه الأرقام بنتيجة إحصاءٍ ثانٍ أكثر تعقيداً، لكن خط تلك النسبة المئوية كان يؤثر عليه انخفاض السهم المالي من الضرائب المشتركة (4.2% لـ GDP في ذروته عام 1967، لتتخفض إلى 2.1% عام 2000) والجزء المرتفع من ضرائب الضمان الاجتماعي (3% لـ GDP عام 1962 إلى 6.7% عام 2000). إنها مسألة تتعلق بما يمكن تأمينه أو تحمل نفقاته على مدى عشر سنوات. إن تم التمكن من الحصول على اقتطاع الضريبة، فهذا حسن وجيد.

وعلى أي حال، إذا كانت الاقتطاعات الضريبية مع فواتير الضرائب المتركمة في اقتصاد راكد قد أدت إلى تلاشي الفائض، وإن لم يكن هناك من اقتطاعات للإنفاق لتجنب الانزلاق نحو العجز، فإن اقتطاع الضريبة سيتم ضبطه. وكانت وجهة نظر غرينسبان وأونيل لـ "الخط الأول" للتاريخ بارعة محكمة: لقد خضنا ذلك من قبل، تحت رئاسة رونالد ريغان، واستغرق تسديد الديون ما يقارب العقدين. إن اقتطاعات الضريبة سهلة، لكن اقتطاعات الإنفاق في غاية الصعوبة. إن أردت تنفيذ إحداها فعليك تقبل الأخرى. وإن كان النظام السياسي ذو اختلال وظيفي مفرط تعجز معه عن خوض ذلك الجدل، فعليك أن تمكث راکناً ومتجنباً الإجراءات الدرامية.

"إن نظامنا السياسي هو الذي يحتاج للإصلاح". هذا ما قاله أونيل والشجن والأنين في صوته، وكان غرينسبان قد سمعه مراراً وتكراراً. "إنه يحتاج لأن يبني على الحقيقة. وليس على الألاعيب".

وهكذا برز إلى الوجود: ميثاق سري. وبدا أن ما كانا يعلانه أمرٌ طبيعي تماماً. رجلان بخبرة تقارب التسعين سنة في واشنطن وحولها، يتفقان على منع رئيس منتخب (ليس له، افتراضياً، خبرة في سياسية الاقتصاد القومي) من التصرف بطريقة كانا مقتنعان بأنها كانت لتثير السخط والاستياء. وفيما بعد سيشكرهم على ذلك.

ابتسم أونيل وقال: "أتظن أنك ستجد طريقة لذكر المحفزات في إحدى بياناتك الرسمية القادمة؟"

فابتسم غرينسبان بتكلف: "ولماذا أنا؟"  
 "لأنني فكرت بهذا". قالها أونيل بنظرة تأمل ودية: "فهذا يعني أنه عليك بيع  
 فكرتها".

\* \* \*

في مكتب بوش الرئاسي الانتقالي، وهو بناء حكومي يتعذر وصفه، مبني  
 من القرميد وبلون بيج، ويقع في شارع (J18). استقر كل من أونيل وكبار  
 الموظفين في الطابق الثامن حيث كان تشيني يشرف عليهم من مكتب يقع في  
 الركن. وبالمقارنة مع معظم الانتقالات، فهذا كان فعالاً وهادفاً على اعتبار أن  
 كل فرد من طاقم العمل المئة كان يعرف مكانه وما يُنتظر منه أن يفعل. وكان  
 من المتوقع أن يشرع أونيل بتشكيل السياسة الاقتصادية. ولأول مرة أطال  
 نقاشاته مع ليندسي.

لقد وجد ليندسي بارداً على نحو يثير الاستغراب. "لقد كان لاري واثقاً أننا  
 على شفير الكارثة، بدا أنه كان يعتقد ذلك منذ عدة سنوات، وكان مقتنعاً أن  
 اقتطاعات الضريبة المفرطة هي العلاج"، هذا ما تذكره أونيل. "فرغم أن لاري  
 كان يكبر متشرباً مياه نظرية خفض الضرائب المشجعة لتوظيف الأموال، إلا  
 أنه لم يأت على ذكر تلك الفلسفة لي. ظننت أنها خارج نظامه، كما معظم  
 الأشخاص الآخرين. بدا أنه يشعر فقط بحاجة الاقتصاد لحافز وكنا نملك ذلك  
 الفائض، وبالتالي صار بإمكاننا الانطلاق بقوة ونشاط".

وبدا أنهما كلما تكلمتا أكثر، كلما اختلفا أكثر في الرأي. "إن الأرقام، الأرقام  
 الحقيقية، لا تدعم الكثير مما نقوله يا لاري، عن سقوط السماء أو القوة المحفزة  
 لتلك الاقتطاعات الضريبية". هذا ما قاله أونيل في أحد الاجتماعات. وبدأ بوضع  
 ليندسي في نظام فكري للحكم، وهذا ما دعاه زملاء فورد ونيكسون بالتحليل  
 الأونيلي. كان ليندسي يستعمل تشكيلة من النماذج الاقتصادية التي تدعم صورة  
 الاقتصاد الأميركي فيما وراء الواقع. "أنت تنظر عبر مرآة السياسة الجانبية،

لاري. ولربما كنت مُصاباً بقصر النظر". هذا ما أراد أونيل قوله في لهجة لطيفة. فبالنسبة إليه، لم تكن هذه سوى متعة صرفة، نوعاً من الأخذ والعطاء الذي باستطاعتك "الاشتراك فيه". أما بالنسبة إلى ليندسي، فلربما شعر بالإهانة، لإحساسه أن في ذلك هجوماً على مصداقيته كرجل اقتصاد رائد، وهي دائماً نقطة مؤلمة. لكن ليندسي لن يشغل نفسه في أي نوع من الحوار المتبادل كما كان كل من أونيل وغرينسبان يستمتعان بالقيام به أو حتى مع العديد من قادة الاقتصاد المحافظين، من أمثال جون كوغان من جامعة ستانفورد الذي خدم في نجوم مجموعة ليندسي من مستشاري الحملة. وكوغان الذي حلق من كاليفورنيا ليساعد بالتخطيط الاقتصادي خلال الانتقال الرئاسي كان قد عرج على مكتب أونيل في مبنى الانتقال في ذلك الوقت تقريباً. وقال: "إنه لشرف أن أقابل أخيراً الأسطورة". وفي الواقع، كانت شهرة أونيل كواحد من أكثر المفكرين أصالة في المعسكر الجمهوري تعني أيضاً أنه سيصعب التحكم به. وهي مشكلة إن كانت القوانين الاقتصادية قد تم وضعها مسبقاً وغير قابلة للتفاوض. لذا، ففي الاجتماعات التي عُقدت خلال شهر كانون الثاني، كان ليندسي لبقاً، مصغياً، ويحاول غالباً أن يبقى صامتاً.

وغدا أونيل مهتماً أكثر. بدأ أكثر فأكثر يرى ليندسي - الذي خدم طويلاً كمستشار اقتصادي لبوش - كمؤيد، مؤيد سيجلس قريباً على بعد حوالي ثلاثين قدماً من المكتب البيضاوي. إنها ورطة.

وسيبدو هاماً أن يلتقط لحظته السانحة بعناية. الوقت متأخر الآن، في ليلة عطلة نهاية الأسبوع. كان معظم الكادر قد رحل ما عدا معمرين مدمنين على العمل ما زالوا في مكاتبهما: هما أونيل وديك تشيني.

سار أونيل عبر الردهة نحو مكتب ديك، ودخل ثم أغلق الباب خلفه:

"ديك أعتقد أننا بحاجة للحديث". قال له أونيل. وتلك أشياء يفهمها ديك: كيف أن إعداد عملية سليمة لإدارة البيت الأبيض والفرع التنفيذي - اللذين كانا أكبر من المقياس البشري حقاً - سيحدد النتائج. قال أونيل إنه قلق من

أخذ ليندسي لدور الوسيط الشريف، ويرى أنه أبعد ما يكون عن ذلك. ولم يكن بحوزة أونيل علاج فوري، إذ عليه أن يدير وزارة الخزانة، وقد لا يتسنى له الوقت ليستمتع بالأراء الاقتصادية المتنافسة وأن يكون وسيطاً بما أن هناك شخص في البيت الأبيض قد عُيّن بشكل أفضل لفعل ذلك. لكن اهتمامه قد امتد عبر العالم الكلي للشؤون الداخلية. وبدون عملية تتضمن إشراك لمنصب وسطاء شرفاء والاقتراحات المتعددة ذات التمحص الدقيق والنزيه، فإن "كل ما لديكم هو أطفال يتدحرجون على مرج أخضر". هذا ما قاله أونيل.

أصغى تشيني، وأطرق برأسه عدة مرات، ثم استمع إلى المزيد منه. وبينما كان أونيل يتحدث، استعاد في ذاكرته الكثير عن تاريخه الطويل مع ديك، تحت إمرة جيرالد فورد، خلال زيارات بول إلى "المكتب 41" منذ ذلك الوقت. لم يكن أونيل من الذين يحبون الحديث كثيراً. فأوراقه التي يمسكها بإحكام، لم يرها أحد عملياً. وقد يراه البعض مصدر توكيد أو حتى متعاطفاً لكنك لا تستطيع أن تسبر أغواره. أما ديك، فكان من السهل أن ترى رد فعله من خلال سيمائه التأملية. لكنك لا تستطيع أبداً الجزم بما يفكر أو ما قد يفعل.

شعر أونيل أنه قد عرض قضيته. ما كان يمكن أن تكون أوضح من ذلك. وكان واثقاً أنها واضحة بالنسبة إلى تشيني أيضاً. الحاجة إلى "تشغيل الأفخاخ" فعلياً في أي تحرك رئاسي محتمل كان أكثر أهمية بالنسبة لبوش مما كان بالنسبة لوالده أو لجيرالد فورد، اللذين كانا يمتلكان خبرة واسعة في الحكومة الفيدرالية. يعلم الله أن تشيني سيفهم هذا مثل الجميع. بعد ذلك عم الصمت. شكر ديك بول على رؤيته الداخلية، وغادر أونيل وهو يشعر أنه قام بواجبه. أترك الأمر إلى ديك، فهو يعلم ما يتوجب فعله.

تباطأت السيارة السوداء وهي تدخل شارع Chain Bridge، وهو الطريق العام القديم في المنطقة، واتجهت عبر الهضاب المترفة لماكلين في فيرجينيا. وعبرت البوابات الخالية من العلامات المميزة لمقر السفير السعودي، ثم على بعد ميل، ظهرت إشارة طريق عام خضراء كُتبت عليها:

جورج بوش

مركز الاستخبارات

CIA

- وذلك قبل أن تلتف السيارة نحو باب التجمع، حيث يقطن ديك تشيني. ترجل كل من أونيل وغرينسبان من المقعد الخلفي العالي. وخلال لحظة، كان تشيني يرحب بهما في ردهة المنزل الريفي القرميدي ذي الطابقين، حيث كان قد حزم أغراضه في صندوقين من أجل الانتقال في نهاية الأسبوع إلى المنزل المعد له كنائب الرئيس. وكان آخر عصر يوم 14 كانون الثاني، وهو يوم أحد آخر أسبوع للانتقال. استقر الجميع حول طاولة المطبخ، ثلاثة رجال بربطات عنق، سترات وبنطالات فضفاضة، لإعداد التجهيزات الأخيرة للحقبة القادمة.

تسابقوا في طرح المواضيع، كنوع من استرجاع لما تم تقريره. وقد كان الرئيس المنتخب مقللاً بالحديث عن الشؤون الخارجية التي تدخل في خطة حملته. وفي كل حدث، كان باول ورامسفيلد، القادمان الآن على متن الطائرة، يعبران عن أفكارهما الخاصة. كانت القضايا الداخلية هي محور تركيز الجميع. وكانوا متفقين بالإجماع على أن الأولوية هي لاقتطاع الضرائب. وقال تشيني إنه، بعد إغلاق صناديق الاقتراع، من الضروري للرئيس الجديد أن يحرز انتصاراً نظيفاً في موضوع الضرائب. وإلا فإن الخصوم سيشعرون بأنهم الجانب الأقوى وسيكون حديث الجميع هو خسارة الرئيس في الاقتراع العام.

لكن تشيني، الذي كان غالباً ما يوجه حديثه إلى ليندسي، كان يشعر بالقلق إزاء الاقتصاد الآخذ بالضعف بسرعة - وتلك مسألة جوهرية مادياً وتكتيكياً لاقتطاع الضرائب - ثم طلب من الرجلين إبداء رأيهما.

وقدم أونيل مقولته أن "لا تخف" من الأرقام. ثم أضاف "الحق يُقال: إن الحافز الأول يجب أن يكون السياسة المالية".

وكان مهماً، كما قال غرينسبان، ألا يبالغ في التصرف. وإن شعر الشعب أن البنية التحتية للاقتصاد صلبة في الجوهر، وهو يشك بالأمر، فإنهم سيتصرفون تبعاً لذلك. وسينقلبون في الصباح على قيم السهم المالي المبدد ويبدأون بالإنفاق والاستثمار. وتكلم بالعموميات عن السياسة المالية، وأنهم على أهبة الاستعداد للمزيد من الاقتطاعات النسبية عند الحاجة، لكنه لم يتجاوز العائق ليخبرهم ما الذي يفكر في فعله وأدرك تشيني أن عليه ألا يسأله عن ذلك.

ثم طور أونيل الموضوع محاولاً إغلاق الدائرة. إن المفتاح، كما قال، هو بمواكبة نسبة اقتطاع الفوائد مع حس "أنا مستمرين بالتصرف بتحفظ واقتصاد مالي حقيقي". وأضاف، أن هذا سيدخل السرور إلى أسواق صكوك التأمين وربما يؤدي إلى رفع الأسهم. "ولكن المهم أن نُظهر للعيان منطقنا الجيد في التعامل مع تلك الفوائض، وهو أمر ليس لنا باعٍ طويل فيه".

وكرر غرينسبان ذلك، مضيفاً أن كل اقتطاعات ضريبية يجب أن تكون معقولة ومدروسة جداً.

كان تشيني صامتاً أغلب الوقت، قليل الكلام، جاداً ومبهماً. وقد عرض كل من اللاعبين القياديين في السياسة الاقتصادية آراءه، وقام تشيني بتدوينها كما ينبغي. ثم وجه النقاش نحو العواقب الاقتصادية التي قد تنجم عن أزمة الطاقة. وفي هذا المحور، تولى تشيني توجيه الدفة، فقد منحته السنين التي أمضاها في هالبرتون حساً بالقيادة في هذا المجال.

وكانت كاليفورنيا في حالة انفجار، إذ كان عجز الطاقة يتصدر عناوين

الصحف يومياً. وقال تشيني إنها لم تكن مشكلة في الإمداد، بل هي قصور في أداء نظام التوزيع، وليس عدم كفاية أساسية للطاقة. هذا ما تذكره أونيل. وكان سؤاله أي نوع من سياسة التدخل البالغة الدقة ستكون صائبة في كل من كاليفورنيا والحالات المماثلة التي قد تحدث في مناطق أخرى. وذكر تشيني كيف أبطأ سحق الأنظمة البيئية بناء تسهيلات جديدة، وكم بمقدور تلك الأنظمة أن تسهل الأمر. وتحدث عن إمكانية إنشاء شبكة طاقة قومية. فحالياً، تقسم الدولة إلى ثلاث شبكات متجانبة: في الشرق، والغرب، وتكساس. وتضيف أنظمة كل ولاية مجموعة قوانين صارمة للسيطرة على إنتاج الطاقة، وتوزيعها واستخدامها.

لقد خدم هؤلاء الثلاثة في البيت الأبيض في عهد ريتشارد نيكسون وجيرالد فورد عندما انفجرت أزمات الطاقة. وشدد أونيل وغرينسبان على نقطة المصادر البديلة. واتفق الجميع أنه لا توجد طريقة تستطيع الدولة فيها حقاً أن تستغني عن الهيدروكربون من أجل الطاقة. وتذكر أونيل "مصادرننا سيتم استفادها بنسبة مذهلة. ما نحن منهمكون فيه هو شأن الأمن القومي".

واستغل تشيني هذا التلميح ليركز على الطاقة النووية، منوهاً إلى اعتماد فرنسا عليها بنسبة تزيد على 60% لتوليد طاقتها الكهربائية. فقال: "تحتاج لإنعاش الطاقة النووية. وإن الرئيس يريدني أن أترأس حملة طوارئ خاصة للاهتمام بموضوع الطاقة. ويبدو واضحاً أن ديك سيضطلع بهذا الأمر برمته. فقد كان وليد تفكيره".

ورد أونيل وغرينسبان مصرحين برغبتهما التي يجدانها ملائمة: ألا وهي تسخير الفائض لإعادة قولبة الضمان الاجتماعي نهائياً. ثم تحدث أونيل عن إصلاح الرعاية الصحية وتغيير النظام الضريبي. فأوماً تشيني برأسه، دون أن يوضح موقفه.

مرت ساعتان. وتحرك تشيني نحو إغلاق دائرة النقاش الدائر. ماذا لدينا في الأفق القريب؟ قال تشيني، الاقتطاع الضريبي أمر مركزي وفي المقدمة.

حملة طوارئ حول الطاقة سيديرها بنفسه. والاهتمام الحثيث بقضايا الاقتصاد. مع الإبقاء على المسائل الأخرى - مثل الاحتباس الحراري الكوني والإصلاح الثقافي على مسار أبطأ.

كان الحوار هادفاً ومركزاً ومألوفاً، على الأقل في ظاهر الأمور. فها هنا ثلاثة أصدقاء لطالما عرف كل منهم الآخر لثلاثة عقود، منهمكون ببناء الحكومة لصالح شخصٍ كان تشيني وحده يعرفه، ولكن ليس تماماً كما كان يعرف كل منهم الآخر.

لكن التقسيمات المصقولة، والتي بالكاد يمكن إدراكها كانت تتبلور على طاولة المطبخ. وكان تشيني قد زكى أونيل للمنصب، جزئياً بسبب رابط الصداقة الطويل مع غرينسبان. ولربما كانت العلاقة المتقطعة بين غرينسبان وإدارة بوش الأول - كما اشتكى أصدقاء "المكتب 41" - هي من حرر الرئيس الفيدرالي ليعود ويواظب على حفز الاقتصاد عام 1992. وقد ادعوا أن هذا ساهم في خسارة بوش. ولقد قال غرينسبان في ذلك الحين أن محاربة التضخم المالي كانت القضية المفصلية آنذاك، وأنه سيكبح الإمداد المالي بشكل محكم، مرة أخرى تحت ظروف مماثلة. وأكثر من هذا فإن أفعاله كانت وليدة الإخلاص لمبدأ جوهرى: أن تعرف كل ما تستطيع معرفته ثم أن تحاول، يومياً، فعل المصلحة البعيدة المدى الفضلى للاقتصاد الأميركي. وبالطبع كان الرئيسان بوش (الأب والابن) يتكلمان على قسَمٍ مختلف: الولاء لشخص، فيما إذا كان "المكتب 41" أو "المكتب 43"، والإخلاص للعائلة. ولربما كان هناك خلافات فيما يتعلق بماهية الموقع الذي تنصح به الحقائق المتوفرة والاحصاءات السياسية الفضلى. لكن عليكم أن تتعاضدوا معاً مهما كانت الظروف ومهما كلف الأمر.

وكان تشيني متوافق مع هذه الفكرة للإخلاص الشخصي. والمسألة هي جوهرياً لماذا يشعر الرجال في السلطة - بمن فيهم كلا الرئيسين بوش - دائماً بالراحة في منح ثقتهم، أسرارهم، شكوكهم، ومسراتهم، ومهتهم بين يدي هذا



الرجل الهادئ من وايومينغ. لقد كانت هذه هي الصفة التي أوصلته إلى المنصب الذي سيستلمه خلال أسبوع.

على الرغم من التشابهات في الخبرة والنظرة المستقبلية، إلا أن كلاً من أونيل وغرينسبان كانا من طاقم عمل مختلف. فقد اعتمدا على ولاء الأشخاص، ملتزمين بمبدأهما الراسخ في تبين وتمييز الحقائق الواقعية ومن ثم التصرف بناء عليها. وكان كل منهما قادراً خلال فترة معينة من اتخاذ قراراته الذاتية حسب قناعاته الشخصية. ولقد تلازما وأخلصا لبعضهما، والسبب، بشكل رئيسي، يعود إلى أن كليهما كان يحب الطريقة التي يفهم بها الآخر العالم. "أحب الطريقة التي يفكر بها"، هذا ما يمكن لكل منهما أن يقوله للآخر. إنه ميثاق ولاء والذي تطلب الإنجاز والتجديد الدائم، فقد كان شرطياً وشفافاً.

ولدى اتباعه قسماً مختلفاً، كان ديك الآن مخلصاً بما لا يرقى إليه الشك لشخص آخر لا يعرفه حقاً كل من بول وآلان.... حتى ولو كان على وشك أن يصبح رئيساً. وعلى نحو مباغت، جعل هذا كلاً من الفلسفة السياسية ومشاعر الدهاء السياسي صفة تميز عقل ديك تشيني الذي كان يلفه الغموض حتى نحو أقرب أصدقائه - ولكن هذه كانت بالنسبة له مسائل ثانوية. حرفياً.

وكان استقلال غرينسبان الذاتي - وكما يقول إخلاصه لفلسفة التحري والاستقصاء أكثر من ولاءه للأشخاص - هي كبذلة مفصلة عليه صار يرتديها منذ أن تم تعيينه رئيساً للاحتياط الفدرالي. حتى شهر مضى، كانت البذلة على مقاس أونيل. لكن ما إن وقع موافقاً على استلام منصب وزارة الخزانة، توقع الكثيرون ممن يحيطون بالرئيس بوش أنه سيكون مخلصاً للرئيس بدون سؤال. والمشكلة كانت أن بوش لم يستحق هذا الاخلاص.

بدا كل هذا واضحاً لبول أونيل وآلان غرينسبان في نفس اللحظة، وفي منتصف الطريق خلال فترة بعد الظهر الآخذة بالأفول. وعندما تم النقاش عن الجزء المحوري لخطة الرئيس المنتخب لأميركا، أي 1.6 تريليون دولار

وفي اليوم التالي، كانت القصة الأهم والتي تصدرت العناوين الرئيسية لصحيفة نيويورك تايمز هي:

### "خيار وزارة الخزينة

#### يختلف عن نظرة بوش المستقبلية للضرائب"

"في تعليقاته العلنية الأولى منذ أن اختاره السيد بوش ليرأس وزارة الخزينة وليخدم كمدير لفريق الإدارة الاقتصادية الجديدة، أيد السيد أونيل اقتطاعات الضريبة بكلمات كانت بوضوح أقل إثارة من كلمات بوش. وقال إنه يفضل الاسترخاء الضريبي لأنه يرى ضرراً في تخفيض عبء الضريبة بينما تمتلك الحكومة فوائض كبيرة.

لكن في جلسة استماع للثبوت دامت لثلاث ساعات أمام اللجنة المالية للشيوخ، لم يتلفظ أبداً بأي شيء عن منافع اقتطاعات الضريبة. وألقى رئيس Alcoa التنفيذي السابق وخبير إدارة الميزانية في عهد نيكسون وفورد بظلال الشك على رأي بوش بأن اقتطاعات الضريبة هي الترياق الصائب للتقهقر الاقتصادي البادي للعيان.

وصرح أن الاحتياطي الفيدرالي، على الرغم من سيطرته على السياسة المالية، إلا أنه كان خط الفعل الأول ليكافح التقهقر. واقترح أنه حتى الاقتطاعات الضخمة التي وعد بها السيد بوش سيكون لها، إلى حد ما، تأثير صغير على اقتصاد الأمة".

قرأ كلٌّ من كارين هافز، مديرة الاتصالات في البيت الأبيض، وكارل روف والآخرين المقربون من الرئيس هذه القصة وتصيبوا عرقاً، خاصة فيما يتعلق بمقطع محدد:

"لقد امتدح السيد أونيل أيضاً سجل إدارة كلينتون للإنضباط المالي والاستقرار الاقتصادي بقوله إنه "رائع". وقال إن إدارة بوش ستطمح إلى جمع كاف للضرائب من أجل تغطية الإنفاق الحكومي السنوي ودون الوقوع في مطب الدين - حتى لو كان الاقتصاد بالكاد يتوسع.

قرأ أونيل التاييز في مكتبه في البناء الانتقالي. وعلم أنه سيكون هناك ولا بد بعض الهياج، لكنه اعتقد أنه من المهم توضيح مكان وقوفه. ودرس مع غرينسبان تلك المسائل مطولاً، وكلاهما كانا يمتلكان خبرة عملية متصلة أكثر من تفكير أي ثنائي في المدينة. وقد كانا على اتفاق حول شيء قد نطقه حول الشائعات. وآراء الرئيس كانت عامة ومطورة. وشعر أونيل أن صراحته ستغذي ذاك التطور أو على الأقل، ستمنح توازناً في النقل لما قد يقوله لاري ليندسي.

وقد وضعت التاييز ملحوظة أن موقف أونيل "يختلف في بعض الاعتبارات عن وجهة نظر بعض الاقتصاديين من أصحاب نظرية خفض الضرائب من أجل تشجيع توظيف الأموال، هؤلاء الذين دافعوا بضراوة عن اقتطاعات الضرائب في عهد الرئيس رونالد ريغان في مطلع الثمانينات، على اعتبار أنه قد أحدث ثورة في الاقتصاد، وحتى ولو أنها ساهمت أيضاً في عجز الميزانية الهائل. هذا وإن لورانس ليندسي، المعاون الاقتصادي الرئيسي للسيد بوش، هو نصير رائد لاقتطاع الضريبة في عهد ريغان والمهندس الرئيسي الذي وضع خطة اقتطاع الضريبة للسيد بوش، والتي تم تخمين تكلفتها بـ 1.6 تريليون دولار خلال عشر سنين".

ومن ثم، الحقيقة الحاسمة: بأن "نحن مقابل هم": "توضح تعليقاته السبب وراء عدم ثقة بعض المحافظين بغرائز السيد أونيل الاقتصادية. فهو كمسؤول عن الميزانية في إدارات نيكسون وفورد، قد طور سمعة له كمفكر براغماتي في المسائل المالية، يميل إلى إدارة حكومة مفتقرة وفعالة، لكنه شكوك من ناحية التطرفات الأيديولوجية".

وضع أونيل صحيفة التاييز في حقيبته، وخرج من مكتبه، ورأى لاري ليندسي في بهو الصالة.

"قصة جيدة، بول". قال لاري ذلك، وهو يبدو أكثر تفاؤلاً: "من المهم أن يعرف الناس أين نقف".

أجاب أونيل: "تماماً. تلك هي كل المسألة. يحتاج الناس إلى معرفة ما نفكر به. دعنا لا نخش إخبارهم".

## الفصل الثاني

### طريقة للقيام بذلك

وصل بول أونيل في الساعة السادسة والرابع من صباح اليوم الأول لاستلامه وظيفته، وأدرك أن الرئيس قد استيقظ باكراً أيضاً، وتواجد في مكتبه منذ الساعة صباحاً، وخمن أن هذا ربما يكون جزءاً مما يميز هذه الإدارة، أشخاص يتصفون بالثبات والوضوح. وهم أول من يأتي إلى العمل. كانت هذه الصفة على الأقل مشتركةً بينه وبين الرئيس.

كانت سكرتيرته أنابيلاً ميجيا قد سبق ووصلت، وقالت له مؤنبَةً: "لقد تأخرت أيها السيد الوزير، لقد قارب الوقت بعد الظهر من الناحية العملية".

أجاب بضحكة خافتة: "شكراً. سأحضر قهوتي بنفسِي، هل أحضر لك شيئاً يا أنابيلاً؟"

أعدّ أونيل مسودّةً لمذكرةٍ استراتيجيةٍ للرئيس قبل أن يصل أيّ شخصٍ آخر، وعند منتصف الصباح كانت جاهزة. لقد كان هناك ثمة اتفاق سري بينه وبين غرينسبان. ولكن الهدف من دفع خطة الرئيس للأمام كان مركزياً بالنسبة لنوعية عمله. مسؤولية جوهريّة. قرر أونيل أنه يستطيع أن يكون لاعباً في فريق ويشعر على الرغم من هذا أنه لا يزال على طبيعته. اتباع سياسة جيدة قد يؤدي إلى أسلوبٍ سياسيٍّ جيد - وعلى الأقل، كان هذا ممكناً. كان بحاجة إلى أن يساعد الرئيس في وضع الأولويات الصحيحة بوجود فائضٍ يقدر بخمسة تريليون دولار، وهو رقمٌ عرفه أونيل من صديقٍ له في دائرة ميزانية الكونغرس، وسيرتفع قريباً إلى 5.6 تريليون دولار.

## مذكرة للرئيس

من: بول هـ. أونيل

الموضوع: إصلاح الضريبة

التاريخ: 22 - كانون الثاني - 2001

أعتقد أن هناك فرصة للقيام بعمل سريع يتعلق باقتراح الضرائب الذي قمت به إن بدأنا حالاً. لقد فزت في المناقشة العامة لمرغوبية تخفيض الضرائب، وقد وجهنا المعارضة إلى مناقشة حجم التخفيض، وأرقامهم تقترب من أرقامك وأهدافك..

عرف أونيل أن المصالح الخاصة مع مؤيديها في الكونغرس كانت قد اصطفت في ذلك الحين عند باب البيت الأبيض مروجةً لاقتراحات ذات حلٍ وسطيٍّ - مثل إلغاء ضريبة الإرث أو تقديم تسليف ضريبة عن كل ابنٍ شرعيٍّ - بالإضافة إلى الضرائب الدائمة مثل تشجيع الضريبة على إنتاج الكحول الإيثيلي أو الإصلاحات الداخلية في المدينة. كتب أونيل: "سيخلق جمع المواضيع المفضلة لكل شخص "أغلبيةً عاملةً" و"طريقةً لتحقيق نصرٍ سريع في ميدان صراع الضريبة" مدركاً أن الفريق السياسي للرئيس سيجد هذا جذاباً. فيما يتعلق بنتائج الانتخابات أيُّ إظهارٍ لقوةٍ أو ضعفٍ سيتم فهمه على أنه اتجاه عام. الانتصار السريع حاسمٌ جداً. كتب للرئيس أن المشكلة تكمن في أن التخفيضات الشاملة التي اقترحها على نسب الضريبة النسبية قد يتم التخلي عنها.

كان أونيل قد اتخذ قراره الشخصي حول الأولويات. سيكون صعباً أن نحصر بحافزٍ، المبالغ الكبيرة للكثير من الاعتمادات والحصانات المستهدفة، بجداولها وتدابيرها الكثيرة. وسيكون لتخفيضٍ واسعٍ لنسبة الضريبة نوعٌ من الوضوح البسيط والسهل. سوف يتطور سنةً تلو الأخرى باتباع برنامج،

وبالاعتماد على ما إذا كان هناك فائض. وستتوقف نسبة التخفيضات إذا استنفذت الزيادة.

كان عليه الآن أن يساعد الرئيس على إدراك أن هذه الخطوة كانت صحيحة استراتيجياً أيضاً. كانت السرعة إحدى الوسائل. كتب أونيل: "التأييد المتزايد، والهجوم في بعض الأحيان، مع الانتباه إلى الاقتصاد المتباطئ"، وهذا قد يسوّغ النشاط السريع في هذه القضية المحددة، شريطة أن يستطيعوا وضع اقتراح للكونغرس خلال أسابيع قليلة، ويشجعوا على تخفيضات النسبة الحدية التي تعود إلى الأول من شهر كانون الثاني من خلال تعديل متمثل بالضرريبة المحتسبة على الأغلب.

وقد أشار إلى أن نقاش الكونغرس الوحيد ضد "سياسة التأمين على الاقتصاد المتباطئ" ستكون أنها "لا تناسب عملياتهم" بالإضافة لهذا فإن الفشل في التصرف سيعرض الأعضاء للوم الذي انزلوا الاقتصاد إلى الركود.

اقترح أونيل: "اغتمم الواقع". هذه الحطة ستخرجنا من "التشوش الذي يسود لاهوت علم الاقتصاد"، وستكون ضربة لكل من قد يهمس شيئاً عن مفهوم نظرية خفض الضرائب<sup>(1)</sup>، وستؤكد أننا "تهتم بالقيام بنشاط عملي فوراً". وفي هذه الأثناء ستزيد الشكوك الاقتصادية السائدة. "نحن نعلم أن الاقتصاد الواقعي قد تباطأ، وأن الإحصاءات الرسمية ستعكس هذا التباطؤ خلال الفصل القادم على الأقل، وإذا بدأ التباطؤ السائد بالتحرك نحو إعادة التسريع في نهاية الفصل الثاني فسيضعف المناظرة من أجل العمل السريع".

وبعد عدة مقاطع تكلم فيها عن الحاجة إلى التأكيد على أن تخفيض النسبة سيفيد الأميركيين ذوي الدخل المنخفض والمتوسط و"سيوقف الصخب حول تخفيض ضرائب الأغنياء" بدأ أونيل مناظرته.

(1) نظرية خفض الضرائب: (Supply - side Concept): نظرية اقتصادية تقول إن خفض الضرائب يشجع توظيف الأموال ويؤدي بالتالي إلى زيادة دخل الخزينة.

سيتوجب علينا أن نتوسع في تنفيذ بعض المبادرات الأخرى لكي نستطيع البقاء ضمن أرقام التخفيض الكلي للضريبة التي أوردتها، وأن نؤمن التنفيذ السريع للنسب الحديثة. يجب أن نشير إلى أننا سنعود ثانية إلى تواريخ التنفيذ للبحث عن مقومات أخرى، هذا إن سمح لنا الاقتصاد بذلك.

قرأ ذلك راضياً - لحم الواقع المالي مع مقدار ضئيل من الشرطية موضوعين بين شريحتين من الاستراتيجية السياسية، وطبع: "نائب الرئيس تشيني، لاري ليندسي". لن يعطي الاقتراح الحالي بالطبع حافزاً واقعياً كبيراً، حتى ولو كان عائداً إلى شهر كانون الثاني. ولكن إن حاولوا تحريك العجلة باتجاه "الحاجة إلى حافز" سيكونون ملزمين أن يخلقوا فعلاً شيئاً شبيهاً بالحافز... في نقطة ما.

\* \* \*

"بابلو؟"

"سيدي الرئيس".

قال جورج بوش عندما دخل أونيل إلى المكتب البيضوي<sup>(2)</sup>: "دعنا نرتاح". تحرك الرئيس باتجاه الكرسي المجنح، قرب الموقد المتوضع بين واحدة من مجموعتين من الأريكات والكراسي في المكتب البيضوي ذي التسعة والثلاثين قدماً في الطول واثنى عشرة في العرض. جلس بوش على الكرسي المجنح المواجه للساعة حيث يجلس الرؤساء عادةً وجلس أونيل في النهاية القريبة للأريكة الصغيرة المجاورة ذات اللون الخردلي حيث يجلس الشخص عندما يكون أو تكون، مجرد زائر منفرد. لقد سبق وكان هناك عدة مرات

(2) المكتب البيضوي: (Oval Office): مكتب رئيس الولايات المتحدة الأميركية. وهو غرفة ذات شكل بيضاوي في البيت الأبيض يستخدمها الرئيس كمكتب خاص له.

وعرف قواعد الجلوس المعقّدة، وبعدهما اجتاز كل هذا عاد تفكيره بسرعة إلى حديث له مع جورج دبليو بوش قبل لحظات من المؤتمر الصحفي في منتصف كانون الأول في أوستن حيث أعلن الرئيس المنتخب تنصيبه... نعم ربما كانت هناك كلمة "بابلو" بين الكلمات التي نادى عدة مرات "بول". ولكن أونيل لم يفكر شيئاً حول ذلك. لم يكن يعرف في ذلك الوقت تحمّس بوش الغريب للألقاب التحببية.

لقد عرف الآن. وجلس على الأريكة... وهويته الجديدة كانت: رجلٌ عجوز في السادسة والخمسين من العمر يُدعى بابلو.

قال الرئيس بصوتٍ ينبج مهتماً بالعمل فقط: "إذاً، ماذا لديك؟"

كان بعد ظهر يوم الأربعاء، الرابع والعشرين من كانون الثاني، اليوم الثالث لإدارة بوش. الرئيس يقوم بالدعوة للاجتماعات. إنه بروتوكول تقليدي. قد يقترح الشخص الحاجة للدعوة إلى اجتماع على شخص مثل آندي كارد أو تشيني والذي سيقوم بتمرير الدعوة بعد ذلك، ولكن الرئيس هو الذي يصدر الاستدعاءات.

حصل بوش على مذكرة أونيل - وقد تصور بول أنهما سيناقشانها، ثم سيطرحان كل ما عُرض على بساط البحث. قال له تشيني في وقت سابق إنه ربما يكون مفيداً لبوش أن يقوم بمثل هذه الاجتماعات في بداية رئاسته، لكي يكون على إطلاع على الأمور قليلاً.

اختير أونيل كونه وزيراً للمالية ليكون الموجه الأول للرئيس فيما يتعلق بالاقتصاد، فقدّم دراسةً مطوّلةً استغرقت خمس عشرة دقيقة عما اعتبره الرأي المتشكّل (أي رأيه ورأي غرينسبان)، وقال إنهم في المراحل الأولى لركود اقتصادي معتدل ظاهرياً أو لهبوط واضح في النشاط الاقتصادي للأرباح. كان المبدأ الأساسي هو البقاء هادئين، ومراقبة الأرقام. قال إننا إذا بدونا قلقين وتكلمنا كثيراً عن الركود فذلك سيضعف الإنفاق ويشجع انكماشاً في النشاط الاقتصادي. فسّر أونيل أن المشكلة الكبرى لم تكن "ديون رأس المال" - فهناك



الكثير من رؤوس الأموال المنخفضة الكلفة والتي لا تستطيع إيجاد مكانٍ مربحٍ لنفسها. تكمن المشكلة في جهة الاستهلاك. وأكد للرئيس أن الأرقام الحقيقية لم تؤيد كآبة بعض "الباحثين الاقتصاديين".

أشار أونيل إلى بعض مفردات مذكرته. يجب أن تكون الأولوية لتخفيضات النسبة الهامشية إن أمكن تحمل نفقتها. قال إن خطة تخفيض الضريبة، ومع أي تعديل قد تم اقتراحه حتى الآن، لن تؤمن حافزاً يقاس في الأمد القريب، والأمر الذي سيحدث أثراً اقتصادياً إيجابية هو "الشعور بأنه قد تمت المحافظة على النظام المالي" - شيء يدعم أسواق الأسهم العادية ويبقي نسب كفالة سندات الدين الطويلة الأمد تحت المراقبة. كل ذلك لآم الاقتصاد ليستجيب لخفض النسبة من الحكومة الفيدرالية.

كانت هناك العديد من الأسئلة التي توقع أونيل أن يسأله إياها بوش. وكان مستعداً للإجابة. كم كان حجم الفائض من وجهة نظر أونيل، وكم كان قريباً من الواقع؟ كيف يمكن تنظيم الاقتطاع الضريبي؟ ماذا عن إصلاح الضمان الاجتماعي والرعاية الطبية اللذين يكسران الميزانية؟ كيف سنعلم ما إذا انقلب الاقتصاد؟

لم يسأل بوش شيئاً، ونظر إلى أونيل دون أن يغير تعابير وجهه، ودون أن يظهر أي ردّات فعل، إيجابية كانت أو سلبية.

لهذا قرر أونيل الانتقال إلى موضوع ذي صلة. تعريفات الفولاذ، كانت هذه قضية مثيرة للجدل - فقد تأذت صناعة الفولاذ في الولايات المتحدة الأميركية وطالبت بالحماية. قال أونيل: "لقد كنت واضحاً خلال حملتك الانتخابية حول موقفك الداعم للتجارة الحرة بشكلٍ مثيرٍ للإعجاب - إنه الموقف الوحيد الذي يمكننا اتخاذه، وليست هناك أية إمكانية لجعلها خاضعة للتعرفة". اقترح كونه وزيراً للمالية جمع كل منتجي العالم الرئيسيين وإنشاء نظامٍ من الحوافز والتنازلات المشتركة سيجنبنا خوض حرب التعرفة. لقد سبق وحاول القيام ببعض من هذا ليحصل على نتائج جيدة في صناعة الألمنيوم سنة 1993.

لم يقل الرئيس شيئاً. لم يطرأ أي تغييرٍ على تعابيرهِ. الموضوع التالي. يختلف أسلوب كل رئيس عن الآخر بالتأكيد. ولكن كان أونيل يستند إلى المقارنة بشكل أساسي. نيكسون وفورد وبوش الأب وكلينتون الذي التقى به أربع أو خمس مرات خلال التسعينات في جلساتٍ طويلةٍ لمناقشة قضايا السياسة. وفي كل مرة كان يصل وهو على أهبة الاستعداد للنزاع وللاشتباك. سوف تحلُّ الأمر. كان مشهوراً بهذا الشيء. كان ذلك سبب استدعاءك إلى المكتب. لقد التقيت بالرئيس لتجيب عن الأسئلة.

تذكر أونيل: "تساءلتُ منذ البداية عما إذا كان الرئيس يعرف الأسئلة التي عليه أن يسألها، أم هل عرف ولم يرغب بمعرفة الأجوبة؟ أو هل تتضمن استراتيجيته عدم إظهار رأيه؟ لكن يمكنك أن تسأل أسئلة وتجمع معلومات ولا تكشف عن نياتك بالضرورة. كان ذلك غريباً".

بقيت مسألة تعريفات الفولاذ معلقة، وهزَّ أونيل كتفيه - فإن كانت هذه مناجاةً للنفس فمن الأفضل أن يحولها إلى أغنية.

لقد كانا سويةً في مؤتمر التربية منذ خمس سنوات، لذا فقد بدأ بهذا: "لا يجب أن نتخلى عن أي طفل، يعجبني هذا، ولكن الفكرة التي تجعلنا نتقدم إلى الأمام حقاً - خطة عملٍ فعليٍّ - هي 'طفلٌ واحدٌ كل مرة'".

كانت هذه فكرةً اختبرها لسنين مع المربين حيث نحتاج إلى تفويضٍ مخصصٍ يقيم فيه الأولاد باستمرار، 'كل طفلٍ على حدة' للمساعدة في إنشاء خطة استراتيجية صغيرة لكل طالب، استراتيجية تعلم شخصية لملء الفجوات وتطوير الإمكانيات الكامنة. "إنها إعادة التفكير بما هو ممكن يا سيدي الرئيس. فلا شيء يفوق أهمية تعزيز إمكانياتنا البشرية كأمة - إن مستقبلنا يعتمد على ذلك".

غيرَ بوش وضعيته في الكرسي ذي الظهر المجنح وقال: "طبعاً، هذا هو مبدأ التفكيك" - وهو مصطلح يستخدمه الإحصائيون التربويون ليحللوا علامات الفحص - "أنا ملمٌ بذلك".

تساءل أونيل عما إذا كان عليه أن يشير للرئيس أنه يمكن أن يكون قد أخطأ في استعمال المصطلح ولكنه غير رأيه. بدل ذلك تكلم عن الحاجة إلى أن نقيم بدقة كيف يتم إنفاق المال الفيدرالي في مناطق رئيسية، وكيف نستفيد من كل دولارٍ ونستعمله "لملايين الملايين (ترليون) التي أنفقناها في المساعدة الخارجية عبر السنوات... ماذا كانت الأهداف من هذه النفقات، وما كانت النتائج". ما إن نحصل على تلك العلامة سيكون من المناسب أن نفحص ما إذا كانت مؤسسات مثل البنك الدولي وصندوق النقد الدولي تحتاج إلى إعادة تنظيم. بدا أن الرئيس أوماً بإيجاب، ولكن أونيل لم يكن متأكداً تماماً من ذلك.

عرض أونيل مستخدماً المثال ذاته بنية لتقدير دور أميركا في الأزمات الاقتصادية الدولية - مثل أزمة المكسيك عام 1995 وأزمة إندونيسيا عام 1997. لم يعد أونيل ينتظر أي إجابة. ناقش السُّبل لتطبيق "تحليل القيمة" على إصلاح النفقات الفيدرالية للرعاية الصحية والأطباء النفسيين، وهذا مجال اعتبر فيه من قبل الكثيرين واحداً من أفضل المفكرين المبدعين في البلاد. ثم قدم بنية تحليلية مماثلة ليقدم اقتراحاً لحلّ كوارث اليابان ووضع دورٍ مناسب للولايات المتحدة.

أخذ أونيل نفساً عميقاً. في المكتب البيضوي كانت ساعة الحائط العائدة للقرن التاسع عشر بطول ثمان أقدام وعرض عشرة إنشات والمصنوعة من الخشب الماهو غاني المطعم بالخشب الأطلساني مواجهةً لظهره. نظر بسرعة إلى ساعته، إنه يتكلم منذ مدةٍ تزيد عن الخمسين دقيقة. كان الموعد محددًا لساعة واحدة.

"حسناً يا سيدي الرئيس، لننه حديثنا بالتكلم عن تغيير المناخ العالمي". أرسل أونيل، مع مذكرته عن استراتيجية الاقتطاع الضريبي، كتيباً أصدرته شركة Alcoa في العام 1998 مع نصٍّ لخطابٍ شاملٍ ألقاه - تحليل كامل للقضية، ما تم التوصل إلى معرفته وما لا يزال مجهولاً، ومبادئ لتوجيه النشاطات المستقبلية. بدا بوش أنه يشير بإيماءةٍ من رأسه إلى أنه قرأ ذلك. ولكن أونيل لم يكن واثقاً مرةً ثانية.

تابع أونيل كلامه، مضيفاً آراءه الحالية عما قد يمكن أن يفعله الرئيس في تلك القضية - نقطة وميضٍ للسياسية البيئية. حدد الأخطاء في اتفاق كيوتو، وقدم أفكاراً عن طريقة تصحيحها.

كلا الرجلين دقيقان، وانتهت الساعة. وقفا في نفس اللحظة ليتصافحا.

"أحضر لي خطةً عن الاحتباس الحراري الكوني".

أوما أونيل برأسه مندهشاً قليلاً.

قال بوش ذلك مرة ثانية: "أحضر لي خطة".

قال أونيل: "نعم، جيد، سأضع خطة". ثم انسلّ من المكتب البيضوي متسائلاً عما إذا كان ذلك يعني أن عليه الاتصال بمديرة وكالة حماية البيئة كريستي ويتمان، وهي الشخص المختص للتعامل مع ذلك المجال - أم ألا يتصل بها.

\* \* \*

مشى آلان غرينسبان في الجانب الآخر للمدينة عبر الأروقة المرتفعة لمبنى مكتب السيناتور هارت وإلى مكتب السيناتور كينت كونراد، الديمقراطي الأعلى مقاماً في لجنة الميزانية. كان غرينسبان قلقاً من أن إفادته أمام اللجنة في الصباح التالي ستعتبر معقدة في وقت يسود فيه التقلقل الاقتصادي. لذا فعل شيئاً نادراً ما كان يفعله: أرسل نسخاً سريةً مقدّمة عن إفادته إلى أعضاء لجنة الميزانية. وبهذه الطريقة يمكنهم تحليلها وتحضير أسئلة قوية.

قرأ كونراد الإفادة ولكنه لم يكن مسروراً بها. "إذا أقرت تخفيضات الضريبة هذه يا آلان فسوف تطلق العنان للعجز في الميزانية. سيتم إلغاء كل الرهانات. لأن كل أولئك الذين يريدون تخفيضات أكثر على الضريبة سيحتجرون هذا تأكيداً على كونهم محقين. وكل من يريد الإنفاق أكثر سيحتج هذا ضوءاً أخضر له. وما ستفعله هو إلقاء المسؤولية المالية في عرض البحر".

أصبح غرينسبان جاداً. بدأ كونراد الذي كان رجلاً ذا طبيعة باردة من شمال مقاطعة داكوتا بالتذمر من أن خطط العشر سنوات غير موثوقة، وأنه لم يكن هناك أي فائض بقيمة 5 6 تريليون دولار، وأن نصفه مخصص للضمان الاجتماعي، "وإذا شاركت الحكومة في المحاسبة الصحيحة وأعطت اهتماماً كافياً لديونها الطويلة الأمد فلن يكون هناك أي فائض... هذه الفوائض خيالية!"

قاطعته الرئيس الفيدرالي قائلاً: "هناك الكثير من التوضيحات المرتبطة بإفادتي. أنا أوصي بتقييدات حقيقية مثل الحوافز وجعل تخفيضات الضريبة مشروطةً وذلك من خلال تنفيذها على مراحل معتمدةً على توفر الفائض".

هدأ كونراد كما يبدو. "انظر، أنا مع تخفيضات الضريبة، ولكن التخفيضات المقترحة هنا تفوق بكثير فترة العشر سنوات وهي ضئيلة جداً عند النهاية الحدية لتؤمن حافزاً كبيراً. إنها الأسوأ من كلا المجالين".

هزّ غرينسبان كتفيه. لم تكن سياسة تخفيض الضريبة هذه من وضعه، وهو لم يصممها. لكن همه كان توزيع الفائض بطريقة آمنة ومثينة اقتصادياً. "أيها السيناتور، أنا قلق جداً من تكديس المال في يد الحكومة الفيدرالية. حيث أننا ندير الفوائض نقداً، والحكومة ستكدس المال، ولتحصل على ربح معقول منه ستضطر إلى استثماره في السوق. إن استثمارات بهذا الحجم الكبير من قبل الحكومة ستضفي على الاقتصاد صفةً سياسية. لا يوجد شيء أسوأ من هذا".

أخذ السيناتور بمقياس غرينسبان وقال: "حسناً، هناك دين كبير عليك أن تفي به قبل الوصول إلى هناك".

قال غرينسبان: "الأرقام تشير إلى أننا سنتخلص فعلياً من الدين بحلول عام 2008، الدين المؤجل للحكومة".

"فلنقلق بهذا الشأن أيها الرئيس عندما نقرب من تلك النقطة. لدينا متسع من الوقت، إذا حدث ذلك".

عرف كونراد أن غرينسبان لم يؤمن بفكرة أن ستارات الاستثمار (وهي تقنيات تستخدم لإخفاء هوية مستثمر كبير) قد تكون فعالة أو أن استثمار الفائض

في رؤوس أموال كبيرة مفهومة قد يخفي ضلوع الحكومة فيها. كانت لديه فكرة صحيحة. فقد يكون هناك خطر في إضفاء صفة سياسية على الأسواق. ولكن فجأةً أثار الرئيس الفيدرالي هذه المشكلة ليقارن التهديد الذي يشكله عدوه القديم العهد - أي العجز الفيدرالي.

غادر غرينسبان. وطلب كونراد بوب روبين هاتفياً متوسلاً إياه التكلم إلى مع رئيس الاحتياطي الفيدرالي. اتصل روبين الذي لم يقرأ الإفادة بغرينسبان. اقترح أنه يمكن توزيع الفوائد على شكل اعتمادات ضرائبية، وذلك بحسب ظهورها في كل سنة. لقد كان هذا شكلاً مختلفاً من أشكال الشرطة التي كان غرينسبان وأونيل يكافحان من أجلها بالحوافز التي اقترحاها. قال روبين إن الأمر كله يتعلق بالإدراكات، وأن غرينسبان قد يبدو وكأنه يصادق على تخفيض الضريبة التي طرحها بوش.

قال غرينسبان: "لا أستطيع أن أكون مسؤولاً عن مدركات الناس، أنا لا أستطيع التصرف هكذا. لا أستطيع التصرف بهذه الطريقة".

\* \* \*

في صباح اليوم التالي - الخامس والعشرين من كانون الثاني - وصل الرئيس الفيدرالي إلى غرفة استماع لجنة ميزانية مجلس الشيوخ في وقته المعتاد في العاشرة صباحاً للإدلاء بإفادته، بحيث تجد الأسواق يوماً كاملاً للاستجابة. ولكنه تأخر فالأسواق بدأت بالاستجابة. أعطى إرسال النسخة المقدمة لإفادته عكس النتائج المرجوة، وتسربت إفادته. وضعت جريدة (USA Today) في ذلك الصباح عنواناً رئيسياً بحجم عشرة بنط: غرينسبان يدعم تخفيضات الضريبة - رئيس الاحتياطي الفيدرالي "ميالاً إلى التغيير" - الطريقة الأمثل للاستفادة من الفائض.

جلس غرينسبان عند طاولة الشهادة، ومن خلال حوالي ثلاثة آلاف كلمة اختيرت بدقة، حاول تقديم تمهيدٍ عن واقع الميزانية. بدأ بقوله إن الفوائد قد

نشأت من أرباحٍ في الإنتاجية، وخاصةً من التدفق المتزايد للتطورات التقنية، والجميع يعرفون موقعنا الآن على ذلك المنعطف الطويل.

قرأ: "لنكن متأكدين، هذه التعديلات المتصاعدة المثيرة للإعجاب على نمو الإنتاجية الهيكلية والإمكانات الاقتصادية مبنيةً على استنتاجاتٍ مستخلصة من العلاقات الاقتصادية التي تختلف عن أي شيءٍ فكرنا فيه في العقود الأخيرة. لذا فإن التقديرات المستقبلية الناشئة على الميزانية هي بالضرورة عرضةً لمجموعةٍ كبيرة نسبياً من الأخطاء".

واقترح مشيراً إلى الشك السائد حول توقعات الميزانية أن خفضاً مستقبلياً للضريبة قد يتضمن شروطاً ستحدّ بطريقةٍ ما من النشاطات التي تقلّص الفائض إذا لم يتم تحقيق الأهداف المحددة لفائض الميزانية والدين الفيدرالي. وستبدو المبادرات غير المشروطة حكيمة فقط في حالة كان الاحتمال ضئيلاً جداً بأن تؤدي تخفيضات الضريبة المستقبلية أو مبادرات الإنفاق الجديدة بحسابات الميزانية الحالية إلى العجز".

والآن بعد أن تم إعلان اقتراح الحافز أشار غرينسبان إلى عددٍ كبيرٍ من التحذيرات، بدءاً من زيادة نسب الفائدة التي ترفع قيمة عجزٍ كبيرٍ وصولاً إلى خوفه من أن الفوائض الكبيرة ستشكل عائقاً أمام الاقتصاد. ثم أنهى كلامه باهتمامه الأساسي: قد تغير الحكومة الأسواق المالية بطريقةٍ خطيرةٍ بسبب محاولتها استثمار هذه الموارد المالية الزائدة.

واستطرد قائلاً: "في الوضع السائد، حيث يظهر الاقتطاع الضريبي مطلوباً في أيّ حدثٍ على امتداد السنوات القادمة ليساعد في إيقاف تكديس الأصول الخاصة يبدو أن البدء بالعملية عاجلاً وليس آجلاً سيساعد على الأرجح في تمهيد الانتقال إلى توازنٍ ماليٍّ على المدى الطويل. وقد يكون تخفيض الضريبة في الوضع الحالي الضعيف للاقتصاد ذا فائدةٍ جديرةٍ بالاهتمام.

تم تلقي الخبر، وراح المرسلون الصحفيون في الغرفة يطبعون ويكتبون بصخب، والبعض منهم خرجوا من غرفة الاستماع لينشروا التأكيد على صحة

النبا الذي أوردته جريدة (USA Today). شاهدتهم كينت كونراد ينسلون إلى الخارج وهز رأسه. لم يبق الناس ليسمعوا حتى النهاية الإفادة المحضرة أو على الأقل الاستجاب من قبل أعضاء اللجنة.

بعد بضع لحظات ختم غرينسبان بتعليقه التحذيري الأخير: "ليس صعباً، مع الشعور السائد بالنشاط المحيط بالفوائض، أن نتخيل التحفظ المالي، الذي اكتسبناه بصعوبة في السنوات الأخيرة، يتبدد بسرعة. نحن بحاجة إلى مقاومة تلك السياسات التي قد تعيد بسهولة عجز الماضي واختلال التوازن المالي الذي تلاه.

عند هذه النقطة كانت هذه فكرة خطيرة له فيما بعد. كان مركز الاهتمام في مكان آخر.

\* \* \*

اندفع أونيل من اجتماعه الأول مع رؤساء إدارته - مندوبي مصلحة الدخل الداخلي، ومدير مصلحة الكحول، والتبغ، والأسلحة، والبقية - ليدير التلفاز الموضوع في الجزء البارز المصنوع من خشب الجوز خلف مكتبه. كان رئيس الاحتياط الفيدرالي الذي دخل جلسة الاستجاب من قبل أعضاء مجلس الشيوخ يتناقش بحدة مع إيرنست "فريتز" هولينغز، الرجل الديمقراطي اللامع من جنوب كارولاينا، حول الالتزامات الكبيرة والمتنامية لتغطية نفقات الضمان الاجتماعي، وعمّا إذا كانت الفوائض كما حددتها الحكومة الفيدرالية ووزارة المالية موجودة فعلاً. قال هولينغز بنبرة تكلفيّة موبخاً: "أين تجد فائضاً أيها السيد الرئيس؟ أنا أرى عجزاً. أنا أبحث في السّجل هنا، ولكن صحّح لي معلوماتي".

رن الهاتف، وقالت أنابيل إن هناك اتصالاً من جيم لين، وابتعد أونيل عن التلفاز المضبوط دائماً على قناة CNBC ليرفع السّماع. قال أونيل: "مرحباً أيها الغريب".

"لقد أردت فقط أن أقول لك أن الجماعة القديمة فخورة جداً بك يا بول".



كان لين رئيس مكتب الإدارة والميزانية OMB في عهد الرئيس فورد. لقد كان رجل أرقام بغرائز سياسية جيدة أمن الحماية لحملة أونيل التحليلية العنيفة والتي، كما كانت تقضي عادةً على السياسات والجموع التي حصنتها، كانت تؤدي إلى حملات جديدة. سأل لين: "إذاً، كيف يدلي آلان برأيك؟ هل سيفهم الناس ما يقوله؟"

قال بول: "أمل ذلك. لقد عملتُ مع آلان على هذه القضايا طوال الشهر الماضي. قد يسمع الناس فقط 'الاقتطاع الضريبي'، ولكن أرجو أن يسمعوا كلمة 'حذر'، فهناك قدرٌ ضخمٌ متوقفٌ عليها".

كان كلا الرجلين بالإضافة إلى الرؤساء السابقين للجان ميزانية الكونغرس والمسؤولين المتقاعدين من مكتب الإدارة والميزانية OMB ومن الحكومة الفيدرالية أعضاءً في لجنة الميزانيات المسؤولة، وهي مجموعةٌ تجتمع مرتين في السنة وتتداول أوراقاً حول الإدارة المالية. هناك اتفاقٌ عام في اللجنة على أن عملية الميزانية تقع تحت تهديدٍ دائمٍ من الخداع السياسي، وعلى أن الحدود العليا والحوافز رغم كونها غير تامة هي نوعٌ من العلاج المخدر للإدمان على أخاديع موالية.

إلى جانب هذه الخطوط لين الذي غادر مكتب الإدارة والميزانية OMB أخيراً ليتراًس شركة التأمين Aetna، قدّمَ مناظرةً، بين مدير تنفيذي متقاعد وآخر. يقول لين: "فكر في الطريقة التي اعتدنا فيها تقديم - فنقل - ربح سهم مفضل، ربح سهم خاص، والجميع يعرفون أنك ستراقبه كل سنة لترى إذا كنا نستطيع القيام بما فعلناه في السنة السابقة أو شيئاً أكثر أو أقل". "يفهم الجميع أن (ربح السهم المفضل) مشروطٌ على الطريقة التي جرت بها الأمور تلك السنة، بالنسبة للشركة، وللأقتصاد".

فكر أونيل أن المناظرة الصحيحة كانت ربح سهمٍ على الأسهم العادية لكل المساهمين في الأسهم، بقدر ما كان كل مواطنٍ مساهماً رديء النوع في حكومة الولايات المتحدة. قال أونيل: "كما هي الحال مع الحصة فالسؤال هو كيف

نتخلى عن أموالنا ونحافظ عليها أيضاً؟ كيف نعيد لأصحاب الأسهم ما هو مناسبٌ مالياً دون أن نقدم هباتٍ غير محددة ستُفلس الشركة في النهاية؟"  
إن الحصول على مكافأة (جزرة)، مثل نسبة محددة للاقتطاع الضريبي تنشأ من هذا الفائض، قد يكون السبيل الأساسي. قال للين: "إننا نعطيهم شيئاً. ولكنه لا يمكن أن يكون دون مقابل. المقايضة تتقبل قواعد حقيقية لتقييد التقدم إلى الأمام".

\* \* \*

على بعد مائتي ياردة غرباً وفي الطابق الأرضي من الجناح الغربي تقدّم وزير الإعلام آري فليتشر إلى المنصة ليدلي بموجز منتصف اليوم. كان يروج لمغزى مختلف: الرئيس يرحب بدعم رئيس الاحتياط الفيدرالي غرينسبان.  
سأل الصحفيون عن تعليق غرينسبان بأن صفقةً لاقتطاع الضريبي كتلك التي كان الرئيس يقترحها لن تؤمن أي حافزٍ للاقتصاد على المدى القريب.  
قال فليتشر: "أعتقد أن هناك مجالاً للموافقة أو المعارضة البسيطة بين علماء الاقتصاد حول السرعة التي قد يساعد الاقتطاع الضريبي فيها الاقتصاد، ولكن من الواضح أن رئيس الاحتياط الفيدرالي أتى اليوم وقدم دفاعاً بأن هناك إمكانية لتخفيضات الضريبة، وأن الكونغرس يستطيع خفض الضرائب التي تمرّ الآن بفترةٍ من الفوائض الكبيرة بعد أن تم إعطاؤه تحفظات الميزانية التي نعمل كلنا وفقها".

أعلن فليتشر استجابة الإدارة لبعض اقتراحات غرينسبان مثل "الحوافز" و"الشرطية". قال بإيجاز: " نحتاج أن نجعله [أي الاقتطاع الضريبي] قانوناً دائماً للبلاد".

تحدد توجّه اليوم في البيت الأبيض بقوة. والذي كان "الثلاثي الذهبي" لإيصال المغزى: أخبرهم ماذا تتوي أن تقول، قل ذلك، ثم أخبرهم ماذا قلت للتو. أدت جريدة (USA Today) الدور الأول. وكما كان متوقعاً قال غرينسبان:

" يبدو الاقتطاع الضريبي مطلوباً في أي حدث". وقام فليتشر بإغلاق الحلقة فحسب.

ساد القلق في الجناح الغربي. بيّن شرح غرينسبان تفكيره حول السياسة المالية، بالإضافة إلى بعض الأشياء التي قدّمها أونيل في إفادة التثبيت. لا، لن يشكل الاقتطاع الضريبي حافزاً على وجه الخصوص، وهذا مناقضٌ لما كان الرئيس يروّج له. أراد غرينسبان حوافز تتم على مراحل من خلال الاقتطاع الضريبي عبر سنوات عدّة، وشرطيّة دقيقة ومعتمدةً على توفر الفوائد وخاصةً في السنوات الخارجة عن دورة العشر سنوات التي حددها الاقتراح. حتى وإن تمت الإشارة إلى هذه الأمور في مقاطع تابعة في الأخبار الجديدة لليوم التالي فأظهرت أن غرينسبان كان مؤيداً للفريق.

في هذه الأثناء حول لاري ليندسي انتباهه إلى أونيل. فهم هو والموالون الآخرون لمبدأ الاقتطاع الضريبي أن بوش اعتبر الرابط القوي الذي يربط أونيل بغرينسبان مصدر قوة أساسي. ولكن بما أن غرينسبان قد اتخذ موقفاً مستقلاً استحوذ سؤال آخر على التفكير: هل ينسجم وزير المالية مع صديقه القديم، رئيس الاحتياط الفيدرالي، أكثر من انسجامه مع مديره الجديد، السيد الرئيس؟

كتب ليندسي في ذلك اليوم مذكرةً لرئيس الهيئة آندي كاردي - وكانت هذه طريقة لإيصالها للرئيس دون إدراج اسمه كمتلق.

كانت التهمة المحددة هي أن إدارة تحليل الضريبة OTA العائدة لوزارة المالية لم تكن قادرةً "قبل حلول الأسبوع القادم على تقديم كلفة الإيراد لبرنامج إصلاح الضريبة الذي طرحه الرئيس" عندما تم اختيار بوش لاتخاذ قرارات حاسمة في قضايا الضريبة والميزانية. يعني ذلك أنه على البيت الأبيض الاعتماد على افتراضات الخط القاعدي التي وضعتها وزارة المالية وتقديرات كلفة الدخل الإجمالي التي وضعتها اللجنة المشتركة لفرض الضرائب، وهي مجموعة في الكونغرس ممثلةً للطرفين، والتي تضمنت أرقاماً أظهرت نمواً

اقتصادياً ضئيلاً فحسب من تخفيضات الضريبة وأثراً غير جدير بالذكر على إيراد الضريبة المستقبلية، بدلاً من أن تعتمد "كلياً على تقييمات الإدارة" كما كتب ليندسي.

شعر ليندسي أن التقييمات يجب أن تقدر بناءً على "الحساب الديناميكي" - وهي نظرية يعتقدونها بعض علماء الاقتصاد تقضي بأن النمو الذي يحدثه الاقتطاع الضريبي له بعض الآثار المضاعفة - تماماً مثل مضاعفة الفائدة - والتي لم تخضع للتحليل التام إلى ما يسمونه الحساب الثابت المستخدم عادةً من قبل مسؤولي الميزانية.

في هذه الأثناء كان الأعضاء في إدارة تحليل الضريبة OTA بالكاد قد تعرفوا على مدرائهم الجدد. لم يكن متوقعاً وصول مارك وينبيرغر، السكرتير المساعد لسياسة الضريبة الذي اختاره أونيل، قبل أوائل شهر شباط. يستغرق حساب تقييمات كلفة الإيراد حوالي أسبوع - عملية طويلة تتضمن تلقيم الأرقام إلى برنامج معقد على الحاسوب يظهر كيف أن تخفيضات الضريبة ستغسل شرايين الاقتصاد في الولايات المتحدة - ولم يكن فريق عمل وزارة المالية متحمس جداً للعمل على نموذج لاقتراح قد يتغير قريباً.

بدا النقاش المتبادل التقليدي بين أصحاب الآراء المختلفة في السياسة، على نحو مميت، فرصة سانحة لليندسي. فكتب: "أنا شخصياً أجد ذلك باعثاً على الأسى. أنا مرتبك لأن إدارة تحليل الضريبة OTA لا تمتلك نموذجاً عن اقتراح الضريبة القابل للتنفيذ الذي قدمه الرئيس، والذي يمكن أن يتم ضمّه إلى الفرضيات الاقتصادية الحديثة. وهذا يعني، من دون ريب، أنه لم تتم كتابة نموذج منذ أن تقرر تولي الرئيس للمنصب، وأنه لم يتم حتى كتابة واحد خلال الحملة الانتخابية. وكما تعرف فقد كان الرئيس مخلصاً في الالتزام باقتراحه الضرائبي منذ أن طرحه في كانون الأول من العام 1999".

أرسل ليندسي نسخاً عن مذكرته إلى أونيل ومدير مكتب الإدارة والميزانية OMB ميتش دانييل، والتي تسربت بسرعة إلى الصحافة.

بعد ظهر ذلك اليوم تناقش أونيل عبر الهاتف لمدة ساعةٍ مع فيل غرام، العضو الجمهوري في مجلس الشيوخ من تكساس، والذي قاد لفترةٍ طويلة الاتجاه المحافظ للحزب حول القضايا الضريبية. تكلم غرام عن إفادة غرينسبان وعن نفوره من أي تحفظاتٍ على التخفيض المقترح على نسب الضريبة بما فيها إطار العشر سنوات - سأل غرام: "ما الفائدة من ذلك؟ إن خفضتها أم لا؟" - وجس نبض وزير المالية عن رأيه فيما قاله رئيس الاحتياط الفيدرالي. لم يدل أونيل برأيه بوضوح، فقد عرف أن غرام قد تكلم مع الرئيس وكارل روف وليندسي، لذا حول مجرى الحديث إلى قضايا أخرى.

مرَّ غرينسبان لاحقاً بمكتب أونيل، وعبر عن حزنه بسبب تسرب الإفادة إلى جريدة (USA Today)، وشعر أنه سيحتاج إلى أن يعزز أكثر قضيته عن الشريطية والاقتصاد في مناسباتٍ أخرى يطرح فيها هذه المواضيع أمام الكونغرس في مواعيد معينة للأسابيع القادمة. قال: "لقد أصبت ببعض الضربات اليوم".

قال أونيل: "على الأقل نُشرت فكرة الحدود العليا والحوافز، سوف تحدث نقاشاً. هذا كل ما نحتاجه".

انقضى بعد الظهر. تحدثت كوندوليزا رايس عن قضايا الدين الخارجي، وتحدثت كارين هيوغز عن "وحدة الرسالة" في معركة الضريبة التي أمامنا. بعد ذلك حصل أونيل على نسخته لمذكرة لاري.

قرأها غير مصدق تماماً. كانت الانتقادات لدائرة الضريبة سخيفة. لم يكن فريقه قد اجتمع أصلاً، ولم يبدأ المكتب بالعمل رسمياً بعد لدى هذا الرئيس إلا قبل يومين فقط، وكانت افتراضات المالية وأرقام اللجنة المشتركة كافيةً لتوجّه الرئيس في هذه المناقشات الأولية. وإذا أراد لاري مجموعةً من الأرقام تدعم قضيته فعليه أن يحصل عليها في مكانٍ آخر.

أدرك بعد أن قرأ الرسالة مرةً ثانية أنها لم تكن تتعلق بأي من هذه الأمور. بل كانت تصريحاً بالولاء. كان ليندسي يقول إنه مؤيدٌ قويٌّ للرئيس وأن أونيل

لم يكن كذلك. كانت هذه ثغرةً خاف منها أونيل: إن الوسيط الصادق سيعتبر مؤيداً. والتحليل المحكم الرؤية سيوصف على أنه خيانة. تم وصفه بوضوح على أنه معارض.

أخذ نسخةً عن المذكرة وكتب بعجلة في أعلاها:

لاري: هذا نوعٌ جبانٌ من البيروقراطية.  
لا بد أن لديك شيئاً أفضل تملأ به وقتك،  
من أن ترسل إليّ مذكرةً كهذه.

بول أونيل

طبع نسخاً لأندي كارد وميتش دانييلز وألقى بها في البريد.  
إذا أرادوا حرباً فسيمنحهم ذلك.

\* \* \*

اجتمع جورج دبليو بوش بمسؤولي مجلس الأمن القومي لأول مرة بعد ظهر الثلاثين من شهر كانون الثاني، بعد عشرة أيام من تنصيبه ليصبح الرئيس الثالث والأربعين للولايات المتحدة.

اتجهت الجماعة الأقرب إلى مركز السلطة نحو غرفة الطوارئ في الطابق الكائن أسفل المكتب البيضوي في الساعة الثالثة وخمس وثلاثين دقيقة تماماً بعد الظهر، وفوجئ بعضهم بوجود الرئيس هناك قبلهم ينظر إلى ساعته، فالرؤساء معروفون ببدء اجتماعات كهذه متأخرين قليلاً وجعلها تمتد أطول مما كان محددًا.

اتخذ الجميع مواقعهم حول الطاولة حسب تقليد قديم العهد: الرئيس في الصدر، نائب الرئيس على يمينه، ثم أونيل ومدير وكالة الاستخبارات الأميركية جورج تينيت وعند نهاية الطاولة كوندوليزا رايس، وعلى يسار الرئيس، باول ورامسفيلد ورئيس مجلس رؤساء الأركان المتحددين الجنرال هيوغ شيلتون. كان

أندي كارد هناك أيضاً وأحضر كل مسؤول مندوباً أعلى، عضواً جديداً في المجلس، وجلس هؤلاء مباشرة وراء رؤسائهم.

قدم بوش بعض الملاحظات التمهيديّة حول "نظام الأمور في مجلس الأمن القومي التابع لي".

"ستدير كوندي هذه الاجتماعات. وسأقابل كل واحد منكم بانتظام، ولكني أريدكم أن تناقشوا الأمور هنا ثم ستقلها كوندي إليّ. إنها مستشارتي للأمن القومي".

كان الموضوع المحدّد هو "سياسة الشرق الأوسط"، ولكن جداول الأعمال التي تم إرسالها خلال الأيام السابقة قدمت تفاصيل قليلة فقط. تم إطلاع أونيل والمسؤولين الآخرين من قبل مساعديهم على القضية الوحيدة ذات الأهمية الأحدث في المنطقة، أي الصراع العربي - الإسرائيلي.

قامت إدارة كلينتون بجهدٍ يائسٍ أخيرٍ للتسوية خلال خريف وشتاء 2000 - 2001. دعا كلينتون الرئيس الفلسطيني ياسر عرفات ورئيس الوزراء الإسرائيلي إيهود باراك معاً. وكانت هذه أول مرة يلتقيان بها في كامب ديفيد. أصبح كلينتون منهمكاً جداً في العملية، جاعلاً إياها رسالة ومهمة شخصية له. تم تحقيق "نظرياً" كل المطالب الفلسطينية، بما في ذلك تشكيل دولة مستقلة بحدود تحميها الأمم المتحدة ومساعدة مالية بلغت 32 مليار دولار، فقد كان باراك بالكاد متمسكاً بالسلطة وفاقداً الأمل بالحصول على تسوية، وكان كلينتون قلقاً من الوضع.

ولكن في موازاة هذا عزل فريق كلينتون الرئيس عرفات ظناً منهم أنهم قد يحصلون على تعاون بإبعاده عن الأحزاب الأكثر تطرفاً في المخيم الفلسطيني. تلك الخطوة تركت عرفات معطل القوة وغير قادرٍ على تمثيل مجموعة المصالح الفلسطينية المتشعبت بها. وبعد أن صارت الاتفاقية حبراً على الورق في شهر كانون الأول، انسحب عرفات من الطاولة متذمراً من ادعاءات تعود لألفي سنة عن طقوس دينية في جبل الهيكل في القدس. وباستعادة أحداث

الماضي كان واضحاً للكثير من الذين شملتهم هذه القضية أنه لم يُعطَ سلطة كافية لتوقيع أي معاهدة.

ردد الرئيس بوش هذا الرأي: "سوف نصلح اللاتوازن الذي أحدثته الإدارة السابقة في صراع الشرق الأوسط. سوف نميل كفة الميزان لإسرائيل من جديد. وسوف نثبتُ على هذا المبدأ".

قال بوش: "لقد تجاوز كلينتون حدوده وانهار كل شيء، ولهذا نحن في مشكلة. إذا كان الطرفان لا يريدان السلام، فلا نستطيع إرغامهما بأي طريقة".

ثم قال الرئيس بتلعثم: "هل سبق والتقى أحدٌ منكم بأرييل شارون؟" بعد لحظة رفع باول يده على نحوٍ ما. نعم، لقد التقيت به.

قال بوش: "لن أعود إلى السمعة القديمة فيما يتعلق بشارون. سوف آخذ بما يفعله الآن "بقيمته الظاهرية". سوف نعمل على علاقةٍ تعتمد على كيفية تطور الأمور.

قال بوش إنه التقى بشارون لفترةٍ وجيزة عندما طارا فوق إسرائيل في هليكوبتر خلال زيارةٍ في كانون الأول سنة 1998. قال بوش بتجهم: "رأيتَه فقط في تلك المرة. لقد طرنا فوق المخيمات الفلسطينية. وبدأت الأمور سيئةً في الأسفل هناك. لا أرى أننا نستطيع فعل الكثير فيما يتعلق بهذه النقطة. أعتقد أن الوقت قد حان للانسحاب من ذلك الموقف".

وكان ذلك كل شيء حسب أونيل وعدة أشخاص آخرين في الغرفة. كان الصراع العربي - الإسرائيلي في حالة فوضى، ولن تشارك الولايات المتحدة على المتقاتلين أن يحلوا ذلك بأنفسهم.

قال باول أن خطوةً كهذه قد تكون متسرّعة. أشار إلى العنف وأصوله في الضفة الغربية وغزة، وأكد على أن انسحاب الولايات المتحدة سيطلق العنان لشارون والجيش الإسرائيلي. قال باول: "قد تكون نتيجة ذلك أليمة، وخاصةً بالنسبة للفلسطينيين".



هزّ بوش كتفيه لا مبالياً وقال: "ربما تكون هذه الطريقة الأمثل لإعادة التوازن للأمور".

بدا أن باول أجفل.

قال بوش: "إظهار القوة من جهة واحدة قد يوضّح الأمور فعلاً". التفت إلى رايس وقال: "إذا يا كوندي، عمّ سنتحدث اليوم؟ ماذا لدينا على جدول الأعمال؟" قالت رايس: "كيف أن العراق يخلّ بتوازن المنطقة يا حضرة الرئيس"، وقد فهم عددٌ من المراقبين أن ذلك كان مقالاً مكتوباً. أشارت إلى أن العراق قد يكون السبيل إلى إعادة تنظيم المنطقة بكاملها.

قالت رايس أن مدير وكالة الاستخبارات الأميركية السيد تينيت سيقدم موجزاً عن آخر الاستخبارات حول العراق. أخرج تينيت لفيفة ورقية طويلة بحجم الطبعة الزرقاء لتصميم معماري وبسطها على الطاولة.

كانت صورةً لمصنع غير واضحة بدقة. قال تينيت أن طائرات المراقبة قد التقطت هذه الصورة للتوّ. تعتقد وكالة الاستخبارات الأميركية أن المبنى قد يكون "مصنعاً ينتج مواداً كيميائية أو بيولوجية لصناعة الأسلحة".

وبسرعة كان الجميع منكبين على الصورة. كان مع تينيت مؤشرة<sup>(3)</sup>. "هذه هي طرق سكة الحديد التي تصل إليها.... هذه الشاحنات مصفوفة هنا.... إنهم يُدخلون ذلك من هنا ويخرجونه من هناك.... هذا هو مبرّد الماء".

أشار تشيني إلى المندوبين، الذين جلسوا في صفٍ بموازية الحائط. قال بإثارةٍ غير مميّزة ملوحاً بيده: "تعالوا إلى هنا. عليكم أن تلقوا نظرةً على هذا".

احتشدوا حول الطاولة أيضاً. والآن كان عددٌ لا بأس به من الأشخاص بمن فيهم الرئيس يحدقون بتركيزٍ في الصورة التي كانت بحجم غطاء طاولة.

(3) المؤشرة: عصا يشار بها إلى موقع على خريطة أو صورة.

تدخل أونيل بعد لحظة قائلاً: "لقد رأيت الكثير من المصانع حول العالم والتي تبدو مثل هذا. ما الذي يجعلنا نشك أن هذا ينتج مواد كيميائية أو بيولوجية للأسلحة؟"

ذكر تينيت بعض المواضيع التي قدمت دليلاً مادياً - مثل التواتر المستمر للشحن البحري من وإلى المصنع - ولكنه قال إنه لم تتوفر معلومات مؤكدة عن المواد المصنعة.

بسط مدير وكالة الاستخبارات المركزية لفافات ورقية أخرى. كانت إحداها صورة لمهبط للطائرات فيه طائرة عراقية دمرتها الطائرات الأميركية النفاثة. وأخرى فصلت الطرق الجوية لطائرات المراقبة الأميركية. وثالثة أظهرت التحصينات الكثيفة المضادة للطائرات التي وضعها صدام حسين حول بغداد والتي امتدت على شكل قمع نحو الجنوب حيث كان نطاق منع الطيران مفروضاً.

حصلت حادثة منذ فترة قريبة أوشك أن يتم فيها إسقاط طائرة استطلاع أميركية، وقال الجنرال شيلتون أن الاعتماد الأميركي على الاستخبارات الجوية شكل خطراً كبيراً بإمكانية إسقاط واحدة من طائراتنا وقتل أو أسر قبطانها.

سأل أونيل عن مقدرتنا على تدمير مدفعياتهم المضادة للطائرات - "تردّ على كل قذيفة يطلقونها بتدمير عشر من مدفعياتهم" - وتحول الحديث إلى الاتجاه التقني. قاطع رامسفيلد بحديثه عن أنظمة توجيه الصواريخ، وتدخل تينيت بقوله إن المعلومات كانت قليلة جداً لدرجة "أننا سنذهب إلى هناك ونحن عميان" إذا أردنا استهداف قواعد عسكرية أو مصانع للأسلحة.

لم يقل الرئيس إلا القليل. أوما فحسب، بنفس السلوك الفاتر وغير المناقش الذي كان يعرفه أونيل. ولكن بما أنه تم تحديد اتجاه جديد من الأعلى فقد وجّه هذا التغيير في السياسة الأحداث التالية. إن المقدمة الافتتاحية التي تضمنت فكرة أن نظام صدام حسين يخل بتوازن المنطقة والاحتمال القوي بامتلاكه أسلحة للدمار الشامل - صورة غير واضحة، ربما مضللة، ولكن تظهر بعض

التفاصيل - دفعت بالتحليل نحو اللوجستيات: الحاجة إلى استخبارات أفضل، إلى طرق لتضييق الشبكة حول نظام صدام، إلى استخدام القوات المسلحة الأميركية لدعم المعارضين العراقيين في انقلاب.

إن تغييراً أساسياً في السياسة الأميركية كان في طريقه إلينا. بعد أكثر من ثلاثين عاماً من التدخل الحاد، بدءاً من كيسينجر ونيكسون وحتى موقف كلينتون الأخير، كانت أميركا تتفض يديها من الصراع في إسرائيل، الآن سوف نركز على العراق.

قال باول إن العقوبات الاقتصادية لم تكن فعالة، "إننا نتصرف بطريقة تعود بالنفع على صدام وتفقدنا دعم الشعب العراقي".

تحتاج العقوبات إلى التحول "من قائمة بما هو مسموح إلى قائمة بما هو ممنوع"، لتصبح نظام ضبط للأسلحة بدل أن تكون نظام عقوبات اقتصادية عامة. قال وزير الخارجية: "نحتاج إلى التحكم بطريقة صارمة باستيراد المواد التي قد تستخدم في تصنيع الأسلحة ونسمح باستيراد البضائع التي لا تستخدم في ذلك، والتي تصل إلى هناك الآن". كان صدام يتلاعب بالوضع السائد. لم تكن الأدوية اللازمة والضروريات الأخرى تصل إلى الشعب العراقي، مع أن صدام ترك مبلغ حوالي 3 مليار دولار من حساباته لدى الأمم المتحدة عبر اتفاق النفط مقابل الغذاء دون أن ينفقها. أشار باول إلى أن العقوبات لم تكن موجهة بحكمة، فقد أدت إلى حوادث مؤسفة مثل توقف محطة لتوليد الطاقة الكهربائية عن العمل لأنها لم تستطع تأمين قطع الغيار، وعراقيين يموتون في مشفى انقطعت عنه الكهرباء. "هذا لا يحبنا إلى الشعب العراقي الذي نأمل انتزاع دعمه لنساعده على الإطاحة بهذا النظام، هذا إذا كنت قد فهمت موقفنا بطريقة صحيحة". قال بوش: "تلك هي المشكلة، نحتاج أن يكون الناس في صفنا".

ذكر تينيت أن وكالة الاستخبارات المركزية تلقت تخمينات عن أن صدام كان يدفع مكافآت لعائلات بعض الانتحاريين في الضفة الغربية وغزة. وكان أيضاً يبيع النفط بسعر أدنى لسوريا والأردن مشكلاً بذلك شبكة من التكافل

المتبادل والدعم بين دول متجاورة. قال بوش: "يجب أن نعلم المزيد عن هذا، وعن أسلحته التدميرية أيضاً".

خلال الدقائق التالية انطلق نقاش متخبط غير محدد عبر الطاولة عن كيفية معالجة مسألة المعلومات الناقصة وكشف طبيعة برنامج الأسلحة لدى صدام ونسف الأهداف العراقية المحددة.

لاحظ عددٌ من الأشخاص الموجودين الذين حضروا اجتماعات مجلس الأمن القومي في الإدارة السابقة تغييراً هاماً. تذكرَ واحدٌ منهم: "كانت هناك معارضة كبيرة في إدارة كلينتون على استخدام القوات الأميركية على الأرض، كان ذلك محرماً تقريباً". يبدو أن هذا التحريم قد انتهى، وقدّم ذلك خياراتٍ لم تفتح من قبل.

وبانتهاء مدة الساعة تقريباً، كان بوش قد أعطى مهمّاتٍ للجميع. سيقوم بول وفريقه بإنشاء نظامٍ جديدٍ للعقوبات الاقتصادية. قال إن رامسفيلد وشيلتون "يجب أن يدرسا خياراتنا العسكرية". تضمن ذلك إعادة تشكيل التحالف العسكري لحرب الخليج عام 1991، وبحث "كيف قد يبدو" استخدام القوات البرية الأميركية في شمال وجنوب العراق، وكيف قد تدعم القوات المسلحة المجموعات التي قد تساعد في تحدي صدام حسين داخل البلاد. سيخبر تينيت عن تحسين استخباراتنا الحالية، وسيبحث أونيل في كيفية الضغط مالياً على النظام.

تم تأجيل الاجتماع، إلى ما بعد عشرة أيام، والموضوع هو العراق.

\* \* \*

رجع أونيل إلى وزارة المالية وعادت بعض المشاهد من غرفة الطوارئ إلى تفكيره. تذكر: "تركيز الإدارة هو النيل من صدام حسين، كان كل شيء إلى هذا الحد واضحاً تماماً. عرف أن رامسفيلد، بالإضافة إلى بعض الأشخاص الذين صنفهم نواباً مثل نائب وزير الدفاع بول وولفوتيز وداوغ فايت الذي كان

محللاً للسياسية الخارجية لفترة طويلة، وكان يدير في ذلك الوقت شركة قانونية في واشنطن، قد شعروا بأنه كان من الخطأ عدم التخلص من صدام حسين في العام 1991.

ولكن بعد عشر سنوات بدا صدام موضوعاً في قفص ومنزوع المخالب. من الواضح أن الكثير من القوى كانت تخل بتوازن المنطقة، وعلى وجه الخصوص الصراع العربي - الإسرائيلي بحد ذاته، والذي كنا الآن نتخلى عنه. من الذي كان يدعم هذه السياسة الخارجية بالضبط؟ وهل كانوا يسألون أنفسهم أسئلة واقعية عن الخيارات والنتائج؟ بدا أن الاجتماع كان مخططاً. قال رامسفيلد القليل، لم يقل تشيني شيئاً، مع أن كلا الرجلين قد فكر منذ فترة طويلة بالإطاحة بصدام حسين. نسقت رايس، وكان لدى تينيت عرض جاهز. أما باول فقد بدا متفاجئاً لأننا نتخلى عن النزاع العربي - الإسرائيلي ونجعل العراق النقطة الأساسية. بدا الجنرال شيلتون مهتماً. هل تشكلت مجموعة موافقة وأخرى معارضة قبل الآن؟

هل كانت هذه ببساطة مسألة إتمام لما تركته إدارة بوش الأول دون إنجاز؟ هل كان لهجوم متعدد العناصر على صدام حسين أولوية في مطلع عام 2001 حقاً؟ كان الحوار اليوم في أغلبه عن الوسائل - ما الوسيلة لإضعاف أو إنهاء نظام صدام. وتساءل أونيل بعد بداية أسبوع الإدارة الثاني، متى تماماً سيتم مناقشة الأسباب؟ - لماذا صدام؟ ولماذا الآن؟ ولماذا كان هذا مركزياً بالنسبة لمصالح الولايات المتحدة؟

\* \* \*

فتح أونيل مذكرةً من دونالد رامسفيلد بعد فترة قصيرة من عودته إلى مكتبه. كان عنوانها "مواضيع النقاش، قضايا ميزانية السنة المالية 2001 والسنوات المالية 2002 - 2007".

على كل حال لم تكن بمعظمها وثيقة ميزانية تقليدية. في تفسيره لسبب

تعرض الميزانية العسكرية لارتفاع مفاجئ، بين رامسفيلد بخمس نقاط أساسية الأفكار الضمنية التي كانت تشكل الآن السياسة الخارجية على مستوى العالم:

1. أنشأ انهيار الاتحاد السوفيتي قواتٍ ملغيةً للمركزية خلقت قوىً إقليمية جديدة، العديد منها معادٍ بشدة الآن للولايات المتحدة ويتسلح ليعيقنا عن حشد طاقاتها النووية والتقليدية في الأزمات الإقليمية.

2. التحرير الاقتصادي للتجارة في خدمات وسلع التقنية المتقدمة الذي تلا الحرب الباردة، جعل أفقر الأمم على الأرض قادرةً على الحصول بسرعة على التقنية العسكرية الأكثر تدميراً التي ابتكرت حتى الآن، بما فيها الأسلحة النووية والكيميائية والبيولوجية وطرق توجيهها. لا نستطيع أن نمنعهم من القيام بهذا.

3. يخلق القطاع المدني وليس الدفاعي الآن التقنيات التي تخول الحصول على قدراتٍ عسكرية متطورة. يمكن استخدام هذه التقنيات المتوفرة عالمياً لخلق ردات فعلٍ غير متناسقة من قبل دولٍ صغيرة أو متوسطة بالنسبة لقوتنا العسكرية العادية، والتي لا تستطيع أن تهزم قواتنا ولكن يمكنها أن تمنع اقترابنا من مناطق خطيرة في أوروبا والشرق الأوسط وآسيا. قد تحدُّ من قدرتنا على استخدام القوة العسكرية القواتُ التحت بحرية التقليدية والدفاع الجوي المتطور والهجمات على بنيتنا التحتية (في القيادة والتحكم والاتصال والحواشيب والاستخبارات والمراقبة والاستطلاع) وطرق غير متناسقة مماثلة.

4. تستثمر الصين وروسيا وإيران والعراق وكوريا الشمالية هذه القدرات التي تستغل هفواتٍ مثيرة للغضب في قدرات الولايات المتحدة. سوف تنقل التجارة العالمية المتحررة اقتصادياً هذه القدرات إلى آخرين.

5. يمكن أن تظهر التهديدات بسرعة كبيرة وبإذارٍ صغيرٍ أو بدونه.

**ملاحظة:** ملاحظات وزير الدفاع السابق بيل كوهين: قد يظهر التهديد الصاروخي للولايات المتحدة خلال سنة واحدة.

**ملاحظة:** يزداد الخطر على أمن الولايات المتحدة والحلفاء، لأن الولايات المتحدة تفشل في الرد بفعالية وبطريقة حاسمة على التهديدات غير المتناسقة والتي يَرَجَّح أنها ستميز الربع الأول من القرن الواحد والعشرين.

عرف أونيل الوزير رامسفيلد منذ الستينات، كانت لهما صلاتٌ منذ ذلك الوقت، وكانت زوجتهما صديقتين. كلاهما ترك الحكومة ليصبح مديراً تنفيذياً. كان دون رامسفيلد رئيساً لشركة راند RAND، ثم أصبح بول رئيسها.

تكلم أونيل مع بوش عن رامسفيلد عندما ذهب إلى تكساس في منتصف كانون الأول ليتم تقديمه كوزيرٍ للمالية باختيار بوش له. في ذلك الوقت كان عضو ولاية إنديانا في مجلس الشيوخ دان كوتس وبول وولفويتز من بين المنافسين الرئيسيين لمنصب وزير الدفاع. سخر بوش في اجتماع في بيت الحاكم من أن تشيني كان مقرباً جداً من رامسفيلد ليكون موضوعاً في حديثه عنه، وسأل أونيل عن رأيه. قال أونيل مصادقاً على رامسفيلد: "سيكون وكيلاً ممتازاً للتغيير"، ونصح بوش "بأفضل طريقة للاستفادة من قدرات دون".

كان أونيل واحداً من الأشخاص القلائل الذين كانوا يتكلمون بفضاظة مع رامسفيلد العنيد، وكان شخصاً سيخبر رومي (رامسفيلد) متى يكون مخطئاً بكل معنى الكلمة.

مرّ أونيل الآن على الصفحات الست للوثيقة، وصف أولي لنوع وزير الدفاع الذي سيكونه رامسفيلد. وبعد رأي رامسفيلد المتصلب، أتت قائمة طويلة من الأجوبة عن كيفية تغيير القوات المسلحة وعن كلفة ذلك.

أعدت المذكرة أفكاراً كانت قد ظهرت في إدارة بوش الأول. كان انهيار الاتحاد السوفيتي عام 1991 يعني أنه يجب إعادة تقييم كل مبدأ تقريباً يتضمن وضع أميركا العالمي. ظهرت اللمحة الأولى عما كان يظنه أعلى المسؤولين الأميركيين عن ذلك المجال في العام 1992 عندما تسرّب تقرير تمهيدي سري

وضعه البنتاغون بعنوان (توجيه سياسة الدفاع) إلى جريدة (نيويورك تايمز). أكدت الخطة التي وضعها بول وولفويتز السكرتير المساعد لوزير الدفاع ديك تشيني في ذلك الوقت على أن مراكز جديدة للقوة بعضها معاد للولايات المتحدة تنمو وتتطور. أوصى التقرير التمهيدي بأن تكون الولايات المتحدة فعالة في إعاقة نمو "المنافسين" الذين تضمنوا الصين وروسيا بالإضافة إلى دول حليفة مثل ألمانيا واليابان.

في هذه الأثناء كان ينشأ حواراً مرتبطاً بما سبق عن نوع القوات المسلحة التي قد تضع الخطط للقوة الأميركية بأفضل طريقة في عالم متغير تقنياً. اندفع مجرى النقاش هذا من محلل دفاع معسول اللسان اسمه آندي مارشال، كان يدير لمدة ثلاثين سنة تقريباً دائرة التقييم الشبكي في البنتاغون، وهو مركز سياسةٍ داخلي، وكان كثيراً ما يزور شركة راند حيث التقى برامسفيلد وأونيل. يعتبر مارشال مؤسس مذهب التفكير المعروف بـ "الثورة في الشؤون العسكرية"، والذي أكد على أن واحدة من النقلات النادرة في التاريخ في التنظيم العسكري وتقنيته كانت على طريق التحقق. كانت الميزتان الأساسيتان للنقلة الحالية، أولاً: تطور أسلحة المدى البعيد البالغة الدقة، والتي تجعل حاملات الطائرات والقواعد الجوية والمنصات البارزة الأخرى معرضة للهجوم من بعيد، وثانياً: التقدم في تقنية المعلومات، بدءاً من الكاميرات على الأقمار الصناعية وحتى المسابر الآلية وأنظمة تحديد مواقع العالم والتي تمكن القواد من رؤية حقل معركة متنقل والبقاء على اتصال وتنسيق والاستجابة للفرص المناسبة.

أكد مارشال ومؤيدوه أن الجيش في المستقبل سيكون قوة أصغر وأسرع ومزودة تقنياً براً وبحراً، وتدعمها أسلحة المدى البعيد الدقيقة وهجوم جوي متطور ومسير من قبل الاستخبارات.

لم تظهر هذه النظرية، التي تسمى بنظرية التحول، أية نتائج ملموسة في التسعينات، فقد بدأت علاقات كلينتون بالقوات المسلحة بشكل سيئ مع وضع 'الأصدقاء في الجيش' الذي اتخذته، ولم تتحسن بشكل هام أبداً، مما أعطى



المتمسكين بالتقاليد العسكرية ذخيرةً كافيةً لإيقاف المبادرات التي قام بها مارشال ووزير الدفاع ذو العقلية الإصلاحية ويليام بيرلي.

خفّض كلينتون الإنفاق على الدفاع بشكلٍ طفيفٍ من خلال دولاراتٍ منظمةٍ التضخمٍ وحقيقتيَّةٍ من خلال هدنةٍ تمت مفاوضتها، وذلك على الرغم من الكلام الكثير عن "ربح السلام" الكبير.

ولم يكن هناك أيضاً أي اعتناق لمبدأ واضح في عهد كلينتون. نزعنا فرق سياسة الدفاع والخارجية إلى الاقتراب من مسائل السياسة الطبيعية<sup>(5)</sup> مثل الصراع البوسني أو العلاقات مع الصين، قضيةً تلو الأخرى. قاموا بالارتجال فتعاونوا مع شركاء دوليين وحاولوا مع بعض النجاح تحقيق تسوياتٍ والالتزام بمواقفٍ وسطية. لقد شعروا في الواقع أن الحرب الباردة قد حررتهم من مبدأٍ منظمٍ مثل 'الاتساع' و'الانفراج'.

قدم جورج هـ دبليو بوش ابنه في كينيديانكورت عام 1998 إلى كوندوليزا رايس التي كانت أستاذةً في علم السياسة ومديرةً في جامعة ستانفورد. كان الحاكم قد بدأ بالتفكير عما قد يعنيه أن تكون رئيساً. كانت لديه بصيرةٌ في دولةٍ أجنبيةٍ واحدة، ويعود الفضل في ذلك إلى الحدود الطويلة المشتركة بين ولاية تكساس والمكسيك. وحدثت رايس جهودها مع بول وولفوتيز وبدأت دروساً خصوصية. تمت دعوة آخرين خلال السنة والنصف التالية، وكانوا كلهم تقريباً أعضاء في مجتمعٍ صغيرٍ محافظٍ محدث.

كان وصف ما يجري خلال هذه الجلسات سطحياً. ما عرفه الحاكم - ما تعلمه، وممن تعلمه، كان محدوداً تقريباً بتعليقاتٍ عن امتلاكه "غرائز جيدة". كان الاستثناء الوحيد من التراث ريتشارد بيرلي، وهو عضو في جمعية المشروع الأميركية ومساعد سابق لوزير الدفاع في إدارة الرئيس ريغان. علّق بيرلي علانية: "عرفتُ منذ المرة الأولى التي قابلتُ فيها بوش - الرئيس الثالث

(5) علم السياسة الطبيعية: دراسة تأثير العوامل الجغرافية والاقتصادية والبشرية في سياسة الدولة الخارجية خاصة.

والأربعين - أنه كان مختلفاً. هناك أمران باتا واضحين. الأول، هو أنه لم يكن يعرف الكثير. والثاني، أنه كانت لديه الثقة ليسأل أسئلةً أظهرت أنه لم يكن يعرف الكثير. يكره معظم الناس أن يعترفوا عندما لا يعرفون أمراً ما، كلمةً أو مصطلحاً لم يسمعوا به من قبل، ولكن ليس هو. قد تثير مسألةً فيقول: "لم أدرك ذلك. هل يمكن أن تشرح ذلك؟" كان متشوقاً للتعلم".

عند هذه المرحلة، نهاية كانون الثاني، سيقوم أولئك الذين أشرفوا على ابتداء الكثير من الأفكار التي ستشكل الأساس للسياسة الخارجية للإدارة بالإشراف على إنجازها. تشيني سيقوم بالإشراف والحماية. سيكون رامسفيلد رجل النقطة الأساسية. وولفوتيز سيدعم رامسفيلد من الداخل، ومن الخارج سينصح ريتشارد بيرلي البنتاغون والبيت الأبيض ووكالة الاستخبارات المركزية حيث يترأس مجموعةً مدنيةً من نوع خاص تسمى المجموعة الاستشارية لسياسة الدفاع.

ذكرت مقدّمة مذكرة رامسفيلد أن التهديد لأمن الولايات المتحدة قد ترسخ ونما بسرعة في السنوات التي تلت تلاشي النظام الذي ساد كلا قطبي العالم. كتب رامسفيلد عن تسليح قوى إقليمية جديدة معادية بشدة للولايات المتحدة "تتسلح لتوقف مسيرتنا"، سمحت التجارة بالتقنيات المتطورة حتى "لأفقر الأمم على الأرض أن تحصل على الأسلحة العسكرية الأكثر دماراً المبتكرة حتى اليوم". أكدت المذكرة أن هذا التوقع الفظيع لكوكب يعجّ بالأسلحة النووية والبيولوجية والكيميائية والرغبة في استخدامها ضد الولايات المتحدة كان أمراً لا يمكن تفاديه، إنه لأمرٌ واقع. "لا نستطيع منعهم من القيام بذلك".

لم يُذكر في المذكرة المؤلفة من ست صفحات النقطة المقابلة التقليدية بأنه قد تساعد منظمات دولية وشبكة من الاتكالات المتبادلة اقتصادياً وثقافياً بالإضافة إلى الأحلاف الحامية في ضبط مثل هذا التكاثر المميت. ويضع الرأي المحافظ المحدث القليل من الأمل في ترتيبات كهذه أو في الدبلوماسية من أجل تلك المسألة.

قد لا توجد حالة يمكن فيها التفاوض في قضية "اللاتناسق". يشير المصطلح إلى حرب العصابات بالضرورة، وقد استخدمته الاستراتيجيات العسكرية حديثاً ليشمل أي شيءٍ مختلفٍ عن اشتباكٍ تقليديٍ قوةٍ ضد قوةٍ لمجموعاتٍ عسكريةٍ مدرّعة. كتب رامسفيلد إن إتباع هذه المبادئ اللاتناسقة، والتي يزيد من حدتها أسلحة الدمار الشامل المتوفرة عالمياً، ستكون كافية لمنع الولايات المتحدة من الوصول إلى أقاليم كثيرة في العالم "وستفيد قدرتنا على استخدام القوة العسكرية".

حدد رامسفيلد العراق والصين وروسيا وإيران وكوريا الشمالية على أنها تتجه في هذا الاتجاه - ثم أشار إلى حكمٍ أصدره وزير الدفاع السابق في إدارة كلينتون بيل كوهين أن تهديداً صاروخياً للولايات المتحدة قد يظهر خلال سنة واحدة.

انتقل أونيل إلى القسم الأخير من مذكرة رامسفيلد، إلى بيان المبادئ. لقد سبق وسمع الكثير عن هذا في الاجتماعات التي حضرها في نهاية التسعينات في جمعية المشروع الأميركية حيث كان كل المحافظين المحدثين البارزين موجودين: تصريحٌ بخطرٍ مطوّقٍ وعدم وجود أي فرضية لأي حلٍ حقيقيّ.

ركزت الصفحات التالية على التدهور الذي أصاب القوات التقليدية للولايات المتحدة - إثر "عطلة المشتروات" التي وضعها كلينتون على أنظمة النقل والأسلحة - وأوصت بزيادة في الإنفاق على الدفاع بمبلغ يتراوح بين 255 مليار دولار و842 مليار دولار خلال السنوات الخمس القادمة. إن استخدام هذه الأموال سيفيد في المحافظة على القوات الحالية بينما يتم تشكيل جيش المستقبل.

وفي فقرةٍ ختاميةٍ بعنوان "ماذا نحاول أن نحقق؟" كانت هناك توصيات عامة "لنؤكد قدرتنا على منع استخدام أسلحة الدمار الشامل والصواريخ البعيدة المدى ضد الولايات المتحدة" - وكانت هذه مناورة لتوظيف المزيد من المال في أنظمة الدفاع الصاروخي - ثم أن نستعمل "بنية قوتنا الحالية لننتهي الأمم في الخارج عن تحدي مصالحنا بينما نقوم بتغيير قواتنا المسلحة

لتطابق ظروف القرن الحادي والعشرين".

كانت الكلمة الأساسية هي "تنثني". وضّح استخدام رامسفيلد لها أنه قد بدأ يدبّر النظائر لاستجابة عالمية شاملة إن لم يكن بالضرورة لحل جذريّ. تساءل أونيل كيف قد تنثني الولايات المتحدة دولاً مستقلةً أخرى عن أن يقودها نموّ طبيعيّ متصلب ضمن القدرات التقنية الخاصة بها.

\* \* \*

تمّت الدعوة للاجتماع التالي لمسؤولي مجلس الأمن القومي في الساعة الثالثة مساءً من يوم الخميس الواقع في الأول من شهر شباط في غرفة الطوارئ في البيت الأبيض. وصل أونيل مبكراً بضع دقائق وقرأ ملخص صفحة غلاف المواد المطروحة.

**الغرض:** إعادة النظر في وضع العمل (بما في ذلك ملخص وكالة الاستخبارات المركزية عن العراق)، ودراسة مسائل السياسة عن كيفية المتابعة.

**الملحقات:**

**القائمة أ:** جدول الأعمال ومسائل السياسة (من مجلس الأمن القومي) - سري.

**القائمة ب:** خلفية اقتصادية عن العراق (من البنك الألماني).

**القائمة ج:** ملخص تنفيذي: الخطة السياسية العسكرية لأزمة العراق ما بعد صدام. (أوراق التشغيل للوكالات المرتبطة) - سري.

**القائمة د:** ملخص لعقوبات الولايات المتحدة على العراق.

**القائمة هـ:** "نظام عقوبات العراق": وزارة الدولة، للاستخدام في التصريحات العلنية.

كان كولين باول يجلس قبالة أونيل. تكلمًا بودّ بينما كانا ينتظران رايس لتبدأ الاجتماع. من الواضح أن باول كان يحاول أن يسأل نوع الأسئلة الصعبة والأساسية التي كان أونيل يقدرها جداً، بينما بدا صديقه القديم تشيني ورامسفيلد حذرين في الاجتماع الأول، كما لو أنهما كانا يرتاحان للتكلم بصراحة فقط في الاجتماعات الخاصة مع الرئيس. ماذا أكثر من هذا، كان يفعل ذلك بحضور كل المسؤولين محاولاً جعل عملية اتخاذ القرار أكثر شموليةً ووضوحاً.

كان تقرير باول في اجتماع اليوم عن تغيير نظام العقوبات. ومع هذا فقد أفادت مواد الملخص الذي قدمته وزارة الدولة كسلة مائة محتويةً على الأهداف المحددة لوزارة الدفاع والمالية ودوائر أخرى في تتبعها للقوس العريض للمبادرة الجديدة ضد صدام حسين.

#### ذكر ملخص دائرة الدولة:

"هذا الموجز التمهيدي" يُعنى بالقضايا التي يجب حلها من أجل إعادة تنشيط العقوبات ضد العراق، وإعادة بناء التحالف، والتعامل مع برامج العراق لأسلحة الدمار الشامل. إنه ليس مناقشةً كاملةً للسياسة العراقية وسيحتاج أيضاً إلى تغطية السبل لتغيير ممكن في النظام ومبادرات جرائم الحرب والعلاقات مع الأكراد ووضع التحالف العسكري وخطوطه الحمراء [وهي أوجه أساسية للسياسة وغير قابلة للمفاوضة أو التسوية]. سيكون هدفنا الإجمالي منع العراق من تهديد البلدان المجاورة أو الأمن القومي بشكل أوسع على أساس تحكم مستمر بالإيرادات العراقية، وخطر الواردات المرتبطة بالجيش وأسلحة الدمار الشامل والقيام بالتفتيش عن الأسلحة. لهذا المبدأ سبيلان داعمان بطريقة متبادلة سنتبعهما بشكل متزامن. السبيل الأول هو تشديد فرض العقوبات، والثاني هو تنفيذ القرار رقم 1284 الذي أصدره مجلس الأمن التابع للأمم المتحدة.

كان القرار الذي أصدره مجلس الأمن في كانون الأول من عام 1999 هو الأخير من بين سلسلة من التعديلات على نظام العقوبات الذي تم العمل به منذ أن غزا العراق دولة الكويت عام 1990. ألغى هذا التعديل الكثير من التقييدات المتبقية على الاقتصاد العراقي لكي لا يكون هناك سببٌ ليعاني العراقيون من سوء التغذية ونقص الأدوية - كانت هذه الخطوة جزءاً من محاولة للولايات المتحدة لتعطي دافعاً من جهة العقوبات لتحصل على دعمٍ دوليٍّ أكبرٍ للتفتيش عن الأسلحة. اعتقدت وزارة الدولة أن خطتها الجديدة لتوجيه العقوبات نحو ضبط الأسلحة سيؤمنها القرار 1284. حدد أونيل ووزارة المالية الطرق لإقناع البنوك في تركيا والأردن وسوريا ودول عربية أخرى بإيقاف المعاملات مع البنوك العراقية وبهذا يتم قطع تدفق رؤوس الأموال إلى صدام حسين. وفي هذه الأثناء كانت وزارة الدفاع ووكالة الاستخبارات المركزية منغمكةً في معالجة "التغيير الممكن في النظام ومبادرات جرائم الحرب" "علاقات مع الأكراد ووضع جيش التحالف وخطوطه الحمراء" - من قبل الدولة.

اختصرت راييس المترأسة للاجتماع جدول الأعمال وما كان مطلوباً من كلٍّ مقدّم.

بدأ باول بمناقشة الاستراتيجية الجديدة "للعقوبات الموجهة"، ولكن رامسفيلد قاطعه بعد لحظة قائلاً: "العقوبات جيدة، ولكن ما نريد حقاً التفكير فيه هو مطاردة صدام".

ثم انطلق بعد ذلك في تقييمٍ للهدف الأوسع للولايات المتحدة للتخلص من صدام واستبدال النظام الحالي بنظامٍ أكثر ميلاً إلى علاقاتٍ تعاونية مع الولايات المتحدة وحلفائها الغربيين. قال رامسفيلد: "تخيل ما قد تبدو عليه المنطقة دون صدام وبنظامٍ منحازٍ إلى صف مصالح الولايات المتحدة، قد يغيّر ذلك كل شيء في المنطقة وما وراءها، وسيظهر ذلك كل ما تهدف إليه سياسة الولايات المتحدة".

بدأ رامسفيلد يتكلم بشكلٍ عام عن العراق ما بعد صدام، والتعامل مع الأكراد في الشمال وحقول النفط وإعادة بناء اقتصاد العراق و"تحرير الشعب العراقي".

السؤال الذي بقي معلقاً كان كيفية الوصول إلى الهدف المطلوب. تكلمت رايس وتكلم رامسفيلد والجنرال شيلتون بشكل عام عن إعادة تشكيل التحالف العسكري لحرب الخليج عام 1991 - مع أنه لم يتم ذكر غزو بالتحديد. تحدّثت تينيت عن انقلاب، وقال إن احتمالات النجاح لم تكن مرتفعة على وجه الخصوص. قال باول نحن "لا نريد فقط استبدال رجل سيئ بآخر سيئ أيضاً". وأضاف رامسفيلد أننا قد نستعمل عمليات نطاق حظر الطيران بطريقة تكتيكية لنساعد بعض مجموعات المعارضة بينما نتقدم عسكرياً.

لكن رامسفيلد تجنب إعطاء جواب قاطع وقال: "هدفي المحدد ليس التخلص من صدام حسين. أنا أسعى وراء أسلحة الدمار الشامل. تغيير النظام ليس همّي الأساسي". انتبه الجميع إلى هذا التصريح، وبعد ذلك بدأ النقاش حول الخيارات والتكتيكات. فكّر أونيل في مذكرة رامسفيلد. لقد وصفت كيف كان كل شيء متلائماً مع بعضه. كان التركيز المفاجئ على صدام حسين مفهوماً فقط في حالة تم اعتناق الايدولوجية الأشمل، أي الحاجة إلى أن "تنتهي" الآخرين عن تشكيل تهديدات لا متناسقة. كان ذلك هو 'السبب'.

قد يكون صدام الضعيف، ولكن المتزايد في الجموح، مفيداً كنموذج لإظهار قرار أميركا الجديد والأحادي الجانب. إن أمكن أن نُظهر، بفعالية، امتلاكه أو محاولته إنشاء أسلحة للدمار الشامل - أي خلق تهديد لا متناسق بلغة الاتجاه المحافظ المحدث - ضد القوة الأميركية في المنطقة فتساعد الإطاحة به في أن "تنتهي" بلداناً أخرى عن القيام بالشيء ذاته. بدا على الأقل أن هذه كانت الفكرة.

قال أونيل مردداً تعليقات عدد من المشاركين الآخرين في مناقشات مجلس الأمن القومي: "لم يكن هناك أي حديث صارم عن هذه الفكرة الكاسحة التي بدت أنها تدفع إلى كل الأفعال المحددة. كنا نقيم الحجة منذ البداية ضد حسين، وننظر إلى كيفية إقصاءه وتحويل العراق إلى بلد جديد. إذا استطعنا القيام بذلك فسوف يتم حل كل شيء. كان الأمر الأساسي هو إيجاد طريقة للقيام بذلك". هذه كانت نبرة ما قاله الرئيس: 'حسناً. اذهبوا وأوجدوا لي طريقة للقيام بهذا'.

## الفصل الثالث

### غياب بصمات الأصابع

بدأت الإدارة شهرها الأول المضطرب بخطوات أولية تعبر عن صفة الرئاسة وذلك من خلال وعود الحملة الانتخابية للسياسات.

وعندما كان أونيل وغرينسبان يعملان سراً لنقد سياسة الإدارة كان واضحاً وجود خطة اقتصادية للتخفيضات المتعلقة بالضرائب المعقدة. أما في السياسة الخارجية فقد أصبح تحقيق السياسة التي سوف تسمى "حق الأولوية في الاستيلاء" وإسقاط نظام صدام مهمة أساسية على الرغم من أن تصريحات بوش في حملته الانتخابية بينت بأن الولايات المتحدة سوف تكون متواضعة في موقفها العالمي ولن تتدخل في "بناء الأمم".

وقد دعي الموظفون الوزاريون إلى المكتب البيضوي لحضور الجلسات الأولية مع الرئيس الجديد. وقد جمعت آندي كارد أعضاء البيت الأبيض في اجتماع تمهيدي. وقالت لهم أن ينظروا يساراً ويميناً وأن يدركوا بأن واحداً منهم سوف يذهب خلال ثماني عشر شهراً. واختارت كارين هوغر الجناح الجانبي الذي يطل على أجمل المناظر، والذي تقع شماله جادة بنسلفانيا ومن الشرق يطل على منزل العائلة الأولى. بينما استقر كارل روف في الطابق الثاني من الجناح الغربي في منطقة مليئة بالمكاتب.

أثناء ذلك الوقت كان منصب أونيل الوزاري أكبر مما كان يتخيل، حيث كانت تمر على مكتبه كل الوثائق المتعلقة بمواثيق الولايات المتحدة هنا في الداخل وفي الخارج، بدءاً من إحصائيات قسم العمل إلى مذكرات وكالة الاستخبارات الأميركية. وقد كان جميع من في الإدارة يطلب بشكل منتظم



نصيحته بدءاً من رامسفيلد إلى كارين هوغز.

وبالتأكيد كان الرئيس يلتزم نصيحة أونيل. أما الجلسات مع بوش فتسمى الآن في جدول أعمال أونيل "اجتماع مقرر مع رئيس الولايات المتحدة الأميركية" وهذه الجلسات عبارة عن جلسة أسبوعية تغطي السياسات العديدة لرئيس - أي رئيس - يريد أن يقود دفعة الحكم في البلاد. وقال أونيل "تبدو معرفة بوش محدودة بمعظم القضايا المحلية". ولكنه تابع الاستماع بانتباه بطريقة الخالية من التعبير.

لم يكن أونيل متأكداً من كيفية فهم هذه اللقاءات - فربما كان الرئيس فقط يجمع المعلومات التي تفيده في اتخاذ القرارات، وهو ربما لم يفكر ملياً في قضايا محلية محددة، وربما يكون هذا جزءاً من التجديد في الاستراتيجية، فهو رئيس يعرف أنه حتى إظهار الاهتمام في هذه المجال يمكن أن يؤدي في النهاية إلى سياسة قيادية. وربما يكون هذا أكبر من كل شيء.

وفي أي مناسبة كانت الاجتماعات النظامية تحت أونيل لتقدير قيمة العملية التي من صلب أفكاره والتي تتعلق بمزج الحقائق. وقد قال في شهر كانون الأول أنه ربما سيجد ذلك صعباً أن يكون "مجرد عصفور آخر في العش".

كان أونيل في معظم عهوده الأولية يهتم بكل شيء. ففي اجتماع المجلس الوزاري الأول في الحادي والثلاثين من شهر كانون الثاني وزع أونيل نسخاً عن مذكرة شركته Alcoa التي تتحدث عن تغير المناخ الكوني التي ستتحول إلى نصف دزينة من أعضاء المجلس الوزاري، متضمنةً كريستي ویتمان التي بدت مندهشة وحذرة قليلاً من أن أونيل كان يتعدى على مكانتها. وفي اجتماع مجلس الأمن القومي الذي انعقد في الأول من شهر شباط حول قضية العراق سأل أونيل رامسفيلد عن قدرة الولايات المتحدة على الهجوم على سريرات المدفعية العراقية التي كانت تطلق النار على طائرات حربية أميركية موجودة في منطقة حظر الطيران. وقد طلب عقد اجتماع مع وزير التعليم رود بيج لمناقشة طرق تطوير التعليم.

وقد تساءلت بيج عما أراد أن يتحدث عنه أونيل. فأجاب "كل شيء".

وقد انعقد في التاسع من شهر شباط اجتماع العمل الأول لنائب الرئيس المتعلق بمهمة تقوية الطاقة والذي سمي بمجموعة تطوير سياسة الطاقة القومية أو NEPD. وفي مكان آخر كان أونيل يتدخل كلياً وبنشاط في الإجراءات. فهو يعرف عن الطاقة والعمل ويعرف عن عدم تنظيم الأسواق. ولكنه كان مذهباً بالبراعة والفعالية التي طوق بها تشيبي تحدياته. وقد ترأس نائب الرئيس الجلسات ملتزماً بجدول أعماله. وقد طور النقاش ليصبح في غرفة كبيرة من المسؤولين ومن بينهم ويتمان مديرة وكالة حماية البيئة ووزير الطاقة سبنسر ابراهام ووزير النقل نورمان منيتا ووزير الزراعة آن فينمان ومدير التجارة دونالد إيفانز ووزير الداخلية غيل نورتن وهو نفسه، وكل واحد منهم معه القليل من الضباط المعاونين. وأيضاً كارين هوغز وكارل روف والهيئة السياسية تشكل الحائط الخلفي. والآن على أونيل أن يرى بوش وهو يحكم غرفة كهذه.

ومن الواضح أن تشيبي كان يطور بهدوء سياسة الطاقة القومية. وشعر أونيل بأنه جاهزٌ للقيام بالشيء ذاته على الصعيد الاقتصادي. وقد كان الاختلاف أن وزير المالية لم يشعر بأي تردد في الحديث بصراحة عما يجب أن يشكل سياسة اقتصادية.

مقالاته الطويلة في جلساته المؤكدة والتي تجذب عادةً وجهات نظر مؤيدة أصبحت الآن تقارن مع المناقشات الطويلة المسجلة مع الصحفيين. وقالت مديرة الصحافة الجديدة لديه ميشيل ديفيس، والتي كانت ضابطة معاونة لزعيم الأغلبية في البيت الأبيض ديك أرمي، إنه يجب عليه أن يبتكر أشياء قليلة يريد قولها في المقابلات، يقولها ويجعل بقية الكلام بدون تسجيل. وأخبرته بأنه "بهذه الطريقة يمكنك أن تلفت نظرهم إلى القضايا الأوسع ولكن اجعل كلامك يُستشهد به في مجالات تريد أن يُستمع لك فيها."

ولكن أونيل تجاهل نصيحتها. فبعد سنواتٍ من كتابة خطاباتهِ والتفكير علانيةً وبصوتٍ عالٍ كان أونيل يلتزم بما يعرفه. وأخبرها: "سوف يُعجب الناس

بالحقيقة" وقد شعر بأن ذلك صحيحاً وخصوصاً مع صحيفة ( The Wall Street Journal). هذه الصحيفة التي لطالما اعتمد عليها كصديق موثوق بسبب أمانتها واستقامتها مثله مثلها موظفي المجلس الوزاري في البلاد.

وفي لقاء مع صحفيي جريدة (The Journal) في كانون الثاني الماضي تحدث أونيل عن مجموعة شاملة من القضايا المتعلقة بالسياسة المالية والمؤسسات المالية الأولية وسياسة الضرائب في الولايات المتحدة. وقال أيضاً: "أذهب وتحدث إلى الأشخاص الذين يصدرن القرارات المتعلقة بمشاريع عملية عن مدى تأثير "الإعتماد الضريبي على مستوى الخبرة المستثمرة، وربما ستجد شخصاً ما يقول: أنا أقوم بالمزيد من البحث والتطوير لأنني أحصل على الإعتماد الضريبي من أجل ذلك". وستجد نفسك أمام مغفل".

بعد ذلك وخلال مناقشة تركيز العامة على الارتفاع والانخفاض للأسعار في أسواق الأسهم والمال قال أونيل عن تجار البورصة إنهم "أناس يجلسون أمام الشاشة الكبيرة المضيئة ويتخذون القرارات تبعاً لقاعدة مصاغة بحذر ولكنها على الرغم من ذلك تكون متضاربة. وأنا لا أعرف كيف أقوم بذلك ولكنني من الممكن أن أتعلم ذلك خلال عدة أسابيع".

ذهل صحفيو (The Journal) وأصيبوا بالدوار لسماع ذلك. وقال أحد الصحفيين الموجودين في الاجتماع: "ربما يكون كلا الأمرين صحيحاً، ولكنك تنتقد دائرتين انتخابيتين مهمتين وهما بضع ملايين من الناس العاملين في مهنة الخدمات المالية، وأي شخص يعمل لتوجيه نظام الضريبة لخدمة العمل. وهؤلاء عبارة عن نصف سكان واشنطن تقريباً".

وبعد ذلك بأسبوع تقريباً وفي اجتماع مماثل ضم فريقاً من الصحفيين من صحيفة (The Washington Post) اعترض أونيل على انتقاد موجه إلى سياسة الاقتطاع الضريبي التي وضعها الرئيس بوصفها تقدمية مجانية للأثرياء. فالديمقراطيون وأنصارهم يعملون تبعاً لرغبة حزب الجماهير بحيث يصبحون أغنياء. هؤلاء أبناء العاهرة القذرين. والطريقة المتبعة لتحقيق ذلك هي أن

نفرض عليهم الضرائب. وأنا أعتقد أننا كأناس أظهرنا بوضوح أننا لا نفكر بشكل من الأشكال بالقضايا الاجتماعية وهي الطريقة للنهوض بالمجتمع. وقد كان رد الفعل غريباً وصامتاً. وقد استاء بعض رجال الكونغرس الديمقراطيون. وأصبحت أقواله بعد اللقاء الصحفي الأول بين صحيفتي ( The Journal ) و (The Washington Post) مادة لبعض كتاب الصحف وبعض المحللين في التلفزيون. ولكن لا يزال كل هذا ضمن نطاق التوقعات. وتحدث أونيل حسب ما يملئ عليه تفكيره. وبالنهاية ربما هذا ما يجب أن يفعله المنشقون.

\* \* \*

حطت طائرة الخطوط الجوية الأميركية (The United Airlines) في مطار مالبينسا الدولي في ميلان وذلك في الساعة 7:16 في يوم السادس عشر من شباط. وترجل كبار الموظفين الماليين في الولايات المتحدة الأميركية من على سلم الطائرة وهم يمشون بتثاقل وكأنهم نائمين، وذلك بعد رحلة طيران بدأت من واشنطن واستغرقت الليل بأكمله. وما هي إلا ساعات قليلة تفصلهم عن اللقاء مع باليرمو وسيسلي، واجتماع الدول السبعة الكبار (G-7) وهي عبارة عن اتحاد الدول الصناعية السبع الكبار في العالم بحيث تناقش الاتفاق والتنافس على القضايا المالية. ولذلك تجول أعضاء الوفد القادمين من بلدان هي الأقوى اقتصادياً في العالم في قاعة المسافرين في سعي حثيث للحصول على القهوة الطازجة.

أما ميشيل ديفيس وتيم آدمز وهو الرئيس الجديد لهيئة أونيل والذي كان سابقاً مديراً لمجموعة G-7 وكان أيضاً مساعداً استشارياً اقتصادياً عالمياً، فجلسا على كرسيين لهما وسادتين تحت جهاز التلفزيون ومعهما فنجان قهوة ساخنين وجدول الأعمال لهذا اليوم.

وبلحظة واحدة قفز الاثنان برعب "إن سعر صرف الدولار يهبط بسرعة في الأسواق المالية اليوم، وذلك بسبب تصريحات وزير الخزانة بول أونيل في

صحيفة ألمانية بان الولايات المتحدة الأميركية لن تتبع سياسة دولار مرتفع فيما بعد... " وهذا ما نقله المذيع وبعد ذلك نقل خلال نشرة الأخبار تقرير مباشر على الهواء يتحدث عن الأسواق المالية المضطربة.

أما ديفيس فراحت تلهث. قبل يومين في واشنطن كان أونيل في مقابلة صحفية في مكتبه وقد أجراها معه مراسل صحفي شاب من صحيفة Frankfurtur Allgemeine Zeitung وهي صحيفة ألمانية يومية. وقد كان أونيل مغامراً قليلاً ومحترفاً وشرح وجهة نظره عن الدولار وكيف يمكن ضبطه. وقد جمعت معلومات من تصريح أونيل وأصبحت مثلاً يضرب به عبر الكرة الأرضية: "نحن لا نسعى، كما يقال عنا غالباً، لسياسة دولار مرتفع، ففي رأيي إن الدولار المرتفع هو نتيجة لسياسة اقتصادية قوية".

وقد نشأت سياسة الدولار المرتفع على يد روبرت روبن وقد كانت بيانات موظفي المالية المستمرة والموحدة منذ عام 1995 وحتى نهاية رئاسة كلينتون تقول "الولايات المتحدة تدعم الدولار المرتفع".

ماذا يعني ذلك؟ يعني الكثير من الأشياء ولكن لا شيء بالتحديد. وقد لعبت العملة الأميركية الغالية الثمن دوراً كبيراً في تطور البلاد الذي حصل في التسعينات - وذلك ساعد على وضع حدٍ للتضخم المالي عندما ارتفعت أسعار الحاجات المحلية بشكل كبير. لقد كان هذا شيئاً دعمته الولايات المتحدة ولكن بدون أي سلوك محدد. وفي الحقيقة لم يكن يوجد أي تصرف يمكن القيام به.

يجب إظهار الحقيقة فارتفاع الدولار على حساب عملة أخرى يتحدد بالقوة المتناسبة لهذين النظامين الاقتصاديين. "نحن ندعم" تعني شيئاً ما مماثلاً لـ "نحن نقدر". وتعني أيضاً التمتع بالفوائد التي ستمتد إلى الزبائن - وهم الذين يملكون دولاراً يشتري أشياء أكثر عندما يطلبون بضائع أجنبية - وإلى أغلب الأعمال أيضاً. استثناء وحيد سوف يحدث مع التجار الأميركيين المصدرين للمواد الخام كالفلولاذ والألمنيوم، الذين تكون بضائعهم غالية أكثر بالنسبة للمصنعين الخارجيين.

ومن خلال الإدارة التنفيذية المالية للألمنيوم وسياسة الولايات المتحدة الأميركية السابقة القوية بدا تعليق أونيل أي شيء ما عدا أن يكون تعليقاً أكاديمياً. لقد تغيرت الأزمنة وبالتالي تتغير الإدارات. وقد تساعل التجار عبر العالم فيما إذا كان هذا تغيراً تاريخياً في سياسة الولايات المتحدة الأميركية.

اندفعت ديفيس من أبواب النادي إلى ساحة المطار. وقد تجمع سبعة مراسلين صحفيين مسافرين مع الوفد على كشكين للهاتف يتحدثون بإثارة إلى رؤساء التحرير. قاطعتهم قائلة: "الجميع هنا! أريد أن أقول شيئاً: لا يوجد تغيير في سياسة الولايات المتحدة - ونحن نستمر في دعمنا للدولار المرتفع". نظر إليها المراسلون بنظرات متفحصة خالية من التعبير ثم عادوا ليتحدثوا على الهاتف.

وفي نادي المسافرين كان أونيل يتحدث مع آلان غرينسبان الذي حضر اجتماعات مجموعة السبع الدول بشكل غير نظامي ولكنه في هذا الوفد كان عضواً. كان أونيل يعرف أنه يوجد فوضى مدبرة في الدولار، ولكن محادثة جيدة مع غرينسبان بعد رحلة طيران طويلة ساعدت على توجيهه إلى ما يعتبره "أساسيات" والتي تحدثوا عنها وهم يشربون القهوة بطريقتهم المحققة المعتادة: انحدار الاقتصاد الخفيف والطريقة التي تمت فيها معالجة موضوع "المحفزات" في الكونغرس وكأنها كرة قدم يتقاذفها اللاعبون، رغم أن كل الكلام الذي ورد في شهادة آلان في شهر كانون الثاني قد انمحي بتوصياته في اقتطاع الضرائب. وقد حاول أونيل التأكيد لغرينسبان بأنه كان مهتماً أكثر مما ينبغي باستثمار الفائض. وهذا يكون ممكناً بدون تغيير في مبادئ الأسواق. ولكن شعر رئيس الاحتياطي الفيدرالي بأن المسألة لم تُدرَس بشكل كافٍ.

وبعد ذلك حدث شيءٌ أثار ضجيجاً. وقفت ميشيل ديفيس - التي يبلغ طولها خمسة أقدام وترتدي طقمًا بينطال أسود وقد وضعت يديها على وركيها - فوق رأسيهما تلتقط أنفاسها.

قالت: "هذه كارثة".

نظر أونيل إليها بارتباك. واستأذن ليخرج. وانسل الاثنان عبر مدخلٍ مجاورٍ بعيداً عن سمع غرينسبان. قال أونيل: "يعتبر هذا عدم مسؤولية من قبل الصحفي إذا لم يسأل فيما إذا كانت عبارة مرتجلة تعني تغييراً في سياستنا. هذا غير معقول!"

قالت ديفيس: "سيدي الوزير. لقد كان ذلك صحفياً شاباً لا يهमे أن يكون على علاقة معك. وقد فعل الكثير مما يريد الصحفيون فعله - ولقد أخذ الكلام وذهب - أنا أعرف أن ذلك خطأ - ولكن هذه الطريقة التي يعمل بها العالم."

وبعد خمس ساعات دخل أونيل الرواق في فندق Villa Igea في باليرمو. وقام أحد أعضاء مجموعة السبع دول بتسليمه نشرة تظهر سعر الدولار في ذلك اليوم. عندما غادرت الطائرة واشنطن كان اليورو يشتري 4290 سنتاً. أما الآن فالبيورو يشتري 3291 سنتاً، وثمان الدولار لا يزال يهبط. التقط أونيل أنفاسه قائلاً: "يا إلهي". فهو يعرف هذه السوق جيداً - وهو يتابع بشكل متكرر تحركات الدولار على شاشة بلومبرغ - وأدرك أن ذلك أكبر تغيير حدث في سعر الدولار منذ بعض الوقت.

صرخ أونيل قائلاً: "هؤلاء الأندال يصنعون ملايين من زلة لساني". ورمى الورقة في القمامة.

\* \* \*

في السابع والعشرين من شهر شباط استيقظ أونيل في غرفته في الفندق وكان الليل لا يزال مخيماً. وعلى الرغم من أن أونيل ونانسي قد اشترى شقة بمبلغ 21 مليون دولار في الووترغيت في الطابق العاشر وتطل على بوتوماك - ولكن نانسي ستحتاج إلى أشهر لتعيد تأثيثها وتزيينها، ولذلك فقد انتقل الآن على حسابه الشخصي من ماريوت إلى فندق واشنطن حيث قدموا لهم جناحاً مبتدلاً قليلاً مقابل ألف دولار شهرياً. وأونيل الذي لا زالت خلفيته طفلاً فقيراً شعر بنوع من الرضى على هذا الحسم فهو سعر لا يضاهى فهو يستطيع بذلك عزل العالم عنه كل ليلة.

في أوقات الأزمات أو التغيير السريع في الدولار في شركة Alcoa أو قبل ذلك في مكتب الإدارة والميزانية كان أونيل غالباً ما يهجر عاداته المحببة، فهو يعود إلى المنزل بعد منتصف الليل ويرجع إلى مكتبه في وزارة المالية في اليوم التالي قبل شروق الشمس. أما الآن فهو في موضع هجوم، لقد جرح نفسه بنفسه. وعلى الرغم من محاولته للإصلاح في اليوم الذي تلا لقاء مجموعة الدول السبع بقوله: "إنه استأجر ملعب يانكي" ليقدم تصريحاً عما إذا كانت الولايات المتحدة حقيقةً قد غيرت سياسات النقد - وقد أدرك أن الخيط الذي يربط بين الخارج عن حزبه وبين المدفع المعد للإطلاق كان خيطاً رفيعاً وقد يُقطع بسهولة.

وصل إلى مكتبه قبل أن تتغير مناوبة الحراسة الليلية وقرأ مقالة في صحيفة USA Today:

بعد شهر واحد من استلام العمل قام وزير المالية بول أونيل بتعكير أسواق النقد الدولية. الجميع ما عدا الاشتراكيين الديمقراطيين انتقدوا تجار البورصة وضموا القائمين الماليين في اللوبي بسبب طلبهم فرض اعتماد ضريبي وهذا ما يدعمه الرئيس بوش أيضاً.

كانت صراحة وزير المالية منعشة ومبهجة لبعض الناس في عاصمة البلاد. وللبعض الآخر، ومن بينهم بعض موظفي البيت الأبيض كانت صراحته مثيرة للأعصاب وخطرة على الصعيدين السياسي والاقتصادي.

بالنسبة لأونيل، البالغ من العمر خمساً وستين عاماً، الشيء الوحيد البارز هو أن تصريحاته تعتبر مميزة جداً. وقد قال يوم الثلاثاء في مقابلة مدتها ساعة واحدة مع صحيفة USA Today: "لقد وجدت ذلك مذهلاً فالناس اعتبروا الأمر غير عادي عندما قلت الحقيقة".

بعد عقد تقريباً من التصريحات الحذرة من وزارة المالية عاد الكلام الصريح إلى المكتب الجانبي الذي يطل على البيت الأبيض. والسؤال الذي يطرح نفسه هنا: كم يمكن لهذه الصراحة - أو أونيل - أن يستمر؟



لقد كانت ميشيل ديفيس مديرة الصحيفة محقة بأن جون ماكين يمكن أن يكون مستقلاً عن حزبه - وهو يعتبر واحداً من مئات الشيوخ. ولكن عندما تُوقَّع فاتورة الدولار فسوف تتمكن من مراقبة كل شيء تقوله. وأونيل لم يكن واثقاً من إمكانية القيام بذلك.

بعض السياسيين يمتلكون ما يمكن أن يسمى شخصية مغامرة. فهم يكونون في أحسن أحوالهم عندما تكون الفروقات كبيرة. أما أونيل الذي يمتلك بعض الصفات المعروفة بالنسبة لسياسي ناجح، فقد كان يمتلك تلك الصفة وهي الشخصية المغامرة - مع مزيجها المؤلف من نكران الذات والتصميم.

سوف يبقى أونيل في وزارته ما دام راضياً أو بالأحرى سوف يبقى طالما بقي الرئيس راضياً. وهذا هو الاختلاف الرئيسي - فهو بعد سنواتٍ من السيادة لم يعد الآن صاحب السلطة العليا. وهذه نهاية استيعابها أصعب مما كان يتوقع. رغم قدرته على إلقاء الخطب حول كل موضوع تحت الشمس - وبسبب إدراكه أنه لا يمكن تجنب زلة اللسان العرضية في خطبة غير مكتوبة تدوم لعدة ساعات - يدخل في التحليل الذي يبدو أن الرئيس لا يقبل به. ففي أي مناسبة كان أونيل لا يحتاج إلى التفكير بنفسه ولكن بما هو الأفضل بالنسبة للرئيس، رئيس العالم الحر، حتى ولو قام بوش في هذه المرحلة بعمل القليل ليكسب ثقته. لا يهم إذا كان بول أونيل قد نجح في كل الأشياء التي يتذكرها. فهو عليه أن يجد طريقة لأداء هذا العمل.

انبرى أونيل لقراءة صحف الصباح، ولم يكن هو الوحيد الذي ملأ العناوين الرئيسية. حيث يبدو أن العديد من أعضاء المجلس الوزاري يحتلون العناوين الرئيسية في الأخبار.

العمود الأول في صحيفة نيويورك تايمز كان عبارة عن مقالة كولن باول بعد أن حصل على اتفاقية من الدول العربية بشأن تخفيف العقوبات المفروضة على العراق والضبط المحكم للمال النقدي وللبنود الاستراتيجية وهذا ما طالب به حسين مقابل تخفيف القيود المفروضة على إدخال المؤن المدنية.

وقد رأى أونيل خلف هذه الاتفاقية معركة تُدبّر منذ اجتماع مجلس الأمن القومي في الثلاثين من شهر كانون الثاني. وكان باول والأشخاص المعتدلين سياسياً في وزارة الخارجية ضد المتشددين مثل رامسفيلد وتشيني وولف وبيتز الذين كانوا يخططون للحرب القادمة على العراق ويخططون أيضاً لشكل العراق ما بعد صدام. وقد حضرت الوثائق من قبل وكالة استخبارات الدفاع. وقامت يد رامسفيلد الماهرة برسم خريطة لحقول النفط في العراق والمناطق المستكشفة. وكتبت قائمة بأسماء الشركات التي ربما تهتم باستخراج الموجودات الثمينة.

وثيقة واحدة كان عنوانها "راغبون أجانب في عقود حقول النفط العراقية" احتوت على قائمة بأسماء شركات من ثلاثين بلداً من بينهم - فرنسا وألمانيا وروسيا والمملكة المتحدة - واختصاصاتهم وتاريخ مناقضاتهم وفي بعض الحالات المناطق المحددة التي يرغبون بها. ووثيقة أخرى متصلة بتلك تخطط العراق بإشارات لـ "حقول نفط كبيرة" و"حقول نفط أخرى" و"حقول مخصصة للإنتاج المشترك". بينما قسموا المناطق غير المستكشفة في الجنوب الغربي إلى تسع مجموعات وذلك لتعيين مناطق الاستكشاف في المستقبل. قال أونيل لاحقاً أن الرغبة في "منع" الدول من التدخل في التحديات غير المتوازنة مع الولايات المتحدة مرتبطة مع خطط عن كيفية تقسيم ثاني أكبر احتياطي نفط في العالم بين الراغبين به من العالم والذين يشكلون إتحاداً لا يُقاوم. وهذا ما تحدث عنه رامسفيلد في خطابه في شهر كانون الثاني والذي تحدث فيه عن القيمة الحاسمة لهجوم وقائي.

وفي شهر شباط كانت المحادثات إجمالاً تتناول نقل الجنود وتمويلهم وغير ذلك. وليس عن سبب النقل بل عن الطريقة وعن مدى سرعة النقل. واستذكر أونيل أن رامسفيلد كان يركز على كيفية أن حادثاً ما يمكن أن يسبب توترات متصاعدة - مثل إسقاط طائرة أميركية خلال الاشتباكات العادية بين مقاتلين أميركيتين ومدفيعيات عراقية تمتلك سلاحاً مضاداً للطائرات - وما يمكن أن يكون رد فعل الولايات المتحدة على هكذا حادثة. كان وولف وبيتز يطالب بتسليح مجموعات المعارضة العراقي وإدخال قوات أميركية لدعم وحماية

تمردهم. وقد كتب في مجلة "فورين أفيرز" في العام 1999 أن "الولايات المتحدة سوف تحضر لتسلم لقوى أرضية مهمة حماية الأراضي المقدسة في جنوبي العراق بحيث يمكن بأمان حشد المعارضة".

قال باول في جلسات السماع التأكيدية أن تسليح المعارضة العراقي ربما يكون صعباً من الناحية اللوجستية. وسيكون فاشلاً كلياً فيما يتعلق بالإطاحة بصدام. ومنذ ذلك الوقت أدرك باول أن عدد مؤيديه أقل.

دهش أونيل عند قراءته مقالة نيويورك تايمز، حيث تحدث باول عن المعركة علانية - مستفيداً من مسألة العقوبات. وقد أخبر باول صحيفة تايمز أن "الرسالة التي أسمعها دائماً هي أن الإفراط بالعقوبات، في الحقيقة، لن يضعف صدام وإنما سوف يهيئ له أداة يستخدمها ضدنا". وقال: "إن مخططه الأولي لتخفيف العقوبات ربما سينتقد في واشنطن. والشكاوى التي ستوجه هي أن العقوبات ستضعفه والكثير من الناس يريدون سماع المزيد منها".

وقد شهد أونيل عبر السنين العديد من الصراعات بين رجال من وزارة الخارجية مع رجال من البنّتاغون وغالباً ما كانوا من أصدقائه الشخصيين - هنري كيسنجر ضد جيمس تشلينجر وذلك في عهد فورد. جورج شولتز ضد غاسبر واين برغر في عهد ريغان. ولكنه من النادر أن يحصل نزاع قوي يشن من الشهر الأول من الإدارة.

في هذه الحالة سوف يكون السبب واضحاً فقط لشخص ما في قمة هذه الإدارة - وباختصار، هو شخص مثل أونيل ذو التواصل الدائم مع الرئيس. كان الرئيس جورج دبليو بوش يعلم عن القضايا فقط. وبالتالي فإن إحاطة رئيس مثله بواحد من أكثر الفرق الخبيرة في أي إدارة جديدة سيؤدي إلى وجود موظفين كبار يصيغون، وفي بعض الحالات يديرون، السياسة الأميركية.

اعتبر أونيل أن ذلك تقدماً منقوصاً أو بالأحرى ليس تقدماً على الإطلاق، حيث يبدو أنه لا يوجد جهاز يقيم السياسة أو يدرسها جيداً بهدف إنشاء حكومة متماسكة.

في تلك الليلة سوف يلقي بوش خطابه الأول كرئيس للولايات المتحدة. وسوف يتم استقبال الموظفين الكبار في مكتب نائب الرئيس الكائن في الكابيتول في الكونغرس وذلك قبل دعوة بوش للجلسة المشتركة في الساعة التاسعة. وقد قرر أونيل محاولة أخذ تشيني جانباً والتحدث معه ثانيةً عن خلق بنية تتشئ السياسات وتفحصها بطريقة مسؤولة وواقعية. وهذه عملية سوف تناسب الحاجات الخاصة لهذا الرئيس. منذ شهر مضى عندما قال لتشيني إنه بدون عملية سياسية جيدة كل ما سيكون لديك هو "أطفال يدورون حول القانون"، لم يكن يتوقع أن بعض هؤلاء الأطفال سوف يصبحون رجالاً ونساءً خبيرين وطموحين في أعلى الوكالات الفيدرالية الكبيرة، يعملون في العديد من الحالات وفقاً لإحساسات تتعلق بما يمكن أن يفكر به الرئيس - وبماذا يمكن أن يكون قد اقترح بإيماءة أو غمزة عين خلال بعض لقاءات تقديم الخيارات - أو بما يمكن أن يقتنع يوماً ما بأن ذلك هو الطريق الصحيح بعد وقت طويل من مباشرة حكومة الولايات المتحدة بالعمل فيه.

كانت الشمس عاليةً بشكل كبير في السماء وكان يوماً دافئاً خلافاً لآخر أيام شهر شباط. وقد تناول أونيل الفطور مع جورج فوينوفيتش شيخ أوهايو وهو جمهوري معتدل وصوت رئيسي متردد في فاتورة الضريبة. بعد ذلك مرّ حاكم هاواي بنيامين كايثانو وكان عليه أن يقرأ مواد مختصرة ليتعرف على قضايا تتعلق بهاواي وبما يرغب حاكمها أن يناقش من أمور.

\* \* \*

وفي المدينة أدلت مديرة EPA كريستي تود ويتمان، بشهادتها أمام لجنة الكونغرس عن سياسة الإدارة في منح "جوائز انسانية" وذلك من أجل تطهير آلاف المناطق الصحراوية المهجورة السامة. ولكن يجب أن تشرع في خطتها بعد تقديم إفادتها.

وفي المدخل وبعد إلقاء الخطبة إلتفت مجموعة من الصحفيين حولها.

وكانت هذه مواجهةً مدبرة وقد اعتادت عليها - وهي "وجود" صحفيين بيئيين - وقد استفادت منها ويتمان كثيراً. قالت بتأكيد: "ليس هناك من قضية سوى أن الاحتباس الحراري الكوني هو ظاهرة حقيقية. وفي حين لا يستطيع العلماء التنبؤ بمكان حدوث الجفاف أو الفيضان بدقة أو حتى متى، نعلم أن هذه الأمور سوف تحدث".

كانت هذه تفاصيل أوسع مما غامر بوش وتحدث به في حملته الانتخابية. وقد أكد في إحدى المناقشات الرئاسية: "يجب أن يؤخذ موضوع الاحتباس الحراري الكوني بجدية". ولكنه بعد ذلك سأل غور فيما إذا كان "بعض العلماء لم يغيروا آراءهم قليلاً بموضوع الاحتباس الحراري الكوني". وقد تضمنت سياسة الطاقة التي اقترحها بوش، والتي ظهرت قبل المناقشات بقليل، إلزام تقليل استخدام "الملوثات الأربع: ثاني أكسيد الكبريت وأكسيد النتروجين والزنابق وثاني أكسيد الكربون". وهذا ما أثار أعضاء حزب المحافظين وموظفي الطاقة. وقد صرحت صحيفة "النفط والغاز" Oil & Gas Journal "بأن اعتبار إطلاق غاز ثاني أكسيد الكربون يلوث الهواء هي فكرة خاطئة تعود إلى جماعات خارجية من المتطرفين البيئيين". ولكنها سمحت لبوش أن يكسب رأسمال سياسي من المستقلين ومنتخبين من الضواحي، الذين يرون أن البيئة هي قضية أساسية - وهي منطقة خاطر فيها غور كثيراً.

أما بالنسبة لبروتوكول كيوتو عام 1997 المتعلق بضبط انبعاث غاز الدفيئة، فقد قال بوش إن لديه إشكالات بالنسبة إلى الجلسة إذا عقدت الآن - مبيناً أنه يود أن يعود إلى طاولة المفاوضات. وعندما أمرت الإدارة بذلك أجلت الأمم المتحدة الجولة التالية من مفاوضات معاهدة كيوتو من شهر أيار حتى صيف 2001. ولكن بوش لم يصادق علناً على العلم الذي يدرس كيوتو. كذلك نقلت مديرة EPA الآن.

إن شخصية ويتمان الحاسمة كانت جزءاً من استراتيجيتها الواضحة وذلك لتفسير سياسة الولايات المتحدة البيئية قبل أن تحضر اجتماعها الدولي الرئيسي الأول: وهو عبارة عن قمة تناقش القضايا البيئية المتعلقة بثمان دول صناعية كبرى والتي كانت ستبدأ بعد ثلاثة أيام في الثاني من شهر آذار في مدينة تريستي الإيطالية في الساحل الأدرياتيكي.

في الرابعة والخمسين من عمرها وصلت ويتمان إلى واشنطن بشخصية مستقلة ساحرة بعد أن كانت في قصر حاكم نيوجرسي. ومن بين موظفي المجلس الوزاري كان موقفها القومي واسمها المميز يأتیان بالمناقشة في الدرجة الثانية بعد كولين باول. وهي تتمتع أيضاً بالثقة التي تولدت من الامتياز والنجاح في كل شيء حاولت القيام به. لقد كانت ابنة قاضٍ غني ومن أسرة مرموقة سياسياً. وقد تخرجت من كلية ويتون في عام 1968 وذهبت للعمل في الحملة الانتخابية لنلسون روكفيلر من أجل منصب GOP. ومن هناك ذهبت إلى مكتب نكسون للفرصة الاقتصادية Economic Opportunity وهو عبارة عن مكتب يعالج العديد من برامج نكسون لـ "مجتمع عظيم" Great Society والتي كانت تنفذ عن طريق رامسفيلد. وبقيت في تماس مباشر مع الجمهوريين المشهورين قومياً، وتزوجت صاحب بنك ناجح في وول ستريت - والذي كان والده يوماً ما حاكماً لنيوجرسي، دخلت اللعبة بوصفها أماً شابة واشتغلت بمسائل مدنية. وبعد ذلك في عام 1990 قررت أن تتحدى السيناتور الديمقراطي بيل برادلي. في ذروة شعبيته كان برادلي لا ينافس، وكانت ويتمان هي المرشحة غيابياً: المنافس الضحية. وقد خسرت بأقل من ثلاث نقاط بالمئة. وخلال عام 1993 عملت فقط في قصر الحاكم. وقد منحتها شخصيتها - المحافظة مالياً والمعتدلة اجتماعياً - تقبلاً لدى جميع الأحزاب ونفوداً لدى المستقلين. وبشكل دائم كانت تأخذ أصوات الناخبين كنائب محتمل للرئيس. وقد فازت في الانتخابات عام 1997.

تحدثت ويتمان مع جورج دبليو بوش في العديد من الاجتماعات التي حضروها بوصفها حاكمين جمهوريين صديقين. وقد كانت غالباً ما تجلس

جنباً إلى جنب مع حاكم تكساس على أنهما جمهوريان وسطيان يعملان بجد مع الديمقراطيين ولهما سمعة قومية. ناقشوا موضوع البيئة في عدة مؤتمرات وقد وصل تركيز الحكام على تلك التلوث إلى حدود الولاية كافة وكانوا يؤكدون دائماً على أن "مشكلة النفايات السامة غير موجودة في ولايتي". وطوال العقد الماضي تزايد الاهتمام حول نوايا واشنطن تجاه اتفاقية كيوتو وازدياد حرارة الكرة الأرضية وضبط انبعاث غاز ثاني أكسيد الكربون في الولايات المتحدة. وبشكل عام شعرت ويتمان بأنها متحيزة للحاكم بوش في أغلب هذه القضايا. وكانت تتلقى التشجيع في بعض تصريحات بوش، المرشح لمنصب الرئاسة، التي تتحدث عن كيوتو وضبط إطلاق غاز ثاني أكسيد الكربون في الولايات المتحدة.

وجدت ويتمان بعد شهرٍ كاملٍ من استلامها إدارة EPA<sup>(1)</sup> أن كل ما كان عليها أن تعمل وفقه هو: الاستنتاج. لم تتم مناقشة قضايا التنظيم البيئي المناسبة خلال المقابلة التي أجريت معها من أجل وظيفة وكالة حماية البيئة في فندق ماديسون (حيث وصلت بعد بضع دقائق من مغادرة أونيل) ولا خلال لقاء روتيني مع الرئيس عند استقبالها في شهر كانون الثاني.

افتترضت ويتمان من ناحية أنه لم يتغير شيء منذ الحملة الانتخابية. ولماذا قد يحصل ذلك؟ لم تجر أية أحداثٍ مهمة على الجبهة البيئية خلال الأشهر القليلة الماضية. ولكن باقتراب نهاية شهر شباط كان نقص التوجيه يثير الارتباك. كان اتجاه الاجتماع الأول لقوة طوارئ حملة الطاقة التي قادها نائب الرئيس غير دقيق دون شك، وكان الزعماء الأجانب يلحون عليها لتحديد تفاصيل السياسة الأميركية حول تزايد الاحتباس الحراري الكوني.

يجتمع المسؤولون البيئيون من بلدان العالم لمدة ثلاثة أيام في مدينة ترييستي<sup>(2)</sup> استعداداً للاجتماعات الرسمية لاتفاقية كيوتو في الصيف.

(1) EPA: اختصار لـ Environmental Protection Agency: وكالة حماية البيئة.

(2) ترييستي: (Trieste): مرفأ بحري وعاصمة إقليم فريولي - فينيسيا في الشمال الشرقي من إيطاليا.

سيضغطون عليها. ما هي السياسة الرسمية للولايات المتحدة؟ لا يمكنها أن تصل إلى هناك فارغة اليدين.

حددت ويتمان في منتصف شباط مواعيد لاجتماعات مع آندي كارد وكوندوليزا رايس. كانا على اتصالٍ منتظم بالرئيس. ربما كانا يعرفان رأيه في المسألة وفي اتفاقية كيوتو.

قدمت ويتمان كلاماً منطقياً لرايس وكارد: التأكيد في تربيستي على أن الإدارة كانت تحضر لوضع ثاني أكسيد الكربون على قائمة المواد السامة، وذلك سيسمح بضبط الانبعاثات في الولايات المتحدة التي كانت مسؤولة عن انبعاثات ثاني أكسيد الكربون أكثر من أي دولةٍ أخرى في العالم. ستكسب ويتمان من خلال هذه الحركة التقديمية الحرية لتكون غير واضحة حول التغييرات التي ستقترحها الولايات المتحدة على معاهدة كيوتو.

أخبر كل من كارد ورايس ويتمان أن تلك الاستراتيجية كانت تتفق مع وضع الرئيس، وقد بدت لكليهما كتكتيكٍ منطقي. غادرت ويتمان البيت الأبيض وهي تشعر بارتياح.

قدمت بعد عدة أيام لمحةً عن هذا الوضع الجديد والمفهوم تماماً. ألحّ المعلق المحافظ روبرت نوفاك على ويتمان في موضوع تزايد الاحتباس الحراري الكوني خلال برنامج (Crossfire) على قناة CNN مساء الاثنين السادس والعشرين من شباط. اندفعت ويتمان للأمام بجرأة بعد أن أعطتها اجتماعاتها مع رايس وكارد القوة وبسبب كرهها لنوفاك الإيديولوجي المولع بالجدال. قالت: "كان جورج بوش واضحاً جداً خلال الحملة الانتخابية بأنه يؤمن باستراتيجية تعدد الملوثات وذلك يتضمن ثاني أكسيد الكربون". كان واضحاً أن نوفاك فوجئ بشدة. توسعت ويتمان أكثر، وشعرت مثل أونيل أنه يجب أن يكون هناك تصريح بموقف الإدارة. أضافت قائلة: "كان واضحاً جداً أيضاً أن العلم جيد حول تزايد الاحتباس الحراري الكوني" وأشارت إلى أن "إدخال ثاني أكسيد الكربون إلى النقاش" هي خطوة حاسمة في مواجهة مشكلةٍ حقيقية.



ارتجلت ويتمان في الصباح التالي بعد إفادتها عن الجوائز الإنسانية خطوتها النهائية المبدعة، نوعٌ من التبرير لهذا المزيج. أخبرت الصحفيين المجتمعين عند المدخل أن هناك "مباحثات [حديثه] في الإدارة" عن كيفية إضافة ثاني أكسيد الكربون إلى المزيج المنتظم الموجود. بدت مثل التعبئة العسكرية، كما لو أن القضية كانت محسومة وكانوا يعملون فقط على النقاط الدقيقة. كانت المباحثات بالطبع محاولات عمياء بأغلبها لاستنتاج رأي الرئيس. عندما ألح عليها الصحفيون بإعطاء المزيد من التفاصيل - من قال ماذا ومتى وعلى أي مستوى - لم تستطع تقديم شيء. وعند توجهه ويتمان عائداً إلى مكتبها في وكالة حماية البيئة EPA كانت واثقةً أن تصريحها سيشكل خطوطاً رئيسية وانطباعاً أن الولايات المتحدة لديها سياسة حول تزايد الاحتباس الحراري الكوني عندما يقرؤها أولئك الذين سيحضرون إلى تريبستي.

\* \* \*

عاد أونيل إلى مكتبه عند منتصف النهار. سلمته ميشيل دافيس تقريراً عن تصريحات ويتمان التي أدلت بها عند المدخل. فكر: أحقاً؟ لم يسبق أن أحب الرئيس علم تغير المناخ أو التشنجات من كارثة بيئية وشيكة. شعر أن أسلوب ويتمان كان مشابهاً لذلك الذي استخدمه بول: عضواً في مجلس الوزراء تحاول صياغة السياسة دون امتلاكها لنظرة شاملة وقد وُضع على ذلك رهان كبير، وتنادي بأفكارٍ وتوصيات في محاولة لكشف اتجاه تفكير الرئيس أو إنشاء اتجاه للتفكير... أو ببساطة التقدم ولو معصوبة العينين، أي دون توجيه من بوش.

جاء الآن دور أونيل. توجه إلى صياغة استراتيجيته لتزايد الاحتباس الحراري الكوني وجعل بوش يوقع عليها. كان فريقه يعمل على تحليلها بمثابرة منذ أوائل شهر شباط.

قال جون هامبر مدير دائرة تحليل الاقتصاديات الصغرى التابعة لوزارة المالية في مذكرة بتاريخ السادس من شباط أنه لأمر حاسم أن يتم قريباً تشكيل

عملية بين وكالات مرتبطة" لنضمن أن "نظريات السياسة التي أنشأناها هي كافية وفعالة وعملية ومندمجة بشكل فعال مع استراتيجية الطاقة الإجمالية التي وصفتها الإدارة". في الحقيقة كانت سياسة الطاقة وسياسة تغير المناخ تتحركان في طرق متباعدة وبسرعات متفاوتة، وهما موضعاً اهتمام أساسيان للإدارة وللشعب الأميركي. بدأت خطة الطاقة بالتقدم للأمام تحت توجيه تشيني وسلطته التنفيذية، أما خطة تزايد الاحتباس الحراري الكوني فقد ضعفت بسبب فقدانها لأي توجيه.

أعطى أونيل توجيهات لهامبر ليساعد في إنشاء عملية تشارك فيها وكالات مرتبطة من إدارات أخرى غير وكالة حماية البيئة التي أدرك أونيل أنها كانت تخطط لعملية مشابهة. كان الاجتماع الأول من هذا النوع في الحادي والعشرين من شباط وترأسه مساعد وزير دائرة الدولة للمحيطات والعلوم والبيئة، وجمع مسؤولين من وزارة المالية والدولة ومكتب البيت الأبيض لسياسة التقنية والعلوم. بدا أن العملية قد بدأت بشكل صحيح: أولاً، أنشئ نموذجاً لوضع قيمة على انبعاثات الكربون، ثم طبق ذلك النموذج على بلدان من العالم معتمداً على التزاماتهم في معاهدة كيوتو. كان هذا النوع من التحليل المبني على اتباع الوقائع غير عملي فطرياً في سياق سياسي، على الرغم من أن أونيل اعتبره نظرية لاهوتية. وقد يؤدي تشكيل تحليل جديد إلى تدني قيمة افتراضات إيديولوجية متعددة.

أصبح دانييل بودانسكي عضو دائرة الدولة في مجموعة الوكالات المرتبطة تحت أنظار المحافظين المعارضين للنشاط، لأي نشاط عن تغير المناخ. وفي مذكرة كتبت على أوراق تابعة لدائرة الدولة أرسلها مجهول في منتصف شباط إلى خمسة أعضاء جمهوريين محافظين في مجلس الشيوخ بمن فيهم تشاك هايغل عن ولاية نيبوراسكا وجيس هيلمس عن شمال كارولينا، تمت مهاجمة بودانسكي وإيان باولز العضو في مجلس الأمن القومي واللذين عملا تحت إدارة كلينتون على أنهما: "مؤيدان لغور يحاولان حشر إدارة بوش في

زاوية ستفرض عليها الاختيار بين صفقة خاسرة وورطة دولية". ادّعت المذكرة أن الرجلين كانا يستأنفان مفاوضات دولية عن تغيير المناخ "دون توجيه سياسي محدد من الإدارة الجديدة". نشر هايغل المذكرة المجهولة النسب بشكل واسع بما في ذلك إلى نائب وزير الدولة ريتشارد آرميتاج ودونالد إيفانس من وزارة التجارة.

كانت نصيحة أونيل لبوش مترنة، وتضمنت بعض الأفكار التي يمكن أن يكون حتى هايغل قد اعتنقها، مع أن اقتراب أونيل من كلا الزمرتين جعله يشك أن هناك بعض الإيديولوجيين بينهم. أشارت النصيحة إلى أنه "إذا تم تنفيذ معاهدة كيوتو بكاملها، كما تم الاتفاق، فسوف تخلصنا من التراكم الجوي للغازات التي تمتص الإشعاع خلال إحدى عشر سنة. وبعبارة أخرى فالتراكم المقدر حدوثه في عام 2050 سيحصل في عام 2061 (هذا تأثير بسيط إن كانت هذه المشكلة حقيقية. أعتقد أن هذه قد تكون مشكلة كبيرة كما تعلم" ثم لخص أونيل رابطاً هذا التأثير البسيط مع الكلفة: "سيعني التنفيذ الكامل للولايات المتحدة لاتفاقية كيوتو تخفيض استهلاكنا للطاقة من مستواها المخطط له بنسبة تفوق الثلاثين بالمائة في الفترة الزمنية الواقعة بين عامي 2008 - 2012".

إن ولوج أونيل العالمي إلى سلسلة من الآراء المختلفة كان يعني أنه يستطيع إخبار الرئيس أنه رغم هذه الآثار المحدودة فإن المجموعات البيئية "أيدت كيوتو على كل حال، لإيمانها بأنها 'الملاذ الوحيد' و'الخطة الوحيدة'". لقد اقترح توسيع وتعميق ما قد أصبح بشكل متزايد مناقشة بين موالين مع وضع الصناعة في وضع مضاد للبيئيين وتبني الولايات المتحدة للعالم. قدم خطة عمل تبدأ بوثيقة تحمل ختم الرئيس للاستعمال العلني الواسع لتوضح ما هو معروف وما يمكن معرفته عن العلم المتعلق بهذه القضية.

قال إنه يجب بعد ذلك تغيير مركز الاهتمام إلى التركيز على الغازات التي تمتص الإشعاع والتي يمكن الآن قياسها بدلاً من الطريقة القديمة التي اعتمدت على تعقب الانبعاثات - وهذا تحول أساسي يعتقد الكثير من البيئيين أنه منطقي

ولكنهم مترددون في اتباعه خوفاً من فقدان المكاسب البسيطة من معاهدة كيوتو. لقد اقترح تشكيل "بيانات شاملة" من المعلومات - عما هو معروف عن مصدر الغازات الممتصة للإشعاع وعن التكاليف والمنافع من نشاطات متعددة - لنحاول إيجاد مجموعة مستقلة من الحقائق المشتركة والمتألفة (بدل عدد كبير من المجموعات المتنافسة التي توقف المناقشة).

مع كل هذا، في أتم الاستعداد كتب أونيل إلى بوش أنهم سيكونون في موقع قوي يمكنهم من تجهيز تحليل عن كيفية تعديل أو تبديل اتفاقية كيوتو. "أمل أن العمل الأساسي اللازم لدعم موقف الولايات المتحدة يمكن إتمامه في الوقت المناسب قبل متابعة محادثات معاهدة كيوتو المحدد انعقادها هذا الصيف".

اقترح في فقرة أخيرة بعنوان "كيف نبدأ بذلك" أن يشكل الرئيس مجموعة مؤلفة من عدة دوائر وقد يكون ذلك في تزامن مع حملة الطاقة التي يقوم بها نائب الرئيس - "بما أن الطاقة والبيئة هما مشكلة واحدة من نواح متعددة. ثم يجب على الرئيس أن يطلب التدخل من أشخاص حكيمين من خارج الحكومة، عدد منهم جورج شولتز - "أفضل داعٍ للاجتماعات من بين الخبراء وأفضل واضع لنظريات السياسة عرفه"، وجارد كوهين رئيس جامعة Carnegie Mellon، وهو أيضاً عالم بيئي، ومايكل أوبينهايمر وهو بروفيسور في جامعة Princeton وأول عالم في هيئة "الدفاع عن البيئة" Environmental Defence، وهي منظمة بيئية غير حكومية ساعدت على تطوير الكثير في القضية العلمية لازدياد الاحتباس الحراري الكوني. يعتبر أوبينهايمر شخصاً منبوذاً من قبل الكثير من الصناعيين والمحامين المحافظين الذين يرفضون فكرة أن النشاط البشري يغير المناخ الكوني.

لقد عرف أونيل هذا بالطبع. شعر أن أوبينهايمر يجب أن يكون في مهمة رئاسية ما - وذلك بسبب هذه الحقائق المثيرة للجدل وليس على الرغم منها. هاجم المحافظون بودانسكي لأنه لم يأخذ بنظرته العالمية وذلك لأنه كان يتم توجيهه بدل ذلك من قبل شيء اعتبره أونيل واقعياً ومختلفاً وملموساً: تفوق

الأدلة. نعم، عرف أونيل أن "مايكل مزعج جداً، وذكيّ جداً، وقد قام بعمله على أكمل وجه - لهذا أضعه على قائمتي". وهناك نقطة أخرى تقع وراء توقع أونيل المسرور للنظرة على وجه هايغل عندما ذكر الرئيس أوبينهايمر وهي تتعلق بالمصادقية. قال أونيل لاحقاً وهو يفكر في هذه المذكرة: "أنت تحصل على ذلك فقط عندما تقرب أقوى الأصوات لأطراف متضادة من بعضها، وإلا فإن النتائج ستكون مشبوهة. إذا أردت أن يتم اعتبارك واضحاً وصادقاً فعليك أن تقوم بالعمل الشاق الذي ينطوي على جمع المتنازعين مع بعضهم، ثم انظر فقط كيف سيكون مجرى الأمور. ماذا تقول المعطيات؟ لا يمكنك التحكم بذلك الجزء الأخير".

راجع أونيل مع رئيس فريقه أحداث اليوم ليكون على اطلاع بعد أن أرسل المذكرة للرئيس.

وجد نفسه فجأة بين مجموعة من الأعضاء الأعلى مقاماً، الذين كانوا هائجين وغاضبين.

هناك أزمة. تناولت ميشيل دافيس نسخة من جريدة The New York Times في الوقت الذي كان فيه أونيل يركز على افتتاحية باول، أحدثت إحدى قصص الصفحات الأولى اهتماماً تنامي خلال فترة الصباح ليصبح ثورةً في منتصف النهار.

أظهرت قصة جريدة Times التي كتبها ريتشارد ستيفنسون موضوعاً سيتكلم عنه الرئيس في تلك الأمسية في خطابه عن حالة الاتحاد: تستطيع الولايات المتحدة خلال السنوات العشر القادمة دفع 2 تريليون دولار فقط من إجمالي الدين المقدر بـ 23. تريليون دولار - ما إن تم وضع فائض الضمان الاجتماعي المقدر بـ 4. 2 تريليون دولار جانباً. وعلى وجه التحديد سيؤكد البيت الأبيض على عدم القدرة على دفع 2. 1 تريليون دولار من الدين وهذا يعود بشكل كبير إلى أنه استحق الدفع بعد فترة العشر سنوات المحددة.

كان هناك استنتاج واضح. إذا كنا لا نستطيع استخدام 2. 1 تريليون دولار

من الفائض لنقوم بما كان ينادي به الديمقراطيون والجمهوريون خلال معظم سنوات التسعينات - أي دفع الدين الفيدرالي - فقد نستطيع أيضاً إعادته على شكل تخفيض للضريبة.

الاقتباس الأساسي للقصة جاء من غاري غينسلر السكرتير المساعد للمالية الداخلية في عهد كلينتون والمسؤول الذي وجّه ببراءة استخلاص أونيل للمعلومات خلال فترة الانتقال. قال غينسلر الذي كان صاحب بنك استثمار ورئيساً لتجارة السندات في Goldman Sachs إن هناك طرقاً متعددة لاستبدال السندات الطويلة الأمد - والتي كانت بأغلبها سندات وزارة المالية لثلاثين سنة - بتدفق إعادات الشراء واستبدالات الشراء. المبلغ الذي سيكون من الصعب إعادة شرائه سيكون 500 مليار دولار كحدّ أقصى وليس 21 تريليون دولار.

اجتمع أونيل بسرعة مع مساعديه في غرفة التشاور. "غينسلر على حق، أليس كذلك؟" يومئ الجميع بالإيجاب. لم تتم استشارة أحد منهم. كان غلطة بحوالي 700 مليار دولار. قال أونيل بنواح: "ماذا تعنون، لم تتم استشارة أحد؟" خلال الساعة التالية تم الكشف عن مصدر تلك الروح الشريرة. أنشأ عضو متوسط الرتبة في مكتب الإدارة والميزانية OMB، مهنته التحليل، بحثاً عما يسمى بمشكلة التسديد - مستنقجاً إياها من حاشية عامة نظرية في الميزانية النهائية التي سلمها كلينتون عند تنحيه. ثم مرّر هذا البحث إلى رؤسائه في مكتب الإدارة والميزانية OMB. ولأنهم سرّوا بما بدا لهم تبريراً إضافياً للاقتطاع الضريبي التي كانت مؤخراً تؤكد تمركزها في مدار بوش، قاموا بتمريرها إلى فريق كتاب خطابات بوش والهيئة السياسية التي قادها كارل روف وكارين هيوغز. ولم تمرر المسودات النهائية لخطاب حالة الاتحاد إلى أحد خارج الجناح الغربي للبيت الأبيض لخوفهم من تسربها ولعدم ثقتهم بالبرامج التي وضعها الخبراء الأعضاء في الإدارات المختلفة.

رنت الهواتف في وزارة المالية. كانت مؤسسات الاستثمار التجارية تتصل لتتأكد من أنها قرأت القصة بشكل صحيح. إذا كان الرئيس يصرح بأن الولايات

المتحدة ستترك دائماً مبلغ 21. تريليون دولار دون إنفاق فهذا يدل على سياسات محددة لوزارة المالية عن كيفية إصدار سندات وكمبيالات وفواتير ذات استحقاقات مختلفة. وهذا يدل أيضاً على أن سند إعادة الشراء الذي كان ناجحاً سيتناقص أو يتباطأ أو يتوقف. تؤثر كل هذه القضايا بشكل كبير على الأسواق حيث تزيد القلق وتغير الأسعار.

قال مايكل باولوس نائب وكيل وزارة المالية الفيدرالية لأونيل إن التسعير على السندات الآجلة الدفع كان قد بدأ بالتغير. توسل إلى أونيل قائلاً: "إن مكاتب التجارة تتصل مرتعبة، ماذا نقول لهم بحق الله؟"

قال أونيل: أخبرهم أن تلك ليست سياستنا: "أخبرهم أنه لم تتم استشارة وزارة المالية التي تتولى السندات. أخبرهم أنها أرقام مكتب الإدارة والميزانية OMB. سوف تقرر وزارة المالية كيفية التعامل مع السندات الطويلة الأمد في وقت لاحق، وسوف نعلن عن ذلك نحن."

هرع باولوس إلى الهواتف. ولكن بعد لحظة ترك مساعديه يتولون الاتصالات. سيصدر الرئيس الميزانية بعد عدة أيام. تفحص باولوس المسودة النهائية. أخطأ مكتب الإدارة والميزانية OMB في حساب مبلغ الـ 1.2 تريليون دولار وفي حديث محدد وغير دقيق عن العقوبات على إعادة شراء سندات قبل استحقاق الدفع. اتصل بمسؤولة في مكتب الإدارة والميزانية OMB أخبرته أن الميزانية قيد الطبع. قد يكون هناك وقت لاقتطاع وإضافة وتلطيف لغة تلك الفقرة. صرخ في الهاتف: "لاقيني عند الطابعة!"، وركض خارجاً من الباب.

اتصل أعضاء وزارة المالية بالبيت الأبيض. انكشفت للصحافة مقتطفات من خطاب حالة الاتحاد الذي تضمن ذلك الحساب الخاطيء. ولكنهم قد تأخروا جداً.

ثار سخط أونيل. قال بتعنيف كيف يمكن للفريق السياسي في البيت الأبيض أن يقرر القيام بأشياء كهذه دون استشارة الأشخاص الأعضاء في الحكومة الذين يعرفون ما هو صحيح وما هو خاطيء؟ من هو المسؤول هنا بحق الله؟ هذا هراء!"

وقف بوش في تلك الليلة أمام الأمة ووصف حالة الاتحاد في أهم خطابٍ ألقاه رئيسٌ حتى الآن في أي سنة، وقال شيئاً عرف الأشخاص المطلعون في الحكومة الأميركية أنه كان خاطئاً.

\* \* \*

في يوم الثلاثاء السادس من آذار قاطع أونيل اجتماعاً مع هيئته العليا في الساعة الحادية عشرة وعشر دقائق صباحاً ليتلقى اتصالاً. كانت المتصلة كريستي ويتمان. قال لها: "كيف كانت رحلتك؟" ولوح للجميع ليخرجوا من مكتبه.

قالت ويتمان: "كانت رائعة". كانت متعبةً جداً فقد عادت للتو من إيطاليا، ولكنها كانت متحمسة. دفعها وزراء الدول المشاركة بقوة لتحديد موقف الولايات المتحدة، وقالت ويتمان بدا من خلال المؤتمر الذي دام ثلاثة أيام أنهم "يعتمدون علينا في القيادة".

بدا الأمر كذلك بالتأكيد من خلال ما قرأه أونيل. ذكر قصةً في جريدة - فاينانشال تايمز - في اليوم السابق أشارت إلى أن الوفود قد "فوجئت بطريقةٍ سارة" و"أعجبت بالموقف الذي اتخذته كريستي ويتمان رئيسة الوفد الأميركي والتي هدأت المخاوف من أن تتجاهل الولايات المتحدة مشكلة تزايد الحرارة العالمية". تم نشر تصريح ويتمان بشكل بارز في تلك القصة كما في كل التغطية لذلك الحدث: "قال الرئيس إن تغير المناخ العالمي هو التحدي البيئي الأكبر الذي نواجهه، وأنا يجب أن ندرك ذلك ونقوم بخطواتٍ للتحرك للأمام".

قال أونيل: "فقط مادام الرئيس يعتقد ذلك". ناقشنا الطرق التي تجعله أكثر تحديداً وتأكيذاً، لجعل المجتمع العالمي يعلم رأيه في هذه القضية. قامت ويتمان بكل ما استطاعت. أقرت بتصريح أن دول مجموعة الثمانية "ستكافح للوصول إلى اتفاق" في تموز في مدينة بون خلال مجموعة المحادثات المقبلة حول معاهدة كيوتو. كان هذا مقررًا بعد خمسة أشهر. قالت ويتمان أن الدول قد بدأت



بمناقشات تمهيدية تحضيراً لاجتماع بون. إن لم تشارك الولايات المتحدة في هذه العملية فسيكون غيابها واضحاً.

قالت ويتمان "إنها كانت تحضر مسودة رسالة لبوش، مذكرة قصيرة تصف التطورات منذ اجتماع ترييست وتشجع الرئيس على أن يكون قوياً في مواقفه الأساسية". عرفت أن أونيل قد قضى وقتاً لا بأس به مع الرئيس، وسألت إذا ما كان يستطيع قراءتها، وقالت إنها سترسلها إليه بالفاكس خلال عدة ساعات.

قال أونيل في نهاية المكالمة التي دامت عشرين دقيقة: "يحتاج الرئيس لأن يكون واضحاً عما يعتقد ولماذا يعتقد، يجب أن نساعد على تحقيق ذلك".

\* \* \*

حل منتصف النهار لأول ثلاثاء من شهر آذار - اليوم الذي يجري فيه الغداء الأسبوعي الثابت لمجموعة سياسة الاقتصاد التي تضمنت لاري ليندسي، وميتش دانييلز، ونائب رئيس الهيئة جوش بولتين، ووزير التجارة دون إيفانس، ووافد جديد هو رئيس مجلس الرئيس للمستشارين الاقتصاديين غلين هوبارد. قررت المجموعة بوجود هوبارد ضمنها الآن أن تلتقي كل ثلاثاء لتناول الغداء في غرفة أونيل الصغيرة المخصصة للتشاور.

كان واضحاً أن هوبارد - وهو عالم اقتصاد محافظ محترم من جامعة كولومبيا - سيشكل مجموعة ثلاثية: سيقوم الآن أونيل وليندسي وهوبارد بالتحدث في السياسة الاقتصادية. عرف أونيل هوبارد بشكل سطحي - لقد أجرى معه مقابلة بأمر من البيت الأبيض ليستلم منصب نائب وزير المالية الذي شغله بعد ذلك كين دام - وشعر بالارتياح للسلوك الأكاديمي المتروي لعالم الاقتصاد المعسول اللسان هذا. نعم، لقد كان واحداً من المستشارين لترشيح بوش، وكانت له مبادئه المحبوبة كما كانت هناك مبادئ مماثلة لليندسي ولعلماء اقتصاد كثر آخرين، ولكن هوبارد بدا أكثر انقياداً بالمعطيات وأكثر تفكراً.

وكان النقاش خلال الغداء يدور حول الاقتطاع الضريبي، والذي سرعان منا

انتشر صدهاء في المدينة. إذ كان الديمقراطيون وبعض الجمهوريين قد قالوا في بداية الأمر بأن الضرائب كانت عالية جداً، أما الآن فالديمقراطيون أنفسهم هم من يتقدمون بخطة لاقتطاع الضرائب بمقدار نصف القيمة التي وردت في مقترح بوش. إذ كان السيناتور الديمقراطي كنت كونراد عن ولاية نورث داكوتا، وهو الديمقراطي البارز في لجنة الموازنة التابعة لمجلس الشيوخ قد أدلى بتصريح لقناة فوكس نيوز لخص فيه وجهة نظره المعارضة قائلاً: "إننا مع الاقتطاع الضريبي، ولكننا مع اقتطاع ضريبي يمكن تحمله". في ذلك الوقت كان الرئيس وليندسي وأونيل منشغلين بإلقاء خطابات متعددة وإعطاء شهادات خلال شهر شباط (فبراير)، وذلك من أجل وضع طرق تجعل من الاقتطاع الضريبي أكثر حفزاً. وذلك بالتعجيل باقتطاع معدل الضرائب أو بتعديل جداول الضرائب المحتبسة<sup>(3)</sup> بمفعول ارتجاعي بدءاً من الأول من كانون الثاني (يناير) لعام 2001.

في هذه المرحلة، كانت خطة الإدارة تضع جل ثقلها على السنوات القادمة إذ قدمت 20 مليار دولار أميركي فقط كحافز لسنة 2001، وهذا لن يمثل إلا الفتات في اقتصاد يبلغ قوامه 10 تريليون دولار أميركي. وفي الوقت الذي كان فيه ليندسي يدفع لتعجيل عملية اقتطاع النسبة الحدية، كان أونيل يضع جل تركيزه على السنوات القادمة عندما سيكون قد مضى وقت طويل على نفاذ الفائض وسيكون من المستحيل تقريباً من الناحية السياسية إبطال اقتطاع النسب. هذا وكان دانيليل وآخرون قد ذكروا بعض القضايا الشائكة التي عرضها ائتلاف ناشئ يشكل الأرضية المعتدلة. وقد انضم اثنان من الجمهوريين المعتدلين وهما - لينكولن شافي - عن ولاية رود إيلاند وأرلن سبكر - من ولاية بنسلفانيا إلى الديمقراطيين المعتدلين والمحافظين في مطلع شباط (فبراير) مطالبين أن يكون أي اقتطاع ضريبي معتمداً على الفائض الموضوع في المشروع مدرجاً في وثيقة تشريعية. هكذا ائتلاف معتدل الرأي، إذا صحت التسمية، كان يتنامى بشكل هادئ.

(3) الضرائب المحتبسة: (withholding taxes): ضرائب على دخل المواطنين تقتطعها المؤسسة مباشرة من رواتبهم الشهرية وتدفعها للدولة.

وقد تحدث هوبارد خلال الغداء بقوة وبنبوة كلامية منتقاة عن المشكلات الاقتصادية المتبدية في الشرطة، وهي المضمار الذي أجرى هو وزملاؤه الأكاديميون تحقيقات مكثفة فيه. حيث أظهرت الدراسات أن تخفيض الضريبة قد يستغرق ما بين ثلاث وخمس سنوات لتغيير معظم عادات الإنفاق والاستثمار. إن الناس مخلوقات تخضع للعادات إن على طاولة الطعام في المطبخ أو في جناح مشترك. وإن أي مبرر لا يغير الأنماط السلوكية هو عذر غير كاف. إذ إن جعل الاقتطاع الضريبي مشروطاً بشيء لا يمكن للمستهلك أن يسيطر عليه - كالمدة والجزر في العجز والفائض - سوف يثبط الكفاءة الفعالة لأي تخفيض في النسب الحدية.

"جزئياً". أجاب أونيل، إذ أنه كان على دراية بالعلوم الاقتصادية الأكاديمية حول هذا الموضوع، فإذا تم جعل التخفيض الضريبي أكثر تصاعداً وموجهاً نحو طبقات المجتمع المتوسطة والدنيا ذوي الدخل المحدود - حيث كل دولار جديد هو أكثر احتمالاً لأن يصرف على الاحتياجات الأساسية بدلاً من أن يدفع به إلى مجال الاستثمار - عندها سيتم إقالة العثرات الناجمة عن الشروط القاسية إلى حدٍ بعيد. نعم، أجاب هوبارد، لكنه استطرد قائلاً: "إن الدولار المستثمر يضرب بعائده في مجال الاستثمار، سوف يعطينا حافزاً أكبر، بالمقارنة مع الدولار المنفق".

وراح الحديث يدور حول هذا الموضوع. وقد أدرك أونيل أن هوبارد كان مقنعاً وليس من السهولة التأثير فيه وأنه كان مدركاً للبيانات خلافاً للاري الذي لم يكن كذلك. ثم قام بدعم حججه. ولم يذكر أونيل أبداً خلال المناقشات أي دعم منه للمحفزات أو عن محادثاته مع غرينسبان أو عن مخاوفه من التبذير الذي يُبرَّرُ بأنه، كما يشعر، فائض ملموس. وبدلاً من ذلك راح يشرح خلال الغداء ذاكراً شهادة غرينسبان التي أدلى بها قبل أيام قليلة أمام لجنة الموازنة في البيت الأبيض، حيث حذر رئيس الاحتياطي الفيدرالي من أن الفائض ليس مالمودعاً في المصرف. فقال أونيل، "كيفما تعاطيت مع ذلك الأمر، فإن إنفاق أموال أكثر

مما نملك هو تصرف غير مسؤول، وعلينا أن نجد السبيل المناسب لمنع حدوث ذلك". فأوماً الجميع برؤوسهم موافقين، ثم تساءل أونيل عن مدى قدرة هوبارد للوصول إلى الرئيس.

\* \* \*

ولدى عودته إلى مكتبه في ذلك اليوم، كانت مذكرة ويتمان قد وصلت إلى الرئيس فقرأها أونيل بعناية، إذ كانت تحوي خطاباً من النوع الصريح قلما استلم الرئيس مثله.

"أود أن أوصي وبقوة أن تدرك على الدوام أن قضية ارتفاع درجة الحرارة في الكرة الأرضية هي قضية حقيقية وجدية.

وبما أنك لم تصادق تحديداً على الأهداف التي نادى بها مؤتمر كيوتو، فإنه كان بإمكانك أن تشير إلى أنك كنت تستكشف كيف يمكن لنا أن نخفف من انبعاث غازات الدفيئة في الولايات المتحدة داخلياً، وأنتك سوف تستمر في ذلك بالرغم مما قد يحدث.

سيدي الرئيس، إن ارتفاع درجة حرارة الأرض هي مسألة مصداقية بالنسبة للولايات المتحدة في المجتمع الدولي، وهي كذلك قضية تلقي بصداها هنا في الوطن. إننا بحاجة لأن نظهر مهتمين في هذا الأمر ونحول النقاش من التركيز على الأقوال إلى الأفعال، لكن يتوجب علينا أولاً أن نتبنى بعض الصدق.

ولقد حققنا نجاحاً في بعض القضايا خلال هذا الاجتماع مثل إدراك الكلفة، والارتقاء بصحة الأطفال، وانتقاء خطر المنافسات مع الألمان واليابانيين في الوقت الحالي.

وإنني على استعداد لمزيد من النقاش حول هذه المواضيع إذا كانت لديكم الرغبة في ذلك".

فوجئ أونيل بصراحة المذكرة، حيث كانت ويتمان تكشف عن كلمات تهجمية ولكن حقيقية صادقة بالتأكيد. وكما نوهت ويتمان فإن بوش كانت لديه قضايا "مصادقية". راح أونيل يفكر في جيرالد فورد فيما لو كان ألمع من هنري كيسينجر أو جيمس شلينجر أو بخصوص هذه القضية، هو وغرينسبان يمثلان الألمع؟ إن الأربعة جميعاً ناضلوا بشكل مطرد على المأ وبضراوة على مختلف أوجه السياسة العامة، والجميع يمكن أن يدعي بحسب خبرته أن الرئيس فورد لا يماثل، إذ إن كل شخص كان في النهاية يذعن لأحكام فورد. لماذا؟ كان أونيل يظن أن ذلك لم يكن فقط لمجرد كونه رئيساً. ليت الأمر كان بهذه البساطة. لقد كان هذا بدافع الاحترام النابع عن إخلاص عميق. وبعد أن كان فورد يتحدث في النهاية بإسهاب مسويماً هذه القضية أو تلك، كان الجميع يفكر في نفسه قائلاً: "أحب طريقة تفكير هذا الرجل".

كان أونيل يعلم بأن ويتمان لم يكن قد سبق لها أن سمعت الرئيس يحلل قضية معقدة أو يعرب عن موقف معارض أو يحل أمراً بطريقة حكيمة. في حقيقة الأمر لم يسبق لأحد من داخل الحكومة أو خارجها، لا هنا ولا حتى في أي مكان في العالم أن سمعه يقوم بذلك ولو بأدنى شكل. وإن ما استقر عليه رأي أونيل هو أن ذلك هو ما كانت ترنو إليه ويتمان عندما استخدمت كلمة "المصادقية". فالمصادقية لم تكن فقط مصادقية الرئيس على المستوى العالمي، بل كانت تقصد بها المصادقية مع كبار موظفيه أيضاً.

\* \* \*

في اليوم التالي الموافق السابع من شهر آذار توجه أونيل إلى البيت الأبيض لتناول طعام الغداء على مائدة الرئيس بوش بحضور الرئيس الكوري الجنوبي كيم دي جونغ.

وقد سبق مأدبة الغداء مؤتمر صحفي قصير في المكتب البيضاوي، حيث قام بوش بتوبيخ الرئيس كيم رسمياً قائلاً إنه لن يتابع سياسة إدارة الرئيس

كلينتون في المفاوضات القائمة على سياسة العصا والجزرة لمنع ديكتاتور كوريا الشمالية كيم جونج الثاني من بناء الأسلحة النووية. إن كيم دي جونج، وهو سجين سياسي سابق، لديه سياسة واضحة تقوم على الانفتاح على كوريا الشمالية بما في ذلك التجارة الاقتصادية، وكان قد رتب للقاء تاريخي مع الرئيس كيم جونج الثاني في حزيران المنصرم. إن تلك السياسات التي يراهن عليها الرئيس الكوري الجنوبي بإرثه السياسي قد تم التأكيد عليها بموافقة الولايات المتحدة لدعم فكرة إقحام الدكتاتور في الموضوع.

وقد بدت علامات التجهم على الرئيس الكوري الجنوبي كيم عندما تحدث الرئيس بوش قائلاً: "لقد أوضحت للرئيس أننا نتطلع للعمل من أجل السلام في شبه الجزيرة، وهذا ما سوف نناقشه بإمعان وسوف نبقي على اتصال، إذ إن لدي بعض الشكوك حول الزعيم الكوري الشمالي، ولكن هذا لن يقف عائقاً أمام محاولتنا لتحقيق هدفنا المشترك".

وقد لاحظ أونيل أن موضوع الأخذ والعطاء في الشأن الكوري قد تجلّى للعيان خلال الشهر الماضي والذي أصبح نمطاً مألوفاً. وكما هو الحال في توصيات بول بعقوبات قاسية على العراق، فإنه وللمرة الثانية مع مبدأ القساوة في التعامل الدولي، حيث قال مؤخراً يوم أمس في السادس من مارس إن إدارة بوش في البيت الأبيض اعترمت أن تنهض من حيث توقف كلينتون وإدارته في المفاوضات مع كوريا الشمالية للجمها عن إنتاج وبيع الصواريخ الباليستية. كان كل من نائب الرئيس ورامسفيلد وولفويتز يهاجم بهدوء فكرة أننا كنا نرضي طاغية كوريا الشمالية كيم جونج الثاني حيث كنا نمكّنه من خلال دعم اقتصاده المترنح.

وقال الرئيس في تصريحاته قبل الغداء عن كوريا الشمالية "إننا لسنا متأكدين فيما إذا كانت كوريا الشمالية تلتزم بكل شروط الاتفاقات". ومن المعروف على نطاق واسع أنه كان هناك اتفاق واحد فقط مع كوريا الشمالية أبرم عام 1994 ينص على تجميد عملية تخصيب البلوتونيوم، وعلى الفور

تقريباً قام البيت الأبيض بتقديم تفسيرات عن كيفية فهم الرئيس لذلك ولكن بصورة غير مقصودة استخدم صيغة الجمع.

في الوقت نفسه أحس أونيل بعواقب العجلة - وهي النشاط الذي فرضه الوصول القريب للرئيس الكوري الجنوبي والتي يتوجب على الرئيس بوش خلالها أن يستوعب الحقائق غير المألوفة وأن يوازن الادعاءات المعقدة والمتزاحمة في سياق موجز ويتخذ قراراً عاجلاً. خلال الغداء في البيت الأبيض تأبط أونيل، الذي كان قد انخرط في قضايا كوريا الجنوبية خلال سنواته التي أمضاها في Alcola و International Paper، تأبط نراع كيم رئيس كوريا الجنوبية الواهن العزيمة. وذكر لبوش بينما كان الغداء يُعد بأن "كوريا الجنوبية هي من ضمن الدول التي تتمتع بنسبة عالية في محو الأمية، والذي ثبت أن بإمكان أبنائنا هنا في الولايات المتحدة أن ينجحوا فيه أيضاً". وعندها بدت ملامح الدهشة على بوش. وفي الوقت نفسه كان أونيل يفكر بالآلية التي يتم فيها اتخاذ القرار في البيت الأبيض. إن السياسة الأميركية التي حيكت خلال عشر سنوات بدقة تجاه كوريا الشمالية ذات الاقتصاد الضعيف في آسيا قد تغيرت بسرعة كبيرة كما بين يوم وليلة (أنها كانت تهدف إلى قهر كوريا الجنوبية)، الآخذة على الأرجح في صنع قوة نووية. ولولا ذلك أنى لباول أن يكون خارج الحلقة مؤخراً بالمقارنة مع اليوم السابق؟ لقد كان التفسير واضحاً: فأونيل لم يستطع أن ينتهي به المطاف إلى خارج الدائرة بالمفتاح الذي يحل به القضايا البارزة على الجبهة الاقتصادية. حيث كان بحاجة لأكثر من قيامه بتنوير بوش بالخيارات والعواقب المتعلقة بمختلف السياسات الداخلية. وكان عليه كذلك أن يجعل قضيته قضية سياسة مالية متعلقة.

وحال وداع كيم، كان على أونيل والرئيس أن يتوجها إلى وزارة المالية لعقد اجتماع لمدة ساعة، وهذا شيء كان يفعله بعض الرؤساء أحياناً في بداية فترة ولاياتهم، حيث كانوا يزورون مكاتب الوزراء، ويستعرضون العلم، ويحثون همم الجنود.

وكان أونيل يقوم بزيارات منتظمة دون مرافقة وغالباً دون إعلام مسبق متجولاً بين مصانع الكوا، وفعل الشيء ذاته في وزارة المالية. فمرة في الأسبوع أو نحوه كان أونيل يغادر جناحه ويتجول في أرجاء المبنى مما يجعل الأفراد في الأقسام يضاعفون اجتهادهم وانتباههم. فكان يسألهم عن رأيهم في عملهم، وعن الأشياء التي يرغبون بإجراء تغيير عليها، وهل كانوا يشعرون بأنهم يؤدون عملاً ذا مغزى؟ فلقد كان يحب أسلوب العمال في تحديد المشكلات ووضع الحلول المناسبة لها على كافة المستويات.

قال بوش لأونيل "إيه - لننتقل عبر النفق إلى وزارة الخزانة". فضحك أونيل لهذه العبارة التي ذكرته بسنة 1976 إذ قال له العبارة ذاتها عندما كانوا يطلعون على جاهزية التدريبات لأولئك الذين أنيطت بهم مهمة تسيير أمور الحكومة أثناء الأزمات. وقبل أن يجيبه، كان الرئيس يجري اتصالاً هاتفياً لابنه الحرس الخاص المتخفي. وما لبث الرجلان، برفقة بعض الرجال من قوى الأمن، أن انسلوا من باب جانبي في لمكتب البيضاوي.

كان هناك بيت سلم منعطف يؤدي إلى الدور التحتاني الأدنى ويفضي إلى شبكة ممرات الأبواب الرصاصية والحجرات المحكمة الإغلاق. حيث سلكوا إحدى الطرق، ثم عادوا من حيث أتوا، ثم نزلوا إلى قاعة أخرى، ومن أخرى إلى أخرى إلى أن ضلوا طريقهم. وأخيراً وجدوا ممراً لقاعة تمتد نحو الشمال الغربي في الاتجاه العام نحو وزارة المالية. فقال بوش "لا بد وأنها هي" مشيراً إلى الحراس قائلاً "هيا بنا" ومن ثم سلكا طريقاً في نفق ضيق الذي يبلغ طوله على الأقل 150 ياردة بين جدران مكسوة بأغطية من قماش القنب. ثم دخلا إلى الدور الأرضي لوزارة المالية، حيث شاهدا هناك عامل صيانة ينقل بعض الصناديق، فنظر هذا العامل إليهم وكأنه قد رأى شبحاً. ضحك بوش وقال: "لقد فعلناها". وعانق فجأة العامل الذي راعه أمر رؤيتهما.

ومن هناك صعدا بضع درجات حتى وصلا إلى مكان مشمس، ملفتين انتباه ودهشة كل من شاهدهما. وانشغل بوش مع السكرتيرات والموظفين مطلقاً



النكات هنا وهناك، وملوحاً بيديه، مبدياً إعجابه بربطات عنق الرجال وتسريحات السيدات، ويتذكر اسم سكرتيرة أونيل التي كان بول قد دعاها إلى مراسم إعلان القسم منذ شهر مضى، حيث كانت هذه هي المرة الأولى التي يقوم بها أي من وزراء المالية الأربعة بتشريف أنابيللا بزيارة المكتب البيضاوي. واسترجع أونيل بذاكرته الطريقة التي قام بها بوش بالتهام الطعام عند آندي كارد خلال غداء فطائر الجبن (تشيزبرغر). والآن هي أكثر مرة يكون فيها بوش رحب الصدر مع الناس الذين نقل درجاتهم عن آندي في التسلسل الهرمي للسلطة والمكانة الاجتماعية.

بعد ذلك دخلا مكتب أونيل، حيث قام الرئيس بالمزاح حول أثار المكتب. ثم جلسا، وعندها فكر أونيل أنه قد حان الوقت المناسب لهما بعد جولتهما هذه. طرح أونيل مسألة المحفزات، وافترض أن يكون ليندسي أو هوبارد قد تحدث بالموضوع مع بوش. وناقش لماذا يكون مع، أو ضد الشرطية في البنود الأساسية أو المحفزات أو التدابير الاحتياطية في موضوع الشيوخوخة. وقال أونيل: "لربما يثبط هذا عزيمة بعض حوافز اقتطاع الضريبة" لكن الرئيس سيكافأ في آخر المطاف من قبل أسواق رأس المال - بكل من اقتطاع رسوم صكوك التأمين الطويلة الأمد ورفع أسعار الأسهم العادية - "من أجل استمرارية وتطوير فعاليات الاقتصاد المالي".

وهنا تلاشت روح المزاح بينهما. إذ نظر إليه بوش محدقاً بفتور ودون تعبير. الأمر الذي أصبح أونيل معتاداً عليه.

وأخيراً قال بوش: "لن أتفاوض مع نفسي، هكذا بكل بساطة. إن جاءني أحدهم بخطة حول هذا الموضوع ولديه قدر هام من الدعم السياسي، فإنني سأجلس معهم، ونتحدث بالأمر. لكن حتى ذلك الوقت، فالمسألة الآن مغلقة".

وتسارع عقل أونيل، لقد أراد الخوض بما هو معروف حول الطبيعة الخيالية لتخمين فائض عشر سنوات: كيف يزداد رقم 1.6 ترليون دولار من اقتراح الحملة عام 1999، وألا يتناسب بعد الآن مع واقع الاقتصاد الحالي

ولماذا، في تلك اللحظة بالذات، تم تفويض أمانة شؤون الميزانية - كما كانت عليه الحال خلال السنوات الأخيرة في العديد من الشركات - من خلال توقع دخل مستقبلي... وفي هذه الحالة، الريع الضريبي. "أردت أن أقول للرئيس أن التحليل السليم يتعلق بالتفاوض مع نفسك"، هذا ما تذكره أونيل، "وأني أنا وآلان نوافق على كل ذلك، وكنا نعد الأمر طوال أربعين سنة".

أبدى الرئيس إطراقة وحسب. وأوضح له أن الأمر لا يتعلق بالتحليل، بل، بالأحرى، يتعلق بالتكتيك.

\* \* \*

وفي صبيحة اليوم التالي، الساعة 8 صباحاً، وصلت كريستي ويتمان إلى غرفة الاجتماعات الصغيرة التابعة لأونيل من أجل تناول الفطور. كانت تحمل بعض الأخبار المتزنة.

وقد بعث رباعي الشيوخ الجمهوريون برسالة إلى الرئيس وهم: تشاك هاجيل، لاري كريغ من إيداهو، جيسي هيلمز، وبات روبرتس من كنساس، وهؤلاء كانوا من طليعة المعارضين لكيوتو ولضبط ثاني أكسيد الكربون، مع العديد من الأفكار التي تؤيد فكرة تنظيم أو ضبط الصناعات في أميركا.

أطرق أونيل. لقد استوجب عليه، بعد تأجيل، قراءة الرسالة في الصباح الباكر، على الرغم من أن نسخته قد أرسلت له بالفاكس منذ يومين من مكتب هاجيل بعد ظهيرة يوم 6 آذار، وهو ذات اليوم الذي أرسلت فيه كريستي فاكساً بتقريرها إلى الرئيس.

وتضمنت رسالة الشيوخ، التي سعوا من خلالها إلى "توضيح سياسة إدارتكم إزاء تغير المناخ"، ملحوظة أنهم مدركين "بشروع إدارتكم مؤخراً بإعادة نظر رسمية من قبل عدة هيئات في سياسات تغير المناخ. ومع ذلك، في يوم الثلاثاء الموافق للسابع العشرين من شباط، أدلت مديرة وكالة حماية البيئة - كريستين تود ويتمان بشهادتها حول هذا الموضوع أمام الكونغرس". وكان

صلب الرسالة يتناول العديد من تصريحات ويتمان قبل وأثناء وبعد شهادتها، ومتضمنة ما صرحت به خلال ظهورها مع نوكيا في شبكة - سي إن إن - ، حيث كررت على نحو مضجر تماماً ما قاله الرئيس أثناء حملته وموجزه:

"نحن نتطلع للعمل معكم ومع إدارتكم في تطوير استراتيجية الطاقة القومية الشاملة والتي هي سليمة بيئياً واقتصادياً، وإلى حد ما، تسبر علمياً بشكل صحيح فيما يتعلق بسياسة التغير المناخي. وعلى كل حال، نحتاج إلى فهم واضح لموقف إدارتكم من التغير المناخي، وبشكل خاص من بروتوكول كيوتو، كما وضبط انبعاث ثاني أكسيد الكربون وفق قانون تنقية الجو".

"إنه اعتداء مباشر"، هذا ما قالته كريستي. لقد أقحموا أنفسهم بين البيانات الرسمية لحملة الرئيس الهزلية وامتداداتها المكورة والمنقلة. تصلب أونيل. لم يكن هذا بالغطاء المرن للتكهن الاقتصادي حيث قسمت مئات المليارات على تخمينات تأملية لعشر سنوات. لدينا حقائق هنا. حقائق ملموسة وقاسية.

وتذكر أونيل: "لقد كنا على ذات المستوى من التفكير في هذه المسألة وشعرنا أنا وكريستي أن هذه المسألة يجب أن نمتلكها. لأنها إحدى قضايا السياسة الحالية التي تخضع للتفكير العقلاني. قد يستطيع المرء جمع الحقائق. وقد يستطيع أن يضع عملية قيد التنفيذ لجمعها إن كانت ضرورية لمعرفة ما ينبغي فعله. إنها منطقة باستطاعتك أن ترصد لها عملية بحث وإيضاح وأن تجمع الناس لتصغي إلى آرائهم وتستمع إلى ما يعرفونه. وهنا، حيث كل شيء على المحك، باستطاعتك حقاً الحصول على سياسة مبنية على العقل تقدم ما هو جيد للناس.

"تلك كانت فكرتي، وأعتقد أن كريستي هي من ذلك النوع من الأشخاص ذوي الدهاء السياسي أيضاً". هذا ما قاله أونيل.

وأثناء الفطور، تحدثنا عن تقرير EPA الذي أعدته للرئيس وكان مماثلاً لتقرير وزارة المالية لكنه أكثر شمولاً، واضعين كومة الأدلة التي تم جمعها للتو، بالإضافة إلى اقتراحات العمل خارج كيو، وإن كان ضرورياً، ضمن إطار البروتوكول العالمي.

ومن ثم، عادا إلى التكتيك. لقد بدت رسالة هاجيل مريية لكل منهما. التوقيت، النغمة، والتأكيد على رغبة الشيوخ للعمل مع الإدارة في "استراتيجية الطاقة القومية الشاملة"، مع كل المسائل البيئية كقوة تابعة تحت ما تمليه الطاقة والاقتصاد. ذلك كان صحيحاً، كما صرح ديك تشيني بلسانه.

"أتعلمين؟! قال أونيل، "أراهن أنهم لم يحلموا حتى بفكرة كتابة هذه الرسالة بأنفسهم. بالنظر إليها هنا، مع الحقائق القاسية الجافة، أجدها من نوع الأشياء التي قد يستدعي أحد أفراد طاقم العمل في البيت الأبيض هاجيل ويقول له: "يا تشاك! لماذا لا تطلب منا رسالة توضيح!؟".

"لا، لن أستغرب إن اكتشفت أن البيت الأبيض قد طلب رسالة التوضيح هذه وأن نائب الرئيس كان يعدُّ الرد".

إن أونيل، مثل الآخرين الذين خدموا مع تشيني تحت كنف عدة رؤساء، كان غالباً وعلى نحو دائم مغيباً عن آرائه الحقيقية. لكنهم كانوا أحياناً يلتقطون أسلوبه: اختيار مسألة بهدوء، استشارة عدة مشاركين، ابتكار طريقة تبادل رسائل أو تقارير تبدو مرتجلة - الترجمة البيروقراطية للحدث الإعلامي - ثم يقود الأحداث غير المنتهية نحو النتائج المرجوة. تلك كانت حرفة محرك الدمى، كل شيء يتم بالخيط والاقتراحات.

وفي النهاية، لا توجد بصمات. لا مسؤولية.

\* \* \*

عادت ويتمان إلى مكتبها واستدعت أندي كارد بشكل عاجل. لقد كانت تريد لقاء الرئيس بأسرع وقت ممكن.

أصبح الأمر واضحاً بالنسبة لها. لكن الحلقة التي تحيط بالرئيس كانت محكمة للغاية: روف، هافز، تشيني، أندي كارد، وربما رايس. أخبرت آندي عن حاجتها لمقابلة الرئيس. كان منتصف شهر آذار، وقالت إنها جابت أرجاء العالم ممثلة سياسة الولايات المتحدة الأميركية، لكن مع ذلك، أخبرها الرئيس، عما يعتقد عن مسألة محورية ذات أهمية قومية.

كانت ويتمان تحب كارد وتثق به. لم يكن لديه سلطة روف أو هافز لكنه كان صريحاً ويمكن الاتكال عليه. قال إنه سيرى ما بوسعه فعله، وفي الحال هاتفها ثانية. وتم تحديد الموعد في 13 آذار الساعة 10 صباحاً. وافترضت ويتمان أن الرئيس قرأ تقرير EPA والتقارير الآخر الذي أرسلته وزارة المالية. وخلال الأيام القليلة التالية، دمجت كلا التقريرين ومذكرة مصداقيتها وجعلتها في نقاط تتحدث عنها: عرض خطة عمل تجاه المجال الأكثر أهمية المتعلق بدورها.

لقد شعرت أن دخولها هذا إلى المكتب البيضاوي في صبيحة يوم الثلاثاء لمنتصف شهر آذار هو السبب وراء مجيئها إلى واشنطن.

غاص الرئيس في الكرسي المجنح بجانب الموقد، في حين جلست ويتمان على طرف الأريكة الصفراء. ابتسمت وبدأت حديثها مباشرة حول أهمية حدث التعاون الدولي، ومجالات البرهان العلمي، والذي كان غير قابل للنقاش، ومسألة مصداقية أميركا.

قاطعها بوش مباشرة قائلاً: "كريستي، لقد اتخذتُ قراري للتو". وكان لديه رسالة جاهزة لإعادة إرسالها إلى هاغيل، هيلمز، والآخرين. وقد تلا أجزاءً منها على مسامعها.

سوف يعارض كيو تو لأنها استنتت 80% من العالم، بما في ذلك الهند والصين، ولقد كانت "وسيلة جائزة وغير فعالة لتوجيه شؤون تغيير المناخ الكوني".

وأما فيما يتعلق بوعد الحملة بضبط انبعاث ثاني أوكسيد الكربون في

الولايات المتحدة، فقد عدل عن رأيه. في حين سلطت المقاطع القليلة في الرسالة الضوء على أولوية سياسة الطاقة.

وذكر الرئيس إن رسالته تذكر تقريراً حول قسم جديد للطاقة والذي يظهر كيف تؤدي البنود الرئيسية المتعلقة بانبعاث ثاني أكسيد الكربون إلى تحول مثير جداً عن الفحم إلى الغاز الطبيعي من أجل توليد الطاقة الكهربائية وارتفاع كبير لأسعار الكهرباء. ومع عجز الطاقة في كاليفورنيا وبعض الولايات الغربية القلقة حول الأسعار والتوفر هذا الصيف، نحن لا نستطيع ببساطة إيذاء المستهلكين، هكذا قال. ولم يأخذ الأمر من بوش أكثر من دقيقة حتى يسرد النقاط الهامة التي سيتحدث بها إلى هاغيل، هيلمز، وبقية العالم.

جلست ويتمان وحسب. إنها عملية قتل نظيفة. لقد كانت تجوب العالم مسخرة مصداقيتها الموائية للحزبيين والكادحة لتضيف لونا وعمقاً إلى البيانات الرسمية لحملة، والآن انتهى بها المطاف لتبدو حمقاء.

ولما لم يبقَ ما يُقال، هبَّ بوش واقفاً، وشكرها على مجيئها.

وهكذا، خرجت على غير هدى، صفر اليدين نحو الردهة الصغيرة خارج المكتب البيضوي حيث كان يجلس عدد من موظفي السكرتاريا. وكان أحدهم يتحدث، ولكن ليس إليها. "سيدي نائب الرئيس، هذه هي رسالة إلى السيناتور هاغيل".

ظهر ديك تشيني على حين غرة، وهو يشد جاكيت بذلته. التقط الرسالة من على مكتب السكرتير، وشق طريقه بجوار ويتمان متجهاً نحو مبنى الكابيتول.



## الفصل الرابع

### عناصر القاعدة

وبعد مضي ساعات قليلة على لقائها مع بوش، بدت مديرة EPA شاحبة تتحدث على الهاتف الخليوي: "لقد تجاوز في هذه الرسالة حداً أبعد مما يتوقعه أي شخص، حتى هاغيل!" قالت ذلك بما يوحي بالصدمة التي تلقتها. لقد باتت اتفاقية كيوتو شيئاً من الماضي. وتم إهمال الخطط الموضوعة بهدف ضبط انبعاثات ثاني أكسيد الكربون. لن تعود الولايات المتحدة الأميركية منهمكة بأي من هذه المسائل بعد الآن. ما عاد ممكناً القول "دعونا ندرس تلك المشكلة المحتملة" قالت وهي تسشيط غضباً. "إنتاج الطاقة هو كل ما يهم. وهذا واضح كل الوضوح من كلامه".

ووافق أونيل، "هذا لا يُعقل". إذ راح سدىً عقدً من الحوار حول برهان التغير المناخي وتجاوب عالمي مسؤول، بالإضافة إلى العمل المجهد لإيجاد أرضية متوسطة بين التقدم الاقتصادي والحس البيئي الجيد - وهو حوار ثم تطويره مع نتائج مثمرة منذ إنشاء الـ EPA من قبل نيكسون - "لقد خنا البيئة لتونا"، هذا ما أخبر أونيل ويطمان، "دونما مبرر".

لكن لطالما كان هناك "مبرر"، سبب قوي كفاية ليقود النية إلى موضع الفعل. وما إن تمالك كل من أونيل وويتمان أعصابهما، حتى بدأ باستعادة الأحداث معنيين النظر في البواعث. وكان واضحاً اعتدالهما في هذه المسألة، وأن المجتمع البيئي الأرحب والكثير التشعبات قد هزم وأحبطت مناورته... والآن فهو ملطخ بالدم. وهذا الشق الأخير هو ما تركهم فاغري الأفواه. ما كانت العبرة من هذا؟



"عندما أخبرتني كريستي تلك الظهيرة، كنت مصعوقاً، سرد أونيل، لكن فيما بعد، شرعنا نفكر في ماهية العملية التي كانت تدار... كائناً من يكن ذلك الذي يسيطر على تلك الخلطة من القضايا، السؤال الحقيقي هو فيما إذا كان قد تمحص الحقائق وأصدر قراراً عن معرفة وإدراك بأن كل هذا الأمر عن الحرارة الكونية ما هو إلا هراء وأنه ما كنا في حاجة لأن نفكر به. أو هل كان الأمر يركز بشكل ضيق على مبدأ أن (القاعدة تود ذلك، ومن بحق الجحيم يعلم).

القاعدة تود ذلك، ومن بحق الجحيم يعلم... كانت هذه الجملة تهجم مباشر على النظرة العالمية التي يتشاطرها كل من ويتمان وغرينسبان مع شريحة واسعة من مجتمع براغماتي السياسة والذين كانوا يبدأون صباحهم كل يوم بطرح الأسئلة العملية والتحليلية، واثقين من إيجاد الأجوبة الصحيحة القابلة للإدراك والتمييز،... وفي النهاية يحق الحق.

شعر أونيل كما لو أنه شخص اكتشف أنه قد اشترى لتوه مستتقماً في فلوريدا. فالتحرك الأول هو في إعادة فحص العمل. "ولنقل، إن فكر أحدهم بأنهم فعلوا ما بوسعهم ونظروا إلى كل الحقائق، وأن وجهة نظرهم واضحة والمسألة كلها تافهة...، وأن الأمر ليس موضع إعجاب القاعدة بل، بالحري، يفعلون ما يظنون أنه الصواب... ولكن، شتان ما بين هذا وذاك".

إنه مختلف عما كان كلاهما يعرفان أنه قد حدث. تلاوة ويتمان لرسالة هاغيل أظهرت لها أنه ليس هناك توازن بين مواضيع الساحة واهتمام المسؤولين: فمسألة الطاقة وتشكي اللوبي الصناعي من أن الولايات المتحدة هي في أولى مراحل أزمة الطاقة أدى إلى تهميش الاعتبارات بوجوب اتخاذ إجراءات في موضوع الحرارة الكونية. نقطة على السطر.

إلى ذلك، كان السؤال لا يزال قائماً: من هو صاحب القرار. وسرعان ما وصل كل من ويتمان وأونيل إلى ذات الاستنتاج: ديك تشيني. فقد بدت لهجة الرسالة الفظة، والمزعجة للبيئيين، ودونما مبرر، كما لو أنها صادرة عن نائب

الرئيس. والاستنتاجات الوثيقة الصلة بالموضوع - في أن إنتاج الطاقة كان في مقدمة الأولويات، وأن الفحم الذي هو حمار الشغل الوطني المهمل والذي ينتج نصف طاقة البلاد هو في حاجة للحماية، وأن تحمل عبء الضبط كان واجباً مقدساً، وأن قمم انبعاث ثاني أكسيد الكربون كانت تشكل قيداً يعيق التجارة الأميركية الحرة والمنطقة الأساسية - كل هذه كانت توصيات نادى بها ديك في اللقاءات الأولى لحملة الطوارئ المؤقتة للطاقة. الحملة المؤقتة للطاقة الخاصة به.

وبالنسبة للتنفيذ، قال أونيل أن "تشيني Mo هو من بدأ بإنهاء الموضوع". هل يعقل هذا؟ تساءل أونيل هكذا لأول مرة، كيف حدث أنه وقع كصوت معارض، ومستبعد، داخل فريق من الأيديولوجيين؟ فجأة بدا أنه لا يوجد أي وسطاء ينهجون مبدأ دعنا نتفحص الحقائق في أي من المناصب الأساسية في البيت الأبيض.

كان هناك مبدأ صارم بالولاء الشخصي لبوش - تم إحيائه باعتناق بعض الإيديولوجيين له من دون تفنيد - وهذا بدا على تضاد مع إيمان بالمثل الرحبة الأفق بالتحري الصادق. وكان يصعب عليه وضع فكرة التقييم الضريبي الشائك في نفس الخانة مع صديقه القديم تشيني.

وصار لدى شريحة واسعة من البراغماتيين المفكرين ممن خدموا جيرالد فورد وجورج بوش الأب، وممن شكلوا جوهر النهج القديم، الجمهوريين التقليديين علامة استفهام كبيرة: من هو ديك، حقاً؟

وفي النهاية، وجه أونيل السؤال إلى روجر بورتر والذي تحدث معه عدة مرات خلال أواخر فصل الشتاء ومطلع الربيع. بورتر، هو رئيس السياسة الداخلية لدى الرئيس بوش الأول والبروفسور للمقرر الرائج عن الرئاسة الأميركية في جامعة هارفرد، بدأ بتلقي مكالمات، وهذه المرة من المعتدلين في جماعة الجمهوريين. وما برح مكتبه في هارفرد أن تحول إلى حجرة الاعتراف. وغالباً ما كان السؤال ذاته.

"بادئ ذي بدء، كان هناك انطباع بأن ديك سيكون الصوت البراغماتي" قال أونيل، "متعاملاً على قدر كبير، بالطبع، ومؤمناً سبباً رحباً للتفكير والنقاش الشفافين، وأنه سيكون راعياً للسياسة العقلانية والتحليل المنطقي. وغالباً ما أخذ ذلك الدور مع الرؤساء الآخرين. ولم يكن أبداً ممن يتخذ المواقف ويرفض أن يتزحزح عنها، أي متشبثاً برأيه. أو لربما هذا ما ظنناه جميعاً. اعتقدنا أننا نعرف ديك. ولكن هل كنا حقاً نعرفه؟ ففي هذا الوقت، أول ما شرع الناس بسؤاله - هل تغير ديك؟ أو هل عرفناه من قبل؟ أم لعله غير قادر على أن يفعل ما يريد، لأنه، في النهاية، هناك رئيس يعلوه. لعلنا غالباً بتقدير سلطته؟ في كل حدث، بدا ديك كما لو أنه أصبح إيديولوجياً، ولم يعد متنبهاً للتروي أو الأدلة، وبدأ الناس يتساءلون عما حدث".

وأونيل بدأ يتساءل عن الرئيس.

وجد نفسه يقلب صفحات كتاب مفضل، "ما وراء المقياس البشري" الذي اشترك بتأليفه إيلي غينزبرغ، وهو خبير، خلال الخمسين سنة الماضية، في نظرية تنظيمية وفي تحويل المصادر الإنسانية، وكان أيضاً مستشاراً لتسعة رؤساء، إلى جانب جورج فوتجا. وفي بداية كتابه القصير، الذي يظهر كيف أن المنظمات الضخمة مثل الحكومة الأميركية والشركات الرئيسية أو الفاتيكان غالباً ما تفشل بتأمين قادة من وسطاء شرفاء ومحللين متزنين ممن هم في أمس الحاجة لهم لصنع قرارات سليمة. فهو يستهل كتابه بنادرة عن الأيام الأولى لجون إف. كيندي في منصبه. فلدى استعراض الرئيس الجديد للتقرير المدروس بعناية حول مسألة معينة، صرح لبعض مستشاريه أنه وجدها مقنعة وأضاف أنه "لا يعلم إن كانت حكومة الولايات المتحدة على اتفاق مع هذا".

شعر أونيل أن المشكلة تكمن في عوز هذا الرئيس إلى روح الفضول أو لتجربة وثيقة الصلة - على الأقل، جاك كيندي أمضى عقداً في كنف الكونغرس - وهذا يعني أنه لا يعرف أو حقاً لا يبالي بموقع الحكومة الأميركية. الأمر ليس مجرد القيام بما يناقض ما فعله كلينتون، والتي كانت الفكرة السائدة خلال

الإدارة. وكان هذا الرئيس قد بدأ ينبش معظم المسائل ويعتمد على الإيديولوجيين من أمثال: لاري ليندسي، كارل روف. والآن فهو يخشى صديقه العتيق ديك. ما من وسيط شريف يلوح في الأفق.

وقال أونيل: "تعرف الإدارات من رئيسها". وبينما كان جلياً الآن للعديد ممن هم داخل الإدارة أن هذا الرئيس تخلى عن سلطة هامة للآخرين، وكان "يشير بوضوح إلى المناصب الإيديولوجية القوية التي لم يفكر بها ملياً. لكن، بالطبع، تلك هي طبيعة الإيديولوجي. التفكير الملي بالموضوع هو آخر شيء يرغب الإيديولوجي بفعله".

\* \* \*

في صبيحة اليوم التالي، راح أونيل يتأمل بالقصص في الصحف الوطنية وهو يصر بأسنانه. في الصفحة الأولى لصحيفة نيويورك تايمز وتحت عنوان "بوش، على العكس، لن يسعى في الحدّ من انبعاث ثاني أكسيد الكربون"، هذا ما أوردته الصحف عن انسحاب الرئيس عن تعهده تحت "ضغط قوي من الجمهوريين المحافظين وجماعات الصناعة". والقرار، أضافت التايمز، "ترك مجموعات البيئة وبعض ديمقراطيين كونغرس ساخطين على ما دعوه بخيانة بالغة. لكن البيت الأبيض صرح بأن مراجعة على مستوى وزاري قد توصلت إلى أن وعد السيد بوش كان بالأصل خطأً يتناقض والهدف الأكبر بزيادة إنتاج الطاقة الداخلية".

مراجعة على مستوى وزاري؟

استشاط أونيل غضباً. بالتأكيد، هذه واحدة من المراجعات التي تم استثناء كل من وزير المالية ومديرة الـ EPA منها.

وبعد كل هذه الانعطافات السرية داخل البيت الأبيض، بدا كل شيء في العلن الآن. وهكذا فإن نص الرسالة الموجهة إلى هاغيل، مع إشارتها إلى الشكوك العلمية حول الحرارة الكونية وعن التكاليف المتعذر الدفاع عنها في أي

تجاوب، ما كانت سوى مواد تستمد منها الصحف الرئيسية قصصها. وتم التتويه إلى كل من تشيني وسبنسر أبراهام على أنهما فائزين إلى جانب اقتباس شواهد من بعض أعضاء اللوبي الصناعي المهتاجين. "إن فرض ضوابط إلزامية على انبعاث ثاني أكسيد الكربون ستغرس وتداً في قلب برنامج طاقة متوازن". هذا ما قاله جون غراسير، من وكالة التعدين القومي للواشنطن بوست.

في هذه الأثناء أخبر نائب كاليفورنيا الديمقراطي، هنري واكسمان صحيفة البوست أنه لمن "المربك والمخرج" رد سبب هذا التراجع إلى أسعار الطاقة. "إن فشلت الإدارة بالتصرف، فليس ذلك بسبب أسعار الطاقة". هذا ما قاله. "سيكون ذلك بسبب مصالح خاصة يتم إملؤها على سياسات الرئيس البيئية".

وكانت كلمة ويتمان القصيرة واضحة للجميع. إذ كتبت التايمز "مؤخراً ومنذ عشرة أيام، وصفت كريستي ويتمان، المديرية الجديدة لهيئة حماية البيئة، وعد حملة السيد بوش على أنه دهاء سياسي. وسوف لن يصرح موظفوا الإدارة اليوم وبشكل مباشر إن كانت السيدة ويتمان قد أيدت تغير الموقف لكنها اقترحت بأنها لم تفعل ذلك". وقالت تينا كريشر، الناطقة باسم ويتمان، بأن إدارة حماية البيئة "ستتبع إدارة الرئيس".

واستمرت العديد من الصحف بالمجيء على ذكر أونيل كداعم إداري للقيام بإجراءات تجاه مشكلة الحرارة الكونية والذي نفذ صبره أيضاً.

ما من شك أن أونيل فكر ملياً في الموضوع. ولكن كيف باستطاعتك إتباع قيادة رئيس إن كنت واثقاً أنه يسير على الطريق الخطأ وليس من إمكانية لإعادة السير بالاتجاه المعاكس؟ لماذا تضطر لاتباعه؟

\* \* \*

يعرف كل طالب يدرس عن الرئاسة أنه لمن النادر جداً أن يلغى تعهد حملة انتخابية ما في الأيام المئة الأولى، هذا الوقت الذي يحمل فيه الرئيس المنتخب حديثاً، وبشراسة، لواء رأي الشعب، مستعداً لفعل "ما انتخب لفعله".

ويؤدي عادة وضوح ذلك التفويض إلى اضطراب الفعالية وانعطاف في السياسة يمكن التنبؤ به. خلف الأشهر الثلاثة هذه، يوجد أمثلة عن رؤساء انصرفوا عن المبادئ العالقة بالذهن أو ما وعدوا بفعله علناً، لكن ذلك غالباً ما يكون منوطاً بتغير تاريخي وغير متوقع للظروف، مثل حرب أو كساد أو فضيحة ما.

في هذه المرحلة من الزمن عند منتصف شهر آذار عام 2001، ظهر نموذج مختلف جداً. وقد سبب اضطراباً لكبار الموظفين مثل أونيل، وباول، وويتمان، الذين لم يكن أي منهم جزءاً من جوقه بوش الصغيرة من المستشارين أثناء حملته أو خلال الفترة التي كان فيها في تكساس. ومن تشرين الثاني على آذار، لم تظهر أية تغيرات أو تبدلات هامة، باستثناء ما يتعلق بالاقتصاد. وهنا، حيث كان بوش يتشبث بشدة بتعهد حملته الجوهري على الرغم من نصيحة الشيوخ الجمهوريين المعتدلين، فقد آمن أونيل والآخرين فعلياً أن تغيراً اقتصادياً تاريخياً قد ينطلق على نحو جيد بعد توقف، وأن الظروف الحالية ليس لها صلات بالمشهد الإقتصادي لعام 1999 عندما تمت صياغة اقتراح لاقطاع ضريبي كبير.

وفيما يتعلق بالشؤون الكونية، لم تكن نهاية عام 2000 ومطلع عام 2001 زمناً للتغيرات المفاجئة في الأحداث العالمية. ومع ذلك، فإن مواقف حملة بوش بأن الولايات المتحدة ستتبع سياسة عدم التدخل - بأننا سنترث في تورطنا بالنزاعات كما فعلنا في البوسنة والصومال، وأنا سنكون "متواضعين في الخارج" وألا "تنهمك في إعمار أمة ما" - وكانت بعكس السياسة التي رآها كل من أونيل، باول، ورؤساء - NSC - الآخرون متجلة للعيان. ولدهشة أونيل، كانت الخطط الفعلية للاستيلاء على العراق واحتلالها قد تمت مناقشتها للتو - واكتمل التخطيط لذلك مع الاتفاق بشكل حاسم على التصرف بحقول النفط، وقوى صانعي السلام، ومحاكم جرائم الحروب، ومتفقين مسبقاً عن المبدأ الضمني بالحرب الوقائية. وتساءل أونيل، هل كان الأمر بيد بوش "الذي لم يمض عملياً أي وقت خارج البلد"، متحدثاً خلال حملته من دون أي خبرة

شخصية في الشؤون الخارجية ومن ثم عرف أن كل ما شعر به كان ضرورياً خلال الانتقال الرئاسي القصير؟ لا يبدو الأمر جديراً بالتصديق ظاهرياً. وعلى هذا المنوال نفسه كان سجل الحرارة الكونية خاملاً تقريباً منذ صيف 2000، عندما انتظر المجتمع العالمي قائد الفريق ليغير الإدارات ويباشر ثانية الانهماك في هذه المسألة.

علم كل من أونيل وويتمان بدقة المعلومات التي تلقاها الرئيس. "إن إشاعة مؤكدة ومبرهنة كانت قيد التداول"، هذا ما أفاد به أونيل، وإن السياسات التي سوقتها تعهدات حملة بوش قد حكم عليها بالإعدام. يبدو أنه قد تم تقديم برهان جديد ومعتمد للرئيس، ليناقد التأكيدات على أن التغير المناخي الكوني هو حقيقة، ولا حتى عن أزمة الكهرباء في كاليفورنيا، والتي تم تهوينها بسرعة وعزوها مباشرة إلى سوء توزيع الطاقة المتوفر أكثر مما هو الشح بالمزودات والتي تستحق تغييراً في السياسة. رؤية هذا الزخم من التحليل السياسي الذي تم التصرف به، في العديد من العوالم، جعل أونيل مرتبكاً حول النوايا الحقيقية الكامنة وراء السلوكيات والأحداث.

تساءل أونيل: هل هذا ممكن؟ أن تظن الدولة أنها انتخبت رجلاً من حزب الوسط بينما تكون في الواقع قد سلمت زمام السلطة لإيديولوجي؟

وما كان الحادث العرضي مع وويتمان إلا البداية لما دعاه أونيل لاحقاً: "الإفشاء المتدرج للطريقة التي تعمل بها هذه الإدارة".

"وما بدا واضحاً لي في تلك المرحلة"، قال في مقابلة معي في منزله الكائن في بيتسبورغ، ليس بفترة طويلة بعد تركي المنصب "هو أن حضوري مع كولين وكريستي قد ساعد بإقناع الناس أن هذه الإدارة ستبحث جاهدة عن أفضل الحلول دون أن تأخذ بعين الاعتبار الحزب الذي يطرح الفكرة أو حتى بعض الحسابات السياسية العابرة. هذا ما كنا نحن الثلاثة معروفين به، وبكوننا لا إيديولوجيين، بسبب مضيئنا عبر التخوم السياسة باحثين عن أرضية مشتركة.

وبالعودة للتفكير عن كيف بدأنا نحن الثلاثة نتعرض للأذى على نحو مبكر جداً، من الداخل، يتضح لي الآن أننا كنا هناك، على نحو غير متعمد، في جزء كبير، كغطاء".

\* \* \*

في وقت متأخر من بعد ظهيرة ذلك اليوم، وهو ما زال متحسراً من الهزيمة في موضوع الحرارة الكونية، انغمس أونيل بالمواد المعدة للقائه ذلك اليوم في الكونغرس مع "تحالف شيوخ الوسط".

استقرت معركة الضريبة بسرعة إلى نزاع بين فريقين. وكان الليبراليون، والمعتدلون، وبعض الديمقراطيين المحافظين مثل كونراد الذي من نورث داكوتا، قد تجمعوا حول اقتطاع ضريبة مقترحة بقيمة 800 مليار دولار خلال عشر سنوات، مع تصاعد لتخفيضات الرسوم الضريبية من أجل منفعة الطبقة الوسطى. وكانوا يتطلعون أيضاً إلى تسديد حصة أكبر من الدين الفيدرالي والقيام بذلك على الفور. وخرج قديسهم الشفيح، بوب روبن، ورئيس الاحتياطي الفيدرالي الأسبق، بول فولكر، ضد خطة ضريبة الرئيس، منوهاً في مؤتمر صحفي مشترك عقد في 12 آذار أن الضريبة "غير سليمة مالياً".

وكان مجلس الشيوخ وجمهورية البيت الأبيض يحتالون على اقتطاعات ضريبية أعمق. وعمل رئيس الأغلبية في البيت الأبيض، ديك آرمي، ورئيس الأغلبية في مجلس الشيوخ، ترينت لوت، على الحث على إضافة أرباح رأس المال لاقتطاع الضرائب إلى اقتراح الرئيس. وهذا الصباح تماماً، صرح الناطق باسم الأغلبية، توم ديلاي، بأن اقتراح الرئيس ما هو إلا "أرضية وليس سقفاً".

أحد العوامل التي كانت تثير تلك الحماسة هو موقف البيت الأبيض. ذكر ميتش دانيلز، في مذكرة داخلية أرسلها إلى أونيل والآخرين في منتصف شهر شباط، أنه "يوجد كم كبير من الفرص والاحتمالات التي قد توسع الفوائد خلال عشر سنوات" فوق التصور الحالي بـ 5.6 تريليون دولار. وهذا



التخمين، الذي ناقشه أونيل في عدة لقاءات داخلية كان تحليلاً مقبولاً في الظاهر، وقد تسرب إلى أعضاء الكونغرس وعزز الحديث عن اقتطاعات أعمق وإضافات متعددة، من اعتمادات الطفل إلى اعتمادات الزواج إلى ضريبة العقارات.

ومع انقسام الحزبين في فريقين متخاصمين وانقسام مجلس الشيوخ إلى خمسين مقابل خمسين حيث كان نائب الرئيس تشيني يمسك بقبضته كفة التصويت، شعر أعضاء الوسط في المجلس كما لو أنهم نمور رابضة، يزداد موقفهم قوة مع مرور كل يوم.

ثم تبنا فكرة المحفزات. إن البذرة التي نثرها أونيل وغرينسبان قد أئبعت بثبات مع هذه المجموعة خلال شهر شباط، حتى لو واجهت رياحاً هوجاء تزداد قوة باطراد من كلا الطرفين المختلفين. وقد عرفت المحفزات على نطاق واسع بأنها وسيلة غير تامة، ملاذ أخير، مثل تدخل سكير، للسياسيين الذين تم إثبات فسقهم المالي.

"إنه اقتصاد سيئ، خاصة إن كنتم تحاولون إحداث تأثير في النمو الاقتصادي"، هذا ما قاله ديك آرمي في 18 شباط للبوسطن غلوب The Boston Globe، مؤكداً على ارتكاز النمو على اليقين وقدرة التوقع، وليس على الظروف.

ووجه روبرت ريشاور، وهو مدير سابق لمكتب ميزانية الكونغرس عندما كان تحت سيطرة الديمقراطيين، انتقاداً مقصوداً أكثر على فئة قليلة تفهمه، وذلك في San Francisco Chronicle بعد يومين، فقال: "إن وضع محفز في فاتورة الضريبة لهو أسوأ من عدم استخدام المحفزات أبداً، لأنه يؤمن حساً مزيفاً بالأمن لهؤلاء الذين يخشون من احتمال أن يكون اقتطاع الضريبة ضخم جداً".

بعد أسبوع، في برنامج إخباري لقناة - إن بي سي - بعنوان "لقاء الصحافة"، صرح رئيس الموظفين في البيت الأبيض اندرو كارد: "ما من داعٍ لمحفز إن كان لديكم موازنة مسؤولة، وإن خطة التخفيف الضريبي هذه

مسؤولة في موازنة مسؤولة. أتعلم، يوجد فائض يقدر بـ 5.6 تريليون دولار، وهذا تقدير معتدل جداً.

وبعد مضي أسبوع من هذا الكلام، في 4 آذار، شرح ليون بانيتا، مدير لجنة ميزانية البيت الأبيض السابق ولاحقاً مدير الميزانية ورئيس العاملين في البيت الأبيض في عهد الرئيس كلينتون، في صحيفة لوس أنجلوس تايمز أنه "عندما تؤسس المحفزات، فإن ما تفعله هو أنك تقول أن عليك إنشاء إجراء أوتوماتيكي لأنه لا يوجد هناك أية إرادة سياسية. لكن في أي وقت تقوم بذلك، تسود السياسات في آخر المطاف".

حسناً، هذا ما أجاب به الموالون للوسط. وعلى الأقل بهذه الآلية سيتم إجبار الكونغرس للالتزام بها أو نزع السلاح عنها، وهو فعل كشف سياسي سيدعو على الملاء إلى السؤال عن التعقل المالي.

بمعنى آخر: في السابع من آذار قدم كلاً من السيناتور الجمهوري لماين، أولمبيا سنو، والسيناتور الديمقراطي لإنديانا، إيفان باي، اقتراحاً مالياً للحزبيين لدعم آلية المحفز التي "ستمكن الكونغرس من تأمين تخفيف ضريبي على نطاق واسع والذي يكون مسؤولاً مالياً ويحول دون العودة إلى العجز السنوي". كان القرار مبنياً بغاية السماح للمرحلة الأولى من اقتطاع الضريبة المقترح من الرئيس بالبدء دون شرط، في حين سيتم إنجاز عناصر محددة للتخفيف المنفذ على مراحل طالما أن أهداف تخفيض الدين المحدد تتلاقى. وانضم إلى سنو وباي كفاءة متعاونون مثل أعضاء الكونغرس: توم كاربر - ديمقراطي من ديلاوير - ، لينكولن كافي - جمهوري من رود آيلاند - ، سوزان كولينز - جمهورية من ماين - ، ديان فينستن - ديمقراطية من كاليفورنيا - ، جيم جيفورد - جمهوري من فيرمونت - ، ماري لاندرو - ديمقراطية من لوس أنجلوس - ، آرلين سبيكتار - جمهورية من بنسلفانيا - ، ديبى ستابناو - ديمقراطية من ميشيغن - ، وأخيراً روبرت توريشيلي - ديمقراطي من نيوجرسي.

في ذلك الصباح، عندما تناولت أوليمبيا سنو الفطور مع أونيل، كان حذراً على نحو استثنائي في هذه المسألة، دون إفشاء أنه كان يؤيد موقفها، وفي الواقع كان وراء هذه المبادرة منذ البداية.

ومع ذلك، وبعد الظهر وفي عرين الأسد، إنه لمن الصعب عليه بمكان أن يخفي معتقداته. وقد يفترض الموالون للوسط أنه كان وغرينسبان على اتفاق في الرأي، وأنهم سيفعلون ما بوسعهم ليجعلوا أونيل يعترف بذلك. فما أن يطرق برأسه موافقاً على المحفزات، وهذا كل ما يحتاجونه ليطلبوا وبشكل مقنع دعم الرئيس ويعلنوا رسمياً أن المحفزات هي موقف التسوية. حتى الآن وبما أنه تحدث في ذلك مع الرئيس في الأسبوع الماضي، وأقنع ازدراء بوش أونيل بأن الرئيس لن يوقع على تشريع المحفزات، فإنه يرى الآن أن دعمه للفكرة سيصل إلى حدّ العصيان.

وأجرى أونيل كل المكالمات وفتح ملفاً من التقارير التي أعدها فريق عمل وزارة المالية للقاء اليوم. وفي المقدمة جاء الملخص:

كما تعلم، أعضاء الوسط في الكونغرس يعتبرون مسؤولين عن الصوت المتردد الحرج فيما يتعلق بخطة الرئيس للميزانية والضريبة. وبدلاً من تكرار موقف الإدارة في خطة الضريبة والسياسة المالية، عليك أن توضح لهم أن خطوط التواصل مفتوحة بين الكونغرس ووزارة المالية، كما وأن تصغي إلى آرائهم. على أي حال، ما من وقت للتفاوض.

من الواضح أن هذا هو ما كان عليه موقف البيت الأبيض. ابقَ على نفس النهج. ورسّخ موقفك. سوف لن نلوم أنفسنا بعد أن يسبق السيف العزل. إذا كان الكونغرس يريد تسريع اقتطاعات الضرائب بغية تسريع الحوافز للاقتصاد فإن هذا سيكون أمراً حسناً. ليس هناك من مانع يحول دون منح الكونغرس لبوش أكثر من المبلغ الذي طلبه: لذلك فإن 1.6 تريليون من اقتطاع الضرائب سوف

يتم تنفيذه بسرعة فائقة. وتمت مناقشة ذلك في اجتماعات لا يحصى عددها، والكثير منها بحضور الرئيس. أما تحليل حالة السبات في الاقتصاد والعلاج المناسب لها فقد كان قضية ثانوية. وقد عكست مذكرة الفريق ذلك. وكان ثمة إجماع في الرأي: لا تتفاوض.

\* \* \*

في الساعة الرابعة وخمسة عشر دقيقة بعد الظهر، دخل أونيل ووفده - متضمناً مارك وينبرغر، المتخصص بالضرائب لديه، ميشيل ديفس، مديرة الاتصالات لديه، وجون م دنكن، الرئيس القانوني - الغرفة 11 في بناء مكتب مجلس الشيوخ ديركسن.

كانت الغرفة مليئة. أحضر كل سيناتور أحد كبار مساعديه على الأقل بصحبة مساعدين من الهيئات المالية والبنكية. جلس حول طاولة الاجتماعات عشرة سناتورات أو أكثر وجلس أونيل في مكان الرئيس. وجلس أعضاء الهيئات على امتداد الجدران. انهمك الرؤساء سريعاً. باستثناء بعض الإيماءات والتحيات الروتينية، لم يكن هناك مودة. كانت أولمبيا سنو من بين الأعضاء الأوائل المؤيدين للشرطية قد بدأت بتعليقات عن ملائمة المحفزات. كان اقتراحها أن يربط اقتطاع الضرائب بتخفيض الدين، والذي يبلغ الآن 3.2 تريليون دولار حيث الضمان الاجتماعي مستبعد. بينما كانوا دائماً يحافظون على الميزانية متوازنة، فقد كانوا يريدون أن يستخدموا كمية أكثر من فضل القيمة لإنقاذ الدين. عضو المجلس جو ليبرمان من كونيكتيكت ذكر المبلغ الكلي المضلل للرئيس والبالغ 1.2 تريليون دولار في دين غير قابل للإنقاذ؛ شعر معظم أعضاء المجلس، بمن فيهم الجمهوريون، أن الرقم كان أقرب لرقم غاري غنسلر البالغ 500 مليار دولار. اعترض أونيل أن "الناس الشرفاء يمكنهم ألا يوافقوا على ذلك الرقم الإجمالي" - مراوغة استخدمها في الأسبوعين الماضيين في بيانات رسمية علنية متنوعة. كان يكره فعل هذا. وتذكر قائلاً:

"لكنني قررت أن معارضة الرئيس على هذا الأمر كان معركة لا أستطيع تحمل القتال فيها".

بينما كان الحديث يدور عن المحفزات، وأعضاء المجلس ينوهون بتوصية غرينسبان بشأن المحفزات في شهادته في 25 كانون الثاني، ومجدداً في شهادته أمام لجنة ميزانية المجلس في الثاني من آذار، كان أونيل مبهماً مثلما كان تشيني. كان يفكر في نفسه أن: أوميء لهم بجدية، لا تظهر لهم أي شيء، لا تتكلم. بالنسبة لأونيل كان هذا بمثابة أن "لا تتنفس".

لقد حاول ليبرمان، الذي كان أونيل يحبه ويحترمه، أن يسحبه إلى الخارج. "هل تقول إنك تختلف مع الرئيس غرينسبان في هذا؟" "لم أحاول أبداً أن أختلف مع الرئيس". قال أونيل مبدياً ابتسامة مرحبة، "ما لم يكن ذلك ضرورياً للغاية".

كان عليه الحركة بحذر. تحت أي سيناريو، سيكون الوسط المعتدلون حاسمين في تمرير مشروع قانون الضرائب، كـ "مادة منتجة" منتهية كما يحلو للهيئة التشريعية أن تقول. كانت استراتيجية البيت الأبيض أن يترك المعتدلين يعتقدون أن أونيل - وبرفته، الرئيس - منفتحون على الاقتراحات بشأن المحفزات. وبالرغم من أن هذا لم يكن صحيحاً، لكنه سيبقي المعتدلين في اللعبة حتى النهاية، في كل الطريق حتى دخول البيت الأبيض ومجلس الشيوخ، بقرارات مختلفة، إلى مؤتمر. عندئذ فقط سيكون الوقت مناسباً للرئيس ليطوي أكمامه، يجلس وربما يتفاوض على الحصول على تنازلات. حتى ذلك الوقت لم يكن بوش يتزحزح، حتى عندما كانت صفقة الضرائب تبدو، مع مرور كل يوم، مصممة لاقتصاد يمتلك كل شيء لكنه تلاشى.

كان أونيل يكره فكرة تضليل المعتدلين عمداً "كنوع من الاستراتيجية التي في النهاية تؤثر بكم". في الحقيقة، كان يأمل أنهم سيفعلون ذلك كل الطريق إلى مؤتمر البيت الأبيض ومجلس الشيوخ ومحفزاتهم مرفوعة عالياً وبحيث يحصل الرئيس على مشروع القرار من خلالها. وسيكون مجبراً على إبقاء الآلية

الشرطية. لقد كان ذلك ما يأمله وآلان غرينسبان من البداية. لكن كلما طال اللقاء، كلما شعر أن ذلك يضعف أكثر. قال جون بروكس من لويزيانا، سيد الزيجات القسرية عبر خطوط الحزب، أن لديه شكوك حول المحفزات، لكنهم يحتاجون "أن يكونوا حكماء في إدارة الميزانية الفيدرالية، اليوم وغداً". تكلمت سنو عن نظرية غرينسبان أن الفائض لم يكن مالياً في المصرف وأنا سنرى حالاً بشكل أكثر وضوحاً كم مقدار المال الموجود للعمل به. كان ماكس بوكس من مونتانا، وهو ديمقراطي محافظ كان يحاول الحفاظ على مقعده كجمهوري، متأنياً ومتزناً: "نحتاج أن ننظر فقط إلى الحقائق الصعبة للميزانية، والمحفزات، تشجعنا على الأقل أن نقبل الأرقام الحقيقية - وليس الخيالية".

نعم، كان كل واحد يتخذ موقفاً لفترة قصيرة، كما شعر أونيل، ولكن على الأغلب كان كلاماً مباشراً من البرغماتيين - الشيوخ، من كلا الحزبين، كانوا يسعون وراء الطرق الأكثر موثوقية التي تستند إلى حقائق معروفة، تماماً كما كان هو وويتمان والآخرين قد فعلوا بخصوص موضوع الحرارة الكونية "ارتفاع الحرارة" تماماً كما كان باول يجرب عولمته البراغماتية في السياسة الخارجية. هذا الإيمان في التداول الصريح والقائم على الحقيقة سيجعلهم سريعاً عرضة للأفكار المضادة الساخرة، وكان أونيل يدرك ذلك. القاعدة تود ذلك، ومن بحق الجحيم يعلم. وهذا سيكون هزيمة منكرة.

"كان الاجتماع بداية منعطف لي، " يتذكر أونيل. "كنت أعرف أنه سيكون عليّ أن أسترشد بمبادئ السياسة المسؤولة، ليس ما كان متوقفاً مني". لقد قطع المناقشات حول المحفزات. "أعتقد أننا نفهم موقف الناس من قضية الشرطية" قال ذلك "دعونا نتحدث عن كيفية خلق محفزات اقتصادية".

لقد كانت مناقشة بدأها بتأكيد شهادته - توقفه الأول مع الرئيس الذي كان في هذه النقطة يعلن عن برنامج في جعبته يخص تأمين الحافز الاقتصادي. كان أونيل يقول بالعكس، وهذا ما روع البيت الأبيض للغاية.

وتوسع في حديثه إلى أعضاء المجلس. فإذا مرّ برنامج الضرائب اليوم، على حدّ قوله، حتى مع جدول متصاعد من إنقاص القيمة، فإن ذلك سيضمن حافزاً هادفاً في أي وقت قبل نهاية العام 2002.

"لكن هل ثمة حاجة للحافز؟ حسناً، هذا سؤال مختلف. أعتقد أننا نحتاج إلى الحافز". لقد بدأوا النقاش عن الأرقام الاقتصادية الأخيرة. لقد مروا عبر أرقام قوائم تفصيلية لمخازن السيارات غير المباعة. أعلى معدل تسليف على الدخل، والمؤشرات الأخيرة عن كيفية استمرار فقدان الوظائف. كانت المعطيات واضحة للغاية. إن الحافز ضروري اليوم. في ستة شهور، ربما نكون في حاجة ماسة لأمر واحد. ألا وهو الواقعية.

"حسناً، لدي حوالي 125 مليار دولار من الفائض في حساب الخزينة. لماذا لا تستعملون ذلك مباشرة لحسم ضريبي فوري؟" سأل أونيل.

كانت الغرفة هادئة. لاذ الجميع بالصمت لمدة دقيقة، غير راغبين في استحضار الشؤم في ذلك. كل شخص يمكنه أن يقوم بالحساب: كان آخر شيء يريده الرئيس هو فاتورة مستقلة، تنزيل لمرة واحدة يستهدف الأوضاع الاقتصادية الحالية، وربما على حساب مشروعه المتعلق بالتخفيض البعيد المدى، بمعدلات هامشية. لكن حسماً فورياً أساسياً كان في الواقع هو ما يحتاج إليه. لقد كانوا يستطيعون الوصول معاً إلى اقتراح في غضون أسبوع. وربما أسرع من ذلك. وسيكون على الرئيس الآن أن يدافع عن خطته ذات الـ 1.6 تريليون دولار لتخفيض المعدلات الهامشية على مستحقاته بدلاً من التظاهر أنها ستحفز اقتصاداً مترنحاً.

في هذه اللحظة، كان بول أونيل يكافح من أجل السياسة الاقتصادية ضد المتنفذين داخل البيت الأبيض.

"كنت أقول لنفسي: اخرجها". يتذكر أونيل، "وتبين أن هذه أفضل ما قمت به على الإطلاق".

في الصباح التالي كان غرينسبان ينتظر في غرفة الاجتماعات لديه، يأكل أوتميل مع الزبيب<sup>(1)</sup>، عندما وصل أونيل.

"أنا لوحدي معك اليوم". قال له. فابتسم أونيل. في الشهر الماضي عندما كانوا يتناولون طعام الإفطار في الهيئة الفيدرالية، كان ينضم إليهما كين دام نائب وزير المال، وهذا كان غرينسبان يعرفه منذ تعرف على أونيل تقريباً. كان دام أيضاً في البيت الأبيض في عهد نيكسون وكان يخدم مثل غرينسبان في الهيئة الاستشارية Alcoa.

كان الباب موصداً وكان أونيل جالساً في الداخل وهو يشعر، أنه في مكان محمي وملاذ آمن للتفكير الصافي. وبينما كان دام جالساً قريبه، يكتب عدة ملاحظات، عرض غرينسبان وأونيل فكرتهما: "ما الذي علينا أن نهذر به هذا الصباح؟" وبدأوا الحديث.

تطرقوا إلى أخبار اليوم التي كانت باردة كالمسك الميت. كل جريدة رئيسية تناولت في عناوينها العريضة موضوع انخفاض أسعار البورصة. انخفض الداو Dow خلال الأيام الثلاثة أو الأربعة الأخيرة، والبارحة أغلقت على سعر أدنى من 10.000 وهذا يحدث لأول مرة في السنة. أشار العنوان الرئيسي للواشنطن بوست إلى الركود العالمي. أدانت لوس أنجلس تايمز العقوبات على اليابان. وذهبت يو إس أي تودي، التي أضافها أونيل إلى عاداته الصباحية، في اتجاه مختلف. ركز موضوع الصفحة الأولى على كيفية تأثير انخفاض السوق على الخزينة الأميركية. واستشهدت الجرائد بعدة متنبئين خاصين محترمين كانت تحليلاتهم تقترح أنه، بسبب الخسارة الناتجة في أرباح رأس المال المشترك، وريوع ضريبية أخرى، فإن نسبة خمس إلى نصف مبلغ الفائض للسنوات العشر الداخلة في الخطة، الذي يبلغ 5.6 تريليون دولار يمكن أن تزول.

(1) أوتميل مع زبيب: (oatmeal with raisins): نوع من الشطائر تُؤكل على الفطور، غالباً، في الولايات المتحدة.



كانوا يتكلمون عن كيف ستُظهر الجولة التالية من تخطيط الميزانية، المتوقعة في منتصف تموز، إن الفائض ينقص. لكن اتفقوا على أن مناظرة مشروع قرار الضرائب يجب أن تكون قد انتهت عندئذ.

"سمعت أنك كنت تسبب بعض المشاكل في مجلس الكونغرس البارحة" قال غرينسبان.

ابتسم أونيل. "لست متأكداً هل ستبقى المحفزات حية، لكنني أفترض أنني أنشأت بعض المواقف المساومة للمركز".

كان غرينسبان يفكر بمنحني محادثاتهم منذ كانون الأول. "لست متأكداً أن اقتطاع الضرائب من ذلك الحجم وجدولاً طويلاً لأجل ملائم بدون آلية الشرطية"، قال، "هذه الفوائض أو تصور الفوائض يتبين أنها مزعجة بشكل مدهش لضمان ضبط الانفاق".

أوما أونيل. "مزعجة إلى مستوى المسؤولية المالية نفسها". كان يتكلم حول كيف يمكن لحسم ضريبي مقداره 125 مليار دولار أن يكون حاسماً، داعماً للاقتصاد "إن جبهته تعبيء جهودنا إلى حيث تكون هناك حاجة لها" ويمكن أن ينتج عنها "نقصان في حجم مشروع الرئيس الضريبي البعيد المدى أو حث على جعلها بشكل مشروط على الفوائض".

استوعب كلا الرجلين هذا وجلسا هادئين للحظة. كان دام يستمع. "لا يمكن للبيت الأبيض أن يكون سعيداً جداً بهذا الشأن برمته". قال غرينسبان أخيراً، وكان ينظر بقلق إلى صديقه.

"ما هي الخيارات الحقيقية، هنا؟" سأل أونيل. "إذا لم نمارس بعض الانضباط في النفقات والضرائب فلربما نجد أنفسنا في آخر النهار بدون التريليون الذي نحتاجه للضمان الاجتماعي".

تطور رقم التريليون دولار عبر السنة الماضية إلى سمة مركزية من خطة الرئيس لنقل موضوع الضمان الاجتماعي من مكانه الآمن، النائم، الذي تسديره الحكومة إلى حسابات خاصة يمكن للأفراد تقديم العون لتوجيهها. في أيار

2000، كان المرشح بوش يتحدى فكرة الحسابات الخاصة وتبنى اقتراحاً لإنشاء لجنة مشكلة من الحزبين، هذا الاقتراح الذي قدمه أعضاء مجلس الشيوخ، السيناتور دانييل باتريك موينيهان، وهو ديمقراطي من نيويورك، وبوب كيري ديمقراطي من نبراسكا، وجمهوري من أريزونا هو جون ماككين. تحت هذه الخطة ستقترح اللجنة حلاً من أجل إصلاح الضمان الاجتماعي ضمن جدول مضغوط، وسيقوم الكونغرس عندئذ بالتصويت بلا أو نعم على الاقتراح.

لمدة من الزمن، كان اقتراح بوش الجسري (bridge) يعني تمويل نظامين للتقاعد بأن معاً. خلال التجاذبات الحامية في الخريف، اقترح بوش أن العمال تحت سن الخمسين تقريباً يستطيعون أن ينشئوا حسابات جديدة - حيث سيذهب جزء من ضرائبهم على الرواتب إلى حساب استثمار خاص. بينما سيدفع معظمه إلى صندوق حكومي تقليدي - لكن الفوائد الموعودة للعمال الأكبر سناً والمتقاعدين الحاليين سوف تكون محمية. جزء من ذلك الحساب كان اعترافاً أن الفوائد الحالية سيتوجب دفعها لاثني عشر سنة على الأقل قبل أن يصل أي شخص في النظام الجديد إلى سن التقاعد ويكون مؤهلاً للفوائد وإلا ستكون ممولة بشكل غير واف - نقص على الحكومة عندئذ أن تعوضه.

إن التريليون دولار سيغطي تكلفة البرامج المماثلة والنقص. ومع ذلك رأى غرينسبان وأونيل التريليون دولار مقسمة بشكل مختلف. لم يروا أن الحسابات الجديدة يجب أن تكون مزيجاً من الاستثمارات الخاصة وأمنة، وليس من انسجام في هذا النهج الذي بدا الرئيس أنه سيصادق عليه. ومرة ثانية، وبدون الاستفادة من بعض المناقشات المكثفة مع الرئيس حول اعتقاده في هذه المسألة، كان موقفه غامضاً. كان أونيل وجرينسبان، على كل حال، يعتقدان في تغيير نظيف. كان أولئك الذين بقوا في نظام الضمان الاجتماعي القديم لا يرون أي تغيير. أما أولئك الذين في النظام الجديد فستكون أموالهم مستثمرة بشكل كامل، فيدخلون في أسهم خاصة أو اعتمادات مالية مرهونة. هكذا فقط تستطيع المجموعة الأخيرة أن تستفيد كلياً مما يدعوها وارين بوفيت "معجزة العائدات المضاعفة" على سنداتهم التجارية.

تداول الرجلان هذا الحديث كله وهما يرتشفان فنجان القهوة الثاني.  
 "وهكذا، ماذا علمت بخصوص رقمنا؟" سأل غرينسبان متوقفاً جواباً.  
 لقد جاء أونيل جاهزاً بالجواب. في فطورهم الأسبوع الماضي كانوا يتساعلون عما تشتري تريليون دولار. وبشكل أكثر تحديداً: هذا التمويل الجسري (bridge fund) والذي هو بذلك الحجم، كم من أميركي سيجتذب ليشارك في خطة الاستثمار الخاص الجديدة؟ لقد اتفقوا على أنه يجب أن يكون تغييراً نظيفاً - كل شخص فوق سن معين سيكون ممولاً بالكامل تحت النظام القديم، كل شخص تحت ذلك سيكون جزءاً من خطة جديدة "من تراكم الثروة أكثر من التناقل الجيلي" كما يبشر أونيل بذلك غالباً.

"لدي عمر مقطوع مقداره سبعة وثلاثين" قال أونيل.

ضحك غرينسبان. "وأنا أيضاً".

لقد تبادلوا قليلاً من التساؤلات الحسابية عبر المنضدة - هل أخذت هذا بعين الاعتبار؟ هل حللت هذا إلى عوامل؟ - عند ذلك يدونون على عجل بضع علامات تحقق مزدوجة على خلفيات الظروف. نظر كن دام إليهما وتساءل إذا كان عليه أن يسرع عبر البهو ليأتي بألة حاسبة. لا. ليس من داع لذلك. لقد قاموا بحساب كل شيء. بتمويل جسري مقداره تريليون دولار، سيمكنهم الآن ضم كل شخص بلغ عمره السابعة وثلاثين أو دون ذلك إلى الخطة الجديدة.  
 "حسناً" قال غرينسبان مازحاً، "كل ما عليك القيام به الآن هو أن تأخذ تريليون دولار وتقف على خزانة".

\* \* \*

بعد أربعة أيام - الاثنين، 19 آذار - كان يوم الضمان الاجتماعي في الكابيتول. كان أونيل، كوزير للمالية يترأس اجتماعاً للقيمين على الضمان الاجتماعي والتأمين الصحي للمسنين. أقر ستاتيوت أن يكون وزير المالية رئيساً للجلسة وأن يكون وزراء العمل والصحة والخدمات الإنسانية كأمراء. كان جدول

الأعمال صارماً، دائماً نفسه، وسنة بعد سنة كان يدور حول رباط محكم شاد دائماً: النظام في مشكلة. والآن إنه مهدد باقتصاد متردٍ. لقد كان شجرة عملاقة تتعفن من داخلها.

بعد صباح من التجاذبات والتنازلات الفكرية على مثل هذه الحسابات الهامة، ظهر أونيل في مؤتمر صحفي في منتصف النهار في غرفة الاستقبال الدبلوماسية لوزارة المالية، عبر القاعة وأسفل السلم المؤدي إلى مكتبه. كانت الأخبار التي أعلنها اجتماع الأمناء على الضمان الاجتماعي على شكل وثيقة: التقرير السنوي للضمان الاجتماعي والتأمين الصحي للمسنين. النتائج الأساسية: إن صندوق التأمين الصحي للمسنين سوف ينتهي في العام 2029. وصندوق ائتمان الضمان الاجتماعي سينتهي في العام 2038.

التقط المراسلون نسخاً من التقرير. هذه الأيام، كانوا يسعون جاهدين لحضور المؤتمر الصحفي لأونيل. كانوا يتحدثون بحرية، وأحياناً يكونون صريحين بشكل كارثي. التصريحات التي صدرت خلال شهري كانون الثاني وشباط جعلت من أونيل حدثاً هاماً لا يجب أن يفوت أحد، خصوصاً في إدارة كان الصحفيون يكتشفون سريعاً، وبشكل ودقيق، الطريقة التي عالجت بها EPA النفايات السامة. صعد أونيل المنصة.

المراسل الأول: السيد الوزير، متى تتوقع أن ترسل الإدارة اقتراحاتها الإصلاحية للضمان الاجتماعي إلى الكونغرس؟  
أونيل: حسناً، سوف نرى. سيعلم الرئيس لجنته في الفترة القريبة، وأتوقع أننا سنرى شيئاً ما، بشكل واعد في بداية الخريف. وعندئذ سيكون هناك وقت تحضير.

وهكذا لا أستطيع أن أجيب على سؤالك بدقة. لكن نحن نعمل بسرعة عليها، وبشكل يوحى بالأمل، سنكون قادرين على أن نجعل الإصلاح الضريبي قيد الانجاز في الأسبوعين التاليين، وعندئذ نستطيع أن نعمل بصورة دقيقة وتقريباً بشكل حصري على موضوع الضمان الاجتماعي.

المراسل الثاني: نظراً إلى حالة السوق المتردية مؤخراً والعصبية التي حتى العمال ذوي القبة الزرقاء ينظرون بها إلى اعتمادات الحجرة (K) 401 بصدمة وعدم تصديق، كيف يمكنك أن تقنع الشعب الأميركي أن برنامجاً كان مصدراً للضمان المطلق سينقلب الآن إلى صيغة استثمار شخصية فيها الكثير من المخاطرة؟

أونيل: حسناً، في البداية أريد أن أقول: لسنا هنا اليوم لنصمم برنامجاً جديداً للضمان الاجتماعي. وعليّ أن أقبل المقدمة التي بدأت بها سؤالك بصيغة معينة وأسلوب إنشائي لكي تغويني بالرد على سؤالك ولكن ليس عندي جواب شافٍ له.

توقف أونيل وأخذ رشفة ماء. كان يحاول أن يكون أكثر حذراً في تعليقاته العامة، وكانت ردوده، مثل أسلوب غرينسبان في ذلك، غالباً ما تتبدى بتلميحات غامضة سواء كانت بناءة أو - كما في هذه الحالة - غير بناءة. وضع في ذهنه أن يرسل إلى الآن نسخة من رده الأخير ذاك. كان يعتقد أنه سيضحك على الموضوع بينه وبين نفسه. وهنا تتحنح أونيل وانبرى للجواب على السؤال.

أونيل: دعني أقدم جواباً قصيراً، دون الخوض في التفاصيل عن كيفية وضع برنامج. إذا نظرت في التاريخ المسجل للأنشطة الاقتصادية في المجتمع الغربي - أؤمن أنني أحتاج لأعرفه بعناية، دعنا نقول خلال السنوات المئة الأخيرة، ماذا ستجد فيها؟ أعتقد إنه من العدل القول إنه خلال أي مدة 40 سنة تستطيع أن تتخيل - أن العائدات الحقيقية للاستثمارات الخاصة كانت أعلى من البديل الاستثماري الحكومي الذي ليس فيه مخاطرة أو مجازفة. قد يكون هذا أكثر تعقيداً مما تريد.

المراسل الثاني: نعم سيدي.

\* \* \*

بعد ظهر التاسع عشر من آذار، احتشد أونيل وأعضاء من مجموعة تطوير سياسة الطاقة الوطنية التابعة لنائب الرئيس في حجرة وزارية ليقدموا اكتشافاتهم للرئيس عن حالة إنتاج الطاقة واستهلاكها في الولايات المتحدة.

وسم هذا العرض إتمام المرحلة الأولى من مرحلتين - الثانية ستكون إنشاء توصيات تتعلق بسياسة المرحلة التي تم تقريرها في أواخر كانون الثاني، عندما فوض الرئيس رسمياً ديك تشيني ليتولى أمر الطاقة.

كان نائب الرئيس، لدى تسلمه مسؤوليته، قد أقسم أن الأمور لن تكون كسابق عهدها قبلاً. وفي هذه الحالة، تعبير قبل توليه المسؤولية يعني قوة طوارئ الطاقة التي استدعاها الرئيس بوش الأول إلى العمل في 1989 لتقدر ماذا يزود أميركا بالطاقة وكيف يمكن تجنب اعتماد البلاد على النفط الأجنبي.

في ذلك الوقت كان جيمس د. واتكن وزيراً للطاقة. كما هناك ثمانية عشر استماعاً عاماً. وشارك 499 فرداً من 43 ولاية فـ منتدى. وجد مكتب الإحصاء العام، أن الحوار "كان يمثل جيداً غير مسبوق قامت به DOE لتستجلي آراء الأمة في سياسة الطاقة". في الحقيقة كانت الاستجابة غامرة بحيث فوتت مديرية الطاقة موعدها النهائي لجمع وتصنيف مسودة التوصيات. قُدم التقرير للرئيس بوش في كانون الأول 1990، واضعاً الخيارات ضمن قوائم - مثل ترشيد أنابيب الغاز أو فرض ضريبة 50 سنتاً على كل غالون من البنزين - كانت تعتبر الدراسة الأكثر طموحاً للطاقة التي قامت بها الحكومة على الإطلاق. بعد سنة تقريباً، أخذت قائمة من التقرير، تحمل خاتم الحزبين للرئيس والديمقراطيين القادة، فشلت في مجلس الشيوخ في تصويت إجرائي، على الأغلب بسبب اشتراط فتح المحمية البرية الوطنية في القطب الشمالي - ANWR - ليتم التنقيب فيه عن النفط - وكانت هذه مسألة غير جديدة، للوبي النفط، الذي كان يدفع باتجاه فتح ANWR منذ أواخر السبعينات. بعض أعضاء المجلس قالوا إنه كان هناك أماكن أخرى لإيجاد النفط فيها بمخاطر أقل على البيئة. "بالإضافة إلى ذلك، كانت الشروط تمثل تحيز القائمة غير المبالي تجاه انتاج الطاقة

كمعارضة للمحافظة"، كما أظهرت النيويورك تايمز بالأدلة في افتتاحية الجريدة بقلم رئيس التحرير بعد هزيمة القائمة في تشرين الثاني 1991. "ومع ذلك فإن فشل مجلس الشيوخ قد أعطى دروساً مفيدة لتوجيه المحاولة التالية في الاستراتيجية الوطنية. فجعلها بسيطة، ومتوازنة".

في إدارة بوش هذه، كان ديك تشيني ينظر لبيقيها بسيطة، هادئة وكفوءة. لقد كان في إدارتي نيكسون وفورد في فترات أزمت الطاقة، وشهد الضجة والعاصفة على سياسة الطاقة خلال فترة بوش الأول حيث في النهاية وصلت للاشياء. لقد تولى إدارة شركة طاقة هاليبيرتن لمدة خمس سنوات في التسعينات آخذاً كل الأمور بعين الاعتبار فكان يرى نفسه خبيراً. وذلك كان يعني أن المطلوب هو ألا يكون هناك جلسات استماع عامة ومناظرات من المجموعات المعارضة. كان تشيني على ثقة بأنه كان يعرف كل ما كان يحتاج إليه من المعرفة.

كان قسم تطوير سياسة الطاقة الوطنية أو NEPD، قد أسس ليس لاستقبال خطابات العامة أو المواقف المعارضة. في أول لقاء عمل في الساعة العاشرة قبل الظهر في 9 شباط كان تشيني وفريقه، ثمانية موظفين والمساعدين جالسين على منضدة من خشب الماهو غاني في غرفة اجتماعات نائب الرئيس، غرفة عالية السقف قائمة في بناء المكتب التنفيذي القديم.

كانت هناك مناقشات كثيرة عن أزمة الطاقة في كاليفورنيا. أظهرت الوثائق الداخلية المتبادلة بين وزارة المالية والبيت الأبيض أنه في الأسبوع السابق كانت حكومة الولايات المتحدة تفكر في مشروع إنقاذ يشبه اقتراح كريسلر لتسديد فواتير كاليفورنيا المترتبة. بعد مداوات ساخنة، قررت الإدارة أن أمر إدارة كلينتون المجبر لمزودي الطاقة ببيع فائضهم من الطاقة لمؤسسات كاليفورنيا سيمدد لأسبوعين، معطياً الولاية مزيداً من الوقت لتعالج أزمتها. أثارت الخطوة سيلاً من الرسائل إلى وزارة المالية والبيت الأبيض من المزودين الغاضبين، مدعين أن تلك الأوامر أجبرتهم على أن يبيعوا بدون أية

إمكانية للدفع إليهم من قبل المؤسسات المفلسة. لجأت كاليفورنيا لفكرة الإرجاء لأسبوعين لتمرر قضية صك تأمين العشر مليارات دولار لدعم الشركات. انتهت صلاحية الأوامر قبل يومين من الاجتماع الأول لـ NEPD؛ في غضون أيام كانت تلك المؤسسات الغاضبة على المنضدة مع مؤسسات الدولة تتفاوض على المشاريع الطويلة الأجل. لكن في تلك النقطة، حتى مع العشر مليارات دولار كانت الدولة مهمة. لقد كان سوقاً إجبارياً، وكان على الشركات أن توقع، وبسرعة، تقريباً بأي ثمن.

كان أونيل يعتقد أن حملة تشيني قد بنيت بشكل غريب: فقد أسست بشكل منفرد من موظفي الحكومة. فمعظم الحملات تذهب في الاتجاه الآخر: قوتهم هي في خلق بنية لأجل المسؤولين الحكوميين ليختلطوا مع الخبراء الأساسيين والمسؤولين العاميين ذوي المستوى العالي السابقين أو رجال الأعمال المحترمين. مثل هذه الكينونات مغطاة تحت قانون اللجنة الاستشارية الفيدرالية أو FACA، التي تخول أنشطة المجموعات التي تشارك المسؤولين الحكوميين وغير الحكوميين لأن تكون مكشوفة تماماً للعلن؛ قوائم الأعضاء، المستشارون، جداول الأعمال، ودقائق الاجتماعات التي يجب أن تكون متوفرة.

بما أن هذه كانت حملة من موظفين حكوميين فقط، لم يكن هناك حاجة لتقديم التقارير. كان أونيل يعرف أن تشيني كان يحبها أن تكون على ذلك النحو - كان غالباً ما يتذمر حول الأسئلة المتطفلة والشفافية وكيف كان يتم تسريب المعلومات تحت الادعاء في أن حق المعرفة أصبح ذخيرة لمستضيف الأعداء السياسيين. حملة تشيني هذه، سوف تعمل بسرية كاملة.

ليس لأن الأصوات الأخرى لم تتضمن إلى الحوار، بل لأن ممثلي الصناعة - وباللغة البيروقراطية "المتنفذين غير الفيدراليين" - كانوا خارج اللعبة تماماً. فقبل وبعد اجتماعات الحملة الرسمية، كان من المفروض على المدراء وفريق العمل الذين يتحركون دائماً في مجموعات صغيرة داخلية، أن يلتقوا مع أفراد



اللوبي من كل مجالات الطاقة الرئيسية. وفي الجزء الأعظم من كل ذلك لم يكن لأنصار البيئة وجود في أي مكان.

وفقاً للوثائق في ملفات أونيل، مع كل ما حصل عليه في أعمال كشف متنوعة حفظت في ملف ضد حملة تشيني، كان وزير الطاقة سبنسر أبراهام يلتقي مع الشركات والمجموعات التجارية بمن فيهم تشيفرون، واتحاد المناجم الوطنية، واتحاد المكررين والبتروكيماويات الوطنية، التي تلقى كل واحد منها توصيات في سياسية العمل في تقارير مفصلة. التقى تشيني مع رئيس إنرون كينيث لي وتلقى توصيات سياسة مفصلة من إحدى المجموعات الصناعية التي كان همها المركزي هو عدم السماح بادراج ثاني أكسيد الكربون في خانة الملوثات، بالإضافة إلى مؤسسة أخرى - تدعى Coal - Based Generation Stakeholders<sup>(2)</sup> - التي كانت وظيفتها الأساسية رفع ضوابط التلوث عن مولدات الكهرباء المعتمدة على الفحم.

وحتى ويتمان جلس مع بعض ممثلي الصناعة، بمن فيهم المدراء التنفيذيين من تحالف مصنعي السيارات ومعهد أديسون الكهربائي، الذي يمثل المؤسسات التي يملكها المستثمرون.

أونيل، من جانبه، تلقى ثلاث مكالمات قصيرة في أواخر الشتاء وبداية الربيع من كن لي من مؤسسة إنرون. في واحدة منها، أيد لي الدعم الفيدرالي للسوق التجاري لمشتقات النفط. وفي مكالمة أخرى، عبّر عن دعمه لمبادرات الحرارة الكونية لأنهم سيفضلون الغاز الطبيعي، الذي هو جزء كبير من الأعمال التجارية لإنرون. تلقى أونيل أيضاً رسالة احتجاج قوية من المدراء التنفيذيين لشركة غولدمان ساشيز، هناك بولسن، عن كيفية أن الضبط الفيدرالي للأسعار في كاليفورنيا يسبب الضرر لاستثمار الشركات التابعة لمؤسسة J. Aron & Company، مزودي الطاقة لمؤسسات كاليفورنيا. فقد انسحب ج.

(2) شركة Coal - Based Generation Stakeholders تقوم بتوليد الطاقة الكهربائية باستخدام الفحم.

أرون من سوق كاليفورنيا ولم يعد من بين الشركات التي ستُتهم بتلاعب الأسعار لاحقاً من قبل لجنة تنظيم الطاقة الفيدرالية.

ليت الدعوة القضائية تحرز نتائجاً - هذا الأمل الذي عاش به أونيل ورفاقه البرغماتيين - فهذا الدمج بين الموثوقية والنفوذ من قبل الأطراف القوية المهمة سوف يحدد تحليل حملة الطوارئ التي تدرس مسائل الطاقة.

"كان هذا يعني"، على حد قول أونيل، "أن الاهتمامات البيئية مضت عملياً دون احتجاج".

وهكذا، في 19 آذار في لقاء لمدة ساعة في غرفة المجلس كان الرئيس يستمع إلى تنبأت قاتمة بشأن التأثيرات الاقتصادية لأزمة طاقة تلوح في الأفق.

لعب كل شخص دوره بكل معنى الكلمة. بالنسبة لهذا الرئيس، كانت سيناريوهات اجتماعات المجلس والاجتماعات المتوسطة الحجم وحتى أكبرها تكتب بدقة، تلك الاجتماعات التي كان يحضرها. فقبل معظم الاجتماعات كان رئيس فريق مجلس الوزير يتلقى مذكرة من شخص ما من كبار الموظفين في البيت الأبيض. كانت المذكرة ترشد وزير المجلس عندما كان من المفترض أن يتكلم، وتحدد له موضوع الحديث ومدة الكلام. عندما تلقى أونيل أول مذكرة كهذه كان مذهولاً. ففكرة أن يكون أي اجتماع المجلس أو أي اجتماع هام بين الرئيس وكبار موظفيه مرتباً بحسب سيناريو معين مكتوب كانت تقضي على كل احتمال للتواصل بين الناس. لقد كان في عدة إدارات في البيت الأبيض. لكنه لم يسمع أبداً عن شيء كهذا.

لكنه الآن لم يستفهم عنها. اعتبر، على الأقل، أن لديه مذكرة عادية كمثال المذكرة التي مع الرئيس. عملياً لم يكن أحد من الوزراء لديه ذلك المسار الداخلي، ما عدا رامسفيلد.

بالنسبة للقاء اليوم، إدارة المسرح كانت بيد مكتب نائب الرئيس، وكما كان متوقفاً، بدأ ديك أولاً، وهو يجلس إلى كرسيه قبالة الرئيس مباشرة. فتحدث عن

بنية الحملة، عن منهجيتها، والمصادر التي اعتمدت عليها. قال إن هدف الطور الأول كان أن "نقيم بوضوح أكثر احتياجات الطاقة في بلد نام وكيف نسد هذه الحاجات".

تكلم أونيل عندئذ، وفق السيناريو المكتوب، عن أن كلفة الطاقة الآخذة في الارتفاع سوف تشل الاقتصاد وكيف يمكن لأزمة كاليفورنيا أن تنتشر إلى مناطق أخرى، رافعة كلفة الطاقة في الصيف القادم.

تحدث سبنسر أبراهام عن صناعة الفحم المحاصرة التي لا تزال تنتج نصف طاقة الأمة، وكيف أن ارتفاع أسعار الغاز تعود إلى القيود المفروضة على التزويد في الولايات المتحدة.

عرضت وزيرة الزراعة آن فينيمان مداخلة قصيرة عن كيف ستؤثر أسعار الوقود المرتفعة على الزراعة. لاري ليندسي وصف كيف أثرت كلفة الوقود سلباً على جوانب كثيرة من اقتصاد الولايات المتحدة وضربت مناطق محددة من التصنيع بشكل خاص وبشدة. تحدث كل واحد بدوره. ولم يُطلب من ويطمان أن يتكلم.

كان أونيل يراقب بوش بإمعان. لقد ألقى بعض العبارات العامة، وأبدى بعض الإيماءات، لكن لم يكن هناك عملياً أي اشتراك. وزراء المجلس هؤلاء عملوا لمدة أكثر من شهر على التقارير المفصلة. لقد أفهم أونيل عن طريق عدة زملاء في البيت الأبيض أن الرئيس لا ينبغي أن يتوقع منه أن يقرأ التقارير. من خبرته الشخصية استنتج أن الرئيس لم يبذُ حتى أنه قرأ المذكرات القصيرة التي أرسلها.

ذلك جعل الأمر مزعجاً خصوصاً أن بوش لم يسأل أي سؤال. ثمة أمور هامة يستحق السؤال عنها في هذه الجوانب. هذا ما فكر به أونيل وقد جلس هادئاً وعشرات الأسئلة كانت تدور في ذهنه.

"كان هذا اللقاء مثل كثير من اللقاءات التي سينبغي عليّ أن أذهب إليها على مدى سنتين". قال متذكراً، "الطريقة الوحيدة التي أستطيع أن أصف فيها

الموقف هي أن الرئيس كان يشبه رجلاً أعمى في غرفة مليئة بالناس الطرشان، لم يكن هناك أي سبيل للتواصل أو للفهم".

\* \* \*

خلال الأيام التي تلت، عمل البيت الأبيض، عند مناقشة موضوع مبادرة اقتطاع الضرائب، على إبعاد نفسه عن النقاشات حول المحفزات وتسوية الحسم التي كان أونيل يعمل على حلها مع حزب الوسط في الكونغرس. لكن هذا الأمر كان يزداد صعوبة مع مرور الوقت، كما أن اقتراح مسألة الحسم كان يزداد قوة. في 22 آذار وافق المعتدلون الجمهوريون في مجلس الشيوخ على حسم مباشر للضرائب بـ 60 مليار دولار وذلك للدفع بالاقتصاد إلى الأمام. كان الإحساس في الكونغرس أن حجم الحسم سيزداد.

خلال فترة وجوده في بورتلاند في مين في 23 آذار سئل بوش عن اقتراح المحفزات الذي كان بدوره أيضاً يزداد قوة. فأجاب: "هناك الكثير من الأفكار التي طُرِحَت اليوم في الكونغرس وإني منفتح لأية فكرة جيدة". "إنني على استعداد للاستماع إلى أي اقتراح يقدمه الناس".

ولاحقاً في تعليقات في نفس اليوم، بالكاد استطاعت السيناتور سنوي إخفاء تفاؤلها: "أعتقد أنه، في نهاية الأمر، سيقبل هذا المحفز. لم يقل هذا بنفسه ولكنني شعرت بذلك".

في هذه الأثناء كان أعضاء آخرون في الكونغرس يوقعون على الحسم. كان من الضروري إعلانه. في 27 آذار ألقى بوش خطاباً في كالامازو في ميشيغان حيث حذر من تمرير خطة حسم 60 مليار دولار كبديل عن خطة الضرائب الإجمالية. "إن اقتصادنا لا يكفيكم أنتم بانتخابي أو دعي لمرة واحدة". قال بوش. في وقت متأخر من ذلك اليوم استلم أونيل مذكرة من ميشيل ديفيس حول المؤتمر الصحفي الذي سيعقد صباح اليوم التالي، ومضمونه: هو كشف ميزانية الرئيس.

ديفيس، الذي كان يجتمع كل صباح مع مدراء الاتصالات الآخرين، كان يتلقى دعماً من البيت الأبيض - كما كان تيم آدامز، رئيس الموظفين عند أونيل. كان كل من روف وكارد لا يزالان متضايقين من محاولة أونيل الأحادية الجانب مع حزب الوسط. مغزى الرسالة هو: اضبط رجلك.

كانت مذكرة ديفيس مصقولة بإحكام.

"أنت وميتش دانييل معينان لكشف ميزانية الرئيس في المؤتمر الصحفي في مبنى المكتب التنفيذي القديم في الساعة العاشرة والرابع من صباح يوم الغد. يتطلب منك هذا الحدث أكثر من أي حدث آخر شاركت به حتى الآن أن تكون على اتصال بشكل رتيب... دورك هو: 1 - أن تكرر الرسالة بأننا سنسدد كل الدين المترتب علينا تسديده. 2 - أن تذكر بوضوح أنه يجب علينا اقتطاع الضرائب لأننا نأخذ من الأشخاص أكثر مما نحتاج لتمويل هذه الأولويات الجديدة، وإننا إن لم نعد المال إلى الأشخاص الذين دفعوه فإننا في نهاية المطاف سنبدد هذه الأموال في واشنطن".

قرأ أونيل المذكرة. كانت نوعاً من النصائح التي لم يأخذ بها كثيراً، وبخاصة أن الاقتراح كان مملاً. نعم كان يستطيع قول ذلك حول البند الأخير المتعلق بتبديد الأموال - بأسلوبه بالطبع - دون الحديث عن بقية النقاط. ولكنه فكر بأنه قد يجد طريقة أيضاً ليذكر بها خطر العجز المالي.

\* \* \*

"ها أنت، يا بابلو. كيف حالك؟"

"على خير ما يرام، يا سيدي الرئيس، وماذا عنك؟"

"لم أكن أبداً بحال أفضل".

في الساعة الثالثة من بعد ظهر يوم 28 آذار بعد المؤتمر الصحفي - كان هناك

اجتماع مقرر لمدة خمس وأربعين دقيقة. حافظ أونيل على اجتماعاته الأسبوعية مع الرئيس (POTUS). كانوا يعتقدون الاجتماعات، عموماً، بمعدل اجتماع كل أحد عشر يوماً، مع الانقطاعات التي تفرضها الأحداث أو السفر. على الرغم من أن الاجتماعات كانت أحياناً تترك أونيل منزحاً بسبب ما يبيده الرئيس من تتصل من الوعود. لكنه مع ذلك كان ممتناً ليحتل موقعاً نظامياً في جدول الأعمال.

في الأسبوع الماضي أحضر أونيل اختصاصي الضرائب، مارك ونبرغر، ليعطي الرئيس جلسة دراسية خصوصية عن تعقيدات سياسة الضرائب. وهذه كانت المرة الأولى، في غضون أسابيع عديدة، التي أمكن للرجلين فيها أن يكونا معاً بمفردهما.

أخذ أونيل موقعه النظامي على الأريكة بينما جلس الرئيس على الكرسي المريح قرب الموقد. ظن أونيل أن هذا اليوم سيكون مناسباً للحديث عن الضمان الاجتماعي. منذ أسبوعين ترأس اجتماع الأمناء، وخلال شهر تقريباً كان من المتوقع أن يعلن الرئيس تشكيل لجنة الضمان الاجتماعي، حيث سيتشارك في الرئاسة دانييل باتريك موينهان وريتشارد بارسنز المدير التنفيذي لـ Time Warner، وهو صديق مقرب لأونيل من إدارة فورد.

"إصلاح الضمان الاجتماعي هو القضية التي يمكن أن تشكل الحدث التاريخي البارز الذي سيميّز ولايتك".

فأطرق بوش.

"إننا بحاجة لنحقق ذلك الأمر. لا يهم ماذا نفعل بعد ذلك". قال أونيل بحماس. كان أونيل مستعداً لمتابعة الحديث ولو لوحده. فقد كان يتوقع أن الرئيس لن يتكلم كثيراً أو لن يتكلم على الإطلاق في هذه اللقاءات.

قال بوش: "الحقيقة هي أن الموقف القوي الذي أبديته من ناحية الضمان الاجتماعي، وتشجيع هذه الحسابات الخاصة هو ما جعلني أنتخب. كان هذا هو الأمر الأساسي. لقد رأني الناس أتناول إحدى القضايا الحقيقية الكبرى وأعمل على تسويتها".

أعطى أونيل فاصلاً زمنياً قصيراً لكي يتيح للرئيس فرصة طرح أفكار أخرى إذا شاء.

"حسناً، يا سيدي الرئيس، حان الوقت الآن لمتابعة الحديث".

نظم أونيل الخيارات المتنوعة حول إمكانية ترتيب الحسابات الخاصة وكيف كانت المقاربة "الائتلافية" حلاً وسطاً "تزيدك ألماً لا اضطرارك لبيع الأشخاص بالعملة النقدية لكن دون مكاسب".

قال إنه وغرينسبان كانا قد أتيا إلى اعتبار العمر الحدي معادلاً سن السابعة والثلاثين. فبالنسبة لواحد تريليون دولار، كل شخص تحت تلك السن يمكن أن يسجل بشكل كامل في الحسابات الخاصة الجديدة التي ستمزج بشكل واسع المساواة المفهرسة مع أموال العقود بحيث أن جميع هذه الأموال ستتطابق مع النمو الاقتصادي للبلاد. "وأعتقد أن العمر الحدي 37 ينسجم بشكل جيد مع خط العمر الذي يوجد الآن في نسبة عدد السكان بين هؤلاء الأشخاص الذين لا يريدون تغيير أي شيء وأولئك الذين يعتقدون أنهم لن يحصلوا على أي شيء مالم تتغير الأمور".

بدا بوش غير مبالي. "لم أوافق على تلك المقاربة في الحملة".

أخفى أونيل شعوره بالإحباط، فهذا الأمر لم يكن قضية بسيطة. لقد كان العقد الأكثر أهمية بين الحكومة ومواطنيها، وهو برنامج موجّه نحو أزمة في الوقت الحاضر: وهو أن عندما يعود الفائض - المأخوذ بشكل كبير من إيصالات الضرائب من الأشخاص الذين يدفعون نقداً طوال حياتهم إلى أحضانهم، كما لو أنك تجمع أرباح سوق البورصة كلها مرة واحدة في حياتك. وذلك سيما وأن هذا الفائض كان يتبخر على مدار الساعة.

قرر أن يشرح للرئيس الحسابات التي أجراها مع غرينسبان. كانت هذه الحسابات معقدة، وتبلغ أضعاف مدفوعات ضرائب جدول رواتب الأميركيين السنوية النموذجية بحسب معدل عائدات الاستثمار المفهرسة للسنوات الأربعين الماضية.

"سيدي الرئيس، ها هنا مثال: سيحصل شخص، سجل في خطة الحسابات الخاصة في سنة الثامنة عشرة، عند بلوغه الخامسة والستين، على مليون دولار من الأسهم".

توقف أونيل كي يترك الفكرة تأخذ طريقها عميقاً في فكر الرئيس.

"تخيل كم سيغير هذا الأمر في حياة الناس في هذا البلد - أن تصل لسن الخامسة والستين بأسهم تبلغ مليون دولار".

لم يُبدِ بوش أي استجابة. وفض الاجتماع.

"أظن أننا بحاجة تماماً إلى نقاش جدي". تذكر أونيل. "كنا في حاجة لأن نقوم ببعض التساؤل والتفكير الفعلي. إنني وزير الخزينة، وحدث أنني أمضيتُ أربعين سنة أدرس فيها الضمان الاجتماعي. إنني ورئيس الاحتياطي الفيدرالي متفقان. حتى أنني أجريت نقاشات حقيقية مع رؤساء آخرين حول الخيارات والنتائج التي تتعلق بهذه القضية... إلا أنه اكتفى بأن عدل جلسته وحسب. لقد كان موقفه: (قلتُ هذا أثناء الحملة، وكل ما قلته في الحملة يجب أن يكون صحيحاً)".

أونيل، الذي قدم إلى واشنطن يحلم بإصلاح الضمان الاجتماعي، ترك الاجتماع مضطرباً ومحبطاً.

\* \* \*

كان نائب رئيس حملة الطوارئ المتعلقة بموضوع الطاقة جيداً في المرحلة الثانية أو التوصية الثانية مع حلول اجتماع 11 نيسان.

نتج عن هذه التجمعات - التي تضمنت نائب الرئيس وثمانية أعضاء من الوزارة يمثلون المالية والتجارة والشؤون الداخلية والخدمات الإنسانية والصحية والطاقة والزراعة ووكالة حماية البيئة EPA والنقل وأشخاص منهم لاري ليندسي - وعلى الأغلب - موظفي البيت الأبيض من بينهم كارل روف - إصدار قرار في المرحلة الثانية. أما اليوم فقد تم تبني توصيات لوبي الطاقة



بشكل روتيني من قبل حملة الطوارئ. وستقدم المجموعة توصياتها إلى الرئيس بوش عاجلاً.

من نواحٍ عديدة كانت تجمع بين ويتمان وأونيل وجهات النظر المحافظة والبيئية - الفكرة الرئيسية هي أن السنوات الثلاثين من التنظيمات لحماية الأرض والماء والهواء كانت ذات قيمة.

قالت ويتمان لأونيل بعد أحد الاجتماعات "إنه سفاوح". "إن النسبة هي 10 إلى 2، وهي لا تشمل على أعضاء البيت الأبيض وكل المستشارين للمجموعة من صناعات متنوعة".

تضمنت بعض المقترحات الموجودة على الطاولة، والتي سيتم إدراجها في التقرير الأخير، افتتاح نشاط ANWR للتنقيب ومجموعة تغييرات قانونية واعتمادات الضرائب للفحم، والغاز الطبيعي، والصناعات النووية.

إحدى مواضيع النقاش التي أثّرت في 11 نيسان كان اقتراح الـ EPA بتسهيل عملية الحصول على إذن لبناء وحدات توليد طاقة جديدة. سيوجه الرئيس الوكالات الفيدرالية للتنسيق مع موظفي الدولة والموظفين المحليين من أجل التخطيط لنظام الترخيص. ولكي يتم التسريع في البناء "ستحدد الحكومة أيضاً، وبشكل مسبق، أنواع ضبط التلوث، الأمر الذي سيسهل القبول السريع لرخص الهواء"، وفقاً للمذكرات الناتجة عن الاجتماع.

سحبت ويتمان اقتراح EPA إزاء نقد المجموعة لعدم المصادقية الحالية التي عقدت العملية. لاحظ أونيل في مذكرة من مذكرات المالية من اجتماع ذلك اليوم أن عدم المصادقية النظامية "تضيف تكلفةً وتأخيراً لا داعٍ لهما لتطوير مقدرات إنتاج جديدة. ينتج الكثير من عدم المصادقية هذه من الدراسة الجزئية الحالية للنظام البيئي والتي يطوّر من خلالها كل اقتراح على حدة. عادةً لا تتسق الوكالات وحتى المكاتب داخل الوكالة البلاغات التي يفرضونها". سيزيل اقتراح الـ EPA الشك وذلك بإجبار الوكالات النظامية على فرض أنظمة البذلات.

بالنسبة لويتمان كان هذا الأمر جواباً لمشكلة بسيطة - لكنها كانت ورطة

يمكن أن تثير فحصاً دقيقاً وخطيراً للبنية النظامية. فبعد ستة اجتماعات من اجتماعات حملة الطوارئ، والتي أُلقت فيها اللوم على الـ EPA معتبرة إياها مسؤولة عن كل مشكلة حقيقية تواجه أميركا على صعيد الطاقة، قالت بنوع من التصميم: "نعم، إننا ندرك مشاكلنا ونعمل على حلها". وكانت غالبية المجموعة - وخاصة أبراهام وتشيني وليندسي، الفريق البارز الذي يعارض التحديدات النظامية - في حالة نشوة. كان كل منتج للطاقة يعمل سعياً لتحقيق المبدأ بأن الاستخدام الصحيح للضغط الناجم من الصناعة والبيت الأبيض، يمكن أن يعني إعادة صياغة تشكيلات واسعة للتحديدات النظامية - عبر أقسام عديدة - باسم التنسيق والتبسيط.

ليندسي الذي كان يهاجم منذ البداية وبحماس إيديولوجي شديد كلاً من ويتمان والـ EPA وفكرة الأنظمة البيئية بحد ذاتها، أقحم نفسه في الموضوع بحماس.

قال ليندسي: "إن هذا يمكن أن يكون بداية التغيير الحقيقي". "هناك آلاف من مصانع إنتاج الطاقة، وهي الوحدات التي لم يتم تأسيسها بسبب هذه التحديدات والقيود التنظيمية غير المنتظمة، وكميات من الطاقة يتعذر قياسها قد حُرمت البلاد منها بسبب هذه القيود. وإننا في أمس الحاجة إلى الطاقة".

لم تستطع ويتمان أن تحتمل أكثر، فقالت:

"مع احترامي الكامل لك يا لاري، أسألك: هل لديك أية معطيات حقيقية تجعلك جازماً إلى هذا الحد؟ إنني مأخوذة بالحقائق، وأرغب برؤية أية حقائق تُظهر أن مصانع الطاقة لم تُشيد بسبب هذه التحديدات الشرطية التنظيمية".

حوّل ليندسي نظره، وهمس بشيء ما لأعضاء حملة الطوارئ الموجودين إلى الجانب الآخر منه. فضحكوا جميعاً مع معاونين المحيطين بهم.

ثارت ويتمان وقالت: "إن كان لديك شيئاً لتقوله لي يا لاري فقله في وجهي".

تدخل نائب الرئيس وحث على مواصلة النقاش. كان هناك جدول أعمال طويل يجب إتمامه.

في النهاية، لم يشمل التقرير الأخير معظم توصيات المالية، ولكن على مدى الأسابيع التالية عمل كل من أونيل ومارك وينبرغر على اقتطاع أضعاف اعتمادات الضرائب الرئيسية لتوليد الطاقة في المسودة النهائية للتوصيات.

قال أونيل: "لقد انتزعنا أسهمنا". "لقد رأينا أن جميع الأسهم كانت مجرد تبديد للأموال وحسب. فالشركات التي تنفذ الأمور، لا تنفذ عموماً الكثير منها إذا ما حصلت على اعتماد ضريبي. والشركات التي لا تنفذ الشيء الذي تريده أنت منها، من المحتمل أن تأخذ مالك ومن ثم تتراجع أو تنسحب بطريقة ما لئلا تنفذ هذا الشيء".

لقد شعر أن هناك بعض الأفكار الجيدة في الاجتماعات، من بينها شبكة خطوط الطاقة الوطنية، حيث يمكن للمؤسسة الخدمية أن تعمل داخل حدود الولايات دونما حاجة لمواجهة تحديات نظامية غير منتظمة وفي حالة من الأمن ومعايير مصداقية في خطوط الأنابيب والبنية التحتية للكهرباء، وكلاهما شكلا التقرير النهائي.

ورأى بشكلٍ موازٍ، أن عمل حملة الطوارئ لنائب الرئيس هو مثال لما يحدث عندما لا يتم تبني "عملية جيدة".

"عندما يكون لديك أشخاص لديهم مواقع إيديولوجية قوية، وتقوم بالاستماع لطرف واحد فقط، فإنك تستطيع أن تتوقع النتائج بشكل واضح".

"لنقل أن التوصيات لا تلبي المستوى الراقى لما يسمى الفائدة العامة الواسعة".

\* \* \*

في 2 أيار أعلن الرئيس تشكيل لجنة الضمان الاجتماعي. تم الموافقة على أعضائها من قبل لاري ليندسي أو كارل روف كمؤيدين للحسابات الخاصة.

عارض أونيل، المؤيد القوي للحسابات الخاصة، وبشدة عروضهم. "هذا يعني أننا تخلينا عن معظم أسهمنا القيمة ومصداقينا. إن كنت متأكداً أنك على حق - وأظن بأننا على حق فيما يخص الحسابات الخاصة - فعليك ألا تخف

من يواجه جدولك أصوات معارضة. إن لم تستطع إقناعهم، فهناك حقائق كثيرة عليك تجميعها أو هناك شيء ما لم تفكر به بوضوح. في هذه الحالة، علينا أن نكون واثقين تماماً حتى نشرك الطرف الآخر".

لقد هوجمت اللجنة، التي ستدير دراسات لأكثر من ستة شهور، من قبل توم ديشل زعيم الأقلية في مجلس الشيوخ. "هذه اللجنة ذات جهود منسقة ومترابطة بشكل كامل لتحقيق نتيجة مرغوب بها. وأنا خائب الأمل جداً لأن هذا هو القرار الذي اتخذه".

في 16 أيار دخل أونيل قاعة الوزارة الساعة 2:30، قبل بضع دقائق من موعد الاجتماع مع رؤساء مجلس الأمن القومي NSC حول موضوع الشرق الأوسط. كان باول ورامسفيلد قد وصلوا إلى هناك أيضاً. تأخر الرئيس كثيراً، لذلك جلس الرجال الثلاثة حول الطاولة وتحدثوا كمحاربين قداماء - وهذه كانت حالة رامسفيلد وأونيل بالفعل. كانا وزوجتيهما على علاقة اجتماعية طيبة منذ أوائل السبعينات. وكان باول أيضاً في صحبة معهما. في أوائل السبعينات عمل لصالح أونيل كعضو في البيت الأبيض - تعيين ممتاز كضابط ذو رتبة - حيث كان لهما أصدقاء مشتركون كثيرون.

صاروا اليوم جميعاً أثرياء ومتقدمين في السن وأقوياء وحاذقين، أنجزوا الكثير قبل استلامهم مناصبهم المرموقة، ومؤخراً تحملوا جرعة أساسية من التدقيق في أعمالهم وشؤونهم. عندما يُختار شخص ما ليتبوأ مرتبة عالية، فإن التواضع في هذه الحالة مطلوب، وخاصة عند انكشاف عمله الشخصي. جميعهم تم كشف دخلهم وأسهمهم وصدقاتهم، إلا أن حالة أونيل كانت مضطربة. فموقفه كان بالفعل أكثر تعقيداً منهما. لقد جمع خمسة وعشرين مليون دولار في عامه الأخير عندما كان رئيساً لشركة Alcoa وترك الشركة ومعه 2.37 مليون سهم بقيمة 80 مليون دولار وحصّة أسهم اختيارية<sup>(3)</sup> لأربعة ملايين سهم آخر. لقد

(3) حصّة أسهم اختيارية: (Options): حق بيع أو شراء أسهم معيّنة بسعر معيّن خلال فترة زمنية محددة.

استطاع بيع الأسهم، ولكنه كان يفترض بدايةً أنه سيضطر للتخلي عن حق شراء أسهمه الاختيارية. ولقد قدر ثمن حصة الأسهم الاختيارية بـ 250 مليون دولار معتمداً على وجهة نظر متفائلة لثوابت Alcoa بعد رحيله. إلا أن نماذج التسعير الراسخة قدرت ثمن هذه الأسهم بسعر أقل من نصف ذلك المقدار.

مهما يكن من أمر، لقد قال المحامون في وزارة الخزانة لأونيل في كانون الثاني من عام 2001 أنه يستطيع الاحتفاظ بأسهمه في الشركة وبأسهمه الاختيارية إن أعفى نفسه من القرارات التي يمكن أن تؤثر على Alcoa، الأمر الذي كان قد عزمَ على أن يقوم به. كان ذا سمعة طيبة في Alcoa، أمضى سنوات التسعينات يضع حداً لإنفاق الحسابات، ويتبنى مبدأ الشفافية، فلا يستطيع أن يتصور أن أي شخص يمكن أن يلوح بأخلاقه. علاوة على ذلك، كان ظهور الخطأ أو عدم اللياقة يزعج أونيل جداً إذ كان يعتبره دليل حماقة. لم تكن المظاهر من وجهة نظر عالم أونيل بذات أهمية. لكنها في الواقع مهمة. منذ شباط، عندما ظهرت مسألة أسهم البورصة، تحمّل أونيل آلاف الانتقادات الصغيرة بشأن هذه المسألة - من بينها صورة لأونيل محاطة بأكياس المال على موقع ويب اللجنة الوطنية الديمقراطية. وكما قال، في نهاية الأمر، لصحيفة New York Times: "أدركتُ أنه كان ينبغي عليّ أن أبتعد عن كل هذه المواضيع وألا أصغي إلى المحامين". وفي 25 آذار قال لبرنامج ABC (This Week) بأنه سيبيع الأسهم.

ولكن، ومن جديد، أصبحت المسألة أكثر تعقيداً. شعر أونيل، ولكونه أكبر مالك لأسهم Alcoa، أن بإمكانه أن يبدل سعر أسهم الشركة بشكل جوهري وذلك إن تخلى عن جميع أسهمه دفعة واحدة. ربما. ولكن إن فعل ذلك فسيكون بشكل معتدل فقط. على كل حال ترك هذا الإجراء لمدراء الاستثمار الذين بدأوا أخيراً ببيع حصته من Alcoa جزءاً جزءاً وذلك في الثامن والعشرين من نيسان وبقيمة 37.20 دولار للسهم. في شباط عندما تم نزع رتب معظم موظفي الإدارة كان سعر سهم Alcoa في منتصف الثلاثينات. في اليوم الذي سبق الاجتماع المنعقد في 15 من أيار وصل سعر السهم إلى 42.09 دولار. الآن، كان السعر أخذاً

بالارتفاع بقوة إلى منتصف الأربعينات، وبدا كأنه سيصل تقريباً إلى 45 دولار. بالنسبة لمالك أكثر من مليوني سهم فإن هذا الاختلاف أدى إلى جمع عشرات ملايين الدولارات. شعر أونيل الذي كان كثيراً ما يتفحص البورصة أن الأسهم الاختيارية كانت تستحق أن تُباع بأكثر من سعر المبيع، حتى ولو كان السعر يرتفع بشكل جيد - ولكنه مرة أخرى نظر إلى ما هو أبعد من المظاهر. كان متأكداً من أن بعض الصحفيين سيلاحظون هذا الحظ المفاجئ والمكسب غير المرتقب. توقع مواجهة أسئلة حول أسعار المعاملات المصرفية، والله أعلم أنه يوجد الكثير من الفائدة. لكنه لم يحرك ساكناً ليتخلى عن الأسهم بدلاً من أن يكون لديه مدراء يعملون لمدة أشهر للحصول على أفضل الأسعار أو للاشتراك بعلاقات عامة بسيطة لضبط الضرر. هل كان متلهفاً للقتال؟ ليس تماماً. كان نوعاً من الخلاف المعرفي. وكان حافظاً سيئاً لعدم الاستسلام لما يعتبره "طغيان المدارك الحسية" - وهو تلهف لإثارة المعارك على الأساس الفلسفي المظهر إزاء الحقيقة. لم يكن يهتم لخسارة المعارك، على الأرجح، فعلى حدّ قوله كانت المسألة أشبه ما تكون "بحرمانى لأولادي من الميراث".

لكن هذه المسألة استحوذت على تفكيره مثل الآخرين. لو كان انتبه أكثر إلى كيف ستبدو الأمور، كما كان باول ليفعل، لكان أغرق الأسهم<sup>(4)</sup> في شباط، وتخلص من المشكلة. ذلك كان حدثاً عارضاً عندما كان عليه أن يلعب اللعبة كالأخرين. لقد أفسد كل شيء.

هذه المسألة جعلته غير مرتاح - خلافاً للرجال الثلاثة عندما تحدثوا حول الطاولة الوزارية عن تفاهة ومهانة الحياة العامة - حيث إنهم كانوا جميعاً يعرفون أن أونيل كان مكبلاً بأسهم Alcoa. وحتى هؤلاء الأصدقاء القداماء كانوا ليتحدثوا حول ما يحيط بهذا الأمر أكثر مما سيتحدثون عنه نفسه.

أثناء جلوسهم معاً، تذكر نقاشاً مشابهاً كان قد دار بينهم في منتصف شباط

(4) يغرق الأسهم: (dump the stock): يبيعهها في الخارج بسعر أدنى من سعر السوق في الوطن.

في اجتماع المسؤولين في NSC في قاعة دراسة الأوضاع. كانوا قد جاؤوا مبكرين إلى ذلك الاجتماع ليتأكدوا من وصولهم هناك قبل الرئيس الدقيق في مواعيده. والحديث كان هزلياً وسلساً. كانت خدمة الدخل الإجمالي قد أنهت التدقيق في حسابات عائدات الضرائب لأونيل، وهي عملية بدأوا بها منذ شهادة التثبيت حيث اتضح أن أونيل لم يصرح عن تقديم هدايا عيد الميلاد التي كان هو ونانسي قد أعطاها لمربية المنزل. وكانت نتيجة التدقيق الثمين للسنوات الثلاث، كما قال لباول ورامسفيلد ذلك اليوم، هي: "احزروا ماذا؟ عليّ الآن أن أدفع بالإجمال ما يقارب 28 دولار لمصلحة الدخل الضريبي IRS". فتعالت ضحكات من القلب - يا لها من طرفة.

وقال باول مازحاً مستهزئاً: "واحزر ماذا؟ إن الرجل الذي دقق الحسابات يعمل لصالحك الآن".

قهقه رامي وقال: "كفى بالله عليكم. كفى".

لقد كانت مدعاةً إلى الضحك، بل حتى السخرية. فأحياناً في واشنطن عليك فقط أن تلعب اللعبة. هذا ما فكر فيه أونيل آنذاك، ولم يركز في كل قضية على معرفة من يكون على صواب - هو أم IRS، هو أم المحامون، هو أم الناس الذين قالوا في شباط أن عليه فقط أن يغرق أسهمه الملعونة، لأن تلك هي الطريقة التي يسلك فيها معظم الناس في البلاد، سواء كان ذلك التصرف هو الأمر الصواب أم لا في عالم مثالي.

دخل الرئيس القاعة الوزارية وألقى نظرة إليهم. في هذه اللحظة كان رامسفيلد يعبر عن إعجابه بلوحة تيدي روزفلت المعلقة على الجدار - يرى رامسفيلد فيها فضائل رجل ذي فعل في ال-TR الذي كان معجباً به. وتقدم بوش نحو الثلاثي. تقدم تجاههم بمرح كصاروخ متتبع للحرارة<sup>(5)</sup>. ومرت اللحظة. كان هؤلاء الرجال يعرفون بعضهم حق المعرفة، وكانت تربط بينهم

(5) صاروخ متتبع للحرارة: (heat - seeking missile): صاروخ يتتبع الأشعة تحت الحمراء المنبعثة عن الحرارة.

مودة وألفة لم يكن الرئيس قادراً على مجاراتهم فيها لأنه كان قلماً يكون خارج الكلية. وكانوا في كل الأحوال يعملون لصالحه.

أما الآن فالوقت وقت عمل، وسرعان ما ساد جو الجدية والعلاقة الرسمية بينهم. وأخذ رجال الوزارة يخاطبون بعضهم البعض في حضوره بوزير الخزينة أو أمين السرّ، الخ. كان الرئيس يخاطبهم أحياناً بألقاب مثل بابلو أو بالونفوت، وهو لقب لبول، وذلك عند إلقاء السلام عليهم. ثم تسود بينهم محادثات رسمية تأخذ طابع الأخذ والرد.

كانت هذه هي اللهجة التي اتخذها الرئيس في مكتبه بعد ظهر اليوم وسأل كبار الموظفين عن وجهات نظرهم حول النهج الأمثل نحو العراق. فقدم وزير الداخلية عشرات التقارير عن الوضع في العراق، كما قام وزير الدفاع بالشيء ذاته وأخذ يتفحص الخيارات العسكرية وكيفية حماية البلد بعد الهجوم أو الغزو. فكر وزير الخزينة بإغلاق الحدود أمام المعاملات المالية أو الإجراءات جميعها - مع استحالة ذلك - بهدف الضغط على المصارف في الأردن وسورية لمنعها من القيام بأي تعامل مع صدام. تحدث كل وزير بدوره عن الموضوع المعين له مسبقاً. من ناحية أخرى، طلب بوش من رامسفيلد أن يعلق على ما قاله بول للتو، إلا أن هذا كان نوعاً من الاستطراد في الحوار. عندما قدم جورج تيننت تقريره نقلاً عن الاستخبارات - وكان، على حدّ قوله لبوش، لا يزال مجرد تخمين فيما إذا كان صدام يمتلك أسلحة الدمار الشامل أو أنه بدأ بصنع أسلحة أو برامج للبناء - قاطعه رامسفيلد، وهو ينظر إلى الضباط معاونين المصطفين بإزاء الجدار، وقال: "لا أعتقد أن جميع الموجودين هنا لهم الحق ليسمعوا ذلك".

أوماً الرئيس، وقال: "حسناً، لنرجع إلى هذا الموضوع في وقت آخر".

ولكن بغض النظر عن موضوع حق الموجودين في الاجتماع بسماع ذلك، فإنه لم يكن هناك الكثير ليُقال أو يُسمع. كان أونيل قد راجع مجموعة من ملفات وكالة الاستخبارات الأميركية CIA قبل هذا الاجتماع. "كل ما أرسله تيننت



إلى بوش وتشيني بشأن العراق كان دقيقاً ومحددًا بعناية. كان الرئيس مهتمًا جدًا وبشكل واضح بموضوع الأسلحة أو برامج الأسلحة - ويشعر بالإحباط من جراء المقدرة الضعيفة لوكالة استخباراتنا - إلا أن تينت أظهر حرصاً شديداً في قوله هنا أننا نعرف الشيء اليسير ونجهل الكثير في هذا الشأن. ولن يتبدل شيء في ذلك"، يتذكر أونيل، ويتابع القول: "لقد قرأت تقارير الـ CIA تلك لمدة سنتين".

\* \* \*

لم يلقَ اجتماع غداء إدارة لجنة الضمان الاجتماعي، المنتقاة بحرص، وذات السلطة العالية، اهتماماً ملحوظاً. ألقى أونيل المسؤولية على طبيعة النص المكتوب للمشروع التي زودت فقط داعمي الحسابات الخاصة. تخيلي أن لديك الطرفين المتناقضين"، قال لميشيل ديفيس التي كانت تأمل أن إطلاق المحفزات لإحداث تغيير في الضمان الاجتماعي سوف يثير تأجلاً أكبر. "تصوري أن هناك أشخاص يؤمنون بفكرة إنتاج الثروة النقية للحسابات الخاصة وآخرون يظنون أن علينا أن نتمسك بشدة بالنظام القديم. هذا الأمر من المفترض أن يجذب انتباهاً حقيقياً لأنه سيتطلب وجود لجنة تبين حقيقة موقف الناس من هذه القضية".

كانت المشكلة أيضاً مسألة توقيت، وأونيل كان متأكداً أن هذه المشكلة كشفت الكثير من أولويات البيت الأبيض. تم تأجيل مسألة الضمان الاجتماعي لوقت آخر، أما اليوم فكان الوقت مخصصاً لموضوع اقتطاع الضرائب التاريخي. كان الكونغرس في هذا الوقت في منتصف أيار يدرس باهتمام المفاوضات المتعلقة بفاتورة الضرائب. بدأت الشخصيات الأخيرة تتشبه بالرأي. وكما توقع أونيل لغرينسبان، تم التقليل من أهمية اقتراح الضرائب الكامل وأوقف قرار الحسم. كان المزيج النهائي: 1.35 تريليون دولار، واقتطاع ضرائب لعشر سنوات و85 مليار دولار مباشرة، وحسم من كل القطاعات بالتساوي.

في 18 أيار قَدَمَ كلٌّ من السيناتور أولمبيا سنوي وإيفان بايه تعديلات على

مجموعة الضرائب هذه التي "ستتسبب في تأخير اقتطاع الضرائب المسجلة وبرامج الإنفاق الجديدة إذا لم يتم تلبية الأهداف الموضوعية لتخفيض الدين العام للدولة وقدره 3 تريليون دولار". بعد ثلاثة أيام، خسرت التعديلات في الاقتراع بنسبة 50 إلى 49 صوتاً. لقد كان هذا الأمر العقبة الرئيسية الأخيرة.

خلال الأيام المتبقية من شهر أيار، كانت مجموعة الضغط من شيوخ البيت الأبيض أشد ضراوة وغضباً هذه المرة من أي مرة أخرى بالنسبة لأعضاء كثيرين في الكونغرس. وتمتم السيناتور جيم جيفورد، الممثل لفيرمونت، قائلاً بأنه "هُوجِمَ وعومل بازدراء" من قبل مسؤولي البيت الأبيض، فارتد عن الحزب الجمهوري - معيداً الغالبية في الكونغرس إلى الديمقراطيين.

في صباح 22 أيار وبعد هزيمة المحفزات التي أطلقها كل من سنوي وبايه، وصل غرينسبان إلى قسم الخزينة لتناول الفطور مع أونيل. فإطلاق حافظهما السري جعلهما يتقدمان بصوت واحد.

كان أونيل ينظر كل يوم على صعيد السياستين الخارجية والداخلية إلى السياسات والتشريعات التي كانت تنتج عن حوارات أحادية الجانب من داخل البيت الأبيض وإلى ما يطلق عليه أصدقاؤه العسكريون غالباً اسم "المبالغة المحرمة".

"فعلنا ما بوسعنا فيما يتعلق بموضوع الشرطة"، قالها أونيل بخنوع، ومن ثم ذكر لغرينسبان أن لجنة الضمان الاجتماعي بدأت نقاشاتها البطيئة وإن جدول أعمال الرئيس سيرى النور في الصيف. "بالفعل، إن المعركة الكبيرة الأولى انتهت. أعتقد أننا حاربنا جيداً وأنا أحرزنا نقاطنا بقوة".

قال غرينسبان إن هذا غير كاف. "فبدون المحفزات يكون اقتطاع الضرائب سياسة مالية غير مسؤولة". قالها بنبرة كئيبة وعميقة. "وأخيراً أعتقد أن هذا سيكون رأياً يتفق عليه الجميع".

في 7 حزيران، وقعت الفاتورة التي تبلغ 1.35 تريليون دولار و85 مليار دولار قانونياً من قبل الرئيس. قال تشيني: "لقد كانت قريبة مما أراد الرئيس".



## الفصل الخامس

### ميزان التراجيديا

اليوم حان الوقت للقيام بكل الأشياء الأخرى، بما أنه تم التوقيع على الاقتراح الرئيسي للحملة، ألا وهو اقتطاع الضرائب الضخم، ليصبح قانوناً. وتمت معالجة موضوع نقل الجنود وتمويلهم. وكان أونيل خبيراً دائماً بأمور التمويل والتنفيذ ونقل الرجال والعتاد. هذا الأمر كان ملموساً من خلال مهمة طباعة الإيصالات وإرسالها بالبريد بحجم الشاحنات. ويمكن أن يكون هناك مراقبون للإنجاز والتنفيذ وطريقة لقياس النتائج. وهكذا، ببعض الحماس جلس هو ومارك وينبرغر في المكتب البيضاوي يتحدثان عن الكيفيات.

"إذاً باعتقادك كم سيستغرق إرسال الإيصالات؟" سأل بوش بعد بضعة أيام بعد أن تم تمرير اقتطاع الضريبة. كان الصيف وقتاً مناسباً لأعمالهم. فهناك وقت يمضونه على المواد التي في متناول أيديهم ووقت لقضاء العطلات وللعيش براحة. "يبدو وكأن الاقتصاد بحاجة إلى ذلك الدعم أكثر من أي وقت مضى".

هز أونيل رأسه. وأخيراً تم العمل بالحسم التراجعي لمائة مليار دولار - والذي يقاس رسمياً بـ 85 مليار دولار لأن 15 مليار دولار كانت موضوعة في اعتماد للأطفال ارتجاعي ويمكن استرداده، وهذا تم تجميده كنفقة - هذه الفكرة التي أطلقها أونيل، في نهاية المطاف، بعد تمرده على أحزاب الوسط. أدرك بوش تماماً هذا الأمر إذ تم التتويه إليه في الصحف. في هذا الشأن لم يكن أونيل يظن أن الرئيس قد قرأ الصحف فعلاً ولكن لا بد أن يكون أحدهم - ربما كارد أو روف أو هافز - قد أبلغه بذلك. على أية حال، بدا أن رضى الرئيس

عن الموضوع يشير إلى ذلك، وأن كل ما حدث كان من الماضي.  
 "نعم فعلاً يا سيدي الرئيس". قال أونيل وهو يشير إلى بعض الأرقام  
 الاقتصادية الجديدة مظهراً أن الاقتصاد يتباطأ باطراد منذ أوائل شهر آذار.  
 "إذاً متى سيكون ذلك التوقيت بالتحديد؟" سأل بوش.

وينبرغر، وهو لوبي ضرائب بارز، أدار شركة توزيع الضرائب لإنست  
 ويونغ قبل انضمامه إلى الإدارة، لاحظ أن استخدام القوة الكاملة لحكومة  
 الولايات المتحدة للدفع بالأموال في الحسابات الصحيحة - معالجة الطباعة ومن  
 ثم إرسال 91.6 مليون من الإيصالات - سيستغرق إيصالها إلى صناديق البريد  
 ثلاثة أشهر.

تجهم بوش. "هذا الأمر سيأخذنا إلى الخريف".  
 "نستطيع القيام بذلك في غضون ثلاثة أسابيع يا سيدي الرئيس". قال أونيل.  
 أطلق الرجل صيحة استهزاء خفيفة.  
 "هنا يتحدث الـ CEO". قال بوش بينما بدت علامات عدم التصديق على  
 وجه وينبرغر.

"أنت تراهن. أوتستطيع القيام بذلك. أود ذلك".  
 اندفع أونيل مباشرة وعمل على إصلاح الأمور بنفسه، من تقسيم وتشذيب  
 لخطوات "الطريقة التي كانت تنجز بها الأمور دائماً" وبأسئلة لاذعة لا رحمة  
 فيها.

في 23 حزيران وبعد سبعة أسابيع، وقع بوش على التكاليف الضريبي في  
 أوائل حزيران، وأرسلت الإيصالات.

وكانت عملية أخرى هامة. إن إعادة التفكير بالتصرف الأساسي للحكومة  
 - إرسال الإيصالات بالبريد - يعني إحضار كافة اللاعبين الأساسيين إلى  
 الغرفة وإقفال الباب وإجبار كل شخص بتصويب الأسئلة الموجهة التي يمكن أن  
 يتخيلها إلى كل واحد منهم. والأمن فقط ينجو من غرفة الضغط هذه. لكن في

النهاية، كل شخص سيكون لديه شيء ما يبذل كل ما في طاقته ليظهره. بعد إحدى هذه الجلسات عاد مشارك إلى مكتب أونيل ومعه هدية، طبقاً معدنياً للزينة كتب عليه: ماذا ستفعل إن عرفت أنه لا يمكنك الفشل؟ وضعه أونيل أمامه وفي منتصف مكتبه.

\* \* \*

يعلم الله أن الإدارة بحاجة إلى تحليل صارم نوعاً ما، فقد غير أونيل موظفيه ذوي المراتب العليا - واليوم إننا على وشك البدء بالعمل الشاق في السياسة الداخلية. في بعض المجالات كان قرار اقتطاع الضرائب على وشك التنفيذ. لقد قررت الإدارة قتل طرح أسئلة، لأي سبب، في كل مناسبة. "لماذا قمت بهذا العمل؟ لأن الشعب الأميركي انتخبني لأقوم بذلك". قال بوش هذه العبارة كثيراً في الشهور الست الأولى.

من الصعب أن يكون لدينا مثل تلك الدقة في مجال إصلاح التعليم أو إصلاح سياسة العناية الصحية، لم يكن واضحاً ما توقعه الشعب أو ما وعد به بالضبط من قبل المرشح بوش. إن الأمر الرسمي بتبرير كل سياسة لاستحقاقاتها سيكون أمراً لا يمكن تجنبه.

لازال أونيل مصاباً بالصدمة حول اختطاف تلك العملية فيما يتعلق بالاحتباس الحراري الكوني. تساءل، هل كانت نموذجاً: إما أنه لا يوجد عملية أو أنها عملية مبتورة حيث تضافت الجهود، مع القليل من الحذر، لجمع الأدلة وتأسيس سياسة ذكية من قبل الفريق السياسي للبيت الأبيض أو من قبل أي شخص وصل إلى الرئيس وقال له شيئاً ما، سواء كان صحيحاً أم لا، وفي أية قضية فعالة، بحيث لا يوجد شخص آخر على علم بها. إن قيمة المناقشة المفتوحة داخل البيت الأبيض - وهي تختلف عن الخطبة أمام العامة - هي أن كل شخص يستطيع في النهاية إنجاز الحسابات والإشارة إلى الأسباب الجيدة التي أدت إلى النجاح. ففي المستويات الدنيا عندما يقوم المساعدون ووكلاء

الوزارة بخلط الأمور مع بعضها البعض توجد غالباً نقاشات حقيقية. لكن المشكلة هي عندما تصل الأمور إلى مستوى عالٍ يجب اتخاذ القرارات فيها. في هذا المستوى على الرئيس أن يقوم فعلاً بالقيادة.

فعندما لا يقدم الرئيس الشرح حتى لضباطه معاونين ذوي المراتب العالية تكثر المشاكل. كان بوش ينسب هذا التصرف غالباً بقوله عموماً أنه لجأ إلى ذلك: "بدافع الفطرة"، تاركاً أونيل والآخرين في الوزارة أو موظفي البيت الأبيض يمعنون النظر في المسائل غير الملموسة التي تشكل آلية العمل، بدءاً من بعض الأقوال العامة والأفكار غير المحكية المتعلقة بكيفية سير العالم، وصولاً إلى مقياس واحد لكل المبادئ مثلاً: "سوف لن أتفاوض مع نفسي"، إلى أن تصل الأمور إلى نزاعات مع أفراد العائلة على مائدة الفطور.

بدأ كبار الموظفين - الذين يديرون دفة السياسة في البلاد - يشعرون أنهم ربما لم يفهموا أبداً الطريقة التي كان يفكر بها الرئيس. أدرك أونيل بعد مضي ستة أشهر في الإدارة وبعد اجتماعاته مع بوش وتسجيل نقاط لقاءات المجموعة أنه لم يعرف تفكير الرجل - شيئاً ما يستطيع عادة فهمه من خلال مقابلة طويلة وجيدة مع الشخص المرتقب.

بالنسبة للدارسين الذين يبحثون في الرئاسة فهناك قصة طويلة قديمة ومعروفة وهي هل يجب أن يكون الرئيس أذكى من مستشاريه؟ لكن الأمر المهم هو تعريف كلمة "ذكي". باختصار، قلما يكون الرئيس أكثر خبرة من مجموعة المستشارين من حوله الذين يتمتعون بخبرة عميقة في الشؤون الداخلية والخارجية. مع ذلك يظهر الرئيس أثناء عمله كصانع للمشاكل، وموجه، ومفسر، وأخيراً كصاحب القرار. وهكذا يظهر مواصفاته الشخصية وذكاءه.

وبالرغم من أن مجموعة الأشخاص المحيطة بالرئيس هي دائماً نتاج عمل كالعامل المسرحي - من نص مكتوب إلى الكلمة وإلى الملامح وزاوية الكاميرا - فإن الطريقة التي يفكر بها الرئيس تكون عادة واضحة لمستشاريه.

تتجه العملية في تشكيل أونيل وأشخاص كثيرين أمضوا وقتاً طويلاً على

رأس عملهم في الإدارة بطريقتين متبادلتين: حيث يقدم الموظفون منظومة من الخيارات والنتائج المرتبة بامعان إلى القائد ويسمح لهم بدوره برؤية ما يفكر به ولماذا أو - على أقل تقدير - كيف يفكر بالقضية المعقدة أو الضخمة.

شعر أونيل أن الرؤساء السابقين كانوا يأتون لوضع حد لهذه المجادلات. في منتصف شهر حزيران، جلس أونيل في مكتبه يرسم خططاً لاجتماع يريد أن يعقده مع تشيني - حديث جدي آخر حول عملية مؤثرة فعالة - طريقة لمعالجة مسألة اتخاذ القرارات بحيث لا تصل السياسة إلى طريق مقطوع مشحونة بالحسابات السياسية. كان كل من أونيل وتشيني مستشاراً لريتشارد نيكسون وجيرالد فورد اللذين تعلموا دروساً من خلال عملهما مع هذين الرئيسين. بالنسبة للأول أشرف نيكسون على إحداث مكتب الإدارة والموازنة العصري OMB والذي كان جواب الحكومة المتنامية بالنسبة لهدف العملية الدقيقة. مكن مكتب الإدارة والموازنة - الذي بدأ بثلاثين مديراً مختصاً، عندما أسس نيكسون مكتباً في 1970، ووصل العدد تقريباً إلى 130 مع حلول وقت مغادرته - مكن هذا المكتب الرئيس من السيطرة على الإدارة دون اضطراره لتحريك قوى السلطة بنفسه.

إن الأمر الذي أدركه نيكسون بسرعة هو أن مكتب الإدارة والموازنة OMB القوي الضخم لم يكن صلة وصل لتفكيره كعقل مرافق له - يأخذ البيانات من كل قسم ويستخلص المعنى الأساسي منها ويجري الاختبارات لمعرفة فعالية السياسات. وحالما كان مكتب الإدارة والموازنة OMB يقدم الخيارات الكبيرة والنتائج، كان نيكسون يحاول أن يستوعبها.

إلا أنه حتى نيكسون الدارس الدائم لسياسة واشنطن وعلم السياسة، وجد أخيراً أنه هو نفسه يفضل الشخص الذي يخطط بشكل فعال لعمل بارع صعب نوعاً ما: تقديم عرض شفهي جيد في الهواء الطلق للمكتب البيضوي. "لم يعتبر تلك المهارة قضية مادية". تذكر أونيل، "كان يخشى التقديم الشفهي لأنه كان يعلم أنه ربما لا يستطيع التحكم به. ذلك لأن العرض القوي من قبل خبير لجانب



واحد فقط من القضية يجعل الأشخاص الواعين، خلافاً لذلك، يتخذون قرارات خاطئة".

لذلك دعا نيكسون مكتب الإدارة والموازنة OMB وأقساماً رئيسية أخرى لتقدم له "مذكرات برانديز" في كل القضايا المتعلقة بالموضوع. لويس برانديز قاضي المحكمة العليا غالباً ما يضرب به المثل من بين مجموعة القضاة الأكثر اتزاناً ودقة في كتابة المذكرات، تلك التي تدل على المهارة في التحليل ووضوح التفكير.

بعد ذلك، سرعان ما كان الرئيس يجلس مع مجلداته المغلفة بالجلد. "إن مذكراتنا ليست مكونة من صفحة واحدة - إنها تحاليل مدروسة تماماً مكونة من عشرة صفحات تقريباً ودعوا الله ألا تكونوا قد نسيتم بعض النقاط أو الآراء الهامة وإلا سيستدعيكم نيكسون إلى بساط التوبيخ". "لم يجبرنا على جمع البيانات والدقة الكاملة في معرفة موقع القضايا فحسب، بل على التفكير العميق بمثاليات الحكومة الجيدة وكيفية الوصول إليها"، قال أونيل: "بعد أن كان نيكسون يقرأ المذكرات الموجزة كان يستطيع أن يمسك بزمام الأمور في كل قضية من حوله وبتوجيه واضح، مهما كان النقاش صعباً، وكان المجادلون عادةً يخرجون من الاجتماع ولديهم توجه واضح. كان نيكسون، مع كل أخطائه، يتمتع بعقل فائق القدرة على التحليل، وسيطرة على القضايا المركزية التي حدثت في عهده. استطعنا أن نضيف الخبرة والقوة لتلك المواهب الطبيعية".

أراد أونيل أن يتحدث مع تشيني بشأن مذكرات برانديز - وعن تبني نيكسون لنموذج الدعم التحليلي الذي كان بحاجة إليه كثيراً. كانت تلك إحدى الطرق للوصول إلى نقاش دعا إليه هذا الرئيس.

ارتأى أونيل أن فورد أيضاً اعتمد على مذكرات برانديز لكنه، بلا شك، كان يشبه بوش كثيراً لأنه كان يفضل العروض الشفهية. لكن بالنسبة لفورد لم يكن لديه أبداً مشاكل كثيرة في السيطرة على الأمور حتى مع شخصيات

قوية مثل كسنجر وشلسنغر المتنازعين حوله. بعد مضي عشرين سنة في المجلس اكتسب فورد مهارة في دراسة القضايا المتعلقة بالشؤون الداخلية ومجالات عديدة في السياسة الخارجية. تذكر أونيل تلك المسألة عندما حررت الميزانية الفيدرالية المقترحة عام 1976 حيث ترأس فورد مؤتمراً صحفياً استمر لساعات طويلة مع موظفيه المصطفين وراءه. وفي إحدى القضايا التفت فورد إلى أونيل لكي يجيب عن سؤال يتعلق بسياسة الإسكان. بقي ذلك الأمر في ذاكرة أونيل طويلاً. الآن عندما دون أونيل ملاحظاته حول إضافة الخيوط إلى عملية السياسة في البيت الأبيض وحول إقناع تشيني بتولي القيادة، فكر ملياً كم كان بوش المجرب والسريع الملاحظة مختلفاً عن فورد المطمئن والشهم.

قال متذكراً: "أدركتُ أن فورد لم يكن بحاجة لي لأجيب عن ذلك السؤال - كانت مجرد طريقة ليجعلني أنتبه وأقول شيئاً جيداً عني للصحافة. يا للجحيم، كان يعرف تفاصيل الميزانية اللعينة جيداً أكثر من أي واحد فينا. أدركت أن الأمور التي وجدنا صعوبة في تنفيذها مع نيكسون أو فورد ستكون قابلة للتطبيق بالنسبة لهذا الرئيس"، أضاف أونيل. لقد فكر بعدم استجابة بوش السريعة في الاجتماعات الصغيرة أو الكبيرة. "هذا الرئيس كان مختلفاً تماماً عن ذينك الرئيسين".

توقف بجانب مكتب تشيني. المخاوف التي أحس بها دون أن يعلن عنها أثناء الانتقال حول "تدريج الأولاد على المرج" - قد صدقت.

"هناك الكثير من الأمور علينا القيام بها من إحضار القوة التحليلية وتقنيات جمع المعلومات الدقيقة والتحليل الحقيقي الفعال لمساعدة الحكومة في أعمالها - أو ما يجب أن تفكر به الحكومة - وإلا نحن نسير خبط عشواء. فأنت لا تستطيع أن تستخدم موهبتك فقط. فعندئذ سينتهي بك المطاف مرتكباً الكثير من الأخطاء".

أخبر أونيل نائب الرئيس: "علينا أيضاً أن نكون أفضل في إبعاد المناورات

السياسية عن عملية السياسة. نحتاج إلى جدران الحماية. فالسياسيون هناك هم من أجل العرض والتنفيذ وليس من أجل الإبداع". وكالعادة هز ديك رأسه بجدية. وشكر بول كم كان دائماً على "بصيرته النافذة". تذكر أونيل عندما غادر المكتب جانباً من تجربتهما المشتركة التي نسي أن يحكي عنها وهي: الأيام الأخيرة لنيكسون.

في تلك السنة الأخيرة المضطربة أغلق نيكسون باب الحوار. ولم يعد يريد الابتكار في السياسة. استمر مكتب OMB وأقسام أخرى بإصدار مذكرات برانديز. وكما أشار جون هربرز في قصة طويلة عام 1974 في صحيفة New York Times كان كل من روي أش رئيس الـ OMB مع الفريق الأساسي لأونيل و - فرد مالك - نائب مدير OMB وفرانك زارب مدير مساعد لـ OMB يديرون الحكومة غيبياً.

وتساءل أونيل: من سيكون المسؤول الآن؟ إن التجسيد الحالي لـ OMB كان مرتبطاً بشكل محدود جداً مع إدارة الميزانية الفيدرالية الضخمة غير العملية وكان ميتش دانييل على الرغم من مقدراته التي تتكلم بوضوح عن قدرته على الدراسة السريعة يتمتع بخلفية تعتمد معظمها على السياسة. وفي أمور أخرى أدرك أونيل وجود مجموعة صغيرة - تتألف من تشيني وهاغس وأكثر فأكثر رايس - بدا أن هذه المجموعة في موقع المسؤولية تدير الحكومة في الظل.

"إن الفرق الكبير بين تلك المجموعة ومجموعة اليوم هو أن مجموعتنا كانت في معظمها تقوم على الدليل والتحليل وكانت مجموعة كارل وديك وكارن والمجموعة تقوم على السياسة. هذا اختلاف ضخم جداً".

\* \* \*

أثناء اجتماع أونيل مع تشيني، كبير موظفي الإدارة، كانت لديهما مخاوف مشتركة حول العملية التي كان يشعر بالإحباط نحوها. أدار جون ج ديوليو،

جي آر، الأستاذ في جامعة بنسلفانيا مشروع المبادرة الذي اقترحه بوش، هذا المشروع الذي يهدف إلى دعم المؤسسات الراسخة التي طالما كانت تؤمن الحصانة ضد الفوضى السائدة في المناطق النائية من البلاد. وقد أعلن جون ج ديوليو، بعد بضعة أيام من حديث تشيني مع أونيل أنه سيغادر الإدارة، ليكون بذلك أول موظف كبير يغادر.

على الرغم من تعرف كل من ديوليو وأونيل على بعضهما البعض من بعيد إلا أنه كانت هناك نقاط متشابهة واضحة تسهل ملاحظتها حتى للمراقب العادي: فكلاهما صريح، مفكر. ويشار إليهما بأنهما شخصان خارجان عن الجماعة وأنهما رجلا فعل، رغم كل شيء. كان ديوليو يتميز، مثل أونيل، باعتناقه لفكرة التحري. كما وكان لديه ثقة كبيرة بالمعطيات والبيانات مهما كانت دلالتها، حتى ولو أدت إلى كشف الحقائق للعامة.

بعد ثمانية شهور في البيت الأبيض، شعر ديوليو أن مبادرته قد تم تعديلها - من خطاب الحملة السياسية لبوش والتي تتبنى شعار: "الحنو يعلو على المحافظة" - وهي طريقة لمساندة الذين هم في حاجة - وتم تحويلها إلى دعامة مالية وسياسية لأولئك الإنجلييين الذين كانوا "في القاعدة". فكر أونيل أنها عملية اختطاف أخرى للسياسة الموعودة.

أبدى ديوليو قلقه أمام بعض الأصدقاء المقربين في الإدارة وذلك بخصوص قضايا البرنامج الذي يستند إلى القناعة الراسخة. "ليس هناك من سابقة في البيت الأبيض تشبه ما يحدث في هذه الآونة: نقص كامل في الجهاز السياسي. فما لديك، كل ما لديك، تديره ذراع سياسية. إنه عهد ميبييري ماكيافيليس". هذا ما صرح به ديوليو بعد سنة من مغادرته للبيت الأبيض، وتوسع في تفاصيل ذلك في رسالة بعث بها إلى مجلة Esquire في عددها الذي صدر في كانون الثاني 2003. لقد كادت أفكاره تضاهي تماماً ما كان أونيل يهتم به بشدة. كتب ديوليو يقول: "لقد سمعت العديد العديد من نقاشات الموظفين، ولكن لم يتجاوز عدد النقاشات القوية الحقيقية وذات المعنى، الثلاثة". وكتب ديوليو:

لا توجد سياسة حقيقية في البيت الأبيض بشأن القضايا الداخلية. يوجد فقط، والحق يقال، شخصان في الجناح الغربي من البيت الأبيض يهتمان بالشؤون السياسية وتحليلها. وهذان يعملان بجد أكثر من كل موظفي البيت الأبيض المجتمعين لو كانوا يعملون أربع وعشرين ساعة بجهد كبير. كل رئاسة جديدة تتطور بسرعة، ولكن في حالة السياسة الاجتماعية والقضايا المتعلقة بها فإن ثمة حاجة لمعرفة سياسية أساسية، وإن الاهتمام الوحيد وغير الرسمي في معرفة المزيد كان يقطع الأنفاس. فقد كانت نقاشات الأشخاص المسؤولين تطالب بموضوع الـ Medicaid<sup>(1)</sup> ولكنهم كانوا يتحدثون عن Medicare<sup>(2)</sup>. وكانوا ينتقلون بسرعة من الحديث عن منافع ومضار أي سياسة فعلية إلى مناقشة موضوع الاتصالات السياسية، وخطط الإعلام، وغيرها. وحتى الموظفي الصغار كانوا يسمعون أحياناً كبار الموظفين يسخرون من الحديث عن الحاجة إلى البحث بشكل عميق عن معلومات ملائمة لأي قضية مطروحة.

\* \* \*

مع مرور أيام الصيف، نشر أونيل في كل مكان استطاع الوصول إليه ما يسمى "النقاش الحقيقي الأصيل". إحدى المشاكل كانت عدم امتلاكه لكرسي في اجتماعات كبار الموظفين في البيت الأبيض. حيث كانت تجتمع حوالى دزيتان من كبار الموظفين في الجناح الغربي صباح كل يوم في الساعة 7:30. اعتبر روبرت روبن، عندما كان وزيراً للخزينة، أن حضور مثل هذا

(1) Medicaid: الرعاية الصحية التي تمولها الحكومة: وهو برنامج كان مقترحاً بحيث تدفع الحكومة الأميركية تكاليف العلاج كلياً أو جزئياً عن الناس غير القادرين على ذلك.

(2) Medicare: العناية أو الرعاية الصحية بشكل عام.

الاجتماع، الذي كان أمناء سر الوزارات نادراً ما يُسمح لهم بالدخول إليه، انتصاراً من بين مجموع انتصاراته الهامة. هذا الأمر مكن روبن من معرفة تفاصيل مجريات البيت الأبيض كل صباح وأعطاه نظرة ثاقبة لمعرفة كيف يتم تسيير العمل السياسي في كل يوم. قبل ستة أشهر من خلافة لورانس سمرز لروبرت روبن في العمل الوزاري، كان روبن يُحضر لورانس سمرز معه إلى الاجتماعات ليتأكد أن مقعده قد وُرث لخلفه.

ما كان أونيل ليطلب الحضور بنفسه. لقد كان لديه رئيس طاقم عمل، تيم آدمز، الذي سأل عدة مرات فيما إذا كان بإمكانه الحضور. وعلى حدّ قوله "فقد كان هناك مماثلة في الإجابة ثم لم يُعطَ جواباً - على نفس المنوال الذي تُمات فيه أمورٌ كثيرة في البيت الأبيض".

بما أنه لا يوجد من يستطيع مجابهة موظف بقوة وزير الخزينة والذي هو أيضاً مراقب فعلي لما يجري في الحكومة الأميركية كان من الواضح أن الطاقم السياسي في البيت الأبيض كان ينظر إلى أونيل على أنه خطير وقوي النفوذ. فتعليقات أونيل "العفوية غير المنمقة" والتي أدلى بها أثناء معركة الضرائب والتي حدثت في أوائل فصل الشتاء والربيع، ولو أن هذه التعليقات أدت بالنتيجة في نهاية اليوم إلى استنباط برنامج سياسي سليم، إلا أن هذه التعليقات وضعت أونيل في الطرف الخطأ بالنسبة لكل من كارل روف وكارين هافز.

"مع حلول فصل الصيف، بالتأكيد، تستطع أن تشعر بفتور العلاقات من جهتهما كليهما. ما كنت لأرضى بأن أكون مقيداً بجمهور سياسي أو أقول أشياء نصفها صحيح لأحقق أموراً استراتيجية أو ببساطة لأرضي القاعدة. وخلال هذه الفترة أدركوا كل ذلك".

لقد تسربت العديد من مذكرات أونيل للرئيس خلال الأشهر الأخيرة بما فيها المذكرة حول الاحتباس الحراري الكوني والتي نتج عنها مقالة ناقدة كتبها بول غيغوت في Wall Street Journal.

تحت العنوان الرئيسي كتب غيغوت: "أونيل يبدي انطباعاً فاتراً". وكان يردد عبارات عامة غير واضحة. ولام غيغوت أونيل على اقتراحه مايكل أوبنهايمر ليقدم النصح لبوش بخصوص تغيير المناخ. كتب غيغوت: "هذا يشبه تماماً الطلب من جيمس كارفيل أن ينظم لبوش عملية اقتطاع الضرائب". هذه المقالة كانت إشارة كبيرة على أن أونيل كان يلعب اللعبة على نحو صحيح.

وهكذا قدم أونيل لهم ذخيرة إضافية. كانت الأزمة المالية في الأرجنتين تتفجر. فبعد ازدهارها الاقتصادي في منتصف التسعينيات، حدث كساد بطيء ومضن دمر الاقتصاد في البلاد. ومع انتصاف الصيف، فقد الملايين في الأرجنتين أعمالهم. وتدهور مستوى المعيشة في الأرجنتين وأصبحت البلاد على حافة الفاقة والعجز.

ظهرت حالة الأرجنتين كاختبار رئيسي للفريق الاقتصادي الدولي لبوش وفرصة أخرى لتمييز هذه الإدارة عن سابقتها. انتهج روبن وسمرز سياسة تدخل في الشؤون الاقتصادية للبلاد الأجنبية، دافعين صندوق النقد الدولي<sup>(3)</sup> IMF لإقراض المال بغاية دعم اقتصاد دول المكسيك وروسيا ودول آسيا. لقد بلغ المبلغ الذي أقرضته وزارة خزانة الولايات المتحدة والـ IMF بلايين الدولارات. فبلد كالأرجنتين والذي يعتبر حليفاً مالياً وذو ديمقراطية ناشئة ومهمة، لا بد له أن يتوقع أفضل العلاقات مع فريق كلينتون.

لقد جاء هذا الرئيس إلى البيت الأبيض لإعادة توازن دور الولايات المتحدة في التعامل مع الأزمات المالية. شعر العديد من الاقتصاديين المحافظين، من بينهم لاري ليندسي، أن الإقراض الدولي في عهد كلينتون قد عرض الكثير من أموال دافعي الضرائب للخطر وسبب الضرر أكثر منه المنفعة. إن تزويد البلاد المتلقية بالأموال سمح لها بتأجيل إصلاحات اقتصادية جذرية، من ناحية

(3) IMF: اختصار لـ International Monetary Fund: صندوق النقد الدولي.

منطقية، وهذا ما أطال أجل مشاكلهم وجعلهم يسعون وراء مزيد من القروض في المستقبل. وأدى هذا إلى إيقاف مساعدات المصارف ومؤسسات الاستثمارات التي تقدم القروض لإدراكها أن هذا الأمر غير صحيح. لقد شعروا أن الكسب غير المشروع لكل من روبن وسمرز، قد خلق مشكلة "المجازفة الأخلاقية"، وهو موقفٌ شجع البلدان النامية على اتخاذ قرارات سيئة لأنهم كانوا يعرفون أن صندوق النقد الدولي IMF سوف يمولهم.

لقد حجب اتجاه التفكير هذا انقسامات هامة ضمن إدارة بوش. كان أونيل عموماً يعارض المساعدات، لكنه لم يكن متشددًا. كان متمسكاً بالحقائق. ومن الممكن أن يكون مرناً. في إدلائه لشهادة تثبيته في جلسات الاستماع في كانون الثاني، امتدح أونيل مساعدة كلينتون للمكسيك عام 1995، وهي سياسة اعتبر الكثيرون من محافظي الـ GOP،<sup>(4)</sup> من بينهم ليندسي، أنها غير جديرة بالاحترام. بالنسبة لأونيل، كانت القرارات التي أثرت على مصادر دخل الملايين في البلاد النامية تستحق أن تُدرس وذلك القضية تلو الأخرى بدلاً من إصدار القواعد والقوانين الصارمة.

كان طلب الأرجنتين المحدد في صيف 2001 طلباً تقنياً مناسباً. أراد رئيس البلاد ووزير المال تأجيل إيفاء تسعة مليارات دولار من دين الـ IMF في صفقة تطلبت موافقة واشنطن. على الرغم من الأهمية السياسية للأرجنتين بالنسبة للولايات المتحدة، ففي هذه المناسبة انضم أونيل إلى محافظي الخزانة المالية في معارضة الصفقة.

لكن بعد ذلك أراد توضيح الأسباب، الأسباب التي تدعم قراره. قبل بضعة أسابيع كان من المتوقع وصول الوفد الأرجنتيني إلى واشنطن، ذكر أونيل في صحيفة Economist قائلاً، وبشكل أساسي، أن المشاكل الاقتصادية للبلاد كانت، في معظمها، من صنع البلد. "لقد كانت هذه البلاد من وقت إلى آخر في حالة

(4) GOP: اختصار لـ Grand Old Party وهو الحزب الجمهوري في الولايات المتحدة.



اضطراب لمدة سبعين سنة أو أكثر، " قال أونيل. "ليس لديهم صناعة تصدير تُذكر. وأحبّوها في ذلك الشكل". وجهة نظر أونيل، كما تؤكد بقية المقابلة الصحفية، بأن للأرجنتين خيارات. يمكن أن تشترك بشكل قوي في التجارة الدولية. ويمكن أن توقف دعم الاحتكارات الوطنية وتفتح أسواقها. يمكن أن تعرض النظام الذي تبنته بلدان أخرى بنجاح.

وفي الحال، آلة هجوم البيت الأبيض بدأت عملها - ضد أونيل. رسمياً، لم تقل الإدارة الكثير. بشكل غير رسمي، أصبح مكتب ليندسي في حالة من النشاط.

"حتى هذه اللحظة، كانوا يهاجمون أونيل بشكل دوري مع موظفين غير رسميين وتعليقات "كبير الموظفين"، يتذكر أحد كبار معاوني أونيل. "الآن، صارت عادة يومية. أعني أنها كانت مدهشة من قبل. لكن بعد ذلك أصبحت متقلبة. سنتلقى مكالمات كل يومين، جميع هذه المكالمات متشابهة تقريباً: سيتصل صحفي ويقول شيء خارج سياق الكلام كان بول قد قاله في عشاء اقتصادي أسبوعي أو في بعض الاجتماعات مع لاري.

لم تكن الأمور دقيقة جداً. من الشهر الأول للإدارة، عرف كل صحفي في البلد أنهم يمكن أن يتلقوا ضربات من الداخل في مكتب أونيل بمجرد الاتصال بمكتب أونيل".

أجمع كبار الموظفين على اقتباس صحيفة الـ Economist، مؤكدين أن أونيل، هذه المرة، قد ذهب إلى حدّ التطرف. اتصل الرئيس بوش ليهدئ الرئيس الأرجنتيني فيرناندو دي لا ريو.

في اجتماع مع أونيل، قال بوش أنه فهم ما كان يقوله وزير الخزانة إلى الشعب الأرجنتيني، حتى ولو كان ذلك الأمر محفوفاً بالمخاطر. سيمنح الـ IMF موافقة في أي مناسبة، قراراً أحس أونيل أنه قرار سليم. متجاهلاً نقده السابق لسجل كلينتون، بارك بوش مساعدة IMF الجديدة للأرجنتين في آب 22 عام 2001. أسس هذا القرار خطة على أساس التمويل الدولي: متحدثاً بلهجة

حازمة أكثر من قبل ومنذراً أن الفرصة الأخيرة قد اقتربت، ولكن بهدوء مبعداً البلد الضعيف من الانهيار الكامل. عرف بوش أن أونيل لا يريد الأرجنتين أن تنفجر داخلياً، وكذلك الحال بالنسبة لرايس أو كولن باول. في قبوله لقروض الـ IMF انضم أونيل إلى اللجنة الثلاثية وعارض ليندسي وهوبارد، اللذان شعرا أن البلد إذا أغرقت نفسها في مشاكل، فعليها أن تجد طريقة لتخرج منها.

في اختلاط الأفعال مع الأقوال، رأى ليندسي أن حركة بوش تعد مشكلة وألقاها على أونيل وعلى الضغط الذي سببته تعليقاته على الإدارة.

وجهة النظر، من غيغوت إلى ليندسي، كانت أن أونيل كان رجلاً خطيراً. لأن مواقفه كانت غير أيديولوجية وكان أصماً بالنسبة للسياسة. كان غير مدرك لنتائج أعماله العامة.

أولئك المقربون إلى أونيل في قسم الخزينة، وبعضهم كان على معرفة جيدة بنخبة كبار الموظفين في واشنطن، كانوا يجادلون على النحو التالي: ما كان ظاهراً، حسب قولهم، هو معركة فلسفية ساحقة وفي معظمها، فكرة ناجحة في السيطرة البراغمية ضد ادعاء الأيديولوجية والتعبئة السياسية.

"لم يهاجم بول المسائل السياسية بتنظيم سياسي. يعرف البيت الأبيض هذه القضايا السياسية بخطة سياسية،" قال ديفيد أفوزر، المستشار العام لقسم الخزينة ومساعد واشنطن لفترة طويلة. "هذا هو التوتر. لم يكن ببساطة تصريح حول إدارة بوش - إنه تصريح حول واشنطن. ما يجعل بول رجلاً استثنائياً هو أنه يخاطب السياسة بتحديد النتائج الحقيقية للقضية، وليس بمخطط سياسي. سيتهم، بشكل خاطئ في الواقع، على أنه أصم سياسياً. كان مدركاً تماماً للنتائج السياسية. لكن استنتاجه كان أن قوة الفكرة الجيدة بإمكانها أن تتغلب على نتائج سياسية صعبة وغير صحيحة. وذلك النوع من حالة السيطرة يشجع على أنك تحصل على الجواب فوراً. أنا لا أتحدث عن الشجاعة الأخلاقية. أنا أتحدث أنك بالفعل جيد في عملك، إنها لمقدرة حقيقية أنك أحضرت هذه النتائج إلى طاولة النقاشات. لا يستطيع أي شخص قول عكس ذلك أبداً - لا أحد. أونيل هو

الشخص الأكثر موهبة من بين الرجال. لم يقابل أحد منا مثله أبداً. لهذا السبب... كان هناك خلاف معرفي كبير جداً".

أفوزر رجل معسول الكلام، يحسب كلماته ويختارها بحذر شديد. "يظن الناس أنه كان أصماً سياسياً. لكنه ليس كذلك!" هو نادراً ما يصرخ. عرف حق المعرفة النتائج السياسية. ولكنه سيقول، أن هذه الفكرة ستسود لأنها طورت على أساس الحقائق - لتقوم بأشياء جيدة.

"لهذا السبب يثير أونيل مثل هذه المشاعر القوية في هذا البلد. إنها لا تتعلق به فقط. هو شجاع تماماً في تمثيل فكرة كيف سنكون. وكيف يمكن أن نكون هادئين".

\* \* \*

قدّم فندق امبريال في طوكيو، أحد أكبر الفنادق الضخمة في العالم، واحة من الترف والراحة لوفد الولايات المتحدة بعد أسبوع متعب من الاجتماعات في بكين مع قادة الصين في أوائل أيلول.

مشى أونيل إلى جناح إقامته في الساعة العاشرة مساءً واستعد ليتصل بنانسي. توقيت طوكيو يسبق توقيت نيويورك بإحدى عشرة ساعة، لذلك فكر أنه سيتحقق من ذلك عندما بدأت نانسي بعملها. بعد التحضير للاتصال بالمحطة الأرضية، قلب قنوات التلفاز إلى الـ CNN وجلس على حافة السرير.

حدّق في البناء المحترق، ورجع بذاكرته إلى أحداث 1945، عندما كان طفلاً في ميسوري ورأى فيلماً إخبارياً في السينما لطائرة تضرب مبنى Empire State. بدت الطائرة صغيرة جداً، كسكين صغير ضرب في الشجرة.

يا إلهي، فكر أونيل، هذا أسوأ خطأ للـ FAA<sup>(5)</sup> في التاريخ - لقد وجّه أحد مراقبي الملاحة الجوية الطائرة باتجاه البرجين التوأمين.

(5) اختصار لـ Federal Aviation Administration: إدارة الطيران الفيدرالي.

لكن كيف يسمح طيار لنفسه بالتوجه إلى البناء في يوم مشمس كهذا؟ ربما كانت مسألة ميكانيكية من مطار La Guardia.<sup>(6)</sup> على شاشة التلفاز، أقسم شاهد عيان أنه كان انفجاراً داخلياً. ومن ثم قالوا أنه صاروخ.

قرع تيم آدم على الباب. "نعم أنا أشاهد الحادث،" قال أونيل. كان آدم وبقية الحاشية يراقبون الموقف. "سأبقى هنا فقط،" قال أونيل. ثم، عندما راقب اندفاع الدخان في سماء مانهاتن، فقد ارتطمت الطائرة الثانية. أصبح الوقت عصياً.

جلس ساكناً دون حراك، ومذهولاً يكاد لا يصدق ما يرى. فكأنه يشاهد حياته الخاصة من خلال غلاف بلاستيكي من ماركة Saran. لقد زار مركز التجارة العالمي مرات كثيرة لا تُحصى، وبدأ باسترجاع الذكريات - مشوشة، لمحات عابرة للماضي البعيد والقريب. ذلك الاجتماع 102 في السنة الماضية؛ غداء تناوله مع نانسي في الثمانينات، وطاف في مداخل الكاتدرائية باتجاه المصارف، الممتلئة الآن بالسخام والرماد.

على شاشة التلفاز قفز زوجان يمسكان بأيدي بعضهما. يا إلهي.

قرع على الباب. تيم آدم مرة ثانية.

"سيدي الرئيس، أظن أنك رأيت الآن..... الخدمة السرية تتحدث إلى وكالة الاستخبارات. لقد أعدنا غرفة الهيئة حيث يعمل كل شخص في القاعة".

"تيم، علينا العودة إلى الوطن".

غادر آدم ليجد رحلة جوية.

اتصل أونيل ببيته في بيتسبرغ.

"إنه أسوأ يوم على الإطلاق،" قالت نانسي. "أنا مسرورة جداً أنك لست في المدينة. الوضع مضطرب هنا".

(6) La Guardia: مطار في نيويورك.

ومن ثم تمنى بول لها الخير، وطلب منها قضاء يومها بشكل جيد قدر استطاعتها. الحادي عشر من أيلول هو عيد ميلاد زوجته. رجع آدم. لا يوجد طيران تجاري للعودة إلى الولايات المتحدة، أقلت العديد من المطارات. "كيف نحصل على طائرة عسكرية؟" سأل أونيل.

\* \* \*

كان ديفيد افوزر المستشار الرئيسي لقسم الخزينة، تحت خيمة بعد ظهر يوم مشمس في إنكلترا. كان الاجتماع السنوي للندوة الدولية المتعلقة بالجرائم الاقتصادية، قد عقد في الحديقة الرائعة لجامعة كامبردج. لقد تجمع كل من رؤساء العدل، والنواب العاميين والرؤساء الدوريين من جميع أنحاء العالم لإجراء نقاشات واقعية حول تدفق رأس المال غير المشروع وكذلك حول مبادرات الدعم العالمية.

ألقيت الخطابات من قبل رئيس الانتربول، ومن قبل رئيس المجموعة الألمانية لـ FBI، ومن ثم من قبل أفوزر. أحرز بعض التقدم في التعاون الدولي. إن تتبع الأموال المبيضة مثلت إحدى الجوانب القليلة حيث حدثت قضية عالمية واضحة في العقدين الماضيين. تم التنبيه إلى خطر تجار المخدرات ومرتكبي الجرائم المختلفة. وشعر المؤتمرين بوجود أن يبتكروا وسائل دقيقة للحد من الأخطار. وذلك، بخاصة مع تطور وسائل مرتكبي الجرائم المنظمة.

على الرغم من ذلك، كان الجو مشجعاً. فقد أخفيت في المعابد القديمة للجامعات العتيقة - صخرة الفيلسوف لعالم متحضر - فشر كبار العاملين في النظام المالي العالمي بالأمان، وبأنهم على صواب. بعد ذلك كان يفترض تقديم المشروبات.

ثم تعالت دمدمات الحشد المؤلف من ثلاثمائة شخص تقريباً. وخلال لحظة، امتلأت شاشة التلفاز ذات ثلاثين بوصة - والتي كانت قبل ثوان تعرض الانتصارات المهمة - بصور احتراق برججي التجارة.

خيم صمت مرعب مقيت. سُجل المشهد حديثاً من شاشة التلفاز، بدون صوت. كل شخص شاهد الأبراج تتحطم إلى قطع من النار والغبار، عندما زقزقت العصافير.

"بشكل بديهي عرفت ما كان يفكر به كل شخص: أننا كنا ننظر إلى العالم من الزاوية الخاطئة للمنظار، " تذكر أفوزر. "إن العدو الرئيسي للسلام لم يكن أموالاً غير قانونية تبحث عن طريقة للتبييض في مكان بعيد عن الأنظار. لكن، في الواقع، ما يمكنك وصفه بشكل مختلف كأموال نظيفة - أموال أعطيت في الواقع إلى جمعيات الإحسان - والتي تم تشغيلها في أرجاء الكون لتقتل الناس.

\* \* \*

وصلت السيارات العسكرية في منتصف صباح اليوم التالي لتقل وفد أونيل. حالما ظهرت الحاشية من المدخل الرئيسي، شاهدوا مئات الموظفين في فندق إمبريال - قارعي الأجراس وموظفي المكاتب والطباخين - وهم يصطفون على طول السيارات المنتظرة، يصفقون بقوة على طول الطريق. بعد ساعة، قاد الوزير حاشيته المؤلفة من أربع وعشرين شخصاً تقريباً إلى طائرة نقل الجوي C-17. وُزع لكل شخص غطاء صوفي، وسدادات للأذن وعلبة طعام عندما توجهوا إلى الكهف الضخم - مثل بناء جامعي محمول جواً - وجلسوا على مقاعد صغيرة هزازة تستند على الجدار. قُدم لأونيل مقعداً في غرفة القيادة. "لا" قال أونيل. "أفضل الجلوس مع المجموعة".

حالما نقلوا جواً، فتش أونيل في محفظته عن بعض الصفحات المطوية من رحلته إلى الصين. تفحص بسرعة جدول أعمال يبعث على القلق للمؤتمرات والرحلات إلى المدارس مع جيانغ زيمين في القاعة الكبيرة للشعب؛ مع وزير المال، الذي قال إن العملة الصينية سيسمح لها بالعموم، قليلاً، ولكن ليس كثيراً. إنه لا يزال اقتصاد دولة، على الرغم من كل شيء. ليحرر قوى رأسمال السوق فسوف يؤدي إلى تقسم الصين. أونيل وجيانغ قالا معاً، لنكن صبورين، ولنعمل

سوية. كان أونيل مسروراً ليثبت تلك الروح التعاونية. كانت سنة عسيرة بالنسبة للعلاقات الأميركية - الصينية، بدأت عندما اعتقدت إدارة بوش أن الصين لم تعد "شريكاً استراتيجياً" لكنها "منافس استراتيجي". كان محافظو البيت الأبيض والبنتاغون، من البداية، يصنفون الصين كبلد يمتلك أسلحة الدمار الشامل والتي كانت مستعدة لتحدي مصالح أميركا. ثم، في نيسان، سقطت طائرة تجسس أميركية فوق الصين. الآن، أن الأوان لنقرر....

لكن كل هذا كان في الماضي، كما كان جدول أعمال اجتماعات أميركا - اليابان والتي هوجمت اليوم. طوى الصفحات وبدأ الكتابة خلفها.

مذكرة - إعادة البناء

موازنين الثقة للسوق

دروس نتعلمها من هذه الأحداث

اجتماع مؤتمر أخبار مشترك غرينسبان/أونيل

اجتماع مع شركة P. TV للمرئيات

تقييم نزيه لقيمة الأشخاص/القدرات الضائعة في مانهاتن.

كان قد فكر لتوه كم سيكون من الصعب على البيت الأبيض أن يلفق قصة ما أو يلفظ التعبير عن واقعة، كما رأهم أونيل يفعلون في أغلب الأحيان، ليخبروا الشعب بنصف الحقيقة السياسية بدلاً من الحقائق الصعبة التي تتطلب قول الحقيقة. لم يكن مهماً جداً أن تكون نزيهاً بشكل صريح وتام، ففكر أونيل. الحصص كبيرة جداً لأي دراسة أخرى. قام برسم مربع حول كلمات "تقييم نزيه".

عرف في الحال أن مفتاح الكنز سيكون بتتبع الشبكة المالية وراء الإرهابيين الذين أحدثوا هذا الدمار.

طوال أيام الصيف، كان هناك جدال حول كيف حاولت الولايات المتحدة

إعاقة تبييض الأموال والجرائم المالية الأخرى. وجد أونيل أثناء بحثه في الميزانيات، أن الولايات المتحدة تنفق أكثر من 1.1 مليار دولار في السنة لمحاربة تبييض الأموال العالمية والمعاملات المصرفية الأجنبية ولتجميد حسابات المجرمين. يذهب معظم التمويل إلى تجميع وإدارة كميات كبيرة من البيانات من مؤسسات مالية حول العالم وعرض هذه البيانات المتعلقة بالنشاطات غير النظامية. وخلال إدلائه بشهادته أمام الكونغرس في الصيف، تفادى أونيل الخلاف مع السيناتور كارل ليفن، ديمقراطي ميشيغان، الذي ترأس لجنة فرعية في مجلس الشيوخ لتحري الحقائق، للبحث فيما إذا كانت تلك الأموال قد قدمت أية عائدات معقولة أم لا. في الحقيقة، اكتشف أونيل أن الكمية المصروفة كانت تقريباً 700 مليون دولار - ويصل إلى نصف مليار إذا أخذنا بالاعتبار الخطأ الدوري - والنتائج كانت مقبولة. قال أونيل إنه يريد الحصول على موافقة البلدان التي لها مصارف أجنبية أو مصارف نظامية متقلبة، ليكون أكثر وضوحاً حول معاملاتها المصرفية ويساعدها على محاربة الاحتيال. قال ليفن أن هذه قضية مستحيلة تقريباً، فقد كانوا يسعون إلى ذلك منذ سنين.

"نظرت في البيانات ورأيت معاملات تجارية لا حصر لها بسعر 9.999 دولار. بالطبع، إن قيمة إطلاق إشعار ما هي 10.000 دولار. ليس غريباً أن يعرف اللصوص ومبيضو العملات طرق الوصول بشكل أفضل مما نعرف"، قال أونيل. "تتطلب مصادرات البيانات الضخمة وقتاً وموارد ضخمة وتنتج القليل. لقد استثمرنا الكثير من الأموال بهذه التقنية، لكن هذا لا يعني أنها طريقة مجدية. عرفت أن أحداث 9/11 ستغير ذلك - لذلك سيتوجب علينا إعادة التفكير بالطريقة التي ننفذ بها الأشياء".

ومن ثم فكر بالزوجين الذين قفزا من البناء يمسان أيديهما، وبدأ، مرة ثانية بالكتابة.

بالنظر إلى هذه المأساة (وبالمقارنة مع أحداث هيروشيما وناكازاكي) نجد أن المتضررين فيها هم قلة مقابل الكثيرين في تلك الحوادث.



المسائل الاقتصادية مهمة، ولكن يجب أن تحتل موقعها الصحيح في أفكارنا في كل مرة في زمننا هذا، ومن الواضح أن هذه المسائل الاقتصادية ليست في الدرجة الأولى اليوم.

إن إعطاء مثال عن نظام أسواقنا هو تصرف مثير للشفقة لعقل شرير يفشل في أن يفهم أن جوهر نظامنا هو في قلوب وعقول الناس وليس في الأبنية التي نعمل فيها.

نزل أونيل بنظره عن مقعده المغطى بالمشمع إلى الأرضية المصنوعة من الألمنيوم ذي مزيج خاص ونوعية عالية الجودة، لم يستطع إلا أن يلاحظ ذلك. كان قد نام ساعة واحدة ليلة أمس، وكان هذا يؤثر عليه. كانت درجة الحرارة 30 تحت الصفر في الخارج، على ارتفاع 35 ألف قدم، حتى لقد أمكنه أن يرى زفير أنفاسه. خلال ساعة كانت حمولة الطائرة قد صارت باردة. لا بد أن الحرارة قد صارت تحت 50 درجة. عندما كان أونيل طفلاً، عمل والده، رقيباً في الجيش ومرافقاً في مشفى المحاربين. تنقل غالباً ليجد عملاً مع أسرته - المؤلفة من الوالدين وأربعة أطفال. ويذكر أنهم أمضوا شتاءً قارساً في غرفة واحدة ذات مطبخ صيفي وأرض خشنة بدون تدفئة أو ماء. بعد ذلك، انتقلوا إلى تكنة عسكرية في هاواي والتي كانت في السابق مخيم اعتقال ياباني. إنه لشرف عظيم أنه لم يحيا حياة مترفة. كان أحد النماذج النادرة غير المتكررة على الإطلاق، كما أظهرت البيانات - حيث شق طريقه من حياة وضيفة إلى أعلى المراتب.

كانت أرض الطائرة مثلمة ونفيذة - لتثبيت المعدات للنقل وكانت باردة. ليست مشكلة. لقد نام في حالة أسوأ من ذلك. لف كبير موظفي الشؤون الداخلية لحكومة الولايات المتحدة الغطاء حول كتفيه - في بذلته الزرقاء وربطة عنق حمراء وحذائه المزخرف - ارتعش من البرد وحاول النوم بينما كانت طائرته C-17 مندفعة باتجاه أميركا.

بعد ست عشرة ساعة، حلقت الطائرة فوق واشنطن العاصمة. نظر أونيل من نافذة الطائرة إلى مطار ريغان الوطني ومن ثم نظر إلى جدار البنتاغون المحترق. كانت الطائرة C-17 واضحة في السماء بين الطائرات المقاتلة التي تحلق في السماء.

في نفس الوقت، وقف كل من أفوزر وغرينسبان جنباً إلى جنب بينما مالت طائرتهم باتجاه نيويورك، مع تشكيلة مؤلفة من الرؤساء وضباط الحكومة الأميركية، نقلوا حمولة القوى الجوية المتجهة غرباً. كانت هذه الطائرة قد توقفت عند قواعد في أوروبا وكان ذلك يشبه حافلة في المدينة في ساعة الازدحام. كان غرينسبان في مؤتمر في سويسرا. وعاد أفوزر بسرعة من كامبردج. والآن، بعد عشر ساعات مع علب الطعام وصدادات الأذن، توجهت طائرتهم إلى مانهاتن. في الأسفل، كان مبنى الأبراج يحترق، مرسلًا دخاناً إلى جسم الطائرة ورائحة نار كهربائية كريهة إلى جناح البضائع في الطائرة.

"شعرنا جميعاً بإحساس عظيم بالتصميم" تذكر أفوزر. "التصميم بأن نفعل شيئاً ما حول هذه القضية".

وبعد ساعة، وعند قاعدة أندروز للقوى الجوية، ترحل أفوزر ورأى موكب سيارات عادي يتقدم بسرعة. إنه موكب أونيل. فلحق به في سيارة وزارة الخزانة. وبعد بضعة دقائق، كان بالكاد يستطيع التقاط أنفاسه، وراح يبحث بصعوبة عن سيارة أجرة.

\* \* \*

"يريد الرئيس أن يفتح سوق البورصة في نيويورك غداً. هذه هي الكلمة التي أريدها". قال بيتر فيشر، وكيل الوزارة للتمويل الوطني. "أعتقد أن كبار الموظفين قد أدركوا رغبته"

استمع أونيل بصبر، وتزاحمت الأفكار في عقله. أخذوه إلى حيث يوجد جهاز هاتف آمن في فندق واشنطن، حيث كان لا يزال يقيم. كانت ليلة

الأربعاء، في 12 من أيلول، ولكنه لم يجرِ اتصالاً. وها قد وصل غرينسبان وجوش بولتن - نائب رئيس الموظفين - وفرانك زارب المسؤول عن NASDAQ. والآن، فيشر.

"لدينا فرصة وحيدة بشأن هذه المسألة، يا بيتر. إنني أفهم أن الحواسيب الموجودة هناك أصبحت على عمق 30 قدم تحت الماء. وتعرضت أجهزة الهاتف والكهرباء للخطر. سنحصل على فرصة وحيدة لإعادة افتتاح السوق ويجب أن تعمل. إن تباطأت السوق أو فشلت للمرة الثانية، فسيفوز الإرهابيون. عندما تفتح السوق، سيكون واضحاً أنها لن تتوقف عن العمل مرة ثانية".

أجرى أونيل وبعض نوابه بعض الاتصالات إلى مهندسي الكهرباء ومحلي النظم وفرق الدعم التقنية "للحصول على تقييم حقيقي للمدة التي ستستغرقها للقيام بالعمل فوراً".

في صباح اليوم التالي، 13 أيلول، وفي الساعة 9.45 قبل الظهر، اجتمع مجلس الأمن القومي NSC مع بوش في غرفة الاجتماعات. قدم الرئيس أربع تصريحات عامة - اثنان منهم في يوم الحادي عشر من أيلول، مخبراً البلد أن الحكومة مهتمة تماماً في اكتشاف ما حدث ومحاكمة كل من كان وراء هذه العملية؛ والتصريح الآخر في تلك الليلة، ألقاه من المكتب البيضوي. تحدث مرة ثانية من غرفة الوزارة في صباح 12 أيلول، واصفاً الهجوم "بأنه عمل حرب... في صراع كبير بين الخير والشر". لم يكن أي خطاب مريحاً على وجه الخصوص: تلثم بوش ببضع كلمات. لقد بدا متعباً ومترددًا.

كان أونيل قد تسلم معلومات قبل الاجتماع. النقطة التي كانت محور النقاش حتى الآن هي فيما إذا كانت العملية حرباً ضد القاعدة ومستضيفها، نظام طالبان في أفغانستان أو أنها الخطوة الأولى في صراع واسع ضد الإرهاب الواسع الانتشار والدول الكثيرة التي تدعم الإرهاب. في اجتماع NSC في اليوم السابق لهذا الاجتماع، تماماً عندما وصلت طائرة أونيل C-17 إلى قاعدة أندروز للقوى الجوية، طرح رامسفيلد قضية العراق. عمل البنتاغون لمدة أشهر لتشكيل خطة

عسكرية لإسقاط نظام صدام حسين. أي مبادرة ضد الإرهاب الواسع الانتشار بالتأكيد، إلى حدّ ما، كما ناقش رامسفيلد، ستقود الولايات المتحدة إلى بغداد. عارض باول، بدوره، ضرب العراق في هذه المرحلة، مشيراً إلى أن الشعب الأميركي يركز على القاعدة، والتي على الرغم من ذلك، هاجمت الولايات المتحدة. وذلك الدعم الشعبي كان مطلباً أساسياً لأي حرب. الرئيس، الذي أجبر حكومته منذ البداية للتركيز على صدام - مع القليل من الانتباه في هذه المرحلة - يظهر أنه كان ضد الهجوم على العراق.

أثناء اجتماع NSC ذلك الصباح - 13 أيلول كان بوش يبحث عن معلومات دقيقة موثوقة فيما يتعلق بالخيارات. بدأ جورج تيننت الاجتماع بشرح كيفية تمويل وتقوية التحالف الشمالي في أفغانستان مع عشرين ألف تقريباً من المحاربين لطرد طالبان والبحث عن القاعدة. قُسم ذلك التحالف إلى أحزاب، وخاصة بعد اغتيال القائد المشهور، أحمد شاه مسعود، في 9 أيلول. لكن مع إدخال الجيوش مع وحدات CIA العسكرية، بإمكانها أن تصبح وحدة متماسكة. يمكن أن يزداد عددها بإضافة قوى عسكرية خاصة أميركية.

ومن ثم قدّم تيننت صديقه "الحميم" النشيط والمتبجح كوفر بلاك - موظف الـCIA لمدة طويلة - والذي أدار مركز وكالة مكافحة الإرهاب والتجسس. وهذا تابع عرض وجهة نظره لمدة نصف ساعة مؤكداً أن خطة تيننت ستقبض على الإرهابيين وتقضي عليهم - ليس لديه سياسة عدم استسلام - الذين يختبئون في الجبال والكهوف. "عندما نتوغل في بلادهم" قال بوش، "سيتعرضون للحشرات التي ستدخل في أعينهم. وحذر الرئيس قائلاً: "لكن سيكون هناك ضحايا أميركيين ويمكن أن يكونوا أكثر".

قال بوش أنه فهم ذلك - "هذه حرب،" و"ونحن هنا لننتصر" - وسأل بلاك كم ستدوم هذه الحرب لنحقق النصر. قال بلاك أنها يمكن أن تستمر لأسابيع.

تجهّم أونيل والآخرين وهم جالسون حول الطاولة ولكنهم رأوا أن بلاك قد أثار غضب الرئيس.

"سيدي الرئيس، أسرع وقت لافتتاح أسواق المال هو صباح يوم الاثنين". قال أونيل. "لدينا فرصة وحيدة فقط في هذه المرحلة. يجب أن تنفذ مباشرة - ومن ثم علينا أن لا نكررها. أن تجعل الأسواق تفتح، ومن ثم توقف الأعمال التجارية من أجل أعمال الإصلاح والصيانة ستكون له نتيجة مدمرة".

وإذ كان لا يزال يتذكر موقف أونيل من إيصالات الحسم، هز بوش برأسه. "حسناً، إذا كان هذا رأيك. فليكن يوم الاثنين".

\* \* \*

وصل أونيل وزوجته إلى كامب ديفيد في عطلة نهاية الأسبوع. كان بوش قد أحدث مجلس حرب، وهو مجموعة فرعية من كبار الموظفين وذلك لشن الحرب ضد القاعدة. وضم بوش إلى هذا المجلس كلاً من تشيني ورامسفيلد ورايس وباول وتيننت وهوف شيلتن، رئيس لجنة المجموعة الاستشارية العسكرية الهامة، وجون أشكروفت، المدعي العام، وأونيل. ودعا الرئيس هؤلاء مع زوجاتهم إلى قصر رئاسي في جبال ماريلاند.

تم تفقد كل شخص مع حلول صباح يوم السبت، حيث كان بول ونانسي في إحدى غرف القصر القديمة. بدأ الاجتماع في الساعة 9.30 قبل الظهر وانضم إلى مجلس الحرب أعضاء هيئة البيت الأبيض، من بينهم كارين هافز واري فليشر.

في أحد الأيام الطويلة من الاجتماعات، كانوا سيحددون ما سيفعلونه - تلك كانت الخطة - لكن في البداية، قال الرئيس أنه سيستمع إلى كل من المواقف المختلفة.

افتتحوا الاجتماع، كما يفتح الرئيس الآن كل اجتماعاته، بالصلاة. كانت هذه الممارسة التي بدأ بها بوش منذ استلامه للإدارة تثير استياء عدد من موظفي الوزارات. أما اليوم فقد بدت الصلاة، وللمرة الأولى، تقريباً ضرورة.

بدأ باول متحدثاً عن وضع المحادثات المتنوعة مع الباكستانيين ومن ثم عن وضع تشكيل التحالف.

ثم تكلم أونيل عن افتتاح الأسواق يوم الاثنين والتقدم في تتبع مسار

مختطفي الطائرات. اقتنع المفتشون الآن أن خمسة عشر شخصاً من أصل تسعة عشر كانوا من جنسية سعودية، وقد تركوا أثراً في المعاملات المصرفية في الولايات المتحدة حيث جمع وحلل محققو الخزينة وأقسام أخرى هذه المعاملات. "يمكن أن تعطي دليلاً عن الذين كانوا يتعاملون معهم - متى وأين. إن تعقب أثر الأموال في المصارف لا يكذب. إنها حقائق فعلية".

وزع تينت مجموعة ضخمة مع مستندات استخبارية تتعلق بالإرهاب الواسع الانتشار وعن خطة الـ CIA لحرب سرية ضد الإرهابيين، في أفغانستان وفي أماكن أخرى. ركزت الخطة على سلطات واسعة للوكالة وعلى نوع من الحماية العالمية - بموجبها تستطيع الوكالة مهاجمة كل طرف من الشبكة الإرهابية مستخدمة أية وسائل ضرورية بدون توضيح محدد لكل قضية تلو الأخرى، أمام الرئيس أو كبار ضباط الإدارة الآخرين. تضمنت الخطة هجوماً على البنية التحتية المالية للإرهابيين.

بعد توضيح مطول لخطة الـ CIA لحث وتشجيع التحالف الشمالي في أفغانستان، تفحص تينت خطأً معينة - بعض هذه الخطط كانت قيد الدراسة - لمهاجمة الإرهابيين في عشرات البلدان. الرئيس، وتذكر أونيل "أنه بدأ منشغلاً جداً بخطة جورج".

طوال ساعات الصباح قدمت عروض كثيرة، من النائب العام جون أشكروفت، حول توسيع قوى تعزيز قانونية لمحاربة الإرهاب، وروبرت مولر، رئيس FBI، قبل إقحام الجنرال هف شيلتون المجموعة في خطط عسكرية كان قد خطط لها من أجل أفغانستان، وتتضمن عملية شاملة تستخدم القنابل والصواريخ وقوى أرضية أميركية هامة.

قال بوش أن هروب الإرهابيين خارج أفغانستان "سيجبر البلاد الأخرى على تغيير ما تقوم به". وذلك بايواء أو دعم الإرهابيين. واستشهد بإيران كمثال للعرض. كانت الفرصة المقبولة بشكل واسع هي أن أفغانستان تستطيع التصرف "كنموذج عرض" لما كانت تعتبره البلدان الأخرى أعمال عدائية للولايات

المتحدة التي يمكن أن تواجهها. هذا أعطى كوندي رايس فرصة لمناقشة التهديدات وراء أفغانستان وكيف يمكن مواجهتها.

وعلى أهبة الاستعداد، كان نائب وزير الدفاع بول ولفويتز، الذي حوّل التركيز إلى قضية العراق. يمكن أن تتطور أوضاع أفغانستان إلى حالة من الفوضى، مع توغل جيوش الولايات المتحدة في الجبال البعيدة للمنطقة، باحثة عن خلايا القاعدة المراوغة. من جهة أخرى، كان نظام العراق نظاماً فاسداً ضد نظام أميركا ينتظر الإطاحة به. على الرغم من الاستخبارات القادمة من داخل العراق كانت استخبارات غير كافية، فإن أقسام الولايات وأقسام الدفاع، التي كانت تستجيب لاهتمام الرئيس الشديد بصدام حسين، قد أعطت أضعاف التقارير منذ كانون الثاني حول ما يمكن أن ينفذ للتخلص من صدام ومن نظام البعث. بدا ولفويتز ميالاً للتركيز على مجموعة التحاليل الخطيرة، مشيراً إلى النقاط البارزة الهامة. كان الموقف المطروح بقوة هو: إن تريد أن تفعل شيئاً ما في العراق، يا سيدي الرئيس، فسيكون ممكناً.

فكر أونيل بمفكرة رامسفيلد التي كتبها في كانون الثاني، التي وضع فيها كلاً من العراق وإيران وكوريا الشمالية والصين وروسيا وبلدان أخرى في قائمة البلدان التي تحاول استغلال أخطاء المقدرات الأميركية، ومن ثم يصل إلى الاستنتاج بضرورة القيام بعمل ما لردع الدول من تحدي المصالح الأميركية.

"اعتقدت أن ما كان يؤكد ولفويتز حول العراق كان أمراً يمكن تحقيقه. وأعتقد أن الآخرين في الغرفة يتفقون معي أيضاً. لقد كان ذلك بمثابة تغيير للموضوع - العراق ليس المكان الذي يوجد فيه بن لادن ولا المكان الذي توجد فيه المشكلة،" قال أونيل. "أنا مشوش الذهن. إن المسألة كانت وكأن مجلّد كتب أسقط سهواً فصلاً من كتاب إلى كتاب آخر. وهذا الفصل متماسك بطريقة كتابته، ولكنه ليس مناسباً لهذا الكتاب."

قاطع آندي كارد ولفويتز، قائلاً أنه لم تظهر أشياء جديدة كثيرة في هذه النقاشات. وبعدها استراحوا لتناول الغداء.

عاد أونيل إلى غرفته. كانت نانسي تراقب زوجها في لحظات كهذه بانتباه وعناية. وكانت تعرف أن حماسه لهذا الرئيس كان ضعيفاً. لقد شاهدته مع رؤساء آخرين - أو أناس آخرين احترم بشدة ذكائهم - وعرفت كيف كانت تتغير نبرة صوته عندما يتحدث عنهم. كانت تتذكر باستمرار حديثه حول مدى ذكاء نيكسون، وكيف كان فورد ماهراً في توضيح المواقف المتنافسة، وكم كان الرئيس السابق بوش منفتحاً وحكيماً. أما هذا الرئيس فهو مختلف.

"كان بول يغادر الاجتماعات مع الرئيس وهو يهز رأسه". قالت نانسي. "كان الأمر يبدو وكأن هذا الرئيس لا يستطيع تقديم ما هو ضروري للتغلب على المصاعب".

قلماً قابلت نانسي الرئيس: مرةً عند تقلده منصبه رسمياً؛ والآن، في عشاء في كامب ديفيد، حيث جعلها محط الأنظار.

"أنت تجلسين معي،" أخبرها، مقبلاً وجنتها عندما دخلت قاعة العشاء في لوريل لودج. بدا بمظهر أفضل في ثيابه العادية - فقد كان يرتدي بنطال جينز وسترة - بدلاً من بدلة رسمية، هذا ما فكرت به. وكان في يده سيجار لم يكن قد أشعله.

وبعد قليل كانت تجلس بجوار بوش إلى مائدة طويلة في جو من الأحاديث والثرثرة - فقد تحلق أكثر من اثني عشر شخصاً حول الطاولة - تناولوا دجاجاً من صنع المنزل وحساء معكرونة وسندويشات من خبز طازج.

"أنا أحب تماماً الطعام هنا" قال بوش. "إنه طعام محضر بشكل صحي. لعله من الأفضل أن نتناول الطعام الآن".

سألته عن النمط الغذائي الصحي الذي اتبعه في حياته، وعن الطعام المفضل الذي كان يطلب من والدته أن تصنعه له في المناسبات الخاصة.

هز بوش رأسه. وقال "لا بد أنك تمزحين. فأمي لم تطبخ أبداً. كانت تعاني من رجفان في أصابعها. كل شيء كان محضراً في الثلاجة".



توقف الرئيس لفترة قصيرة. ثم استأنف: "لدينا طعام صحي كثير هذه الليلة. لا أستطيع الانتظار".

\* \* \*

في الساعة الثالثة والنصف بعد الظهر، رجع كل شخص إلى غرفة الاجتماعات لإظهار النتائج النهائية. قال بوش أنه سيستمع إلى كل شخص ومن ثم في اليومين التاليين سيصدر قراره. دار حولهم، وسأل الرؤساء ماذا يظنون أن على الولايات المتحدة أن تفعل. أجاب معظمهم أنه علينا اختيار عملية عسكرية علنية أو سرية مخطط لها من قبل تينت لطرده الإرهابيين من ملجأهم أفغانستان وقتل ما استطعنا منهم. كان هناك حديث حول حرب شاملة واسعة على الإرهاب وبعض التصريحات تقول إن العراق سيكون البلد التالي في الهجوم. لكن لم يرغب أحد بارتكاب خطأ بغزو العراق في هذه المرحلة. استمع الرئيس وهز رأسه. كان يحاول بسط أساريه بكل طاقته. لقد بدا وكأنه بدأ يفهم تعقيدات الأمور الحالية.

عندما جاء دوره، تحدث أونيل لمدة دقيقة عن تتبع أثر أسهم الممتلكات المالية للإرهابيين وعرقلة مصادر التمويل لديهم، ومن ثم نظر بقصد إلى الرئيس. قال "أخبرتكم أين نحن أو أين يجب أن نكون حالياً استناداً إلى هذه الحقائق التي أعرفها". قال أونيل. "ولا أملك معلومات كافية لأكون رأياً مهماً بشأن ما يجب أن نفعل عسكرياً".

انتهى الاجتماع مع حلول المساء، كان يوماً طويلاً من التسويات الشديدة. كان العشاء في تلك الليلة دجاجاً مقلياً وخبز ذرة وبطاطا مهروسة وصلصة مرق اللحم وطعام ريفي. وتسنى بعد ذلك، وقت للجميع ليرتاحوا.

غادرت صديقة نانسي، جويس رامسفيلد وزوجها باكراً. لم تأت ألما باول. عملت نانسي مع لورا بوش وجانيت أشكروفت على تركيب لغز من قطع خشبية ثنائية الأبعاد للوحة للبيت الأبيض والعائلة الأولى التي رسمها فنان. بعد فترة من الزمن، قالت لورا أنها ستأوي إلى الفراش. تساءلت كوندي

بصوت عالٍ فيما إذا كان أي شخص يريد لعب البولينغ.  
 "لا اريد أن ألعب البولينغ الليلة على الإطلاق،" قال بوش بلهجة مازحة،  
 وتبع لورا إلى أسبين وهو المقر المعد للرئيس وعائلته.  
 عبر الغرفة، عزفت أوشكرفت على البيانو. وتجولت رايس.

"هل تعرفين أية ترانيم؟"

"هل أعرف أية ترانيم؟" قالت اشكرافت بدهشة مصطنعة وبدأت تعزف  
 بقوة وتقول "نعمة مذهلة".

غنت رايس - كان لها صوت جميل. وطوال ساعة، رنموا مع بعضهم  
 بينما اشكرافت عزفت على البيانو.

في الزاوية، جلس أونيل على كرسي جلدي عريض وهو ينظر بتلهف  
 لكدسة المستندات التي وزعها تينت في الاجتماع. هذه الخطة شكلت نشاطاً سرياً  
 حول العالم وتتضمن مؤامرات واغتيالات - خطة لإبعاد الناس عن تنفيذ  
 خططهم العدائية ضد أميركا بأي وسيلة ممكنة. تستند في جوهرها إلى اتخاذ  
 تدابير احتياطية تحول دون المساس بالمدنيين. الفكرة العامة: أخبرنا كيف تريد  
 أن تبدو، يا سيدي الرئيس، وسنعالج بقية الأمور.

"ما أفكر به هو (أنني أرغب أن يقرأ الرئيس هذه المستندات بدقة)" تذكر  
 أونيل. إنها صفة من صفات عمله. لا تستطيع أن تخسر هذه المسؤوليات  
 الكثيرة بالنسبة للأفراد غير المنتخبين. لكن عرفت أنه لن يستطيع.

\* \* \*

في يوم الاثنين، في 17 أيلول، فتحت الأسواق بنجاح. أطلق رجل الإطفاء،  
 وبضعة ضباط من الشرطة، وفريق الطوارئ جرس انطلاق بورصة نيويورك.  
 استمرت البورصة بالعمل. شغل وزير الخزانة وشخصيات أخرى رفيعة  
 المستوى غرفة العمل.

وكالعادة كان العمل التجاري متحمساً للانطلاق.

جال أونيل في المكان المدمر، بينما كان في شارع وول ستريت. هناك في الطابق السادس من المبنى الذي احتوى على البورصة الأميركية، تجول مع الوفد في المكتب المالي المحطم الذي هُجر بهلع شديد. غطت الأوراق الأرض، وتدلّت الأسلاك وأعمدة الكهرباء ومعدات كثيرة من الجدران والسقف. سحب العمال، الذين كانوا يمشون إلى جانب الوفد، صفائح الخشب خارج النوافذ الطويلة. لمعت الشمس من خلال كومات الغبار. حدّق في مكان المجزرة الذي كان فيما مضى منطقة نشاط مالي، ورأى تلالاً عاليةً من أكوام البودرة الناعمة، كمنظر الثلج الذي غطى الأرض بعد العاصفة. أمسك أونيل حفنة من الغبار وتركها تسقط من بين أصابعه.

"المنطقة ميتة. الأبراج، والناس في داخلها، كانوا في تلك الأكوام".

عقد الرئيس في صباح ذلك اليوم، يوم الاثنين، اجتماع مجلس الأمن القومي NSC، ليعطي كل شخص مهمات ليجهزها من أجل غزو أفغانستان والحرب على الإرهاب. أراد خطة عسكرية ثلاثية الجوانب - القصف، والصواريخ الموجهة، و"التوغل البري"؛ أراد من تينت أن يقوم، بموجب سلطة واسعة جديدة، بعمليات سرية في أفغانستان، في البداية، ومن ثم حول العالم. في هذه الأثناء، سيت رأس أونيل الهجوم الفعال الأول: الحرب المالية.

لكن كيف؟ طوال الأيام القليلة التالية، قابل أونيل ديفيد أفوزر الذي حسبما ارتأى أونيل، سيتوجب عليه أن يعمل كوسيط أمين، مشرفاً على نشاطات "الحرب المالية" لـ FBI و CIA والخزينة.

كانت مهمة أفوزر الأولى هي موضوع رواتب الحكومة. لكنه كشرريك رئيسي لمؤسسة الاختيار القانونية في واشنطن، في شركة وليامز وكونولي، أمضى عقوداً ينصح الحكومات. دخل أفوزر لأول مرة مع فريق بوش في أثناء الحملة، عندما وُظف ليعالج حالة الفوضى المنسية طويلاً: حيث كان لكل من ديك تشيني وجورج بوش مكان إقامة في تكساس، والدستور لا يسمح بأن يأتي الرئيس ونائبه من نفس الولاية. عمل أفوزر على ترتيب المقر الرئاسي في (وايومينغ) وذلك كي يقيم فيه تشيني، بالرغم أنه لم يعيش في بلده الأم لسنوات

طويلة. عندما بدأت الحكومة العمل، أحال تشيني أفوزر إلى أونيل. الآن، على أفوزر أن يثبت جدارته، منظمًا مجموعة الوكالات الحكومية المتعددة العنيدة لتتبع أسهم الإرهاب، تحت وطأة التوقعات الكبيرة التي كان لها بضعة ممارسات ناجحة. "أراد الجميع النتائج، منذ يومين،" أخبره أونيل. "قل لي عما تحتاج، وسأؤكد أن تحصل عليه. وابق على اتصال معي."

وبسرعة، بدأت المجموعة، التي لم تُسمى بعد، العمل على منحيين هما: إعداد بنية قانونية جديدة لتجميد الأسهم التي تقوم على أساس الدليل التي ربما لن تتحمل المراقبة في المحكمة؛ ورفع "مستوى الرعاية" المتوقع من الأفراد ورجال الأعمال والوكلاء المؤتمنون حول العالم. هذا يعني أن أموال أي شخص له ارتباط مع شخص ما أو مجموعة ما لها علاقة بالإرهاب يمكن أن تجمد.

ذلك يعني مساعلة قانونية صارمة للقادة أو للمدراء أو لموظفي الشركة ومالكي الأسهم البارزين. لأن الأموال ستجمد، ولن تصدر، فإن حدود الدليل يمكن أن تكون بمرتبة دنيا وحدود الشبكة يمكن أن تكون أوسع. مع ذلك "كلمة تجميد" هي نوع من التسمية القانونية الخاطئة - تم تجميد أموال كوبا الشيوعية في مصارف كثيرة في الولايات المتحدة لمدة أربعين سنة.

على أية حال، تعني الدعوة إلى العمل في هذه الفترة - بعد أسبوع من الهجوم - إلغاء الحدود التقليدية. وقّع قرار الحكومة بسرعة، الذي يربط المستوى القانوني المحدود بالبلاغ الرسمي الواسع، ومن ثم أعطى قرار الأمم المتحدة المشابه قرار الحكومة القوة على نطاق واسع.

الآن كل ما يجب فعله هو مصادرة بعض الأسهم، وبسرعة. كان على الرئيس إعلان قرار الحكومة الجديد في 24 أيلول، وهو شن الحرب على الإرهاب. احتاج إلى بعض الأسهم ليشير إلى ذلك.

"كانت المسألة غريبة نوعاً ما،" قال أفوزر. "حددنا تماماً الكثير من المشتبهين المعروفين قدر المستطاع، وقال، فلنجمد بعضاً من أسهمهم."

كان أونيل كعادته سريعاً - لكنه في هذه الأيام كان سريعاً جداً حتى بدأ معاونوه التذمر منه. كان ينام ساعات قليلة في هذه الفترة، أمضى أيامه القليلة الماضية في فندق واشنطن - حيث استكملت تقريباً أعمال التجديد في قسم ووترغيت.

استمر في الحديث على شاشات تلفاز CNBC و FOX و NBC وأخبار مساء ABC، وكل قناة تلفزيونية معروفة. كانت الخطة هي تقديم أفكار - أية أفكار - تعمل على غرس الثقة في النفوس. قال لمشاهدي فوكس أنه من واجبهم الوطني شراء الأسهم. في قناة CNBC، سُئل عن سوق الأسهم: إن سعر السهم الصناعي (داو جونز) قد هبط خمسمائة نقطة منذ أحداث الحادي عشر من أيلول. هل يمكن أن يصعد؟ "نعم، ستصل السوق إلى معدلات عالية جديدة في غضون اثني عشر شهراً أو ثمانية عشر شهراً". صاح المعلقون صيحة استنكار. كان ليندسي ورجاله على خطوط الهاتف يخبرون الصحفيين بما يجري. فمن هناك ينطلق ثانية. واتهم أونيل بإطلاق عبارات تشجيع غير مناسبة.

لم يكن لديه متسع من الوقت لقراءة ما يكتبونه. قرأ ميشيل ديفيس الملاحظات الجارحة له، للمرة الثانية، وقال عليه أن يكون أكثر حرصاً. "مايكل، هلا نظرت إلى نقاط البيانات،" قال أونيل، وهو يتنقل من مقابلة إلى أخرى في نيويورك في 17 أيلول، "طوال السنوات الأربعين الماضية عندما انهارت الأسواق فجأة، ما لبثت أن انطلقت خلال سنة ونصف".

صعق مايكل. "أحصلت فعلاً على تلك المعلومات من تحليل حقيقي؟ لماذا

لم تقل ذلك؟"

هز أونيل كتفيه باستهزاء. "لم يسألني أحد".

\* \* \*

في الساعة التاسعة وخمس دقائق في صباح 19 أيلول، كان غرينسبان على الهاتف.

"إذاً، ما هو رأيك بتعليق غلين هوبارد في The Wall Street Journal في 17 أيلول 2001؟" سأل غرينسبان. "بدا وكأنه لم يكن يتوقع النتائج الهامة" من أحداث 11 أيلول.

"أعتقد أن هناك صحاح تشجيع في ذلك، يا آلان. ففي داخله، إنه أكثر تفاؤلاً من ذلك بكثير. ويمكنك أن تقدر ما يقوله لاري".

تحدث الرجلان عن نزاع آخر، مكاشفة سريعة، لرغبتهما في شيء يوحد قواهما من جديد.

"أكره أن أقول هذا، ولكن ربما لاري والمؤيدون، وحتى غلين، يرون في هذه الفوضى المخيفة ما يبحثون عنه - سبب أساسي جديد من أجل اقتطاع ضرائب إضافية ضخمة"، قال أونيل. ذكر أن ليندسي كان ينفق المال في ذلك الحين بطريقة طائشة، تصل إلى مائة مليار دولار - من أجل خطة مشجعة فورية. "أعتقد أن علينا أن نعيدهم إلى الأرض".

"علينا الانتظار لنرى ما تخبرنا به الحقائق حول كيفية استجابة الاقتصاد،" قال غرينسبان بحماس. "إنه النهج المسؤول".

"من أجل الدفع بمسألة اقتطاع الضرائب المهمة، الآن،" قال أونيل، "ستبدو استفادة من كل الفرص على الصعيد السياسي، لأنها ستكون استفادة من كل الفرص سياسياً. ربما، بالعمل معاً، نستطيع الحصول عليها لنأخذ ملاحظات من بعض النصائح".

قُدِّمت فكرتهم المعارضة في اليوم التالي أمام اللجنة المصرفية في مجلس الشيوخ.

"في هذه المرحلة لا نستطيع أن نحدد أي مشكلة هي مادية سترتد كمثل الإعصار أو الفيضان، وأي مشكلة ستكون أساسية هامة جداً، دمد غرينسبان، ملاحظاً أن أونيل، الذي كان يجلس إلى يمينه، قد قال إن هذه المسألة ستوضح في غضون عشرة أيام قبل إعلان النتائج الاقتصادية. "بينما يوجد إحساس قوي مرغوب به جداً للتحرك بسرعة، كان من المهم جداً أن تكون على صواب من

أن تكون على عجلة من أمرك".

في هذه الأثناء، شجع أونيل على التأخير بينما نظرت إدارة بوش إلى المقترحات المشجعة. "إننا ننظر إلى كل أداة تم استخدامها من قبل وإلى البعض منها التي لم يتم استخدامها... وإلى البعض الآخر الذي يقال إنها ذات قيمة مشكوك بها،" قال أونيل. من بين الخيارات الموجودة في القائمة، قال، يوجد زيادة في الحد الأدنى للأجور، "زيادة" للأشخاص الذين لا يدفعون ضرائب الدخل، ويوجد تخفيض في ضريبة أرباح رأس المال. "إننا لا نستبعد أي شيء"، قال. ربما سيكون الشيء المفيد جداً الذي يمكن أن تفعله الحكومة هو تخفيض الضرائب المشتركة، أضاف أونيل. هذا يمكن أن يشجع المستثمرين على رفع تقديرات ضرائب الدخل المقطعة لشركاتهم، وسيكون للزيادة المستمرة في تقديرات الأرباح تأثير على رفع أسعار الأسهم.

بتكرار فكرة الحذر - بأننا بحاجة لندع البيانات تتكلم قبل أن نصل إلى علاج - أبدى أونيل ملاحظة خفية لليندسي والشركة: "يجب أن نتابع العمل بإخلاص حقيقي دون النزوع إلى القول إننا "نملك هذه الأداء مسبقاً ونعرف مسبقاً الجواب والآن هي فرصة عندما نستطيع المتابعة ووضعها في المكان المناسب" دون دراسة دقيقة لنوعية النتائج وهل ستمتلك قيمة دائمة بالنسبة للاقتصاد؟"

بعد ذلك، بينما كان غرينسبان يراقب الغرفة، قدم أونيل بعض البيانات الحديثة، تماماً كنوع البيانات التي كان أونيل وآلان يقدمانها في إحدى جلسات فطورهم.

"تحدثت البارحة مع إحدى شركات الاعتماد الرئيسية، وأخبروني أن نشاط بطاقات اعتماداتهم السنوية كانت أقل بنسبة 20% في هذه الفترة منذ أسبوع مضى، أي منذ يوم الثلاثاء" قال هذا لأعضاء مجلس الشيوخ. ولكن، عندما تفكر بهذا الأمر، "تجد أن الأمر محتمل، لأن الناس مكثوا في بيوتهم وشاهدوا شاشات التلفاز. لقد كانوا محطمي الفؤاد". ويعرف الجميع الآن، ومن تجربتهم الخاصة،

أنه بدءاً من الأسبوع الثاني بعد أحداث 11 أيلول قد أخذ الناس يبتعدون عن شاشات التلفاز وبدؤوا بمتابعة حياتهم.  
ساد الصمت لفترة. "سنسترد عافيتنا"، قال أونيل.

\* \* \*

في 24 من أيلول، جال بوش الخطى في حديقة روز من أجل عقد مؤتمر صحفي: "هذا الصباح، بدأ الهجوم الرئيسي لحربنا على الإرهاب بجرة قلم. لقد بدأنا هجومنا على المؤسسة المالية لشبكة الإرهاب العالمية". بعد ذلك كشف الرئيس قائمة تحتوي على سبعة وعشرين مجموعة - ثلاثة عشر مجموعة إرهابية، وأحد عشر فرداً، وثلاث جمعيات للبر - ستعمد الولايات المتحدة إلى تجميد أموالها في الداخل والخارج. كانت بعض هذه المجموعات مرتبطة بأسامة بن لادن، لكن البعض الآخر قيل إنها مستقلة عنه ونشطة في الفلبين وكشمير وفي أماكن أخرى.

لحق أونيل ببوش إلى المنصة. أنهى بوش عبارته التي استغرقت دقيقتين بوعده: "سننجح في إضعاف إرهابي التمويل وإغلاق المؤسسات التي تدعم وتسهل عمل الإرهاب".

ترجل عن المنصة. وفكر أن ما يجب القيام به الآن هو أن نحدد من أين نبدأ. كانت الحملة الطارئة المهمة بالتركيز على موضوع تمويل الإرهاب في وضع حرج. لقد تمت ملاحقة نشاطات الإرهابيين التسعة عشر المسؤولين عن أحداث 11 أيلول في الولايات المتحدة، لكن بعد ذلك اختفى الأثر في ضباب العالم العربي بمؤسساته المالية المتفككة. كانت المصارف والمؤسسات المالية في البلدان العربية غير الديمقراطية على الأغلب هي الوظيفة الشخصية للعائلات الحاكمة. إن النخبة المنظمة للشيوخ ورجال أعمال النفط والملكية المنسقة - وشيكات أصدقائهم - هي المجتمع الذي خرجت منه شخصيات مختلفة جداً كأسامة بن لادن. وكان في مركز كل هذه المنظمات، بالطبع، المملكة العربية السعودية: البلد الذي يمتلك أكبر



مخزون للنفط، سميت باسم عائلتها المؤسسة، آل سعود. في هذه المملكة أيضاً حركة إسلامية متشددة متأصلة معادية بشدة لأميركا وإسرائيل.

أشرف أونيل، الذي كان من المفترض أن ينقل بشكل دوري تقريراً عن "الحرب المالية" في اجتماعات مجلس الحرب، على الوضع بدقة. طُلبَ إلى كن دام، الذي كان نائب وزير الدولة في ظل حكومة ريغان، دعوة كبار الموظفين العرب. بعد أربعة أيام من المؤتمر الصحفي لبوش وأونيل - ليحدد مدى تعاون دولهم وأبلغ نائب وزير المال في إحدى الدول المعنية أنه "لا يعتقد أن لديهم أي وصف يمكن أن يساعد الإرهاب".

أخفق دام. وأخبر أونيل بذلك، وبعد بضعة أسابيع، كان هناك اجتماع أمضى فيه أعضاء وزارة الخزانة ومندوبين من الحكومة ومجلس الأمن القومي NSC وقتاً طويلاً يدرسون هذه المشكلة.

\* \* \*

في 7 تشرين الأول، 2001، بدأت الولايات المتحدة الحرب في أفغانستان بهجوم جوي ارتبط بعمليات سرية على الأرض. خلال الشهر التالي، مع التركيز على الحملة العسكرية، طورت مجموعة حملة الطوارئ للبحث في موضوع تمويل الإرهاب عمليات في الدول ما عدا المملكة العربية السعودية.

كان التقدم بطيئاً نوعاً ما، توقيع معاهدات التعاون مع 130 دولة، من بينها المملكة العربية السعودية، ولم يكن هناك الكثير لإظهاره من أجل توضيح المستندات والنية الحسنة.

من ناحية أخرى، اجتمع كل من الرئيس وأونيل وباول وأشكروفت لعقد مؤتمر صحفي في فنسن في أواخر تشرين الأول، مركز الحرب المالية على الإرهاب في فيينا، وفيرجينيا، في 7 تشرين الثاني. أعلن المقر أن الخزانة قد أوقفت أموال لاثنتين وستين فرداً ومنظمات لها علاقة بشبكتين ماليتين تدعمان الإرهاب وهما التقوى والبركات. التقوى هي جمعية للمصارف الأجنبية ومؤسسات الإدارة

المالية التي ساعدت القاعدة على نقل أموالها في كل أنحاء العالم. كان مقرها في باهاما، وعملياً كل الأموال المعروفة للقاعدة في تلك الفترة - عشرون مليون دولار - ضُمت في تلك المصارف. تم تحديدها بفضل الانقطاع الذي كان غريباً بشكل ملفت للنظر: ببساطة أطلق موظف المصرف في باهاما صفارة الإنذار للمجموعة. قدرت مستندات الخزينة الداخلية أن 80 مليون دولار إضافية إلى 100 مليون دولار من أموال القاعدة استُهلكت في حسابات أخرى غير مكشوفة في أنحاء العالم.

من جهة أخرى، شبكة البركات هي مجموعة من شركات الاتصالات والشركات المالية يمتلكها صديق ومؤيد لأسامة بن لادن. كان لها مقران في مقديشو ودبي. خططت البركات واستثمرت ووزعت الأموال وزودت داعمي الإرهاب بخدمات الإنترنت واتصالات هاتفية سرية وطرق أخرى لإرسال الرسائل والمشاركة في المعلومات. كما أن المجموعة خططت لشحن الأسلحة. إن إغلاق هذه الشبكة يعني تجميد الأسهم من مينيابوليس إلى سويسرا، حيث كان يقيم مدير شبكة البركات.

مدح الرئيس أونيل كثيراً في المؤتمر الصحفي الذي انعقد في فيرجينيا الشمالية، وقال: "بإغلاق هذه الشبكات، فإننا نخرب عمل المجرمين".

بعد ذلك جال الرجال الأربعة في ورشة العمل في فيرجينيا الشمالية، حيث كان يعمل مئات الوكلاء على تتبع مسار الأموال وتجميدها.

"أنجزت عملاً عظيماً يا بول،" قال بوش وهم يتجولون بين المقاعد ذات الأشكال السداسية والستائر المضاءة ومجموعة العمال النشيطين. "أشعر حقاً بوجود التقدم هنا. على الأقل، أعتقد أنها بداية التقدم الحقيقي".

"نعم، إنها بداية"، قال أونيل، "لكن نعرف أنه توجد أموال كثيرة جداً هناك والتي يبدو أننا لا نستطيع الوصول إليها مباشرة. إنها أموال نظيفة، في جمعيات البر، ولن نعرف مكانها إلا بعد مضي فترة من الزمن تكون فيها الأموال قد وزعت وصرفت. وحتى ذلك الوقت، يكون الأوان قد فات".

بعد أسبوع من انعقاد المؤتمر الصحفي في فنسن، كان بول ونانسي في شقتهم التي أعدت لهما في ووترغيت، يستعدان لاحتفال مسائي. هذه الليلة، بعد شهرين من اختطاف الطائرات التي سببت دماراً لا سابق له على أراضي الولايات المتحدة، أقام السفير السعودي الأمير بندر حفلة في مقره في فيرجينيا الشمالية.

رسمياً، دُعي إلى الاحتفال المُقام برعاية لورا بوش منظمة تتألف من زوجات السفراء العرب في الولايات المتحدة، والتي تهدف إلى تأمين المال لمساعدة مرضى الإيدز في إفريقيا. كان ضيف الشرف نيلسون مانديلا.

إلا أن الاحتفال كان بالتحديد من أجل دراسة المسألة السعودية، في تلك الفترة عندما عملت السعودية بإلحاح على تذكير النخبة الحاكمة في واشنطن بطبيعة الصداقة الدائمة بينهما.

في الواقع كان هناك تمثيل لكل السلطة الأميركية. كان متعهد الاحتفال إكسنيومويل. شملت مجموعة المتبرعين كلاً من ChevronTexaco وشركة Ford Motor. رعى الاحتفال أشخاص من بينهم القائد العام للقوى المحركة الطبيعية والمدير العام للطاقة الكهربائية وشركاء الاستثمار في الكويت، منهم Raytheon، وأرامكو السعودية، ومجموعة Citigroup، وماريوت، وتلفزيون Black Entertainment، وميريل لينش، وبفزر. كان قد كُتِبَ على إحدى هذه البطاقات - "عربابو دعوة مانديلا الكبار" "Mandela" "Challenge Grant Sponsors" - ممثلين بأسماء بول نيومان، وجوان وودورد، وديفيد روكفلر.

جلس أونيل وأصحابه إلى مائدة الطعام، مع مانديلا وزوجته الجديدة، وتيذ تيرنر، وامرأة سمراء في الثلاثينات من عمرها كان برفقتها بعد انفصاله عن جين فوندا. بينما كان حوالي ثلاثمائة ضيف تقريباً يتناولون طعام العشاء المؤلف من قطع من لحم الخروف المنكه بالخزامى والزعر البري ورز البسملة مع الصنوبر واللوز، غنت مريام ماكبا، المغنية الأسطورية من جنوب إفريقيا الناشطة ضد التمييز العنصري. في هذه الأثناء، عندما طرب الجمهور

بغنائها، نهض مانديلا ورقص رقصة تقليدية من جنوب إفريقيا.

لقد أثارت علاقات مانديلا مع المملكة العربية السعودية بعض الجدل. استشهد مانديلا في كلامه بأن المملكة كانت في مجالات كثيرة مجتمعاً نموذجياً مشرفاً أكثر من الولايات المتحدة. إنها، في الواقع، صداقة ذات إطار تقليدي شبيهة بعلاقات كثيرة موجودة في تلك الغرفة أو حول واشنطن. في أواخر التسعينات، كان الملك فهد قد منح المجلس الوطني الإفريقي: 50 مليون دولار. لذلك، هم أصدقاء إلى الأبد. في الحقيقة، إن كل شخص في واشنطن، سواء كان موظفاً برتبة عالية في الدولة أو في قسم الدفاع أو كان ضابطاً كبيراً في مجلس الشيوخ أو كان عضواً في المجلس وأنهى خدمته أو كان رئيساً سابقاً قام بنشاط ما مع مجموعة كارليل، يدرك تماماً أن سخاء السعودية كبير جداً. ففي انتظارهم عمل في أي وقت.

بالنسبة لأونيل، الذي زار واشنطن لمرة واحدة طوال الخمس وعشرين سنة الماضية تقريباً، كان وضوح المشكلة، أي مشكلة السعودية، صارخاً. كان يراها بوضوح للمرة الأولى. وفي هذه الأثناء قدمت الحلويات والشاي بالنعناع. وقف الأمير بندر وهدأت الغرفة. تحدثت عن الصداقة التي تجمع الولايات المتحدة والمملكة العربية السعودية التي "ستستمر إلى الأبد". قال إن بلده "على استعداد لأن يبذل ما في وسعه ليساعد أميركا في هذه الأيام العصيبة". عندما جلس أونيل في هذا الجو المغمر بدفء النوايا الطيبة، فكر بتأثير الثقة المريحة على البلدة.

"حسناً، السعوديون هم مثل الـ AARP<sup>(7)</sup> - كلاهما يمثلان مصلحة ولا يرونها كقضية الديمقراطية والجمهوريين. يرونها كقضية كيف نحصل على الكثير لصالحنا، من أجل مصالحنا. بذلك يمكن أن يحصل الاتحاد الأميركي للمتقاعدين AARP على أموال كثيرة لصالح أعضائه ويدعوها لإصلاح لبرنامج

(7) AARP: اختصار لـ American Association of Retired Persons: الاتحاد الأميركي للمتقاعدين.

الضمان الصحي، وتستطيع السعودية أن تحصل على ما تريده منا - فهي تريد قواعداً، ومصدراً للحماية، وتريد الأمن. وبالنسبة لنا تريد أن لا نتدخل في شؤونها... كل ذلك كلام فارغ. تريد السعودية سرقة أموال سكان الولايات المتحدة. تريد أن تحصل على شيء ما لم تحصل عليه بطريقة شرعية".

جلس بندر يصفق وبمجرد إعطاء إشارة، نهض ضيف بارز وابتسم للأمير بندر. فحنى رأسه.

كانت روبيرتا فلاك. امرأة لا تزال أنيقة في الستينات من عمرها، مشيت في الغرفة وجلست تعزف ببراءة على بيانو ضخم موجود قرب نافذة كبيرة، عزفت مقطوعة موسيقية تتردد كثيراً من "اقتلني برفق".

## الفصل السادس

### الصواب

تجمع الحشد في المكتب البيضوي في الساعة التاسعة وعشر دقائق قبل الظهر في 10 كانون الثاني وبحث كل واحد منهم عن مقعد له. جلس أونيل، كونه كبير الموظفين، في أهم مكان من القاعة الفخمة ودخل الآخرون على عجل. كان كل من الوزراء دونالد إيفانز من قسم التجارة، وإليان شاو من حزب العمل هناك، مع هوبارد، وليندسي، واندي كارد، ونائبه جوش بولتن، والفريق السياسي لروف، وهافز، ونائب مدير الاتصالات داز رتليف.

كان جدول أعمال اليوم "حكومة الشركة وحماية رواتب التقاعد" وكان السبب خسارة شركة إنرون والخراب الموجود في كل مكان. بدأت الشركة مشكلتها العامة من جديد في منتصف تشرين الأول 2001 - بعد بضعة أسابيع من إخبار رئيس الشركة - كن لي - الموظفين أن سعر سهم الشركة كان "صفقة غير معقولة" وأن "الربع الثالث يبدو عظيماً". بعد ذلك نقلت إنرون في تقريرها خسارة الربع الثالث مبلغ مقداره 618 مليون دولار، وبدأ البحث عن محامٍ. وتلقى مذكرة تحقيق SEC.<sup>(1)</sup> في أواخر تشرين الثاني، امتد تحقيق اللجنة ليشمل مؤسسة المحاسبة الخارجية لإنرون، آرثر اندرسون. في 2 كانون الأول، وضعت الشركة التجارية للطاقة ملفاتها من أجل مناقشة عملية الإفلاس.

إن كانت ستحدث، لما أمكن أن تحدث في ظروف مناسبة سياسياً أكثر من هذه. كان الرئيس بوش يتمتع بشعبية جعلت حتى الأعداء الحقيقيين يتساءلون

---

(1) SEC: اختصار لـ Securities and Exchange Commission وهي (هيئة الأوراق المالية والبورصة).

من أين يستطيعون الحصول على بنطال الجينز من ماركة Levi's وعلى زوج من الأحذية. بدأت الحملة على أفغانستان بالقصف وباقتحام البلد من قبل القوات الخاصة في 7 تشرين الأول. في منتصف تشرين الثاني، سقطت طالبان ورفعت الأعلام في العاصمة أفغانستان. بعض هذه الأعلام كانت أعلاماً وطنية أميركية. كانت إصابات الجيش الأميركي قليلة نوعاً ما. على الرغم من عدم القبض على أسامة بن لادن أو قتله، كان هناك شعور عام أن هذه الحرب السريعة قد انتهت بالنصر بسهولة، والمسألة الآن هي مجرد تعزيز لهذا الانتصار.

كان أونيل مشغولاً باجتماعات مجلس الحرب وبمجلس الأمن القومي - أحياناً يرسل نائبه، كن دام - بينما يركز طاقاته على الحرب المالية على الإرهاب. تم إحراز بعض التقدم. في كانون الثاني 2002، وحسب استفتاءات الخزينة الداخلية، تم تجميد 104 مليون دولار من أسهم الإرهابيين المشتبه بهم. الآن، مع تحقيق النصر في أفغانستان، اتجه تركيز الحكومة نحو العراق - مع إشارة كل من رامسفيلد وولفويتز إلى السهولة التي سقطت بها طالبان كدليل على كيف ستكون العراق سهلة بالنسبة لهم.

كان من المريح جداً، هذا الصباح، العودة إلى العمل بالشؤون الداخلية. بدا هذا العمل كالقضايا المنزلية السهلة التدبير التي كانت لها نتائج إيجابية بفعل جهود صادقة وجيدة. بدا بوش بالذات مرتاحاً.

"ماذا سنفعل بمشكلة رواتب التقاعد؟" سأل بوش المجموعة، بابتهاج عارم ومصمم. كان مالكو أسهم إنرون يتجمعون حول أجهزة المذياع يناقشون خسارة حصصهم. خسر آلاف الموظفين مدخراتهم والكثير من حسابات معاشات تقاعدهم عندما أصبح سعر السهم لا قيمة له في تشرين الثاني.

تم عرض خطط مؤقتة مسبقاً، وتم تبادل المذكرات. سيدعو الرئيس لتشكيل مجموعتين يترأسهما أونيل. إن المجموعة الأولى التي سينضم إليها مع إيفانز وتشاو، ستعمل على تحليل نظام رواتب التقاعد والأحكام والتنظيمات التي ضببتها، وستقترح الإصلاحات لحماية رواتب تقاعد الموظفين من الإفلاس. أما

في المجموعة الثانية، سينضم إلى أونيل هارفي بيت، رئيس هيئة الأوراق المالية والبورصة إلى جانب آلان غرينسبان. ستنظر هذه المجموعة في القضايا وستعمل على كشف الحقائق.

كان بوش على وشك إعلان هذه النتيجة في عشرين دقيقة، عندما ستتم دعوة الصحفيين إلى المكتب البيضوي - لحظة على درجة بالغة من الثقة العمياء التي من خلالها سيتواجد الرئيس بوش معهم بطريقة غير مخطط لها، مع مستشاريه الرئيسيين المتجمعين حوله.

تنوع الحديث في الاجتماع من مناقشة بعض الأفكار حول إصلاح رواتب التقاعد إلى إعادة ترتيب فوضى إنرون. كان هناك شعور بعدم المصداقية. كانت الإدارة في كل مجال مندهشة من تدهور إنرون وأخطائها المكشوفة كدهشتها من أخطاء سماسرة وول ستريت ومتقاعدي إنرون المحاصرين. اقترح بوش وكارد وهافز وآخرون أنه لأمر سيء جداً هو عدم وجود أحد في الإدارة يتحدث إلى إنرون. ربما هناك طريقة أفضل لمعالجة التدهور. وصلت المحادثات إلى ذروتها من هناك حول موضوع تنظيم الأموال المدفوعة قبل وقتها المحدد وضبط الأزمات.

"انتظر لحظة، يا سيدي الرئيس،" قال أونيل، مقاطعاً. "تحدثت بالفعل إلى كن لي منذ زمن ليس ببعيد قبل أن تعلن شركة إنرون الإفلاس، وأعرف أن دون قام بذلك أيضاً. لأن دون اتصل بي ليحدثني عما إذا كان هناك أي شيء، عليه أن يفعله من أجل كن لي."

نظر ليندسي وأعضاء الهيئة السياسية إلى أونيل نظرة عدم تصديق. "هل كان أونيل مضحياً بذاته؟"

رفع الرئيس يده. "أخبرني بكل شيء عن هذه القضية".

أوضح أونيل هذه القضية. في أواخر تشرين الأول، كانت شركة إنرون - المضطربة اليوم بشكل ملفت للنظر - تتوقع أن يتم شراؤها من قبل شركة دينيجي، وهي شركة طاقة منافسة لها. كانت شركة مودي تتفحص سجلات



إنرون وخشي لي من أن تزيد وكالة تخمين العقود دين إنرون، محبطة بذلك الصفة.

اتصل لي بأونيل في يوم الجمعة الأخير من تشرين الأول. ووصف مشاكل إنرون المالية وقال مؤكداً أنه بسبب كون شركته هي الشركة السابعة الأضخم في البلد في استثمار رأسمال الأسواق والوكيل لتجارة آلاف البضائع تقريباً، فإن إفلاسها يمكن أن يسبب أصداءً اقتصادية واسعة الانتشار. وفي حين لم يتقدم بأي طلب، كان لي يعدّ العدة من أجل عملية إنقاذ فيدرالية.

تذكر أونيل أن يخبر لي أنه بالرغم من أنه سيدرس القضية، فهو لا يظن أن فشل إنرون سيكون له آثار واضحة على اقتصاد أميركا. في يوم الاثنين التالي، تلقى دون إيفانز مكالمة مشابهة. في هذا الوقت كان لي صريحاً جداً، يسأل إيفانز إن كان بمقدوره تقديم المساعدة عن طريق التدخل مع شركة مودي وإقناعها بعدم تخفيض أسهم شركة إنرون.

اتصل إيفانز بأونيل. "يمكن للوزير إيفانز، وبشكل واضح، أن يتكلم عن نفسه"، تابع أونيل، "لكن دون اتصل بي ليعرف بماذا فكرت. أخبرته، (بصراحة، مهما كانت الظروف، اتصل بوكالة التخمين. لن أفعل ذلك على الإطلاق) وأظن أنها كانت نهاية المكالمة".

بينما وصف أونيل سلسلة الأحداث هذه للرئيس، صمت البقية. وأضاف أن وكيل الوزارة بيتر فيشر - الذي عالج تدهور إدارة رأس المال الطويل الأمد أثناء حكومة كلينتون - قام بمجموعة اتصالات مع وول ستريت وشركات مختلفة، وأكد أنه لا يوجد نتائج اقتصادية خطيرة من إفلاس إنرون.

أكد إيفانز كلام أونيل.

توقف بوش. "علينا إخبار الإعلام أن هذا الأمر حدث في الحال...ضعها في سجل الحقائق".

ضحك أونيل بصوت عالٍ. "لا أستطيع الموافقة على أكثر من ذلك، يا سيدي الرئيس. الحقيقة أفضل - هي دائماً الأفضل. المبدأ هو الشفافية".

بعد لحظات، وبحضور الصحفيين، تكلم بوش عن القضايا العامة المتعلقة بحماية رواتب التقاعد والمسؤولية المشتركة، وعن تشكيل اللجنتين اللتين يجب أن يترأسهما أونيل. ذكر إنرون وقال إنه أجرى مع لي لقاءً جديداً وحيداً ولم يناقش الشركة التجارية. لم تذكر اتصالات لي مع أونيل وإيفانز. بعد ذلك أجاب عن سؤال يتعلق بقضية أفغانستان. تركت هذه المسألة إلى آري فليشر، في مؤتمر صحفي عقد ظهراً، ليذكر فيه المكالمات الهاتفية في غرفة الاجتماعات القليلة العدد. بعد ذلك أخذ الصحفيون من هذه المسألة النقاط التي لفتت انتباههم. في وقت لاحق، اجتمع فليشر مع أونيل. كان أمين سرّ الصحافة قلقاً أن فضيحة مخزية كانت مكشوفة. "نريدك فعلاً أن تتحدث أمام عدسات التصوير"، قال لوزير الخزانة. فقال أونيل: "لا داعي للقلق"، واستأنف: "لم نرتكب أي خطأ بتلقي الاتصال والقول: "آسف، كن، أنت خاسر". أمضى أونيل عدة ساعات على منصة غرفة اجتماعات البيت الأبيض، يجري مقابلات مع الـ CNN والـ CNBC. وفي وقت مبكر من صباح اليوم التالي، سجل أونيل حديثاً لقناة الـ ABC في برنامج Good Morning America.

وبعد ذلك، تم إنهاء العملية. في غالبية القضايا، كانت القصة - التي كانت معقدة ولكن واضحة - تستغرق دورة إخبارية واحدة فقط. علاوة على ذلك، شعر أونيل أن القصة أظهرت قيمة الشفافية وقيمة الحديث الصريح.

لو أخفيت المكالمات أو أبعدت إلى الظل ومن ثم كشفت، لكانت أثارت غيمة من الشك من الصعب إزالتها. بدلاً من ذلك، أظهرت الحادثة ببساطة أن مساهماً رئيسياً وصديقاً للإدارة قد طلب المساعدة ولم يحصل عليها.

غادر أونيل مكتب الـ ABC في واشنطن مقتنعاً أن الأمور في طريقها إلى الحل... ليس رغم صراحته القوية على الأغلب، ولكن بسببها.

أونيل، الذي لا يزال يُعتبر في غالبية القضايا رجلاً صعب الانقياد، كان يعتقد أن الشعب كان يريد الحقيقة والشفافية. وصمم أن يفعل ما بوسعه ليقدم الحقيقة إلى الشعب. كانت الأعجوبة، في أذهان الكثير من مراقبي رأس المال،

أن أونيل أبقى على هذا الأمر طويلاً. شيء ما هنا لم يقدم بعد - حسب الفهم التقليدي لكيفية عمل واشنطن. هذا يعني أنه حان الوقت لإعادة تقييم الأمور. قُدمت الملاحظة الأولى في 7 تشرين الأول من قبل غلن كسلر، صحفي البيت الأبيض الذي عمل لفترة طويلة في مكتب واشنطن. كتب كسلر على غلاف الصفحة الأولى للقصة بعنوان رئيسي: الانطباع الأول له تأثير دائم؛ يتمتع أونيل بجاذبية أقوى من شكله:

إن الحكمة التقليدية في واشنطن هي أن أونيل نوع من النجوم المتوهجة، انفجار مدمر هائل. الحقيقة هي أكثر سحراً وتعقيداً - وتكشف أيضاً عن بوش رجل البيت الأبيض.

داخل حكومة بوش، يظهر أونيل أنه لا يريد أن يبقى فقط في الإدارة، بل يريد التطور فيها بشكل كبير. إن حماسه للغة القتالية واندفاعه للأفكار الجديدة جعله الرجل المفضل لدى بوش، على الرغم من أن أسلوبه سبب الألم والمرارة في صدور بعض الموظفين. يقابله الرئيس على انفراد مرة واحدة في الأسبوع ولمدة نصف ساعة. وهذا امتياز لم يمنحه الرئيس بيل كلينتون لوزراء خزينته، خشية أن يعطيهم ميزة غير عادلة في نقاشات الوكالات الحكومية المتعددة. أونيل هو أيضاً عضو أساسي في المجلس الحربي للرئيس.

"يحب الرئيس تفكيره المميز، حتى عندما يكون خارج نطاق مسؤوليته"، قال أحد كبار الموظفين في البيت الأبيض المهتمين بشكل مباشر في تشكيل السياسة. "إن التفاعل المشترك بينه وبين الرئيس جيد جداً".

الحقيقة، التي فكر بها أونيل عندما قرأ قصة كسلر، كانت معقدة جداً. في الواقع، لا يوجد تفاعل مشترك بينهما. لكن هذه الحادثة الأخيرة - الحديث الصريح عن مكالمات كن لي - رفعت معنوياته. يحتاج الرؤساء، سواء أحبوا

هذه الحقيقة أم لا، إلى الصراحة، حتى لو هددت الخطط المنظمة لمستشاريهم المحصنين.

واليوم بدا الرئيس يغير، ولو بشكل طفيف، في اتجاه وزارة الخزينة. كشف أونيل عن تغيير في الاجتماعات القليلة الماضية كانوا قد قاموا به معاً. مع عقود التخمينات المصدقة القريبة إلى 90% ونظرته الشاملة للأمور، اطمأن بوش بشأن الأمور الداخلية. كانت القضايا الكبيرة في أماكن أخرى - الحرب والسلام، صراعاً قوياً من أجل الخير والشر. لذلك، بالنسبة لمجموعة القضايا المرتبة بشكل كبير مثل المسؤولية المشتركة وإصلاح رواتب التقاعد وتعريفات الفولاذ، قال أونيل لاحقاً، "بدا الرئيس جازماً بقوله: دعوا الدليل يتكلم - بعد ذلك سنقرر ماذا نفعل".

أو، فيما يتعلق ببعض هذه القضايا: دعوا أونيل - بترأسه لهاتين اللجنتين المهمتين - يجد حلاً لها.

بعد يومين من سرد أونيل لأحداث مكالمات كن لي على شاشات التلفاز، وصلت الصورة الكاملة لأونيل حتى الآن إلى كل بيت: كتب مايكل لويس ثمانية آلاف كلمة في قصة نشرها في مجلة نيويورك تايمز. قرأ أونيل القصة يوم الأحد، في 13 كانون الثاني. عمل لويس على هذه القصة منذ الصيف الماضي. كان الوصف أي شيء ما عدا المديح - وصفت القصة معظم انفعالات أونيل الكلامية المشهورة اليوم، واعتقدت أن أونيل ربما سيطرد عندما يقرأ القراء المقالة؛ كما أشارت القصة "كيف ينتهك وزير الخزينة المعتقدات الرئيسية للحياة المالية في واشنطن: لا يستخدم أبداً اللغة الانكليزية ليعبر عن المعنى". هذه، بالطبع، كانت لعبة لعبها غرينسبان بمهارة لسنوات، مضيفاً سراً جديداً إلى جانب الغموض الذي يلفه - اقتراح الذكاء والمعرفة الداخلية - الذي يسمح للأسواق المالية أن تقم الخيال الذي يعرفه شخص ما، في مكان ما، أكثر مما يعرفونه ويمكن أن يصلح الأمور حتى في حالات الفوضى.

بالنسبة للأمور الجيدة أو السيئة، كان أونيل - في كل من موقعه في Alcoa

واليوم في الخزينة - "ياخذ بشكل فطري الرأي المعاكس"، كتب لويس، "من المحتمل أن ينجح هؤلاء الناس إذا طورت آراء إيجابية على المواضيع المطروحة وأخبرتهم بما تفكر فيه مستخدماً لغة إنكليزية واضحة. إن معظم ما يسمى بالأخطاء السلوكية - كما كتب المؤلف - حدثت من هذه الناحية".

قرأ أونيل القصة مع قهوة الصباح، قبل الفجر، في منزله في بيتسبرغ. بعد ذلك أيقظ زوجته. "أعتقد أن شخصاً ما فهمها أخيراً"، أخبر نانسي، وهي لا تزال نصف نائمة. "أنني أجري تجربة لاختبار ثقة الشعب الأميركي بالحقيقة. وأجري هذه الاختبارات على نفسي".

\* \* \*

بدأ بول أونيل الأسبوع التالي - بداية السنة الثانية لرئاسة بوش - في سباق سريع.

ظهرت الآن الفرصة: الأمر الوحيد الذي كان يعرفه كان أميركا المتحدة. بعد الانهيار المفاجئ لسوق البورصة في التسعينات، فإن انقلاب التطورات المهمة للاتصالات الإلكترونية والاتصالات عن بعد - النهاية الأنيقة للعقد المنظم من هذه الفترة - ألحق بدليل الخيانة المشتركة على نطاق واسع. وكان أونيل اليوم، كما هو متوقع، مخوِّلاً لبيتكر، وليعيد رسم الخريطة. لديه المصادقية ليعطي وقتاً لهذا العمل. عاش في جناح للمدراء التنفيذيين مدة عشرين سنة. اليوم، ستكون لديه الفرصة ليغير وضعه.

في 17 كانون الثاني، وصل غرينسبان إلى مكتب اجتماعات أونيل الصغير لتناول الفطور معه. حان دور غرينسبان ليجازف في حلبة سباق الخزينة - تغيير مناسب لمكان الاجتماع لأن أونيل كان مشحوناً بهدف تغيير الطريقة التي تنفذ بها المؤسسات العمل.

كان لرئيس الاحتياطي الفيدرالي مشاعر قوية تتعلق بالموضوع أيضاً. شعر أن تحليل الأسهم كان على الأغلب تحليلاً غامضاً، وأن تطبيقات المحاسبة

يجب أن يعاد تصميمها بشكل أساسي، وأن لجان المدراء تلك كانت في حاجة لإظهار دليل الاستقلالية أو لمواجهة النتائج.

هز أونيل رأسه. أخبر غرينسبان أنه ما برح يفكر بهذه القضايا لأكثر من عشرين سنة. وصف تجربة جديدة وأساسية. في العام 1981، عندما كان نائب الرئيس لشركة International Paper، عمل غرينسبان في لجنة المصرف الوطنية في ويستمنستر، وهي مؤسسة مالية عملت بشكل أساسي في الولايات المتحدة لكن امتلكها مصرف بريطاني ضخ. في كل شهر، سيسافر الرئيس إلى الولايات المتحدة لعقد اجتماعات طويلة مع المدير التنفيذي.

"وحتى هناك، لم يكن لدى آلان رئيس اللجنة، الرجل الذكي المتحمس، أي فكرة حقيقية عما كان يجري داخل ذلك المصرف".

طوال عشرين سنة - خلال المحاولات الكثيرة لإصلاح حكومة المؤسسات ومدرائها - ظل أونيل يحث على العمل باتجاه الهدف ذاته: كان يركز على المدير التنفيذي. "الحل هو جعل المدير التنفيذي مسؤولاً عن الشركة التي يديرها لفترة"، قال. "وأنا أقصد المسؤول قانونياً. كل شيء آخر سينتج عنها. على المحاسبين إما أن يقوموا بعملهم أو على المدير التنفيذي طردهم - لا يستطيع المجازفة. هذا ينطبق على كبار المنفذين أيضاً. وبالنسبة للجنة: أعط أعلى مستوى من المسؤولية والمساءلة للرجل الذي هو في موقع المسؤولية، وكل شخص ستتطبق عليه القاعدة".

جلس غرينسبان للحظة، مقلباً الفكرة في رأسه. "ربما تكون على حق"، قال. "لكنني لست متأكداً فيما إذا كانت أكثر تعقيداً من ذلك". وتوقف، ثم أردف: "من ثم، وللمرة الثانية، ربما يكون هذا هو الحل الأمثل. فلم يُجدِ أي حل آخر". وكانا كلما تحدثا كثيراً، كلما اتفقا. ألقى أونيل نظرة إلى صديقه.

إذاً، أعتقد أننا فريق مرة ثانية"، قال أونيل. "نرَ كيف نقوم بهذا هذه المرة... أو من المحتمل أنه لا يوجد مكان للبراغماتيين المفكرين في واشنطن".

جلس أونيل إلى الطاولة في 7 شباط أمام لجنة ميزانية مجلس الشيوخ، إلا أنها قد تكون هي أيضاً لجنة القوانين لأن النقاش الذي حدث كان عن القوانين التي تحكم واشنطن. كان أونيل، كالكثيرين من أبناء بلده، كارهاً للقواعد والقوانين. كل قاعدة واجهته حثته على طرح سؤال "لماذا؟" ونتيجة طبيعية لطرح سؤال "لم لا؟". إن عادة طرح الأسئلة قادتته إلى النجاح في الحياة، وهذه عادت إليه بثروة شخصية. لكن أسئلة "لماذا" هي أسئلة متعبة - فهي تستلزم إعادة دراسة ما تم قبوله بالنسبة للأمور الجيدة أو السيئة، وهي أسئلة مثيرة للفوضى، وغالباً ما تثير النزاعات.

حرق أونيل مباشرة في عيني الخبير البرلماني الغامض - ملك القواعد في البلد - السيناتور روبرت سي بيرد، وهو ديمقراطي من غرب فرجينيا. كتب بيرد، الذي أمضى خمسين عاماً في الكونغرس، قواعد كثيرة لتوجه سلوك الرجال والنساء - في غرفة الهيئة التشريعية، وكان يتجاوز ناسخي الكتاب المقدس صرامة. كان رجلاً مدافعاً عن النظام القديم.

في هذا الصباح في واشنطن، كان بيرد يؤجل نسخة من ميزانية الفيدرالية المقترحة للولايات المتحدة، وهي سجل مؤلف من 1.030 صفحة من الأحكام مرفقة بإشارة الدولار. كان أونيل هناك ليقدمها إلى الكونغرس. إن إشارة الدولار، إلى حد ما، هي تقديرات من قبل الإدارة لقيمة الأموال التي ستنفق على الحماية البيئية أو على مدفوعات برامج الضمان الصحي أو على تصنيع الطائرات الهجومية في السنة القادمة. إن القوة الأساسية للكونغرس، حسب معرفة المؤسسين، هي التحكم بالدولار ودراسة تلك التقديرات، ومجموعة مماثلة يقدمها الكونغرس، في معاملات مصرفية ستعمل على تحقيق رغبات المجتمع.

ما كان يشير إليه بيرد، في المقابل، لم يكن إشارة الدولار - كان رسماً كاريكاتورياً. اعتقد أونيل أن هذا الرسم الكاريكاتوري لغاليفر المربوط من قبل جيش من الأقرام. كان رسماً مضحكاً، لذلك وافق على مضمونه. كان هذا الرسم إشارة إلى تعليق مثير للجدل قدمه السنة الماضية إلى الاتحاد القومي

لاقتصادي رجال الأعمال أن قواعد الكونغرس - من بينها قاعدة بيرد، الذي يتطلب عموماً ستين صوتاً على العناصر الأساسية من فواتير الضرائب - "أحدثت من قبل الأشخاص العاديين فقط" وهي "تشبه الأقرام الذين يثبتوننا بالأرض". بالطبع، رأى بيرد هذا الرسم الكاريكاتوري كقيمة تقديرية، التي كانت، تدور حول كل شيء رمز إليه بيرد، حول قيمة الأحكام وحول أعضاء مجلس الشيوخ. كانت الأقرام الحمقاء المصابة بقصر النظر.

أزعج تعليق أونيل بيرد لمدة سنة تقريباً. وإذ رفع بيده الرسم الكاريكاتوري، قال، "سوف لن أطيل التفكير في هذا الكلام، وأكتفي بالقول إننا نحن أعضاء مجلس الشيوخ، وأنك في هذه المدينة منذ سنة واحدة. لقد عشت في هذه المدينة خمسين سنة. رأيت الكثير من وزراء الخزينة. وأريد أن أخبرك فقط أننا نحن أعضاء مجلس الشيوخ هنا لنرعى مصلحة الشعب في بلدنا".

توقف، نظر بيرد بقسوة إلى أونيل في بذلته المحاكة، وتذكر أنه كان مديراً تنفيذياً في Alcoa، ومن هنا قال له: "هم ليسوا أناساً ذوي نفوذ، ليس جميعهم هكذا. ليسوا مدراء تنفيذيين لمؤسسات ذات مليارات الدولارات. ليسوا قادرين مثل هؤلاء على رفع سماعة الهاتف بكل بساطة والاتصال بأي موظف وزاري. في الحالات الطارئة، في أيام القحط وفي الفيضانات وفي المجاعات وعندما يكون هناك جسر على وشك الانهيار وعندما لا يتوفر الماء النقي وعندما تتعرض خدمات الرعاية الصحية للخطر، في هذه الحالات يأتون إلينا. يلجأ الناس إلينا. نعم، هم أناس عاديون. هم عمال مناجم، ومزارعون، ومدرسون، ومندوبون، ومحامون، ورجال مصارف. إلا أن هذا الرسم الكاريكاتوري الموجود في الصفحة 51 والتعليقات حول هذه الميزانية تقترح أن هذه الإدارة تؤمن أن ما يسمى بالخبراء في الوكالات البيروقراطية عليهم تحديد أولويات هذه الأمة، لا أولويات الكونغرس، ولا أولويات الأشخاص الذين يمثلونهم. يعني ذلك الأمر أن مشاكل الناس قليلة جداً لتستحق انتباه الحكومة".

تصفح المستند ليقراً من النص.



"ما يلي هو ما تقوله الفقرة بقلم الدكتور غاليفر: "في حالة الطوارئ الوطنية، يكون من الضرورة بمكان أن تعمل الحكومة بشكل جيد وتتفق كل دولار مدفوع ضريبياً بشكل مدروس. لسوء الحظ، إن المدراء الفيدراليون مقيدون جداً في كيفية استخدام الموارد البشرية، والمالية، وموارد أخرى لتخطيط البرامج. هم - أعني المدراء العاميين - "ينقصهم الكثير من التوجيه المعطى لنظرائهم في القطاعات الخاصة لينجزوا العمل"... حسناً، إذاً تقول إن المدراء الفيدراليون مقيدون جداً في كيفية استخدام الموارد المالية؟ إنه أمر جيد. هؤلاء الأشخاص، أي المدراء الفيدراليون، هم أشخاص غير منتخبين من قبل الشعب. نحن نتحدث عن الدولارات المدفوعة ضريبياً. لهذا السبب توجد قوانين وقواعد. لهذا السبب لدينا قواعد".

بعد ذلك بدأ بيرد بتصديق تعريفات الفولاذ، وهي قضية مهمة بالنسبة لغرب فرجينيا.

بينما استمع أونيل إلى خطبة بيرد المسهبة، شد على فكيه وحدث مباشرة بالعجوز البليد ذي الأربع وثمانين عاماً. في هذه الأثناء وبعد تقليبه الأمر في فكره الذي استمر خمس عشرة دقيقة، قرر أن يخرق قاعدة آخر من قواعد واشنطن: "لا تناقش بيرد في هذا الأمر. دعه فقط يستمر فترة من الزمن، ومن ثم غير الموضوع".

"حسناً، أيها السيناتور، ما قلته للاتحاد القومي الاقتصادي العمل التجاري الذي أؤيده، إنما يعبر عما دار في ذهني وما أؤمن به بشدة، وهو أنه يجب تغيير القواعد الصادرة عن الأشخاص والتي تقيد استيعاب الطاقات البشرية".

وإذ كان أونيل منزعاً من مضمون خطبة بيرد بأنه كان غنياً، ولد ومعه حق العمل كمدير تنفيذي من دون خبرة في واشنطن، تذكر أونيل أن السيناتور، في شبابه، كان عضواً في كلو كلوكس كلان.

وعلى الرغم من ذلك، كان هذا كل شيء حول القواعد التي تقيد من الحرية. "لدينا قواعد قالت "ممنوع دخول الزنوج إلى هنا". كان هذا الحكم من

صنع الأشخاص، وهناك الكثير من القواعد المشابهة التي تقيد استيعاب الطاقات البشرية. ولقد كرست حياتي لأفعل ما بوسعي لكي أتخلص من القواعد التي تقيد الطاقة البشرية كثيراً، وأنا عازم على الاستمرار".  
بعد هذا احتدم النقاش.

بيرد: السيد الوزير، عشت في هذا المكان وقتاً طويلاً، وأنا أحاول أن أكسب رزقي من هذه القواعد. كنت بالتحديد تتحدث عن قاعدة بيرد.

أونيل: كنت أتحدث عن كل القواعد التي تحدّ الطاقة البشرية وتحدّ من فهمها. ومستنتجاً أمراً مختلفاً يكون مناسباً، إن كنت ترغب القيام بذلك. لكن أود أن أقول شيئاً ما أيضاً - لأنه كان يوجد دليل في ملاحظتك بأنني إلى حدّ ما ولدت في مكان ثري وظننت أنني حصلت على مرتبتي بضربة حظ - أيها السيناتور، بدأت حياتي في بيت دون كهرباء أو ماء. ولا أتكر للمكان الذي نشأت فيه وبعدم معرفتي كيف تكون الحياة في القبو.

بيرد: سيدي الوزير، عشت في منزل دون كهرباء أيضاً - لا مياه، لا هاتف، في ملحق خشبي صغير.

أونيل: عشت في نفس الظروف.

بيرد: بدأت حياتي دون صعود أي درجة من درجات السلم.

تراجع بيرد من حلبة المبارزة محمراً وبنظرات مخيفة. من سيتخيل أن المدير التنفيذي ترعرع في كوخ؟ هز رأسه، محاولاً أن يستعيد قواه. كيف بدأ هذا؟ ألم يكن هذا يتعلق بالقواعد؟

بيرد: إنني أتحدث عن عدم وضع أي عائق أو قيد على الدافع الشخصي أو على مبادرة أي شخص. لقد مررت بتلك التجربة

وأستطيع أن أقف جنباً إلى جنب معك. لم أعمل في أية غرفة من غرف اللجان المشتركة. لم أكن مضطراً لتحويل ملايين الدولارات إلى حسابات ائتمانية. تمنيت لو أمتلك تلك الملايين. نشأت في منزل عامل منجم. تزوجت من ابنة عامل منجم. لذلك أمل أن لا تبدأ في هذا الطريق متحدثاً عن المكان التي خرجنا منه. إنني أنقل لك ما قلته رداً على سؤال يتعلق بقاعدة بيرد.

ثم مال إلى أن ينهي الحديث.

... لقد أنقذت قاعدة بيرد ملايين ملايين وملايين الدولارات لهذه الحكومة، وعلينا أن نلبي رغبات الأفراد. ربما عليك دراسة قاعدة بيرد قليلاً، إن لم تفعل، فعلى الأقل إلى المستوى الذي تستطيع تفسيره. وتذكر تماماً عندما تتحدث بصراحة عن أولئك الأشخاص العاديين، فإنك تتحدث عن أعضاء مجلس الشيوخ. هم أشخاص عاديون. وسوف لن نسمح لك أن تهرب من المسؤولية. لن نسمح لك أن تهرب من المسؤولية.

عندما تحدث أونيل عن تربيته المتواضعة، تهدج صوته بغضب، واغرورقت عيناه بالدمع. في عملية التبادل هذه المتعلقة بقواعد اللعبة في واشنطن، خرق أونيل بضع قواعد غير مكتوبة حول خلط الأشياء مع بيرد وحول التصرف المتوقع من رجل يوقع على فاتورة الدولار، شخص ما، الكثير من مؤيديه من الأغنياء، ولدوا محظوظين، الذين يديرون النظام المالي لأميركا - يتوقعون منه الراحة، كشخص قريب لهم. لكنه لم يكن في الحقيقة واحداً قريباً منهم. وعندما غادر جلسة الاحتجاجات سأل صحفي إن كانت تلك دموعاً. فرد عليه " كانت تلك نار".

النار التي ستلتهمه في وقت لاحق.

في يوم الأحد، 10 شباط، ذهب أونيل وغرينسبان إلى منزل نائب الرئيس من أجل تناول الغداء. جلسا على مقاعد طرية أنيقة في الشرفة المشمسة بينما تحدث تشيني إليهما عن الفولاذ. عندما حذر أونيل الرئيس في أول اجتماع لهم، أصبح الفولاذ مشكلة. شارك في الحديث كل من تشيني، وروف، وروبرت ذولك، ممثل التجارة في الولايات المتحدة الأميركية. كانت القضايا معقدة، ووصل فهم أونيل العميق لهذه الصناعة إلى طريق مسدود في نهاية الأمر. كانت هناك إغراق للأسواق بالفولاذ من قبل بلدان أخرى، وهذا ما يشار إليه بما يسمى تدفق الفولاذ الأجنبي ذو السعر المنخفض.

يوجد طرق، قال أونيل، لإحضار تجار الفولاذ الأساسيين من الولايات المتحدة ومن دول ما وراء البحار إلى طاولة المفاوضات للبدء بالتجارة. طوال الأشهر الماضية ضم أونيل دون إيفانز في الاجتماعات مع المدراء التنفيذيين للفولاذ في الولايات المتحدة. عرف أونيل الكثير من الرجال في غرفة المفاوضات وتحدث بفضافة إليهم. كلف أونيل لجنة بحث مستقلة، وكانت النتائج كما توقع الجميع مسبقاً: كانت هناك حاجة إلى تخفيض إنتاج الفولاذ الذي ارتفع سعره أو الذي يؤدي تصنيعه إلى أضرار بيئية. هذا سيعطي شركات الفولاذ طريقة - أو مبرراً، في الواقع - لتقوم بما هي بحاجة إليه كثيراً، من إعادة تجهيز المعدات. وستعطي الولايات المتحدة نفوذاً لتمنع البلدان الأخرى من التخلص من الفولاذ. ستستقر الأسعار؛ وستقلص زيادة الإنتاج. أجاب المدراء التنفيذيون بوصف محدود موضحين أن منتجاتهم كانت فعالة اقتصادياً وسليمة بيئياً. كان رد أونيل: "إن كنتم تريدون أن تستمروا في هذا الحديد الفارغ، فاذهبوا جميعاً إلى الجحيم". غادر المدراء التنفيذيون مذهولين ومستعدين لاتخاذ الترتيبات. بدأوا بتعديل الخطة مع بعضهم البعض.

إلا أنه ظهرت وجهة نظر أخرى - وهي أن مسألة الفولاذ كانت إلى حد ما تتعلق بالسياسة، وليس بالاقتصاد أو بمبادئ التجارة الحرة. يوجد ديون سياسية يجب أن تدفع. أثناء الحملة، تعهد تشيني بدعم عمال الفولاذ في غرب

فرجينيا. كان روف ينظر إلى بنسلفانيا وميشيغان كولايات هامة في انتخابات نصف المرحلة القادمة. لم يكن الهدف تنشيط القاعدة فحسب، بل، في مواقف مميزة، قدر الإمكان، انتزاع حصص منطقة الخصم. هذا ما كان كلينتون يقوم به بشكل دوري عندما جمع بسرعة تحالف نواب كتلة الوسط في قضايا مختلفة. الآن، جاء دور روف للمحاولة.

بالإضافة إلى ذلك، كانت اللجنة التشريعية في البيت الأبيض تأمل أن يكون بإمكانها تسويق الدعم من أجل تعريفات الفولاذ من أجل صوت أو صوتين في سلطة دعم التجارة المصدقة في مجلس الشيوخ من أجل بوش. سلم جمهوريو البيت الأبيض فاتورة دعم تجارتهم في كانون الأول 2001، مانحة الرئيس سلطة للوصول إلى آفاق تجارية محصنة على نطاق كبير من الإصلاحات التشريعية السريعة.

كل هذا حدد جدول أعمال غداء يوم الأحد. أخبر تشيني أونيل وغرينسبان أنه هو وبوش سيَتخذان قراراً بشأن قضية الفولاذ. لكن، وبشكل واضح، لا يريد تشيني أن ينتهي بنقاش مفتوح مع أونيل، الذي كان موقفه من قضية الفولاذ معلناً بشكل واضح أو مع غرينسبان الصعب الانقياد.

لذلك أصغى إليهما. استطاع كل منهما عرض قضيته المتعلقة بتعريفات الفولاذ. دخلا في وقت مبكر قبل أن تبدأ المعركة بجدية. وعرفا أن النقاش سيكون نقاشاً سياسياً إلى حد كبير. الآن هذه هي فرصتهما، كما أخبرهما تشيني، ليناقشا وجهة نظرهما بخصوص "الأمر الصائب الواجب القيام به". ستكون مواقفهما معروفة بشكل مناسب؛ وسيكون هناك أمور أخرى قليلة للبحث بها. قال تشيني، "سننخذ قرارانا، ومن ثم سيُصار إلى تنفيذ ما نتفق عليه".

نَفَّذَ أونيل وغرينسبان القضية التي كان فيها اتفاق الحزبين الواسع على التجارة الحرة أحد الانتصارات العظيمة للعقد الماضي؛ حيث سيعمل الرئيس على خلع العديد من الدوائر الانتخابية وذلك عن طريق التقليل من شأن ذلك الاتفاق. وضح أونيل أن التعريفات سوف لن تحقق الكثير لتقديم الدعم الطويل

الأمد لصناعة الفولاذ في الولايات المتحدة. وأشار غرينسبان أن التعريفات ربما ستخرق بالفعل اتفاقات محددة لمنظمة التجارة العالمية وستضعف مجموعتنا في طاولة المناقشات في مفاوضات منظمة التجارة العالمية (WTO) القادمة.

\* \* \*

في الساعة الثانية من بعد ظهر اليوم التالي، في 11 شباط، دخلت مجموعة منظمة صغيرة إلى غرفة مفاوضات البيت الأبيض لحسم النزاع. كانت بشكل رسمي اجتماعاً لمجلس الأمن القومي، ولكن ازدحمت الغرفة بالأشخاص الذين لم يمضوا وقتاً طويلاً حول هذه الطاولة الطويلة - الين شاو من حزب العمل، ودون إيفانز، وميتش دانييل، ممثل التجارة الأميركية روبرت ذولك، وليندسي وهوبارد ومن ثم الأشخاص الذين يترددون كثيراً إلى الاجتماعات - باول، ورايس، وأونيل، وكارد، واشكروفت الذي يعطي أهمية للإجراءات، لكونه نائب الرئيس.

عرض ذولك وإيفانز القضايا. أوصت لجنة التجارة الدولية بسلسلة من التعريفات استجابة لتدفق واردات الفولاذ التي حدثت في عام 1999 و 2000 ووضعت أمامهم سلسلة من الخيارات - مع إمكانية الحروب التجارية وتقويض أحد المبادئ الأساسية المتفق عليها بإجماع الرأي، والتجارة الحرة، غير المستقرة. هذه كانت الخيارات: إما أن ترفض التعريفات الموصى بها من قبل لجنة التجارة الدولية أو توضع التعريفات الناشئة عن طريق إغراق الأسواق بالفولاذ؛ أو تعد جدول تعريفات متطور أو تفرض تعريفات بنسبة 20% على بضائع محددة؛ أو في النهاية، تضع تعريفات لغاية 40% على كل البضائع، التي كانت تحث عليها شركات الفولاذ وحلفائها الكثيرين في الدول المنتجة ذات الصناعات الثقيلة المتأثرة.

قبل الخوض في المعركة الرئيسية، وضع بضعة لاعبين مؤشرات لدوائر انتخابية أساسية. أكدت رايس أهمية إعفاء كندا والمكسيك كشركاء الولايات

المتحدة في اتفاقية التجارة الحرة في أميركا الشمالية NAFTA. ناقش ذولييك فكرة برنامج تجريبي لدعم الرعاية الصحية وأرباح رواتب التقاعد لعمال الفولاذ الذين خسروا وظائفهم - شيء ما يمكن أن يسوقه للناخبين لهيئة تحفيز التجارة. بعد ذلك امتدت المحادثة لتتوصل إلى حقيقة متفق عليها بالإجماع - وهي أن حماية هذه الصناعة لم تساعد الشركات منذ زمن طويل. إن لم يستطيعوا التخطيط للمنافسة عالمياً - أو إن لم يستطيعوا أن يوجهوا ليكونوا منافسين - فإن مسألة الحماية هي مجرد علامة مسجلة على جرح عميق. قدم ذولييك إشارات كثيرة غير مباشرة إلى "الوقائع السياسية".

سأل تشيني ما هي "المقدرة الزائدة في الولايات المتحدة بالمقارنة مع المنظمة التطور والتعاون الاقتصادي OECD، وبشكل رئيسي الدول الأوروبية". كان يبحث عن جزء من رأسمالنا مقابل جزء من رأسمالهم مع الأوروبيين، الذين اتهم البعض منهم بالتخلص من الفولاذ. في الحقيقة، إن ثلاثة أرباع زيادة الإنتاج تقريباً في العالم كانت مع الولايات المتحدة واليابان. وبدا واضحاً، وبسرعة، أن الحقائق تسير ضد تشيني.

ذكر دون إيفانز، الذي كان يأخذ دروساً دورية مع أونيل، "لاحظنا بالفعل زيادة 6% في الأسعار في الولايات المتحدة"، زيادة سليمة وحقيقية، أن طلبات تخفيض البيع من قبل منتجي الفولاذ الأميركيين أن التخلص من الفولاذ كان يؤدي إلى تخفيض الأسعار. "كل ما علينا أن نفعله"، أضاف إيفانز، مُبدياً ملاحظة للتجارة الحرة، "هو أن نكون صادقين بمبادئنا".

انفعل ميتش دانييل. تفوه بعبارات من دون تفكير، "حسناً، نعم، لكن إذا لم تستطع القيام بالعمل الصحيح عندما تكون في مرحلة تصديق 85%، فمتى تستطيع أن تقوم بالعمل الصحيح؟ أعتقد أنه حان الوقت لأن تقول لا".

نظر الجميع بدهشة إلى دانييل. لديه طريقة للتعبير عما يفكر به الآخرون ولكنه سوف لن يقول. وعلى الأغلب، سيجد نفسه يتحول إلى الجهة المعاكسة عندما يتجهم في وجهه كل من تشيني وروف، ولكن حالما انتهى من إبداء رأيه،

كان رأيه قد صار في الهواء.

بدا وكأن تعليقه أثار من في الغرفة. فتساعل أونيل ما الدلالة وراء ما يقوله الفريق السياسي من أن لديهم رأسمال كافٍ وميزات كافية، وبأنهم مقتنعون بحقوقهم وأنهم لا يوجهون الضربات إلى السياسة دائماً؟ تساعل أونيل بشأن هذه المسألة خارجاً عن صمته الهادئ، الذي كان على غير طبيعته ملفتاً للانتباه.

"حسناً"، قال بهدوء، "بالتأكيد، سيكون هناك عقبة كبيرة قبل أن نتخذ هذه الخطوة" من فرض التعريفات. نظر إليه تشيني بانزعاج.

لكن إشارة أونيل شجعت رايس بالبدا بالكلام، وفي الحال كان الاجتماع مفتوحاً للجميع. "أعتقد أن لدينا انقساماً هنا"، قالت. "هل نحمل هذا الأمر إلى الرئيس؟"

هذا ما كان تشيني يأمل بتجنبه - الانقسام. في الحقيقة، أي شيء كان ما عدا الانقسام. بدا كل شخص تقريباً في جانب؛ وتشيني وذوليك في الجانب الآخر، يحاولون التمسك بموقفهم. كان الاتفاق بالإجماع على سياسة صحيحة يصطدم بنفوذ سياسي.

وأخيراً، جاء دور بول. "لماذا نفكر بالقيام بهذا الأمر؟" سأل بإحباط. "سمعت اليوم أسباباً قوية تشجع على ألا نقوم بهذا الأمر، لكنني لم أسمع سبباً واحداً جيداً ليدفع بمسألة التعريفات إلى الأمام. سيضر هذا الأمر بمنتجي الفولاذ الحاليين. ولا نستطيع، حتى، أن نقول إن هذا سيحسن من صناعتنا للفولاذ".

مع تعليق ميتش دانييل الذي ما يزال يترأس الجميع - إن لم يكن اليوم، إذاً متى؟ - قال ذوليك بفتور: "علينا أن نفكر بمؤسسة ضمان أرباح رواتب التقاعد PBGC". كانت فكرة ذوليك أن PBGC فاشلة بإعطاء أموال كافية، وسوف لن تقدم المساعدة إذا فشلت الكثير من شركات الفولاذ وأصبحت التزامات رواتب تقاعدها مستحقة الدفع؛ وهذا سيجعل الموقف أسوأ. هز أونيل رأسه. فقد تذكر، أنه "لا يوجد شيء على الإطلاق للقيام به فيما إذا كانت التعريفات يجب أن تكون اليوم سياسة أميركية أم لا".



وأخيراً، عادت القضية إلى تشيبي. تتم يقول: "إن الواردات هي، في الحقيقة طريقة للتخلص من التدفق... إن مصانع الفولاذ لدينا تتمتع بالمنافسة"، وكل ما نفعله، فبحسب قانون منح التعريفات، وخاصة البند 201، الذي يقول: "نستطيع أن نعيد النظر في هذه المسألة خلال ثمانية عشر شهراً".

في عبارات أخرى، إذا كان كل ما نفعله اليوم ينسجم مع التعريفات، فسيكون طعماً سياسياً، وخلال ثمانية عشر شهراً - بعد انتخابات منتصف المرحلة - نستطيع أن نحدث التحول. انتهى الاجتماع.

\* \* \*

في اليوم التالي وفي مكتبه، استخرج أونيل ملفاً كان قد أرسل إلى حاسوبه ولاحظ انه كان ملفاً طويلاً نوعاً ما.

كان هذا الملف من غرينسبان. كتب غرينسبان في بداية الملف: "ابتعدتُ أكثر مما كنت أنوي بالفعل، لكنني اعتقدت أنه ربما يكون مفيداً على الرغم من ذلك".

فتح أونيل المستند المرفق به.

آلان غرينسبان

12 شباط 2002

## المحاسبة المشتركة وكشف الحقائق

### تشخيص المشكلة

لقد تطورت الحكومة طوال القرن الماضي لتدعم بشكل فعال جداً توزيع مدخرات الأمة لمعظم استخداماتها المنتجة. وعموماً، لقد خدمتنا الحكومة جيداً. فما كان بمقدورنا تحقيق مستوى إنتاجنا الوطني الحالي لو كانت الحكومة المتحدة عاجزة إلى حد كبير.

ومع ذلك، إن تجاربنا الحديثة جداً مع إفلاس إنرون، وما سبق ذلك من حوادث قليلة، تقترح أن ممارسة الحكومة المتحدة ابتعدت عن معرفتنا حول كيف من المفترض أن تعمل. قانونياً، يمتلك أصحاب الأسهم مؤسساتنا ويقومون بتوجيه توزيع الموارد المشتركة سعياً لزيادة أسعار الشركة. إلى حد ما نجحوا، هم يتبنون التوزيع الأمثل لرأس المال في اقتصادنا.

ولكن عندما نما اقتصادنا، وأصبحت مؤسساتنا ضخمة جداً، اختفت، في الحقيقة، سيطرة مالكي الأسهم: فالملكية قد توزعت، وأصبح لبعض مالكي الأسهم حصصاً كافية للتأثير بشكل فردي على اختيار لجان الإدارات أو على اختيار المدير التنفيذي الرئيسي. إن الغالبية العظمى لملكية الأسهم المشتركة هي من أجل الاستثمار، وليس من أجل تحقيق التحكم الفعّال للشركة، على الرغم من المواقف القليلة نسبياً لمحاولات السيطرة "العنيفة".

وهكذا، أعطيت تدريجياً إلى المدير التنفيذي صلاحية توجيه المؤسسة، على أمل ما يعرف أنه يصب في المصالح المثلى لمالكي الأسهم...

على مدى الصفحات التالية، تبني غرينسبان فكرة أونيل وأيدها بتحليل داعم، ملاحظاً أن لجان الإدارة يتم اختيار معظمها من سجلات أعمال تقدم من قبل المدير التنفيذي؛ حيث يتم اختيار المحاسبين من قبل المدير التنفيذي؛ وأن خطة العمل للشركة، المعدة من قبل المدير التنفيذي، "تؤثر بشدة على اختيار ممارسات المحاسبة التي تقيس على نحو مستمر درجة نجاح أو فشل تلك الخطة.

وكتب أيضاً: "وبالنتيجة، ليس للأسواق بديل سوى أن تعتمد على المدير التنفيذي لتضمن تقييماً فعالاً لتوقعات المؤسسة".

تفحص غرينسبان قائمة طويلة من المهمات وأعمال التقصير المرتكبة

مؤخراً، بإشراف نموذج المدير التنفيذي المسيطر، من قبل أحزاب عديدة من محلي الضمانات (الذين، كما يعرض بحثهم، "كانوا على الدوام متفائلين جداً") إلى المدراء التنفيذيين (الذين، "تحت الضغط المتزايد من مجتمع الاستثمار لمواجهة التوقعات المتصاعدة"، قد "انجذبوا إلى أجهزة المحاسبة التي هدفها الوحيد هو إلغاء النتائج المعارضة الممكنة").

مع كل صفحة يقرأها، كان يلاحظ ازدياد ياس غرينسبان بشأن الوضع الحالي لأميركا المتحدة، إلى حد بعيد يفوق حتى مخاوف أونيل.

وختم غرينسبان يقول: "في هذه الأجواء، كمية تثير الريبة من المحاسبة المشتركة قد استقرت إلى حالة أكثر تكيفاً بقليل مع... مبادئ المحاسبة المقبولة عموماً GAAP، دون السعي للحكم فيما إذا كانت حسابات الشركة بالإجمال تمثل فعلاً وصفاً دقيقاً وشاملاً للوضع المالي الحالي للمؤسسة.

"فبينما يعتبر الواجب المشترك لكشف الحقائق محدوداً مقارنة بمبادئ المحاسبة المقبولة عموماً، فإن عملية كشف الحقائق ستبقى ناقصة...".

حسناً، فكر أونيل، ترك غرينسبان النظام الكامل لمبادئ المحاسبة المقبولة عموماً - وهذا يعطي مجالاً للمؤسسات لتفكر في عملياتها ومن ثم تكشف الحقائق إلى الشعب. إن شكل هذه الأحكام يتغير باطراد.

هذا البيان، باعتقاد أونيل، يمثل خطة غرينسبان وقلة ممن لم يكن له خبرة مباشرة معهم. كان منطقياً، وواضحاً كوضوح بحيرة صافية، ومن دون إظهار للنصائح والاقتراحات التي ميزت عباراته العامة في الاقتصاد وفي معدلات الفائدة. مسألة تدعو للسرور. وإنه لأمر سيء جداً ألا يتسنى للشعب فرصة لقاء غرينسبان. هذا ما فكر به أونيل.

وضع المذكرة جانباً.

إذا كان على المدير التنفيذي أن يمثل السلوك المثالي للنزاهة، ويرشد كل أولئك الأشخاص الذين هم في موقع الشركة إلى المستويات المثلى من كرم

الأخلاق والشفافية وكشف الحقائق، عندئذٍ يجب أن يتحرك بدافع الخوف - الخوف من نار جهنم. أكد التفكير في تقييمات غرينسبان الكئيبة لأونيل أن المستوى لإطلاق دعوة قضائية واللوم الشديد يجب ألا يبقى مهملاً. كان ذلك محدوداً جداً، نادراً جداً - هذا المستوى من التقييم كان سينطبق، من دون شك، على كني لي عندما كان مديراً تنفيذياً في شركة إنرون. ولكن لي كان واحداً من بين ألف شخص. لا يجب أن يكون هناك إهمال. إذا لم تقدم للمستثمرين صورة دقيقة للشركة التي تديرها - وصفاً توضيحياً فإن "الشخص العاقل"، أو في هذه الحالة "المستثمر العاقل"، يستطيع أن يفهم وبالتالي يعرف تماماً - أنك مقصر.

حان الوقت. لقد أحدثت الأحداث التاريخية معرفة واضحة مفاجئة لما كان يجري من أعمال منحرفة بشكل ثابت وبطيء في أميركا المتحدة لمدة عشرين سنة. إذا سجلت صفة إهمال إلى المدير التنفيذي، الذي يفترض أن يبقى نزيهاً فإن "المستثمر الذكي"، سينسحب. إن أرباح الرئيس ومالك الأسهم ستنتج مستوى جديداً، نوعاً من المنافسة النزيهة - وهذا ما يبقى المستثمر على ارتباط بالشركة. أما بالنسبة للمدير التنفيذي المهمل، فعلى حسب تفكير أونيل، عليه أن ينتبه لأنه سيتعرض للوم والعقوبة.

\* \* \*

وضعت التقارير في ملفات. وقُدمت الآراء والخيارات. وأعدت هيئة الموظفين في الإدارة الفيدرالية، والخزينة، والـ NEC والـ SEC مؤيديها. في 22 شباط، في الساعة الواحدة بعد الظهر، أجرت مجموعة من كبار الموظفين الماليين في الولايات المتحدة اجتماعاتها في غرفة المؤتمرات الضخمة في قسم الخزينة: وهم أونيل، وغرينسبان، وهارفي بيت، ورئيس الـ SEC، وغلن هوبارد، ولورانس ليندسي، ووليم ماكدونف، ورئيس المصرف الاحتياطي الفيدرالي في نيويورك، وكن دام، وديفيد افوزر وعدد من مساعدي الوزراء من قسم الخزينة.

نعم، كانت أزمة. قبل ثلاثة أسابيع، أعلنت - Global Crossing مزود الألياف البصرية الأساسي - الإفلاس. وبدأت تحقيقات الـ SEC بسرعة. وبدأت شركة دينس كوزلويسكي، تيكو، غير جديرة بالثقة. كانت الشبكات الضخمة مثل Qwest في وضع مضطرب. كل يوم، كانت تظهر أسرار جديدة حول ما كشفته AOL أو ما لم تكشفه لـ Time Warner قبل استخدام أسعار أسهمها المتضخمة على نطاق واسع لتسيطر على عملاق الإعلام. الأمر المعروف، والذي كان مرفوضاً لفترة طويلة هو أنه كان هناك تحول مستمر، عبر عقدين تقريباً، لمعرفة الأداء المقبول للمؤسسات. وافق الرجال في هذه القاعة خلال اجتماعات سابقة على تلك المقدمة وعلى نتائجها: حيث أن هناك عشرات الآلاف من الشركات في أميركا - أكثر مما يمكن لأية وكالة أن تنظم المجتمع - والتي كانت تعمل في الواقع من دون مستوى سابق لفرض اتباع سلوك النزاهة.

أما اليوم، فكان السؤال هو ما العلاج الذي يُنصح به، كمجموعة جديدة من المقاييس.

على أونيل، كرئيس للجنة، أن يقدم عرضه إلى الرئيس في الأسبوع المقبل تقريباً. حان الوقت لإصدار القرارات. في هذه الأثناء، سيرتاح أونيل ويدع أولئك المتجمعين حوله يحسمون المشكلة، ويشارك فقط عند الضرورة. عندما جلست المجموعة حول طاولة العمل، هز أونيل رأسه لغرينسبان، الذي سأل "أين نحن من الاتفاقيات المتعلقة بالمبادئ؟"

ومن دون هدرٍ للوقت، ذكر أونيل المستوى الذي كان من المفترض أن يدار عليه النقاش: "لدينا اتفاق لتقوية بنية المسؤوليات من أجل CEO".

بيت، المنظم السابق، المتحمس أحياناً، والحاذق، ومحامي الضمانات، استفسر عن الرجلين الرئيسيين - غرينسبان وأونيل، اللذين كانا متفقين في أغلب الأوقات - وعلى نفس الدرجة من الأهمية. ذكر أونيل المعيار الجديد المقترح - الإهمال - لدعوة قانونية أو دعوة تشريعية في اجتماع سابق. "إن تحويل معيار الإهمال مشكلة ضخمة"، قال رئيس الـ SEC. "لا نستطيع أن

نتحول إلى ذلك الموضوع تماماً. من دون شك يتوجب علينا منع التلاعب بالنظام. لكن نحن بحاجة إلى مستوى عالٍ، وإلا فإننا سنغوص بالدعاوى القضائية".

كان غرينسبان مدركاً لمشكلة هارفي. سيعمل مستوى الإهمال على خداع المزيد من المدراء التنفيذيين - على الأقل مبدئياً، أكثر مما يستطيع موظفو الـ SEC معالجته. ودار حديث حول إحداث وكالة جديدة لمعالجة قضايا المحاسبة وكشف الحقائق. تحدث عنها هارفي بحماس.

أراد الرئيس الفيدرالي أن يبعد تلك القضية عن طاولة المناقشات. "إننا نتحدث عن تغييرات طموحة"، قال غرينسبان، "ولكن يجب أن نركز على SEC. الـ SEC فقط".

إن المسؤولية اليوم هي ببساطة مواجهة الأعباء القانونية للأدلة، والتي هي مبادئ المحاسبة المقبولة عموماً. لم يكن هذا الدافع الأمثل. وقد اقتنع غرينسبان من محادثاته مع أونيل، أنهم كانوا يحتاجون لتحويل عبء الإثبات إلى المدير التنفيذي لإعلام "الشخص المعقول".

"بول، ما هو المقياس الحالي للمدير التنفيذي؟" سأل غلن هوبارد.

"يتطور المستوى على أسس قانونية، ولكن بعض المدراء التنفيذيين ابتعدوا كثيراً عن حدود المدير التنفيذي".

بعد بضع محادثات للطرق المعينة التي كان المدراء التنفيذيون يتجاهلون حدودهم، قال بيت، "يجب أن يقول المدير التنفيذي ما يراه ملائماً لشركته، ويجب أن يتطابق هذا مع مسألة كشف الحقائق".

استمع غرينسبان إلى التسويات بفارغ الصبر. نعم، نعم، إننا نعرف كل ذلك. "إنني أرجع إلى السياسة المالية المشتركة: الأسهم، وخيارات البورصة، والحوافز".

أراد للمنطق الذي تبناه هو وأونيل أن يكون مقنعاً جداً وفعالاً حتى لا يمكن

إنكاره. "قبل عام 1980، أوقفت عملية إعادة شراء الأسهم"، قال غرينسبان. "وتم سحب العائدات للأسهم. إن الأرباح هي مقياس مشكوك به جداً..." وبدأ بإقصاء المعيار الذهبي - الأرباح بحسب نسبة الشراكة - الذي حرك الأسواق والتوقعات والآمال والمخاوف. توجد أدوات كثيرة جداً يستطيع المدير التنفيذي استخدامها "لفبركة" تصريح بالأرباح، وطرق كثيرة للتضليل. تعتمد كل قيم الموجودات، على الرغم من ذلك، على التنبؤات فقط..." تتبعت المجموعة كل كلمة من كلماته. لكن لم يلاحظ الرئيس في نظراتهم انفعالاً يشبه انفعاله. ضرب يده على الطاولة ورفع صوته. "يوجد الكثير من التلاعب في النظام حتى أفلس. الرأسمالية لا تعمل! هناك فساد في نظام الرأسمالية".

ساد الصمت في الغرفة. ويتذكر الكثير من الموجودين مشاعر ردود الفعل الجسدية - قشعريرة البدن - لوجود ذلك الرجل الحكيم العاقل غرينسبان، الدقيق والهادئ جداً في كل مشكلة، يرفع صوته كالملك لير، يشكو إلى السماء. كان أونيل، أيضاً، هادئاً، يحترم سخط أصدقائه. تحرك نوابه ليملأوا هدوء الغرفة غير المريح.

قال أفوزر بتردد "أعتقد أن علينا العودة لتحديد مستوى الرعاية المطلوب توافره لدى المدير التنفيذي بحسب متطلبات الـ SEC".

قال بيتر فيشر: "إن كان المدير التنفيذي يعرف حقيقة ما، وأراد المستثمر العاقل أن يعرفها، فيجب أن تكشف تلك الحقيقة".

كان بيت مستعداً للمرة الثانية: "لنناقش العلاج - سلطة إزاحة المدير التنفيذي، سلطة منعه من العمل في المستقبل مع شركة عامة". واستعرض طرق الإقالة - والإجراءات التنفيذية المتعلقة بالعائدات الوظيفية. لكن التحدث بشأن العقوبات كانت مسألة سابقة لأوانها، حيث يجب أن تأتي مسألة مستوى الإدارة أولاً. حاول بيت تفسيرها أكثر من مرة. "المدير التنفيذي مجبر على إعلام المستثمرين بالمعلومات المادية التي يعلم أن المستثمرين يرغبون بمعرفتها. لا يمكن أن يوجد "تجنب مقصود" لحق المستثمرين في ذلك.

تجهّم أونيل: كانت مسألة التجنب المقصود تكاد تصل إلى مستوى التهور - فعليك أن تبرهن حسن النية. في هذه اللحظة بالذات، ادعى كبار المدراء والمنفذين في شركة إنرون أنهم كانوا غير مدركين للكوارث المالية التي أدت إلى الإفلاس. في ظل الظروف الحالية، حماهم ذلك الادعاء إلى حد كبير من العقوبات، لأنهم كانوا يؤكدون أنهم ليس لديهم مالكي أسهم مهملين وغير مدركين للأمور. فالتقييم سيكون بناء على معيار الإهمال، والذي يمكن للقاضي أو الحكم أن يحدده، سواء عرف المدراء التنفيذيون بذلك أم لا، إذ كان عليهم أن يعرفوا بتلك المشاكل ويعملوا على حلها.

عندما تكلم بيت، نظر أونيل بإمعان إلى غرينسبان، الذي أمل أن يقود الإدارة اليوم - وهذا توقع سابق لأوانه.

"إذا لم يكن النظام الحالي، إذاً ماذا؟" قال غرينسبان. "يوجد فجوة في النظام الحالي، هذا واضح جداً". لكن رئيس اللجنة بعد ذلك تجنب الدخول في شركته الخاصة - محلي الضمانات، وتفاؤلهم المستمر، وفكرة تتبع ونشر الإنجاز السابق لتوصيات المحللين (الذي توقعوه ومقابلته مع ما حدث) وذلك لتأكيد صداقيتهم ومصداقية شركاتهم. وفي هذا الاتجاه كان ينحو. "كل شيء نتحدث عنه سيكون (نوعية من الدرجة الثانية) في العالم"، أضاف غرينسبان، مشيراً إلى النظرية العامة للنوعية من الدرجة الثانية، التي تفترض أن التركيز على متغير واحد وتعديله يمكن أن يسبب تحولات غير مرئية لمتغيرات متعلقة به.

استحوذ بيت على الافتتاحية. "إنه ليس من عمل الحكومة حماية مالكي الأسهم من المجازفة في الإدارة السيئة. نحتاج أن نركز على نوعية كشف الحقائق، وليس على نوعية الحكم". ثم رجع إلى موضوع "التجنب المقصود". خلافاً لذلك سوف لن توجد واجبات تأكيدية من قبل المدراء والتنفيذيين، مثل هذه الواجبات ستتعلق بنقل معلومات "هامة لا جدال فيها".

"هامة لا يمكن الجدل فيها"؟ كانت هذه عبارات المحامي، كلمات مشوشة، مثيرة للنقاش، ووصل غرينسبان مرة ثانية إلى الأمر الرسمي الواسع.



"إنها قضية أخلاقية ذات مغزى. يحتاج الرئيس ليتكلم إلى الأمة بشأن القضايا الأخلاقية - عمل يقوم به بشكل جيد جداً. يتطلب الأمر عقد اجتماع يدور بين الوزير أونيل والرئيس ليناقشا ما يحتاج إليه نظامنا الرأسمالي".

وبدأ غرينسبان بإعداد جداول المستويات - الشفافية وآداب مهنة المحاسبة، وكشف حقائق لما عرفه الموظفون واعتمد على هذه المستويات في اتخاذ قراراتهم.

لاري ليندسي، الجالس بهدوء وأمان، في اجتماع كان بشكل كامل يدور حول مجموعة أونيل، استجاب إلى دعوة غرينسبان الدائمة "علينا تقوية المستويات، لنعزز بالفعل القوانين الموجودة".

هز غرينسبان رأسه. لم تكن المسألة عن التعزيز - كانت مسألة تدور حول مهمة إيجابية للمحافظة على مستوى مثالي من النزاهة، على حدّ قوله.

عاد إلى سجل أونيل، وأدرك أن الطريقة الوحيدة هي المحافظة على هذا النقاش واضحاً. "إن نظمت أمور المدير التنفيذي، فإن بقية الشركة ستتبعه".

تراجع غلن هوبارد.

وقال: "لا، لا، لا.... علينا أن نتحدث عن مستثمري المؤسسات ومدققي الحسابات والمحللين". وبدأ بتفحص جداول الأعمال المحددة لكل مجموعة.

كان أونيل راضياً.

"نحتاج إلى مدراء تنفيذيين لنصادق على كشوف الحسابات المالية، وذلك سيخلق نظاماً من وسائل التحكم الداخلية"، قال ذلك - وهذه الفكرة التي يأتي وضوحها من الشخص الوحيد الموجود في الغرفة والذي سيدير دائماً شركة ضخمة، والذي أغلق الطريق أمام أي عملية تهرب. ومن ثم تابع الموضوع. إن الفكرة الأساسية، كما هي الحال في أمور كثيرة أخرى، كانت خلق عملية من التطوير المستمر. بإمكانك أن تقوم بذلك فقط بإعداد مستوى من السلوك المثالي" ومن ثم تدون كيف اقتربت الشركة من الوضع المثالي. ويجب أن يضاف هذا إلى بنية القيود والعقوبات - طريق إلى التطوير الذاتي. "على كل

مستثمر أن يعرف، هل تتبع الشركة السلوك المثالي؟" يجب على المحاسبين أن يكشفوا إلى لجنة حسابات الشركة إذا ما تبعت الشركة السلوك المثالي. ويجب أن تتحقق اللجنة وتكشف عما إذا لم ينفذ التدريب المثالي - وعندما لا تنفذه تسأل لماذا لم تنفذ. هذا يعطي فهماً لمعيار الإهمال، مجموعة من المعايير الثابتة لذلك النقاش. وسأعلم الرئيس عند التحضير لخطاب سيلقيه خلال بضعة أسابيع. ستحتل هذه الأفكار مكاناً هاماً من ذلك الخطاب".

دلت نبرة صوت أونيل على نهاية الاجتماع. كانت لجنته، على الرغم من كل ذلك. وهو وغرينسبان - اللذان قاما بمعظم التحليل. كانا معاً بشكل واضح. هزّ الجميع رؤوسهم. الجميع ما عدا لاري ليندسي.

"يوجد دائماً خيار عدم القيام بأي شيء". قال ليندسي بإيمان الشجاع الحرّ النشط في قوة التصحيح الذاتية للأسواق. "هل علينا تغيير الحوافز؟" استمع، إن الأسواق تتحسن. فهي تقوم مسبقاً بخصم أسهم الشركات التي تبين مخالفات المحاسبة". دهش الآخرون الموجودون في الغرفة. بدا وكأن ليندسي كان يجلس في غرفة أخرى؛ كأنه لم يعر انتباهاً للاتجاه الذي رسم من قبل أونيل أو إلى غرينسبان، الذي، بعد خمسين سنة من دراسة التجارة الأميركية، تكلم بحماس مثبط للهمم.

"علينا أن نهتم بالقانون ذو النتائج غير المقصودة"، تابع ليندسي. "إن الدوافع الجيدة من أجل السلوك الجيد للمدراء التنفيذيين، على ما أعتقد، يمكن أن تتحقق في الإطار الموجود".

عند الظهر وإذ اختلى أونيل مع نفسه، أخرج مجموعة من الأوراق وبدأ الكتابة.

"يبدأ مخطط خطابي للرئيس بهذا الشكل: يعتمد النظام المالي على الشفافية وعلى المستثمرين الذين يملكون معلومات يحتاجونها لاتخاذ قرارات معلنة. الشيء الذي نحن بحاجة إليه هو مستوى جديد من كشف للحقائق، مستوى مثالي يجب على المدير التنفيذي أن يصادق عليه".

"من المهم أن نستخدم السلطة الموجودة لـ SEC"، قال بيت ككلمة أخيرة في قضيته الرئيسية.

"هذه هي الفرصة الهامة لإنهاء هذه المستويات المثالية"، قال أونيل بسرعة. "ربما الفرصة الوحيدة المشؤومة التي سنحصل عليها أبداً".

\* \* \*

بعد ثلاثة أيام، انتشرت القصة في صحيفة وول ستريت، حول موقع أونيل في الحكومة المتحدة ورغبته برفع المستوى من مستوى التهور إلى مستوى الإهمال البسيط.

ذكرت القصة أن بيت وهوبارد كانا ضد المستوى الجديد، "قلقان من أنه مهما كانت هذه القضية محبوكة، فسوف تؤدي إلى دعاوى قضائية كثيرة". وذكرت أن لاري ليندسي كان يمثل صوتاً داخلياً للتحفظات. "من وجهة نظر تاريخية، عندما ينظر أحد ما إلى هذه الفترات، يرى أنه توجد دائماً عملية تجنب مقصودة تنظيمياً ولكن على نحو ضئيل - في مرحلة الصعود، ويوجد دائماً صعوبات كثيرة للقيام بتنظيمات كثيرة جداً - في مرحلة الأزمات" كما أوردت الصحيفة الخبر. ولكن (جاء في بقية القصة) ما يلي:

"... إن مهاجم المعتقدات التقليدية السيد أونيل وهو رئيس Alcoa السابق الذي استمتع طويلاً بتوبيخ زملائه المدراء التنفيذيين لفشلهم بالتمسك بالمستويات المثالية للإدارة - بدأ مسروراً بدور التوبيخ المشترك، وقد قال إنه عندما يطرح فكرة معايير الحكومة القوية مع المدراء التنفيذيين، "تجذب عيونهم، وهذا يدل على الموافقة". لو نظر التنفيذيون إلى إصلاحات البيت الأبيض وقالوا: "أوه، نعم، إنه أمر سهل" - فعندئذ، على الأرجح، ما كنا لنرفع الحاجز عالياً بما يكفي"، أضاف أونيل.

\* \* \*

في وقت مبكر من صباح اليوم التالي، 26 شباط، أرسل أونيل مذكرته إلى الرئيس، يحفظها في ثلاث صفحات. أعدت من أجل الاهتمامات الدراسية للرئيس. "التحدي"، كتب إلى بوش، "هو استعادة نظام ينادي بقيم المسؤولية والمحاسبة الموجهة نحو نمو قوي طويل الأمد، وليس باتجاه أرباح الأسواق القصيرة الأمد".

بعد وصف ما سماه بـ "الإصلاحات الضرورية" - مثل تعديل ممارسات كشف الحقائق المشتركة مع الحاجات الطويلة الأمد للمستثمرين؛ ودعم وتوسيع واجبات مدراء الشركات المشتركة والمحاسبين دون تشجيع ظهور دعاوى قضائية تافهة؛ وتأكيد استقلالية المحاسبين وإحداث أحكام محاسبة هامة - كتب أن هناك اتفاقاً جماعياً في مجموعة العمل وهو "أنه على الشركات أن تساعد مستثمريها ليروا نفس الصورة التي تراها الإدارة".

كانت في الفئة الثانية - قضايا "لا تزال مفتوحة" - حيث ذكر التحول من التهور إلى الإهمال. "والآن"، قال أونيل مناشداً الرئيس، "ربما يوجد فرصة واحدة على مدى جيل واحد لإنهاء المستويات المثالية من أجل كشف الحقائق المشتركة".

ظن أونيل، أن هذه المذكرة، مثل المذكرات الأخرى التي كتبها، كانت مذكرة وسيطة صادقة. وفي هذه الحالة بالذات - رئيس لجنة المجموعة العاملة - أراد أن يبين كيف يمكن أن يعمل هذا الوسيط الأمين. عندما كتب تلك المقاطع المتساوية، تساعل، إن كان يتوجب عليه أن يكون أكثر صرامة ومحاوراً - ينفذ ما يقترحه غرينسبان: إقناع الرئيس بقضية محكمة.

فبدلاً من ذلك، أرفق أونيل قسماً عن كيف يمكن لمستوى الرعاية المطروح أن يؤدي إلى دعوى قضائية متهورة. الطريقة لمواجهة هذا الاحتمال، أضاف أونيل، كانت تقييد تقوية مستوى الإهمال لـ SEC ومنع الدعاوى الخاصة الناتجة عن المستوى الجديد.

هب نسيم أطلسي دافئ من خلال نوافذ غرفة الانتظار المفتوحة لـ ريتز كارلتون في جزيرة إميليا، في فلوريدا - التي تبعد حوالي ثلاثين ميلاً عن الشاطئ شمال شرق جاكسن - عندما وصل أونيل وميشيل ديفيس ظهراً في 26 شباط.

والآن، وفي نفس اليوم بالذات الذي أرسل فيه مذكرته إلى بوش، سيتسنى لأونيل التحقق من بعض ما اقترحه للرئيس. ودعي إلى مأدبة الغداء في الفندق في مجلس الخدمات المالية، مجموعة ذات نفوذ كبير من رؤساء إحدى وعشرين شركة للخدمات المالية الضخمة في الدولة.

عند انتظاره في قاعة ميبورت كان فيل بورسيل، وهو رئيس لجنة ومدير تنفيذي لمورغان ستانلي. قال مازحاً: "شكراً لك على دعوتك لنا على الغداء في عرين الأسد".

"أعتقد أنني الهدف الرئيسي"، قال أونيل. "أعتقد أن الموضوع حالياً يتعلق بالحكومة المتحدة، برفع المستوى من أجل المدير التنفيذي".

بورسيل، خريج جامعة نوتردام الذي أدار شركة Dean Witter Discover قبل أن ينتقل إلى مورغان في 1997، كان قد اتكأ على المقعد وقال برفق: "ربما تكون العملية عملية بيع صعبة مع رؤساء كثيرين. كانوا يشعرون في ذلك الحين أنهم متضررون نوعاً ما من الاقتصاد. وأنا متأكد أنهم سيتصلون بالبيت البيض".

بعد عدة دقائق، على طاولة المجلس الضخمة التي تحلق حولها التنفيذيون الماليون، تفحص أونيل عدة مسائل بدءاً من أحداث 11 أيلول وإصلاح وول ستريت للاقتصاد إلى المعونة الأجنبية وأخيراً إلى الحكومة المتحدة.

وضع القضية من أجل المستويات المرتفعة. "ببساطة، إن معرفة ما يجري في شركتك - كونك المسؤول عنها - هو معيار لا أحد في هذه الغرفة ينزعج من تناوله في الحديث. بل حتى أنه لن يشكل قضية لمعظم المدراء التنفيذيين".

لقد نُقلت القصة في صحيفة وول ستريت اليومية في العدد الذي سبق عقد الاجتماع إلى كل قارئ من قراء الصحيفة المتدينين في هذه القاعة. في هذه القضية، كانت مسألة اتخاذ الاحتياطات تعني الاستعداد للمعركة.

كانت التعليقات سلبية بشكل عام تقريباً. كانت وجهة نظر ليندسي حول عمليات التصحيح الذاتية التي حدثت سابقاً في الأسواق - من البيع القصير الأمد للأسهم في الشركات التي عانت من مشاكل المحاسبة أو التنظيم - جواباً مفضلاً.

"إن عملية الحسم لتلك الشركات هي قضية هامة اليوم، في زمن الفضائح التاريخي، ولكنها ستتقضي. وكالعادة ستتحول إلى عملية تجارية بسرعة كبيرة لا يمكنك مجاراتها"، قال أونيل. "ما نبحت عنه هو إيجاد طريقة لإحداث تغيير دائم". بدا أن العديد من المدراء التنفيذيين قد أخذوا النصح مسبقاً من مستشاريهم الرئيسيين. الأمر الوحيد الذي لا يريدونه هو زيادة النزاعات القانونية ولو كانت في أدنى مستوياتها.

دار النقاش في جو من القلق لمدة نصف ساعة، إلى أن أتى المدير التنفيذي للخدمات المالية، الذي جلس على بعد ستة أقدام من أونيل، وقال بحماس: "سوف أستقيل بدلاً من أن يكون على عاتقي توقع معرفة كل شيء يجري في شركتي. هذا الأمر غير معقول أبداً. ولهذا السبب لدي لجنة، ولهذا السبب لدي مسؤول مالي رئيسي. ببساطة لا أستطيع أن أكون مسؤولاً عما يقوم به أولئك الأشخاص".

لم يتكلم أونيل كثيراً رداً عليه. شكر المدير التنفيذي على رأيه. وعلى كل حال، كان قد حان الوقت لاجتماع مع موظفي الجمارك في المحطة الجوية البحرية في جاكسونفيل.

أثناء حثه الخطى في بهو فندق ريتز كارلتون، أسرع ميشيل ديفيس إليه. وقال: "لا أستطيع أن أصدق أن ذلك الرجل قال ذلك. أنه سيستقيل بدلاً من أن يكون مسؤولاً عما يجري". فقال أونيل: "والله، لن أستثمر الأموال في شركة ذلك الرجل".

في صباح اليوم التالي عندما اقتربت طائرته من واشنطن واتجهت نحو قاعدة أندروز للقوى الجوية، فكر أونيل بردود الفعل السلبية للمدراء التنفيذيين في فلوريدا. كان متأكداً أن المدراء التنفيذيين من كل مكان يتصلون بالبيت الأبيض. ستكون خطوة جريئة من الرئيس أن يعارضهم. وكان العديد منهم جامعي أموال من أجل حملة عام 2000. لو كانت لديهم خياراتهم، لما فضلوا نظام المدراء التنفيذيين السائد.

فكر باجتماع الفولاذ منذ أسبوعين وبتعليق ميتش دانييل المفاجئ. إن الحكومة المتحدة، هي كالفولاذ، قضية كانت فيها المصالح الخاصة قوية وجاهزة، حيث سيكون هناك ضغط لجمع رأس المال السياسي المؤقت. ولكن إن كنت لا تستطيع أن تقوم بالأمر الصائب، وتنسى تماماً، وللحظة، الأمور المتعلقة بتلك الحسابات، عندما تصل إلى نسبة 85%، فمتى تستطيع أن تقوم بالعمل الصحيح؟ دون ملاحظة ليتصل بميتش ليشكره على حديثه الصريح جداً.

وبعيداً، رنت الهواتف في الجناح الغربي. كان المدراء التنفيذيين المساهمين يحضرون لحملة بوش. كانت المكالمات معظمها ذات مضمون واحد: "أعرف أنه من المفترض أن يكون أونيل واحداً منا... لكن سيطر عليه!"

تحولت المسألة إلى معضلة بالنسبة للفريق الاستراتيجي في البيت الأبيض، أي كارل روف والسياسيين. في أواخر شتاء وأوائل ربيع عام 2002، عندما انكشفت الفضائح، أخبر روف عدداً كبيراً من موظفي الحكومة الرسميين أن بيانات التصويت كانت حاسمة: أساءت الفضائح إلى الرئيس، وخيم جو من الاضطراب بدلاً من الاستقرار، في قضية بوش ما بعد أفغانستان. الأمر الذي أقلق روف كان ذلك الغضب من قضية إنرون وأوغاد متعاونين آخرين غاصوا في شبكات غامضة حول بوش وهاركن انيرجي وتشيني وهلبرتن. كان السؤال: ماذا علينا أن نفعل؟ عندما عين بوش أونيل

رئيس لجنته الخاصة في قضية مهمة كهذه، كان الرئيس غير مبالٍ بالمخاطر السياسية السلبية. وكان يعتقد أن بإمكانه دائماً تولي زمام الأمور مهما عرض وزير خزينته العنيد.

الأمر الذي لم يكن يتوقعه هو أن الكثير من المدراء التنفيذيين الغاضبين كانوا يكتبون ويتصلون بالبيت الأبيض. كانت "القاعدة" في حالة مضطربة.

\* \* \*

في الثامن والعشرين من شباط، أورد قسم التجارة تقديره الأولي أن مجمل الناتج الداخلي (GDP) تنامي بشكل سليم بنسبة 1.4% في الربع الرابع من عام 2001.

وفي قسم الخزينة، احتفل أونيل ووزيره المساعد، ريتشارد كلاريدا. لم يكن ابتهاجهما ببساطة انعكاساً لإشارة عامة حول مرونة اقتصاد الولايات المتحدة. بالنسبة للأشهر الأربعة الماضية، كان كلاريدا يت رأس حملة طوارئ ليقوم بعمل لم تنجزه الخزينة ولا أي قسم آخر في حكومة الولايات المتحدة من قبل وهو: جمع وتقييم فوري للبيانات الحالية المتعلقة باقتصاد البلاد.

بعد أحداث 11 أيلول، عندما وجد أونيل نفسه يتحدث إلى شركات الاعتماد حول حجم العمل، وإلى مصنعي السيارات حول دفاتر الطلبات التجارية، أدى هذا إلى تبلور الفكرة. "كنت دائماً محبطاً بسبب بطء الحكومة في جمع وتحليل البيانات الاقتصادية. ولهذا السبب كنت أنا وآلان نبحت دائماً عن مواد أولية حديثة - مؤشرات تظهر الوضع الحالي وتساعد على توجيه تحليلك، مثلاً، للأسابيع القليلة المقبلة، قال أونيل. "لذلك، وضعت كلاريدا في موقع المسؤولية سعياً لإيجاد الفهارس الأساسية للبيانات الحالية وتحليل ما تقصده البيانات بالفعل".



ولدت المبادرة من الإحباط على الرغم من أي شيء آخر.

في اجتماعات الغداء الاقتصادية التي كانت تقام يوم الاثنين طوال السنة، كان أونيل يجد نفسه غالباً على خلاف مع تكهنات ليندسي الفارغة من أجل اقتصاد الولايات المتحدة. "أعتقد أنه كان رأياً فريداً، لا يستند إلى الحقائق،" قال أونيل. "أراد لاري اقتطاع الضرائب - اقتطاع ضرائب ثابت ومستمر - وكان يرتب النقاشات لدعم تلك الأفكار. وبشكل واضح، لم يرتب الكثير في مسألة الدليل."

وفي اجتماع للفريق الاقتصادي في أواخر أيلول 2001، كان ليندسي - متأكداً أن الاقتصاد سينهار بشكل سيء اليوم - دافع عن مسألة اقتطاع ضرائب سنوية بقيمة 150 مليار دولار وذلك ليقدم حافزاً. فبدلاً من توبيخ ليندسي لحاجته إلى دليل، قرر أونيل أن يجمع دليله الخاص. في اليوم التالي، أصبحت هذه المسألة عملاً تاماً لكلوريدا، البروفسور المحترم المعروف على نطاق واسع من كولومبيا والذي قدم عملاً ضمن حدود معينة في ظل رئاسة ريغان.

قدم النظام الحالي تقارير أسبوعية حول النشاط الاقتصادي مستخدماً عملية تحليلية جمعت البيانات من ثلاثين فئة منفصلة. أظهر التحليل، في جوهره، مسار الاقتصاد. وكان قسماً مما قدمه فواتير أسبوعية للـ GDP، بدلاً من دمج ثلاثة أشهر أطلقت بضعة أسابيع بعد نهاية كل ربع من قبل قسم التجارة.

في أوائل كانون الأول، كان فريق جمع البيانات الحالية مستعداً لتقديم تقديره الأول من الـ GDP. سيقاس الفريق الربع الرابع من GDP لأسابيع عديدة حتى قبل انتهاء مدة الربع. الرقم هو نمو 1.1%، وهو معدل سليم يأخذ بعين الاعتبار الصدمات التي عانى منها الاقتصاد بشكل واضح بعد أحداث 11 أيلول. في تلك المسألة، تراوحت التوقعات الخاصة الأساسية بين زيادة GDP بنسبة 0.6% وخسارة بنسبة 2.5%.

في هذه الأثناء انطلقت مجموعة العروض المحفزة بعد أحداث 11 أيلول حيث لاقت التأييد والمعارضة خلال فصل الشتاء. لم يكن واضحاً إن كان الاقتصاد قد

تلقي ضربة مؤثرة من الهجوم الإرهابي وأنه احتاج إلى دعم. إن عدم المصادقية حول موضوع ما كان هناك إجماع عليه كانت، إلى حد ما، بسبب الطريقة التي اعتمد فيها أونيل على بياناته الحالية ليقدم في خطابه ومقابلاته وشهادته التشريعية أهمية الحقائق والتوقعات المخيفة التي نجمت عنها. وفي زيارته المتكررة إلى الكونغرس، قال أونيل مراراً، "ربما لا تكون المسألة سيئة كما تظن،" وذكر بعض الدراسات المأخوذة من البيانات الحالية، مثل قوائم جرد السيارات اليوم.

ساعدت جهود الخزينة على إغلاق نقل حقيبة المقترحات، والتي اقترح الكثير منها من قبل ليندسي، التي ظهرت بعد أحداث 11 أيلول. وفي معدل النمو بنسبة 1.1% المتوقع من قبل نموذج الخزينة، ستكون مجموعة محفزة صغيرة جداً ملائمة كسياسة ضمان بعد 11 أيلول للمجموعات.

عندما أطلق قسم التجارة إحصاءات الـ GDP التمهيدية للربع الرابع بنسبة 1.4% في 28 من شباط، انطلقت الأسواق؛ اندهش المحللون في كل مكان، ووصفت سلسلة الأخبار لعدة أيام المرونة المدهشة لاقتصاد أميركا. وكان من أولئك المذهولين لاري ليندسي وغلن هوبارد. لم يقل ليندسي الثرثار أي شيء يتعلق بهذه المسألة لأونيل. ما كان يريد أن يقدم اعترافاً لخصمه بانتصار الخزينة - بينما اعترف هوبارد بهذا بهدوء - وذلك عندما اجتمع الثلاثة معاً. شعر أونيل أنه أحدث خطة تحليلية تساعد على إدراك الحقيقة.

في اليوم التالي، رأى أونيل مغلفاً أرسل إلى مكتبه من قبل هوبارد مؤشراً عليه بكلمة "شخصي". فتحه وأخرج مذكرة كتبت بخط اليد على ورقة.

حساباتي في عام 2001: Q4 تبلغ 1.1%

رسمياً أعترف بالهزيمة.

غلن

قلب أونيل الورقة وكتب على خلفيتها "للتنسيق".

في 5 آذار، أعلن الرئيس أنه سيفرض تعريفات لغاية 30% على الفولاذ المستورد سعياً لدعم مستوى الصناعة المتدهور لمدة طويلة. مدح المدراء التنفيذيون الرئيس وقالوا إن التعريفات يمكن أن تنقذ الأعمال. في هذه الأثناء، تساءل محامو التجارة الحرة كيف ستستجيب البلدان الأخرى؟ وماذا ستكون النتيجة على أسعار المجموعة الواسعة للبضائع؟

في 6 آذار، خفف زعماء الـ GOP في البيت الأبيض خطتهم من أجل اقتطاع ضرائب مشتركة ضخمة لتقنع ديمقراطيي مجلس الشيوخ. إن المجموعة المسماة بـ "مجموعة العروض المحفزة لما بعد 11 أيلول"، التي تضمنت 43 مليار دولار اقتطاع سنوي في الضرائب التجارية و8.5 مليار دولار في أرباح البطالة، وقعها الرئيس قانونياً بعد بضعة أيام. لقد كانت بحجم ثلث حجم المجموعة التي كان قد اقترحها ليندسي ومتحمسون آخرون لاقتطاع الضرائب منذ الخريف الماضي.

في 7 آذار، ألقى الرئيس خطاباً في حفلة تقديم جوائز Malcolm Baldrige عن المسؤولية المشتركة. كشف عن برنامج بعشرة نقاط يتضمن بضعة عناصر أساسية من الأفكار التي دافع عنها أونيل وغرينسبان.

سيتوجب على المدير التنفيذي توقيع كشف الحساب المالي السنوي لمؤسسته - بمثابة تصديق شخصي على دقته - على الرغم من عدم وضوح العقوبات الناجمة من توقيع كشف مضلل أو غير دقيق.

وأوصى الرئيس أنه إذا اكتُشف السلوك السيئ للإدارة المتحدة الجديدة وأثبت ذلك قانونياً، عندئذ سيكون هناك إلغاء للحوافز المتاحة، مثل العلاوات التنفيذية. عندما يشتري الموظفون أسهمهم أو عندما يبيعونها، عليهم أن ينقلوا المعاملات المصرفية خلال يومين، بدلاً من المستوى الحالي خلال خمسة وأربعين يوماً. أما بقية النقاط العشرة فكانت تتعلق بمسائل تقنية صغيرة بشكل رئيسي. لا تحتاج تسع نقاط من أصل عشرة لتصديق تشريعي، وكان الكثير منها جزءاً من مجموعة من المبادرات التي تم العمل عليها مسبقاً من قبل بيت

ومجموعة موظفيه. إنها بالطبع، الإطار الواسع غير العام لصنع القرار عند المدير التنفيذي، وهو إطار مُلغز حيث يمكن لبيت - الذي كان نادراً ما يتخذ مواقف عامة ذات مبدأ بنفس الطريقة التي كان يتخذها سلفه آرثر ليفيت - وهذا يمكن أن يوصل إلى طريق مسدود في نقاش لا نهاية له مع جماعات ضغط لا حصر لهم من ذوي النفوذ.

تم تجنب طرح فكرة الانتقال من مسألة التهور إلى مسألة الإهمال خشية إظهار موجة من الدعاوى القضائية. كما تم تجنب فكرة تبني مستوى الممارسات المثالية للمحاسبين ومدققي الحسابات، مع تخمينات متوفرة بشكل عام لمعرفة كيف تتخذ الشركات الإجراءات. لم يكن هناك تغيير في مسألة الاعتماد على GAAP، كما رغب غرينسبان.

مدح التنفيذيون الشركاء، ومجموعات أخرى ذات النفوذ القوي التي تمثلهم، النقاط العشرة التي ذكرت كونها لا تحدث أية مجالات جديدة لإظهار دعاوى قضائية.

لم يتشجع أونيل وغرينسبان.

"قضية وحيدة لجماعة المتحدين - الخوف من الدعاوى القضائية - حققت الانتصار،" قال أونيل وهو يستشيط غضباً: "إذا عمل الناس الأمر الصائب، فلن يكون هناك أساس لأية دعوة قضائية. كيف بحق الجحيم يمكن لأي شخص أن يرفع دعوى قضائية ما لم يوجد إثبات أو شك واضح جداً بالخطأ المقصود؟ وأنى لك بحق الجحيم أن تدخل في المشاكل في محاولة تأكيدها وتوثيقها؟"

كل ما يجب عليك أن تفعله هو "أن تفعل الصواب". وإن كان هذا العمل سيئاً، فإذهب إلى المدير التنفيذي وقل له: "إنها قضية سيئة. كيف أتصرف بشكل صحيح؟" الجواب، في جوهره، واضح جداً. إنه يتعلق بتشكيل دائرة انتخابية من أجل القيام بالعمل الصحيح. المشكلة هي أن العمل الصائب يستلزم قيادة حقيقية.



## الفصل السابع

### أتباع معجبون صادقون

أصيب أونيل بالشقيقة في غانا.

إنه داء يصدع الدماغ حقاً فيضرب على الصدغين بشكل مؤلم ويجعل العينين تتحركان مع كل ضربة. يتعرض لهذا كل عام أو ما يقارب ذلك، ويستلقي أثره لساعة.

لم يكن هناك وقت استلقاء في الجدول المعد لهذا الصباح. كان وزير الخزينة موضع اهتمام جماعة المراسلين الذين بللهم العرق والذين قدموا من صحف: The Washington Post و The Wall Street Journal و The New York Times و The Economist و Time و Newsweek و Rolling Stone وأخرى كثيرة، وهم يحملون أوراقهم بين العدسات المتعددة لآلات التصوير من قنوات CNN، ABC، MTV - نعم MTV، والعشرات من موظفي السلك السري الفضلي والمتجهمين، الذين كان يمشي بعضهم بخطواته الوثابة الأولى نحو قارة مشبوهة. كان هؤلاء متحلقين أمام نانسي بشكل ملتز، وكذلك أمام ابنة بول جولي كلوه والمرشد الإعلامي في البيت الأبيض مارك ماكيونن، وسفير الولايات المتحدة الأميركية، ومعاوني وزارة الخزينة، وممثلي المنظمات غير الحكومية التي تحارب مرض الإيدز... وبونو.

"أين بونو؟"

"أنا هنا في الخلف يا بول."

شق نجم الروك الرشيقي، الناشط في محاربة مرض الإيدز، والشخصية البارزة، غاندي، طريقه باتجاه أونيل الذي كان يصر على البقاء سواء كانت

الظروف سيئة أم جيدة، والله يعلم أنها كانت يمكن أن تجري في كلا الاتجاهين. كانت هذه هي أفريقيا القلقة والمقلقة بعد كل شيء، وأونيل وبونو لم يكونا سوى غريبين عن بعضهما. أمضيا ما يقارب ساعتين فقط مع بعضهما، كان معظمها لقاءً في الصيف الماضي عام 2001 عندما كان على بونو أن يخضع لأداء تجريبي في لقاء تمهيدي مع رئيس الموظفين قبل أن يُمنح مقابلةً لمدة خمس عشرة دقيقة مع أونيل. مرت ساعة تقريباً. كان بونو جدياً وكان موضوعه بخصوص الإيدز والتحرر من الدين والبنك الدولي، وهذا ما فاجأ أونيل الذي يمتلك بالصدفة مجموعة من السترات الجلدية وأقراصاً مدمجة من موسيقى الروك الهادئة. وكان هذا مؤثراً بالنسبة لرجل يتذكر فرانكلين روزفلت. وبالفعل لقد سمع بك أيضاً. تقابلا ثانيةً في المنتدى الاقتصادي العالمي في نيويورك في شهر شباط، حيث كان بونو معجباً بحديث أونيل عن خيانة تجار العملة، والممولين الدوليين الذين يكسبون من محن البلدان النامية. كل ذلك كان جيداً وحسناً، كانت تلك بدايةً لقاء على نمط اللقاءات التي تحدث في واشنطن ذي هدفٍ محدد وعدة أفكار مشتركة.

\* \* \*

ولكن الآن لدينا عشرة أيام من مهارة التنفيذ مع تحالفٍ عالميٍ النطاق. لعبة الموعد "Dating Game" يقابل الناجي Survivor". هذا ما سمى به أوفهاوسر الرحلة، وبقي كذلك - Odd Couple في Safari، Felix و Oscar Hit في سافانا، مع فريق مساعد.

أثارت الفكرة اهتمام البيت الأبيض بشكل بسيط - تخلوا عن فكرة محاولة إخضاع أونيل، على أية حال، ولكنهم كانوا قلقين بشكل جدي. يجب تحديد المواضيع والالتزام بها.

"نقترح أن تركز الرحلة على البلدان التي قامت بتوقيع التزامات كبيرة لتشجيع النمو الذي توجهه الأسواق ومستويات المعيشة". هذا ما نصت عليه

مذكرة لأونيل من سكرتيه المساعد للشؤون الدولية جون تايلور. "سترکز رحلتكم على التقدم وتشجيع البلاد التي تزورونها على أن تبقى مثلاً يحتذى للمنطقة". في آذار اقترح الرئيس إنشاء برنامج حساب تحدي الألفية (Millennium Challenge Account)، وهو برنامج إعانة أجنبية جديد يساند مجموعة مختارة من البلدان ذات الدخل المنخفض والملزمة بسياسات تطور متينة ومكافأة السلوك الجيد بالإعانة. وهناك مجموعة من الكتيبات التي تتحدث عن أفريقيا قرأها أونيل قبل أن يصعد إلى الطائرة وهي مذكرات رسمية عن سياسة التطور العالمي وانتقال الإيدز، واهتمام باول بالمنظر السياسي الطبيعي ليكمل اعتقاد أونيل الثابت الذي كان يعبر عنه غالباً لتلميحات بوش القوية أنه "نحن لا نعلم حقاً، بطريقة موثوقة، كيف نشجع أو ندعم التطور في البلاد الأخرى".

في هذه الناحية كان أونيل يحاول أن يعيد التفكير في الكيفيات. بدأ أن موقفه "محبة متينة" "tough love" تجاه الدين في الأرجنتين ثم في البرازيل - حيث منحت المؤسسات المالية الدولية بدعم من الولايات المتحدة الأمريكية قروضاً - خلق نوعاً من توازن قمة جيدة/قمة سيئة في الأشهر التالية. وإذا كان أونيل أو تهديده الدعامة لذلك، فلا بأس. وفي ربيع عام 2002، كانت الأرجنتين تُظهر علامات انضباط مالي وبدأت أكثر قدرة على مواجهة العواصف. زوّد أونيل ذلك التطور بموقف غير متوقع وكان ينتزع دعماً دولياً مدهشاً - بأنه ينبغي أن يسمح لهذه البلدان بأن تعيد تنظيم ديونها في الأزمات - وهو نوع من الحماية ضد الإفلاس للبلدان التي تتجه نحو كارثة مالية تبقى السدائنين والمؤسسات المالية على بر الأمان بينما تتم إعادة ترتيب الديون.

شكلت آن كروغر - التقدمية رقم اثنان في صندوق النقد الدولي IMF، مع أونيل، ثنائياً غريباً وهما يعلنان بصوت عالٍ فوائد تقديم الحماية المعتدلة ذاتها التي تتمتع بها الدول متعددة القوميات في الفصل الحادي عشر للدول المضطربة. لم تحبذ البنوك ودور الاستثمار الفكرة، مدعية أنها لن تقدم الاعتماد



إلى البلاد النامية في أفريقيا، وآسيا، وجنوب أميركا إذا كانت هذه البلدان محميةً من الدائنين. كان جواب أونيل أنه في العقد الماضي لم تتعرض استثماراتهم للخطر، لأنهم أدركوا أن الولايات المتحدة ستكفلهم في وقت الأزمة.

وكان بونو - الذي عمل لمدة أشهر، دون أن يلاحظه أحد فعلياً، في مصحة لمرضى الإيدز في أفريقيا، وقام وبشكل متكرر بجولات في الـ Capitol Hill منادياً بإسقاط ديون العالم الثالث - يرى في أونيل خطأً عاثراً: رجل ناجح للغاية، والآن له نفوذ فعلي، يحب أن يجمع ملاحظاته الواقعية غير المنمقة ويبدأ بالتصرف طبقاً لها.

وهكذا تم تقديم تحدٍ في نهاية اللقاء الأول الطويل في صيف عام 2001: قال أونيل إذا كنت تريد أن تتدفق أموال الولايات المتحدة إلى أفريقيا خذني إلى التلال الخضراء وأرني ما الذي يجدي. ابتسم بونو بعباءته الزرقاء. دعنا نتفق على موعد.

\* \* \*

"نحتاج للمساعدة. نحتاج للمساعدة، نحتاج للمساعدة!". لوّحت المرأة الأفريقية الضخمة بشعرٍ مستعارٍ تحمل واحد منه في كل يد في وجه أونيل، وبدأت تتوسل للحصول على رأسمال لبناء مصنع للشعر المستعار وأشارت إلى أنها "تلقت فاكس البارحة من أطلانطا في جورجيا. نعم! لكننا فقط نحتاج للمال. عليّ أن أبنى معملاً ولكني لا أملك المال..".

حاول أونيل أن يحدق بإمعان بينما بدأت نبضات صدغيه تتبض بشكلٍ أشبه بضربات الدف. "كم تحتاجين لبنائه؟"

"المصنع؟". كانت المرأة تضع على رؤوس أصابعها شعراً مستعاراً وليس أرقاماً. "عليّ أن أجلس لأحدد القيمة". ولكنها وبعد أن فشلت في معرفة جواب سؤال "الكم" الحاسم زادت المقدار. "نحتاج إلى مستثمرين!، نحتاج إلى مستثمرين!".

أوما أونيل برأسه، والتفت مبتعداً، وشعر أن رأسه يكاد ينفجر.

تابع بونو الجزء المتبقي: "الناس يقفزون للأعلى والأسفل. إنهم مبتهجون لرؤية الولايات المتحدة هنا. لكن أنا أخبرك هذا الآن. إذا لم تتلقَ هذه البلاد المساعدة، والإحساس ببداية جديدة... فسنعود إلى هنا بعد خمسة أعوام وسيرمون حجارتهم على عرباتنا".

إنه 22 أيار في غانا، بدء الرحلة تقريباً، بدت وفود الناس والكاميرات وكأنها تنقلهم للأمام عبر شوارع تاميل المتعرجة والمليئة بالغبار بخطوات ثابتة. تاميل مدينة يقطنها تمتد ثلاثمئة ألف في السهل الشمالي الفقير لغانا. كان على أونيل أن يوميئ فقط بجدية أو أن ينظر في الاتجاه الصحيح. فهو هنا يمثل رمز نفوذ الولايات المتحدة، والقدرة، والعملية النقدية، التي أكدها تلميح ارتجالي. كان شريكه نجماً عالمياً لموسيقى الروك، ولم يحدد رئيسه نواياهم بشكل واضح. كان من المعروف عنه أنه كان رجلاً من غير الممكن توقع تصرفاته، كان رجلاً مبهوراً بشكل خفيف ذا شعر أبيض، وقميص أزرق مفتوح عند العنق. كان مزيجاً مثيراً للاهتمام.

بقيت الكاميرا في مكانها عندما غدت الشمس عمودية، ورفع أونيل بعض الأولاد، وتحدث إلى سيدة تدير متجراً لتوزيع زيت الطبخ. "كيف تمويلين شراء البضاعة؟" وأمسك بيده حبة طماطم صغيرة هزيلة بحجم كرات الغولف.

بدأ ألم الشقيقة يفارقه عندما أصبح ذهنه مشغولاً بشيء آخر. وبدأ ينهال بالأسئلة على الحاشية. ما هي الأرقام بالاعتماد على التطور الاقتصادي؟ وكم يصل للبلاد من المال من المنظمات غير الحكومية؟ وكيف تبدو العناية الصحية؟ بعد ذلك توقف ونظر إلى الطماطم الهزيلة ذات الحبيبات في يده، وسأل: "كم تبلغ مساحة الجزء من البلاد الذي يحتوي على مياه نظيفة صالحة للشرب؟"

قال الضابط المسؤول عن التنمية: "حوالي نصف البلاد".

نظر أونيل بقسوة إليه: "نصف البلاد؟ يا إلهي. هذا يحيرني. نصف السكان

فقط يتوفر لهم ماء نظيف؟ وبدون الماء الجيد يمرض الناس، ولا تنمو المحاصيل و... لا يمكن أن تبدأ بتطوير أي شيء".

بعد ذلك بدأ يمشي بسرعة أكثر ويتحدث بحرية وبإسهاب بخصوص قضايا أعمق عن "ماذا يمكن أن تفعل كبلد لتساعد، وتساعد حقاً".

وفي لقاء في مركز مهني، تكلم بونو بشكل واضح جداً عن مؤسسات مثل صندوق النقد الدولي IMF كانت تتاجر بالنقود من أجل التحكم بـ "كيفية إدارة هذه الشعوب لاقتصادها... ولهذا يعمّ الغضب هناك". أجاب أونيل "يمكن أن نشكل أساساً لتغيير حقيقي... الإمكانية موجودة لإنشاء مجتمع منتج أكثر ومستمتع أكثر بالحياة وظروفها". أيهم أكثر تفاؤلاً؟ من كان أكثر وضوحاً؟ من كان يحلم؟ من كان واقعياً؟ بدأت ملاحظات النص تصبح غير واضحة.

في هذه الأثناء كتب المراسلون بسرعة متطفلين عن سبب التوتر خلف الأجوبة السريعة. صرّح بونو عن حقيقة أنه كان يتطلع إلى إقناع أونيل أنه يجب تكريس المزيد من المال لأفريقيا المجاورة للصحراء وهي منطقة من أشد البلاد فقراً في العالم وحوالي 70% من ضحاياها هم من مرض الإيدز. وقد كرست الولايات المتحدة سنوياً عشرة بلايين دولار للمساعدة الأجنبية وهو مبلغ وعد بوش بأن يزيده بنسبة 50% عن طريق برنامج حساب تحدي الألفية (Millennium Challenge Account). ولكن هذا الإجمالي الذي يُعد أكبر مبلغ يعطى لأي بلد ما زال يشكل 0.1% فقط من إجمالي الدخل القومي GDP في أميركا وهي أقل نسبة مئوية من بين العشرين أغنى دولة أو ما يقارب، والتي تؤلف منظمة التعاون والتطور الاقتصادي.

أراد بونو أن ترتفع النسبة المئوية للولايات المتحدة وكان المعدل مجرد 0.2% للأمم الغنية، وما زال ناقصاً عن الهدف الذي وضعته الأمم المتحدة لنسبة 0.7%، بينما كان أونيل يلقي مواعظه المألوفة بخصوص القيمة: الرغبة في رؤية نتائج إنفاق المساعدة الأجنبية وهذا شيء فشلت الولايات المتحدة في تنفيذه، لمئات المليارات التي قد أنفقتها على مدى عقود كما أكد. قال إن هدف الأمم المتحدة كان

اعتباطياً وبلا جدوى، وقال إن المشاكل قابلة للحل مع توفر الموارد مسبقاً، إذا فكر أحدنا لمدة خمس دقائق كيف يمكن أن ننفق الدولارات بشكل أفضل. وبالطبع ثمة أناس سينفقون أكثر من خمس دقائق على الموضوع المحدد ألا وهو مجموعة العون الأجنبي من المنظمات غير الحكومية التي لا تعد، ومحبي الخير المبرمجين - لكن أونيل شعر بأن هذه المجموعات قد احتمت من الأسئلة الصعبة المتعلقة بكيفية إنفاق المال وكيفية قياس التقدم. كان يبحث عن القيمة، كان رئيساً تنفيذياً غريباً ذا سياسة هجينة متقلبة مع بيانٍ مؤكد عن مسلكه في تسمية الأشياء بأسمائها الصحيحة ويرفض الأعداء. لذا لندعه ينظر.

ولكن ماذا عن القيمة الإنسانية - القيمة المقدسة لكل أفريقي مبارك محاصر. هذا ما بدأ بالدخول في حساب أونيل. اندفع الاستعراض إلى الصالات الضيقة للمشفى المحلي: ثلاثمئة وثمانون سريراً في امتداد غير صحي يدعم نفسه آخذاً في الانهيار، لا يرفض قبول أحد، وبمصرóf 200000 دولار في العام.

"هل سمعت ذلك، مئتا ألف في العام؟" قال أونيل.

"حسناً" قال بونو، ولم يضيف شيئاً. لم يعلق أونيل. كان يفكر كيف أن مريضاً واحداً في مشفى في واشنطن قد يستهلك أكثر من هذا الإجمالي. سأل أونيل الأطباء: "ما هي المشكلة الكبرى لديكم؟" وأجمعوا: "ماء غير صحي، نقص في الأدوية، والأسوأ من هذا هو الكهرباء، فقد تنقطع أثناء العمليات الجراحية، ويموت المرضى على طاولات العمليات، يحتاجون لمولد لتفادي ذلك." "يا إلهي - التفاوتات كبيرة". قال أونيل: "إنها ترعب الفكر".

تسارعت الملاحظات، ورجع إلى أفكاره المتكررة، لكل مشكلة حل. ادفع الأعداء القديمة، تبناً الإمكانيات اللامحدودة - لكنهم كانوا تحت الحصار، في الحقيقة البديهية، غلبتهم النسبة والعيون، العيون الكثيرة ووجوه الأطفال. نظر الناس القابعون في أسرتهن إلى الأعلى وسط الذباب وابتسموا.

وفكر كيف يمكن لهؤلاء أن يبتسموا.

"تعال"، قال بونو بلطف، "دعنا نتنفس بعض الهواء".

وفي الخارج أكل بونو قطعة من العجين المقلي من بائع متجول وهي مادة صلبة صغيرة. وقال دون أن يوجه الكلام إلى أحد بالتحديد "تناول الرئيس واحدة من هذا البسكويت المملح القاسي" تخيل بوش يغص بواحدة منها وثم كيف أنه بعيد عن هذه التجربة غير المدونة، فحلقة المستشارين في البيت الأبيض أحاطوه بشكل محكم. "فكرت كيف سيكون رائعاً أن يمشي في هذه الشوارع، كم قد يتعلم - وكم قد ينضج. وكم سيكون هذا النضج جيداً للكثير من الناس".

\* \* \*

وقبل أن يستعد لصعود الطائرة إلى أفريقيا، كان أونيل قد تلقى رسالة من "المكتب 41"، وكانت ملاحظة شكر. تلقى بعضاً منها على مدى الستة عشر شهراً الماضية لسبب أو لآخر. وهذا كان أشبه بما حثه عليه الرجل المسن وهو يقول اذهب وأخبر الحقيقة لابني... شعر أونيل بذلك، وسع آفاق الولد، اجعله يفكر بنضوج.

كانت هذه الملاحظة تتعلق بخطاب ألقاه أونيل في واشنطن في مؤتمر عن العولمة كانت تحت رعاية مدرسة جورج بوش للعلاقات الدولية وهو فرع لجامعة Texas A&M. أنهى أونيل خطابه برباء الإقدام على الالتزام بدون خوف وهو يقول إن الدائرة الاقتصادية العالمية محدودة فقط بتخيلنا - عندما ندعم مخيلتنا بالمؤسسات والمنشآت الاجتماعية الضرورية فسيعاد تنظيم الناس والموارد لإنشاء قيمة. وهذا هو الوقت المناسب لأمثالنا الذين يستمتعون بتحدي القدرة البشرية الحرة حول العالم... يمكن أن نخلق اقتصاداً محلياً نابضاً بالحياة داعماً ذاته ومستوى معيشة مرتفع للناس في كل مكان. يمكن أن نحرر القدرة البشرية - ولن نرضى بأي شيء غير ذلك".

كتب بوش الأب "إن المؤتمر كان ناجحاً على نحو مفرط، وأنت كنت السبب الرئيسي لنجاحه، شكراً كثيراً لخطابك الرئيسي الجيد". بعد ذلك دعا أونيل إلى تكساس.

احتفظ أونيل بالملاحظة كما اعتاد أن يحتفظ بكل شيء، وكان يفكر فيه عندما أعطى بونو قطعة البسكويت القاسية المملحة ونظر إلى الأسفل إلى الغبار الأحمر الأفريقي على أطراف حذائه من مجموعة (Johnston & Murphy). كان الرئيس السابق جورج بوش يحب هذا النوع من الأشياء، الاختلاط بالناس في الصين وروسيا والشرق الأوسط ومعرفة ماذا يعتقدون ولماذا لديهم هذا التفكير، ويختار بعض التذكارات وإرسال الرسائل ليبقى على اتصال معهم. بدا ابنه الأكبر يتجه في الاتجاه المعاكس من هذا المنطلق، كما من منطلقات أخرى محاولاً أن يُميز نفسه عنه، وهذا كان عاراً من وجهة نظر أونيل في هذه الأوقات، فالعالم عند الحافة وأناس كثيرون في حاجة. "حرب الأفكار تربحها على الأرض وأنت تمشي مع الناس". وقال فيما بعد: "وليس التفوه بها فقط من مكان عالٍ ننظر منه إلى الأسفل". ولكن كان ذلك شيئاً يمكنه هو نفسه أن يصححه خلال الأيام القادمة. فالخطوة الأولى، كما يتذكر، من أيام شركة Alcoa، هي أن تظهر لهم أنك تهتم - الطريق لذلك هو أنه عليك أن تهتم فعلاً. تبدأ هذا بالماء والكهرباء، الشروط الأساسية للحضارة. سوف تخطو الولايات المتحدة هذه الخطوة وتجعل هذا يحدث حقاً. وسوف تقوم به بدون تعليق آمال على شيء، وستكون هذه بدايةً لحديثٍ جديد.

بدأت الشمس بالمغيب خلف سقوف الأكواخ المصنوعة من الطين في قرية واميل المدقعة الفقر في تامل. لقد انتهت حرارة الأصيل وبدأ كورس كان يرتدي الأزرق والأحمر المفعم بالحيوية بغناء أغنية لهذه المناسبة. ففي أفريقيا تحفظ الأغاني بسرعة. وخلال لحظة بدأ كل شخص يصفق مع الإيقاع، واحتشد مئات المصفقين بالقرب من الزوار. تدعو الأغنية: تعال وكن أفريقياً، عمّ المرح والابتهاج في كل مكان. اقترب رئيس القبيلة المحلية من أونيل وبونو وهو يحمل رداءين طويلين، وقبعتين عريضتين. كان هذا زي الاحتفال، يرتديه ذوو الأهداف المقدسة السامية. شرح لهما، للرجلين المقدسين: "هل تقبلون من شعبنا شرف ارتداء هذه".

واستلم كل من أونيل وبونو الرداعين ونظر أونيل إلى بونو "إذا ارتدينا هذا، فهذه هي الصورة التي ستنتقل حول العالم أنت تعرف ذلك". "حسناً، أتينا إلى أفريقيا"، قال بونو بتعاطف، "لكن الله يعلم، لا يتوجب عليكم القيام بشيء لا تريدون القيام به، ليس من الذكاء القيام بذلك".

نظر كلاهما إلى الأعلى، ونظرت مئات الأعين إليهما، أشاح أونيل بنظره للحظة، ثم انحنى مقترباً: "ما هو أكثر أهمية هو أن هؤلاء الناس هنا يدركون أننا أنا وأنت نفكر بأنهم مهمون حقاً..." بعد ذلك بدأ بارتداء الرداء. ضحك بونو وأونيل.

قال بونو: "أنت الآن رئيس أو الصديق المفضل لرئيس القبيلة".

قال أونيل: "مارأيك بأن لا ننسى هذا أبداً".

لاءم الرداء بونو. أما بالنسبة لأونيل فقد كان أنحف من الرداء وكذلك القبعة. لكن المغني كان يعرف منذ أن بدأ يظهر على المسرح منذ أعوام - كيف يأخذ نفساً عميقاً ويسيطر على لحظات كهذه. بعد أن ارتدى الثوب، وضع القبعة بعناية، كانت قبعة عريضة تشبه تلك التي كان يرتديها ابنزر سكروج عند ذهابه للنوم، وبحاسة بطل قوي يضع قناعه، وضع عباءته الزرقاء ذات العلامة التجارية على قسبة أنفه.

رفع الحشد صوته بالصياح عندما رفع المغني ذراعيه للأعلى وابتسم بإيماءة وكأنه رئيس.

تحركت قبعة أونيل للأمام ومنحته مظهر شخصية الطبيب سيوس وراقب كل شيء بإعجاب. وضع ذراعه على كتف المغني "تعال، دعنا نأخذ صورة". انتشرت الصورة في العالم، نجم الروك والموظف المالي الرئيسي لأكبر قوة في العالم مرتديين قبعات توشي بالشرف لأفريقيا وبالاستهزاء للكثير من باقي دول العالم.

مرت الأيام في دوامة من الصعود والنزول. ياله من حلم يقظة مزعج، الخطة كانت أن نمر عبر جنوب أفريقيا، وأوغندا، وأثيوبيا في ثمانية أيام وإحراز تقدم في كل رحلة إلى بلد ما. ففي اليوم الأول يقابل فيه الرئيس والوزراء ومنظمات الإغاثة. وفي اليوم الثاني يتمشى مع الناس.

بعد قضاء يوم في الدوائر الحكومية في بريتوريا، جنوب أفريقيا، والقيام بلقاءات لم يكن أونيل صبوراً فيها كالعادة وصلوا في صبيحة الرابع والعشرين من أيار إلى الأحياء الفقيرة لسويتو وهي الطيف النظير المهتاج لمدينة جوهانسبرغ الهادئة.

كان أونيل سعيداً ليطأ الأرض وليقوم بجمع معلومات جديدة. أعجب بونو من جهته بالقدرة على الاتصال بالقادة والرؤساء وسرعة أونيل في إدارة العمل حول الطاولات الكبيرة المصنوعة من خشب الماهو غاني لكنه أدرك أن التقدم إذا كان من الممكن إنجازه فإنما سيحدث في الأحياء الفقيرة حيث قد يشارك قلب أونيل، ويأتي لاحقاً تفكيره وتحليله المتعلق بالقيمة.

الوقوف الأولى كانت عند مصنع لشركة فورد في أطراف المدينة حيث تم نقلهم في عربة وألقوا نظرة على نظم التجميع. كان أونيل ببذلته الرسمية التي توحى بالسلطة، والدبوس الأزرق الذي يشير إلى رتبته وقميصه الشديد البياض وربطة العنق الحمراء، ينظر إلى مراحل المكننة والإجراءات المتخذة للتحكم بالجودة، وإعدادات السلامة لمكان العمل للتقرير فيما إذا كان المصنع من الدرجة الأولى ويضاهي المعامل الأخرى في العالم. بإمكانه القيام بهذا وهو نائم. ولكن هذا جزء من حياة تتقلص بمرور الساعة. كانت التفاوتات تنتظر، غادر الحشد أرض المصنع النظيفة إلى القلب المدني لسويتو ومشفى كريس هاني باراغواناث، وهو عيادة لمرضى الإيدز من الأمهات وأولادهم. هنا تعالج الأمهات بعقار النيفرابين وهو عقار للإيدز يمكن أن يطيل حياة المرأة وحياة طفلها إن استطاعت تحمل كلفة ذلك.

يوجد حوالي 30 مليون أفريقي مصاب بفيروس نقص المناعة البشري



HIV، وكل شخص متواجد في هذا البناء يعتبر محظوظاً. لقد قايسوا الإعلان عن مرضهم ووصمة العار التي لحقتهم جراء ذلك من أجل الحصول على علاج لينقذ حياتهم. تبدو صفقة معقولة ولكن قلة من النساء فقط يقمن بها بسبب الارتياح الذي مازال مسيطراً بشكل كبير.

تحدث الاثنان إلى أم حصلت على النيفرايين لطفلتها التي لم تكن مصابة بفيروس نقص المناعة ولكنها لم تستطع الحصول عليه لنفسها. والمشكلة أنها لم تستطع أن تخاطر بإرضاع طفلتها ولم تستطع أن تخبر أحد بحالتها. لذا تسللت إلى العيادة بضعة مرات في اليوم لتطعم طفلتها من زجاجة الإرضاع، وكان هذا أمراً آخر ممنوعاً. أصغى أونيل ولكنه لم يجد حلاً ليقدمه. بعد ذلك سألت ابنته جولي كلو المرأة، إذا كان بإمكان والدها أن يحمل الطفلة فهي تعرف أنه يحب الأطفال.

بعد لحظة اقتربت الفتاة من سترة أونيل، وقبل قبعتها الوردية. لم يستطع أن يترك الطفلة. وبينما تابعوا السير، أمسك بها وكأنه يمك بطلمس سحري. أنقذنا طفلة على الأقل.

وفي الخارج عقدوا مؤتمراً صحفياً. تحدث بنو عن وصمة العار المتعلقة بمرض الإيدز وعن شجاعة النساء في المشفى، اللواتي اعترفت الكثير منهن أمام مجتمعاتهن، واستطعن توفير النيفرايين لإنقاذ أطفالهن فقط وليس أنفسهن.

"أنا مشدوه بعالم يقول لا بأس بذلك".

بدأ أونيل يستعد للدفاع. وكان ذهنه يردد "الدفاع" كما أمل بنو. أخذ مكبر الصوت وقال إنه تقصى للتو عن المبلغ الذي يصل للمدينة من المنظمات غير الحكومية كل عام، وأنهم أخبروه بأنه يساوي 50 مليون دولار، وأنه قام ببعض الحسابات بعد أن ضرب عدد المصابين بالنفقة اليومية المقدرة بـ 1.50 دولار بإجمالي مليوني دولار. "السؤال الواضح هو أنه إذا كان يصل 50 مليون دولار، فلماذا لا تتلقى كل النساء العلاج؟"

استعاد بنو مكبر الصوت مبتسماً وتكلم عن "فضول أونيل الكبير

للإحصاءات والبيانات"، وأنه "سيبحث عن أفضل طريقة لإنفاق دولارات الضرائب الأميركية هنا". وتم توقيع الاتفاق. انتهى اليوم كنهاية الأوبرا بالغناء والرقص، في هذه الحالة، قام بها مجموعة شبان على أنغام أغنية بونو:

"لقد تسلقت أعلى الجبال، ركضت في الحقول،

فقط لأكون معك، فقط لأكون معك.

... ولكنني لم أجد بعد ما أبحث عنه".

ظهر جورج ستيفانوبولوس من محطة ABC ليجري لقاء معهما لبرنامج يوم الأحد (This week). وتشاور الثلاثة في الشارع عندما ذكر أونيل المتقد بانفعال وهو يلکم الهواء مبلغ المليون دولار من أجل النيفرابين وزمجر قائلاً: "لا يتوجب علينا أن نقبل البربرة البيروقراطية بأننا لا نستطيع إعادة برمجة توزيع النقود. نحتاج أن نستخدمها للوقاية. إنها مسألة أناس يموتون أو يعيشون. وينبغي ألا ندع هذا يحدث". بقي ستيفانوبولوس معه للحظة وكان يومئ -نعم، نعم - حتى مرت أمام ناظره نظرة شرراء من الشك شائعة بين الصحفيين تقول إنه لم يصف شيئاً جديداً وأن أي انفعال بهذه الحدة يجب استعراضه بنظرة مدروسة.

هاجم بعض الصحفيين أونيل لأنه أعطى توصيات غير محتملة أو على الأقل غير مدروسة للمشاكل الكبيرة في أفريقيا. بينما كتب الآخرون، كما فعل بول بلوستين من صحيفة (The Washington Post) "بينما تتقدم الرحلة" يبدو من الممكن أن شيئاً هاماً جداً قد يحدث، ربما تحالف بين المتحررين والمحافظين للقيام بهجوم جديد على الفقر العالمي باستخدام طرق أذكى من تلك التي استخدمت في الماضي".

انضم الممثل كريس توكر إلى الرحلة التي تقدمت إلى أوغندا وجالت في الشوارع الأشد فقراً واطلعت على مشروع حفر بئر ماء في قرية بالقرب من العاصمة كامبالا. ازداد اهتمام أونيل بالماء منذ أن كان في غانا. كان هذا المشروع عزيزاً على قلب بونو. يتم حفر البئر بـ 1000 دولار توفرت بعد أن

تغاضى المستثمرون الأجانب عن الكثير من ديون أوغندا. يخدم هذا الصنوبر الذي كان عبارة عن أنبوب ينبثق عن مستودع من الإسمنت يحفظ المياه من اقتراب الحيوانات حوالى 420 شخص وقد تحسنت صحتهم. الأمراض التي ينقلها الماء هي من أكبر الأخطار في البلدان النامية حيث يموت 1.5 مليون طفل كل عام من الإسهال فقط. ذكر أحدهم اعتقاداً محلياً أن أفعى سيطرت على مياه المنطقة وأن الإخلال بمخزون المياه قد يؤدي إلى عضة من الأفعى أو يشجع الأفعى على أن تعيد توجيه جريان المياه. مع هذا تم بناء البئر ولم تظهر أية أفعى. قال أونيل إنها خرافة تطيح بالتقدم. ولكن المسافات شاسعة، وكما هو الحال في غانا، فإن نصف سكان أوغندا لا يحصلون على ماء نظيف.

بعد يومين جلس أونيل وبونو مع رئيس أوغندا يوري موسيفيني وفريقه في المبنى الأبيض للدولة في كامبالا. هبت ريح دافئة من النوافذ البيضاء الطويلة عندما بدأ أونيل بوصف انطباعاته وأكد موسيفيني إن المشاكل في أوغندا كبيرة فعلاً. واتجه الحديث نحو مشكلة الماء.

كان أونيل يتقصى الحقائق منذ أسبوع. أجرى في غانا بعض الحسابات. حفر بئر جيد يعمل قد يخدم ألف شخص ويتم حساب كلفة الحفر لكل قدم يتم حفره، وباستخدام بيانات عن مستوى عمق المياه في غانا قدر أنه حوالى عشرة ملايين شخص في غانا من الذين لا يحصلون على ماء نظيف أي حوالى تقريباً نصف عدد السكان يمكن أن يحصلوا على ماء بئر صالح للشرب مقابل 25 مليون دولار. سرّ رئيس غانا وتساءل متى وكيف يمكن البدء بهذا المشروع؟

والآن وبعد أن أمضى أسبوعاً وهو يرتاد المشافي التي لا تمتلك ماءً نظيفاً، والمحاصيل التي لا تنمو بشكل جيد، والدمار الناتج عن الأمراض التي تسببها المياه، تهيأ أونيل للعمل من أجل أوغندا ذات الأربع وعشرين مليون نسمة. إن مستوى المياه في أوغندا أعلى من مستواها في غانا - لذا فاستخراجها أسهل وأرخص. فسّر هذا لموسيفيني باستمتاع شديد كما لو أنه كان يقدم هدية ماء، كل مياه أوغندا نظيفة مقابل 25 مليون دولار.

علق أحد مساعدي موسيفيني. نعم لقد سبق أن قاموا بدراسة عن المسألة وقال: "سوف يكلف هذا المشروع أضعاف السعر الذي وضعته"، وسأل أونيل إذا كانت تلك الدراسة لديه. وبعد لحظة تم تقديمها، بينما تحدث بونو وموسيفيني، راح أونيل يقلب الصفحات. قامت بهذه الدراسة شركة أميركية استشارية نصحت بإنشاء مجموعة معقدة من وحدات المعالجة، وتمديد أنابيب مياه من المعدن الثقيل، والكلفة الإجمالية هي 2 مليار دولار.

"سيدي الرئيس موسيفيني"، قال أونيل وهو يهز برأسه "هذه تتصحك بأن تبني نظام مياه مثل ذلك الموجود في ديترويت وكليفلاند. لن تحتاج ذلك لمئة عام. تحتاج فقط أن تحفر آباراً وأن تحافظ عليها على الأغلب. ويمكن لشعبك أن يتدبر الباقي. يمكن أن ننجز هذا بسرعة، ربما خلال عام أو اثنين.

\* \* \*

30 أيار في أثيوبيا. بقي يوم واحد. وقعوا في مركز الأزمة. استوطن الفقر والإهمال في أفريقيا منذ زمن طويل. ومما غير الأوضاع هو وصول الطاعون. وتنتهي الرحلة بزيارة في الأراضي المظلمة: نزل وميتم مرضى نقص المناعة البشرية HIV/الإيدز الذي تديره راهبات المؤسسات الخيرية في أديس أبابا.

يُمنع التصوير هنا. هذا ليس ملائماً. لكن آخرين أتوا، الصحفيون وأعضاء المنظمات غير الحكومية، والمندوبون من وزارة الخزينة. تجولوا بين الأسرة - غرف ملأتها المعاناة. كان أونيل وبونو هادئين - ظهرت كل مآسي جهنم الأرضية.

كانت بعض الغرف كبيرة جداً. دفع الأطباء الناس لأن مرض السل معدّ جداً. كان الآخرون هادئين بينما انتظر الناس ما هو محتوم عليهم، أي الصمود. بعد ذلك وصلوا إلى غرفة الأطفال الحاملين لفيروس الإيدز، كان الكثير منهم أيتاماً. لم يكونوا هادئين. إنهم مجرد أطفال. كانوا يضحكون ويحاولون الهرب إذا أمكنهم ذلك.

عانقت فتاة صغيرة أو اثنتان ساق أونيل، فرفعها وأمسك بها بينما يمشي. كانت ترتدي لباس نوم أبيض صغير. قبل رأسها وتدفقت الدموع إلى عينيه "كم هي جميلة"، همس لنانسي التي أصبحت بقربه الآن. بالطبع ستموت قريباً، لكن كيف يختفي شيء جميل كهذا بدون أن يترك أثراً وكأنه لم يكن أبداً؟

كان الحشد هادئاً ومتسماً بالاحترام. هذا هو سبب مجيئهم، لقد عرفوا ذلك الآن - الرجل الذي باستطاعته أن يحدث تغييراً - يحمل طفلة تموت.

أعدت الراهبات غرفةً ليجلس فيها الزوار. وخلال فترة الاستراحة قص البالغون في النزل قصصهم، وغنوا أغاني عن الأمل. كان بول ونانسي في الصف الأمامي وبونو بجانبهم. تكلمت سيدة شابة متألفة اسمها أغنيس عن زوجها الذي لم يخبرها بأنه حامل لفيروس الإيدز، حتى في اللحظات الأخيرة قبل موته، وكيف أنها اكتشفت ذلك بعد إصابتها، وأخبرت ابنها الذي كان يبلغ إحدى عشر عاماً آنذاك، والذي هرب غاضباً من المنزل ولم تره ثانية، وكيف أن لديها ولداً أصغر أعدت له كتاباً. كان الكتاب في يدها وأعطته لنانسي. قلبت أغنيس الصفحات. كان بسيطاً، كان رسماً لها ولزوجها كتب عليه بعض الكلمات عن الوقت الذي شكلا فيه عائلة. همست: "هذا الكتاب هو ليتذكرنا ابني"، وبدأت نانسي بالبكاء، ولم تستطع أن تتوقف وبكى بول أيضاً عندما بدأ يربت على ظهرها.

لهذا السبب بالطبع لا يمضي القادة والناس ذوي النفوذ وقتاً طويلاً في المشافي الرطبة ومدن الأكواخ. يفضل الإعلان عن الأحداث عبر وسائل الإعلام السريعة. ويعرف الناس الذين يتعاملون بهذا المجال أن التعرض لفترة طويلة يمكن أن يكون خطيراً على الثقة، فالشخص يمكن أن يفقد عقله وينسى ما هو مطلوب منه.

\* \* \*

مشى أونيل إلى مكتب كوندوليزا رايس في الطابق الأرضي من الويست وينغ في الساعة الحادية عشر صباحاً في الثالث من حزيران مع رئيس الأعضاء المساعدين تيم آدمز.

علقت رايس على حسن مظهره. قال أونيل: "أنا في أفضل أحوالي"، كان مسمرًا بسبب الأيام العشرة التي أمضاها في أفريقيا، لائقاً بدنياً ومرحاً. "ينبغي أن أكون أفضل دائماً". "يجب أن أكرر زيارتي إلى هناك أكثر".

كان يحب رايس ويثق بها، فهي بالفعل كانت تبذل قصارى جهدها لتكون سمسارة شريفة في الشؤون الخارجية، وهذا الدور مطلوب بشدة في القضايا الاقتصادية والسياسة المحلية. كان أونيل يتوقد حماساً لتحقيق هدفه. تحدث عن مرض الإيدز، والجوع، واللحظات التي أمضاها في الرحلة والتي مازالت تتردد صداها، وتكلم عن الماء.

"يمكن أن نركز على هذا ونظهر نتائج حقيقية وذلك يمكن أن يساعد الناس حقاً في أفريقيا". أومأت رايس برأسها. فقد كانت تعرف عن مهمة أونيل بخصوص الماء، فقد نُشر هذا في صحف عديدة وفي برنامج محطة الـ ABC "This week". عندما سأل ستيفانوبولس أونيل وبونو "ماذا يمكن للحكومة الأميركية أن تفعل؟" أجاب أونيل: "يمكن أن نصر على أن تعطي أموال الإعانة نتائج ملموسة في حفر الآبار وتوزيع المياه".

كانت رايس مندهشة لذلك، فقد تكلموا بشكلٍ عابرٍ فقط في مسألة الماء قبل أن يغادر أونيل. لكن عندما أصر ستيفانوبولس على أونيل حول كيفية معرفة إن كانت الرحلة قد نجحت كان أونيل مؤكداً ومحددًا: "أعتقد بأننا سنعرف إذا كان بإمكاننا أن نظهر بسرعة وبمقدار كبير في الأعوام الثلاثة القادمة أن النساء الحاملات لفيروس الإيدز تتلقين العلاج بأعداد كبيرة وأن الناس يحصلون على الماء النظيف مثلاً. كل هذه الأشياء حقيقية وملموسة وينبغي علينا أن ننجزها خلال عامين أو ثلاثة".

كان هذا خرقاً لبروتوكول ضبط الرسائل في هذا البيت الأبيض. كان خطاباً مرتجلاً ذا التزامات متصلة به حتى وإن كانت بسيطة وغير ملزمة. وبالطبع فإن هذه الميزات التي يصعب التعامل معها حاسمة بالنسبة لمستوى التغطية الإعلامية الذي أدهش البيت الأبيض بما في ذلك الرئيس. فالتغطية

كانت إيجابية بالفعل ووصلت حتى إلى الشبان الذين يشاهدون محطة الـ MTV، بالرغم من بعض التعليقات الزائفة التي قام بها الناس في Wall Street بخصوص الصورة بالقبعة المضحكة "كيف يمكن للأسواق أن تثق بشخص يضع نفسه في هذا الموقف؟" وانضم إليهم المحافظون اليمينيون، كما انضم أيضاً من هم على القائمة الذين يتصل بهم لاري ليندسي.

شهدت راييس انفعال أونيل، وسمعت نقاشه بخصوص الآثار الإيجابية لتدخل الولايات المتحدة في هذه القضية الهامة، ولم تكن ملزمة. يمكن أن يكون محقاً لكنه كان مستقلاً برأيه بشكل خطير، وفي هذه الحالة خلق حدثاً إعلامياً مثيراً، مناشدة أن أي شيء قد يحدث كانت سابقة نادرة لوزير. وكانت تعلم أن الرئيس قد لا يحبذ ذلك.

وفي اليوم التالي التقى أونيل مع باول في وزارة الدولة. وكان الحديث نفسه. فقد تطرقوا للحديث عن العشرة أيام المميزة، وتعمقوا في قضية الماء "إذا مددنا المياه فإن هذا الشيء ياكلون سيذكركم بنا حتى بعد وفاتنا. ما هي الأشياء التي يمكن أن تؤدي إلى الشيء ذاته".

ضحك باول: "أنت بالتأكيد بإمكانك أن تحرك الأمور يا بول كما تفعل دائماً. أعتقد بأنك عازم فعلاً على أن تفعل شيئاً". لكن باول قال إن عليه أن يفكر باللوجستيات السياسية الطبيعية. هناك عبارة شائعة في وزارة الدولة وهي أن الماء العذب الذي أصبح نادراً في أنحاء كثيرة من العالم سيكون نطف القرن الحادي والعشرين.

كما تذكر أونيل: "قال كل من كوندي وكولن الشيء ذاته، من جهة إذا قلنا إننا سوف نفعل هذا خلال إطار زمني محدد وبمبلغ محدد من المال ولم نتمكن من أن نسلم العمل في الوقت المحدد فسيهاجموننا ويسخرون منا لعدم متابعتنا المشروع. ومن جهة أخرى إذا أنفقنا 25 مليون دولار من أجل خلق نموذج ناجح لإثبات القوة، ولنقل في غانا، فإن الجميع سوف يطالبون بالآبار. ماذا ستفعل عندئذ؟"

بعد ثلاث ساعات من لقاء أونيل مع باول ذهب الأول للقاء رؤساء مجلس الأمن القومي بخصوص الخليج في غرفة الطوارئ في البيت الأبيض. الخطط من أجل تغيير النظام في العراق التي تم التحدث عنها في الأسبوع الأول للإدارة والتي بدأت الآن بعد سبعة عشر شهراً تصبح علنية.

وجه بوش خطاباً في ويست بوينت في الأول من حزيران وصف فيه سياسة الاستيلاء بعد تفاقم الحديث بخصوص هجوم ممكن على العراق. "إذا انتظرنا تحقق التهديدات بشكل كامل فسنكون قد انتظرنا طويلاً"، قال الرئيس متحدثاً في حفلة تخريج الصف الـ 204 من أكاديمية ويست بوينت. "يجب أن نهجم العدو ونفشل خطته ونواجه أخطر التهديدات قبل أن تظهر".

قال بوش في خطاب قاطع مثل السيف "الطريق الوحيد للأمان هو الفعل. وهذه الدولة سوف تتصرف". في هذا الخطاب الموجه لتجهيز الأمة للحرب لم يذكر العراق ولكنه حذر من أن الدول الشريرة أو الأنظمة الضعيفة أو المجموعات الإرهابية "قد تمتلك قوة مدمرة قادرة على ضرب الدول العظمى".

بعد لقاء مجلس الأمن القومي كتب أونيل مذكرة دبلوماسية للرئيس بخصوص أفريقيا. حاول أن يضع تصوراتته بسياق أوسع يتعلق بالسياسة الخارجية. "نحن لن ننثني الدول عن صنع أسلحة دمار والتحالف ضدنا بمجرد تهديدات وقوة فقط"، قال أونيل لاحقاً. "نحتاج إلى ناحية غير عسكرية بجانب سياستنا الخارجية حيث يمكن للولايات المتحدة أن تتعامل مع الكثير من الدول النامية المطوقة - التي هي مصدر الكثير من التهديدات لأمتنا - بطريقة تظهر أننا نقدرهم ونحترمهم. نحتاج بأن نقوم بأشياء تظهر خيراً يمكن تقديره - إن الولايات المتحدة يمكن أن تكون قوة للخير في حياة الناس".

ولكن الكلمة التي كان لها صدى في مذكرته الدبلوماسية لبوش هي "كيف يمكن أن نخدم بشكل أفضل المصلحة المشتركة للدول النامية والدول المتقدمة في تعزيز السلام والاستقرار والازدهار العالمي؟"

استخدم الوثيقة ليؤكد ثانية على معايير التطور والسياسة الخارجية التي



ذكرها أمام الرئيس مثل "تعزيز حكم القانون، احترام حقوق الإنسان، ومكافحة الفساد" رغم أنه لم ينادِ بشكل محدد لزيادة التمويل فقد كتب بأن أهداف الأمم المتحدة في تقليص الأمية للنصف في عام 2015 ومضاعفة الدخل لكل فرد أو شخص في البلاد الأشد فقراً "ليست طموحةً بشكل كافٍ".

في أسفل الصفحة الثانية ركز على الأولويات "المناطق التي قد يشكل فيها دعمنا تغييراً مرئياً وقياسياً في فترة قصيرة من الزمن" حيث بدأ بفقرة عن "وباء الإيدز وفيروس نقص المناعة البشرية". "الأعداد تزداد بسرعة وبنتائج قد تكون مدمرة لمدة الحياة والنمو الاقتصادي المستقبلي والبنية الاجتماعية".

وبعد أن كتب مقطعاً بخصوص التأكيد على توفر التعليم الابتدائي انتهى بمسألة الماء النظيف: "هذا مجال يجب أن نكون قادرين على القيام بأكبر تغيير فيه بأقصر وقت".

بعد ذلك طلب أونيل أن يتفقوا "بخصوص أفكارٍ لإعداد جدول أعمال". وأعطى نسخاً عن المذكرة بتاريخ 6 حزيران إلى تشيني، باول، رايس وكارد. وفي أصيل العاشر من حزيران تجول أونيل عند المدخل الغربي لبناء وزارة الخزانة وعبر الطريق الخاص الذي يفصلها عن البيت الأبيض المجاور. كان يوماً دافئاً، كانت الأزهار منتشرة في المنتزه، وشعر بحسّ متزايد للمهمة التي أوكل إليها حيث مازالت ألوان أفريقيا حية في ذاكرته. التقى في ذلك الصباح بالدكتور أنتوني فوسي خبير الأمراض المعدية في المعاهد القومية للصحة الذي استدعي إلى البيت الأبيض ليتحدثوا عن الإيدز بينما كان أونيل يصنع الأخبار في أفريقيا. لقد خصص بوش 500 مليون دولار لمعالجة الإيدز والوقاية منه، واقترح أنه قد يريد القيام بشيء طموح أكثر.

أو هذا ما قاله الدكتور فوسي لأونيل عند الفطور. اقترح أونيل بأن يلح، وكل من في البيت الأبيض ممن يهتمون بموضوع الإيدز، على الرئيس على "الحدود النظرية - وذلك يعني عدة بلايين وبرنامجاً يكون مجدياً فعلاً".

قال فوسي إنه سوف يقدر جداً إذا أصبح أونيل الصوت المنادي بالعمل

الدراماتيكي مع اتصاله المنتظم بالرئيس. قال أونيل إنه سيفعل ذلك، وأخبر فوسي عن الدراسة الاستشارية التي تقترح ملياري دولار للمشروع وأنه متأكد بأنه يستطيع أن يقوم بنفس الشيء بـ 25 مليون دولار، كيف أن "البحث عن عمل سينجح، والتنفيذ بشكل سريع، بالاعتماد على مستويات تطوره، سيكون المفتاح لأي تدخل بخصوص مرض الإيدز. "علينا أن نفكر بالنتائج، نتائج سريعة... إنه أمر طارئ".

عبر أونيل بوابة الأمن الشرقية للبيت الأبيض وهو يحمل تحت ذراعه ملفاً ومذكرات عن رفع حدّ الدين. كان هذا الخلاف المتشكل هو السبب وراء لقاء اليوم مع الرئيس ومجموعة من أعضاء الاقتصاد والميزانية. على مدى الستة أشهر الماضية طلبت الإدارة أن ينفذ الكونغرس زيادة دائمة بمعدل 750 مليار دولار في الحدّ الأعلى القانوني للدين، وهذا هو حجم الدين المسموح به قانونياً للحكومة الفيدرالية. وهذا الحدّ الأعلى 5.95 تريليون دولار بحاجة لأن يرفع ليلائم النقص في الإيرادات الناتج عن الركود، فاتورة الضريبة في عام 2001، وفاتورة الحوافز ما بعد أحداث الحادي عشر من أيلول التي حققت زيادات ثابتة في الإنفاق الفيدرالي والتي كان بعضها يتعلق بأحداث الحادي عشر من أيلول خلال رئاسة بوش.

وفي السادس عشر من أيار تم الوصول للحل. حث أونيل، دانييلز، واللجنة التشريعية في البيت الأبيض على الحصول على تمديد لسدّ الفجوة حتى الثامن والعشرين من حزيران، فالحكومة لم تعد تمتلك المال تقريباً ولا يمكن أن تقترض أكثر فإيصالات الضرائب الشهرية كانت أخفض بكثير من الخطط الموضوعية، وفي وقت ما من هذا الصيف لن يكون بالإمكان دفع الالتزامات للمستفيدين من الضمان الاجتماعي والمستخدمين في الحكومة ومتعهدي الدفاع وما شابه. فالوضع كان أشبه بالأزمة في عام 1995 - 1996 بين الرئيس كلينتون والمجلس التشريعي الجمهوري لرئيس الهيئة التشريعية نيوت جينغريتش عندما أدى الوصول إلى الحافة إلى إيقاف العمل في الحكومة.

اعتبر الأعضاء الديمقراطيون القضية على أنها نعمة، وطريقة للتركيز

على أن الإدارة كانت غير مسؤولة من الناحية المالية.

بعد أن أنهى أونيل مذكرته الدبلوماسية بخصوص أفريقيا كتب مذكرة استراتيجية شاملة إلى بوش أوجز فيها الخيارات وأجوبة على أسئلة الديمقراطيين، ويؤيد تعهداً "بمساندة التعهد الكامل وسمعة الولايات المتحدة" كطريقة، كما قال، "لإهمال أو تأجيل الاستعجال في رفع الحد الأعلى للدين وهذا ينهي الوضع الدفاعي للإدارة ولا يضاعف الحد الأعلى للدين من مفاوضات الميزانية التكميلية" وهذا الشيء كان الديمقراطيون يقومون به بحماس وذلك بالطبع يمكن أن يؤدي إلى اعتراضات قانونية. الخيار الثاني هو "وضع موعد أخير وهو الثامن والعشرون من حزيران والاستعداد للتصرف إذا لم يفعل الكونغرس" كتب أونيل تلك الخطة "تضع مصداقية الإدارة في موقع خطر إذا دعا الكونغرس هذا مخادعة" كما إنها "تربك الأسواق المالية أيضاً".

والخيار الثالث هو إعادة لأحداث عام 1995: "وضع موعد أخير فعلي والالتزام بتحمل النتيجة السيئة إذا فشل الكونغرس في التصرف"

لم ينصح أونيل بأن يختاروا الخيارين الثاني والثالث اللذين كانا يدرسهما البعض في البيت الأبيض بدعم من المحافظين الذين كانوا مازالوا يدفعون ثمن مناورات كلينتون الماكرة منذ ست سنوات. أعد المناقشة بشكلٍ بارع.

الاقتراح: يزيد من فرص قيام الكونغرس بتجاوز الحد الأعلى للدين إلى ما بعد الموعد الأخير.

النتيجة: يعرض الإدارة للاتهام بإهمال مالية الحكومة ويمكن للكونغرس أيضاً أن يسيء فهمنا ويفشل في التصرف محدثاً نتائج سيئة.

وأنصح عدم القيام بهذا الإنذار لهذا لأن النتائج السيئة خطيرة جداً إذا تأملناها.

- كان أونيل يستعد لتصحيح وإرسال الرسالة إلى بوش عندما تلقى مذكرة دبلوماسية من الأمين السر المساعد لشؤون الأسواق المالية براين روسبورو وهو يضع خطة استراتيجية و"حالة العمل" للاجتماع الكبير اليوم. وقبل الانتقال إلى تقدير صارم بخصوص "الصراعات الكامنة" مع البيت الأبيض ومكتب

الإدارة والميزانية عرضت مذكرة روسبورو هذا التنبيه:

**التطور الرئيسي:** مسودة مذكرتك للرئيس تقترح تمديد "فترة إيقاف إيرادات الدين" إلى ما بعد الثامن والعشرين من حزيران. وبالاعتماد على معلومات جديدة فإن الشؤون التشريعية للخرينة نصحت الليلة الماضية بأنه إذا تسرب اقتراحك إلى القمة فسيزعج ذلك الخطة التشريعية للإدارة لذا ننصح بالأ ترسل الورقة قبل لقاءك بالرئيس.

حمل أونيل مذكرته تحت ذراعه. من الواضح أن الرئيس لن يقرأها. لقد أحضرها أونيل الآن كمرجع ولم يكن سعيداً بهذا. لقد تسربت مذكراته من قبل، وبدا له بأن مذكراته كانت من بين المذكرات القليلة التي تسربت حتى هذه المرحلة في الإدارة. منذ عام أو أكثر بعد أن وصلت مذكرة الاحتباس الحراري العالمي لبوش إلى عمود بول جيغوت في جريدة Wall Street Journal قام أونيل بتوبيخ ميشيل دافيز وقال "قليل غضب الله عليك إذا توقفت عن كتابة مذكرات إلى الرئيس لأن وغداً ما في البيت الأبيض يحاول أن يبعثني". لذا بقي مصراً على أن يواصل كتابة المذكرات. ربما لن يقرأ الرئيس ما يرسله ولكن شعر أونيل "بأنه لا بد وأن تسنح الفرصة له بأن يرى الأفكار المنطقية مكتوبة على الورق".

أكثر ما أزعجه بخصوص الحادث الحالي وهو أن شخصاً مسرباً للأخبار في البيت الأبيض يريد أن ينال منه بشدة بحيث يقولون أن المذكرات "ستؤثر على الخطة التشريعية للإدارة".

انطلق بسرعة عبر الرواق تحت مقر إقامة العائلة الأولى في طريقه إلى المكتب البيضوي. لم يكن قد رأى الرئيس منذ أن عاد من أفريقيا. وتساءل إذا كان بوش، الذي يختار عادةً صفةً أو لباساً ما ليقوم بتحيةة مرححة، سيلاحظ بشرته السمراء.

كان ليندسي، وهوبارد، ودانيلز، وروف، والفريق السياسي وفريق الاتصالات والهيئة التشريعية وأندي كارد، وجوش بولتن، وآخرون في المكتب المزدهم.

كان بوش منهمكاً بالحديث بينما كان الناس يتحركون دائرياً بغير نظام. شاهد بوش أونيل يعبر عتبة الباب.

"أنت هناك، يا 'O' الكبير. أتعلم شيئاً؟ لقد حصلت على شهرة كشخصٍ يقول الحقيقة. لقد كوّنت أتباعاً معجبين صادقين. أليس كذلك؟"

لم يكن بوش يبتسم وعرف الجميع أنه ليس عليهم أن يضحكوا. لم تكن تلك مزحةً.

أصبحت الغرفة هادئة وتسارع الناس ليجدوا مقاعد لهم.

في تلك الليلة غادر أونيل إلى البيت مبكراً في الساعة السادسة إلا ربع، وكان سعيداً لأنه وجد نانسي في الشقة تعد العشاء.

سكبت له كأساً من النبيذ الأبيض وسكبت لنفسها أيضاً وجلست بجانبه على الأريكة.

لقد اعتادت أن تراه يعود إلى المنزل متأخراً بعد أن قضت معه أربعة عقود، لذا عندما وصل قبل مغيب الشمس اعتبرت ذلك دعوة. لقد تحدثا كثيراً عن أفريقيا وكيف قد يكون شعورهما إذا تبنيا بعض الأولاد الذين قابلاهما هناك، وقدما لهم حياة أفضل. ما جعلهما يشعران بأنهما فتیان ومستعدان للبدء من جديد كان مجرد كلامٍ على الأغلب.

"هل أنت على ما يرام"

تمتم: "شيء قاله الرئيس اليوم..".

استعاد اللحظة بكل تفاصيلها.

وبالطبع كانت قلقة منذ البدء عما سيحدث له في اللعبة الدموية في واشنطن وكيف سيتفق مع بوش. لقد كانا مختلفين تماماً عن بعضهما.

لكنه كان يعرف أحاسيسها لذا تقدمت بحذرٍ شديد. "هل تقول بأن هذا أمرٌ غير جيد".

"لا" قال أونيل "إنها علامة سيئة".

## الفصل الثامن

### الالتزام بالمبدأ

وصل أونيل إلى فندق Waco هيلتون في ليلة الثاني عشر من آب متأملاً بالمسافة التي تفصل شرق تكساس عن غانا. لقد قرر أنها مسافة خيالية. تبعد عالماً كاملاً، تبعد حياة. المنتدى الاقتصادي للرئيس كان في الصباح التالي وعليه أن يستيقظ في الساعة الرابعة صباحاً لبدأ جولة لقاءاته مع الاستعراضات الصباحية التي تركز على الساحل الشرقي، ام يكن هناك وقت طويل يستحق لجوءه للنوم.

قرر أن يتمشى في الهواء الطلق ووجول بالقرب من متحف تكساس رينجر وبضعة مطاعم صغيرة للوجبات السريعة قبل أن يعود إلى الفندق ليراجع ملفه السميك: مواضيع مختصرة لحدث إعلامي.

وللمرة الأولى تساءل عما إذا كان منصب وزير الخزينة الطريقة الأمثل لتمضية وقته. لقد كانا شهرين رهيبين، كانت فترة ركود سيئ. ولم ينجم عن خطته الكبيرة لأفريقيا أي شيء أو الإحساس بالأهمية والأهداف السامية. علق بول بلاستين في مقالة أرسلت من أفريقيا في جريدة The Washington Post "أونيل يستخدم كلمات قد تلزم الإدارة إذا لم يتبعها فعل ويقسم بأن الاهتمام سينصب بسرعة على مشاكل مثل نقص الماء النظيف".

لم يلتزم أحد بشيء. فقد أخبر المسؤولين المساعدون أو المجموعات المسؤولة عن التنمية مثل المنظمة الخيرية Oxfam أو البنك العالمي الصحفيين بأن قضايا المياه كانت أكثر تعقيداً مما فهمه أونيل ففي النهاية هم يبحثون في هذه القضايا منذ أعوام. "ليس كافياً فقط أن نقوم بحفر بئر في وسط مجتمع" قال

موظف من المنظمة الخيرية (أنقذوا الأطفال) Save the Children، "لقد تم القيام بهذا في أفريقيا من قبل. ينبغي أن تفكر في صيانة الآبار هذا هو العامل الأساسي دائماً، خبراء للحفاظ على الآبار. ما يحدث عادة، ويحدث في كل أنحاء أفريقيا، هو أنه لا توجد قطع تبديل والبئر يتهدم".

في الولايات المتحدة، أخبر أونيل كل شخص يصغي له الشيء ذاته الذي قاله للمنظمات غير الحكومية في أفريقيا. "الطريقة لتحقيق تقدم حقيقي كبير وبسرعة أكبر مما يعتقد الناس أنه ممكن، هي عن طريق إلغاء الأعدار".

قال تلك الكلمات ذاتها لبوش في لقاء معه في المكتب البيضوي في الساعة الرابعة والرابع، في الثاني عشر من حزيران بعد تعليق بوش على أونيل بأنه "شخص يقول الحقيقة".

ما يزال يقوم بعادة واحدة بوحدة مع بوش، وهذه تعد فرصة ذهبية حتى بالنسبة لوزير الخزانة، لكنها لم تعد متكررة كالسابق، تحصل على الأكثر كل بضعة أسابيع. لذا لم يضيع دقيقة من الوقت وتوجه مباشرة للحصول على التماس متحمس لخطة عمل في مشروع المياه "ذلك سيكون نموذجاً حقيقياً، يا سيدي الرئيس، لإظهار ما يمكن لأميركا أن تفعله لتجعل الحياة أفضل بالنسبة لأناس حقيقيين ذوي كفاٍ حقيقي".

سأل بوش بضعة أسئلة روتينية بخصوص وضع مشكلة المياه الآن في القارة وما هي المجموعات التي تعمل في المنطقة، ولكنه ركز على كيفية جعل أفكار أونيل تساعد في عملية إعادة ترتيب المؤسسات المالية الدولية مثل البنك الدولي وصندوق النقد الدولي.

قال أونيل نعم، سيكون هناك قضايا بنيوية نعالجها حالما نقوم "بالتزام شجاع وموحد" وهذا الالتزام سيجعل المجموعات تقف سوية.

لا جدوى من ذلك. فإذا لم يتواصل الرئيس في الدقيقة الأولى أو الثانية فالقضية خاسرة. لم يجد مكاناً يلجأ إليه. فقد لجأ إلى رايس وناول من قبل. قام بمحاولة أخيرة "مقابل فقط 25 مليون دولار" قال: يجب أن ننشئ مشروعاً

بأهداف تستغرق فترة 24 شهراً وحتى 36 شهراً كحد أقصى لنساعد على تأمين الماء النظيف لكل شخص في غانا كنموذج إثبات يظهر قيمنا كأمركيين وحقيقتنا وأن هذا يمكن القيام به بكلفة معقولة وبسرعة، ليس عليك أن تترك جيلاً آخر في الأوهام عما إذا كانت ستمطر أو لا، بحق الله".

بينما نظر بوش إليه نظرة فارغة تسارعت إلى ذهن أونيل كل الأعداء التي سمعها على مدى الأسابيع الماضية: "ذلك، أنت تعرف، يا إلهي، أننا لا نستطيع أن نحقق أهدافاً كهذه، لأنه ماذا سيحصل إذا فشلنا، سنكون موضع سخرية لعدم قدرتنا على تنظيم هذا". ولكن هذا هو كل ما تعنيه القيادة. إنها مسألة توجيه فحسب. ثم قالوا: "حسناً لا توجد معدات حفر كافية" قلت: "هذا هراء، هناك معدات حفر من جميع الأنواع يمكنك الحصول عليها مقابل آلاف مضاعفة من الدولارات ولكن هذا لا يعد مبلغاً ضخماً إذا كنت تريد أن تقوم بهذا النوع من الحفر الذي نحتاج القيام به".

والنقاش الآخر كان. "يا إلهي، ماذا إذا نجحنا؟ فإن كل شخص سيرغب بهذا وسيتوقع أن نقوم بنفس الشيء". عندما ذهب في جولته حول أفريقيا كان يفكر بمئات مليارات الدولارات التي أنفقت للمساعدة الاقتصادية منذ عام 1950. ما هو الشيء الذي كان أكثر أهمية بحيث أن الماء لم يحصل على نصيبه؟

لم يكن من الممكن وضع أي من هذه الخيبات ثانيةً أمام الرئيس. لذا أخذ أونيل نفساً عميقاً وقال إنه سيبقي الرئيس على إطلاع بكل جهوده لتشكيل خطة عمل للمياه ومن ثم انتقل بسرعة إلى موضوع الإيدز. قال لبوش إنه "ينبغي القيام بمحاولة تاريخية لمكافحة المرض في أفريقيا وبين بعض الخطط عن كيفية تدبر هذا. أعاد ذكر ما جرى في لقاءه مع دكتور فوسي.

"أنا مضطلع على القضية" أخبر بوش أونيل وذكر بأنه قابل فوسي وآخرين كانوا ينظرون إلى ما يمكن أن تفعله الولايات المتحدة الأمريكية بخصوص الإيدز في أفريقيا. "أعتقد بأننا نحتاج إلى القيام بشيء مهم هناك. والسؤال هو ماذا؟ وما هو حجم هذا العمل؟"



"سوف ألفت النظر إلى الحدود النظرية لما هو ممكن" أجاب أونيل.  
 أولاً بوش وغير الموضوع. كلما قام أونيل بزيارته فهناك افتراض بأنهما  
 سيتحدثان قليلاً عن الاقتصاد - ولكن قليلاً فقط. "الاقتصاد يتحسن، لكن ليس  
 بسرعة كما نريد" أخبره أونيل.

"لا أعتقد بأننا نحتاج أن نقوم بشيء مفاجئ، ولكن من المناسب أن نقوم  
 بمناقشة واقعية عن الأحوال الاقتصادية، أين كنا وأين أصبحنا وإلى أين يتوجه  
 الاقتصاد. انطلقنا من نقطة اقتطاع الضريبة الأولى إلى الحادي عشر من أيلول  
 وفي الواقع لم نشكل 'سياسة اقتصادية'. اقتطاعات الضريبة لوحدها لا تعد  
 سياسة اقتصادية".

بدا الرئيس مهتماً وقال إن لديه بضع دقائق إضافية. تحدث أونيل عن  
 المؤتمر الذي ساعد على تنظيمه في العام 1974 من أجل الرئيس جيرالد فورد.  
 في ذلك الوقت كان الاقتصاد مختلاً من التضخم المالي الشديد ونسبة البطالة  
 المرتفعة. اجتمع الاقتصاديون الرئيسيون، والرؤساء التنفيذيون، ورؤساء العمال  
 ذوو الفلسفات المتنافسة حول الطاولة العملاقة المكسوة باللباد، في الغرفة  
 الشرقية وبينما كانت كاميرات التصوير تعمل تحدث فورد وفريقه الذي تضمن  
 أونيل وغرينسبان الذي كان آنذاك رئيس مجلس المستشارين الاقتصاديين، عن  
 نظرية وتطبيق السياسة المالية وما كان يربك الاقتصاد وما ينبغي القيام به.

أسهم المؤتمر الذي كان يهدف إلى تشكيل دعمٍ من الحزبين في 'الخطّة  
 الكبيرة' التي قدمها فورد بعد فترةٍ قصيرةٍ للكونغرس، والتي تضمنت برامج  
 اجتماعية للعاطلين عن العمل، وإعفاءات ضريبية للأميركيين ذوي الدخل  
 المتوسط والمنخفض، والتقشف المالي. حث أونيل وغرينسبان على هذا العنصر  
 الأخير واعتقد كلاهما آنذاك كما الآن أن سبب التضخم هو التبذير المالي  
 والعجز. "كان فورد جيداً حقاً في الاجتماع"، قال أونيل لبوش، "أظهر أنه متنبّه  
 وعلى علم بكل الأوضاع المتنافسة وكان متمكناً، ومتبصراً، وذا أساسٍ قوي في  
 حل مشاكل الأمة... وهذا الأمر مهم جداً. أتذكر، كان هذا صحيحاً بعد

ووترغيت. كان الناس يحتاجون إلى أن استعادة الثقة، ورؤية رئيسٍ مسيطرٍ تماماً على القضايا وباحثٍ عن الحلول هي السبيل الرئيسي".  
جلس بوش للحظة وقال: "أعتقد بأنه يمكنني القيام بذلك".

لم يفكر أونيل أكثر بفكرة القيام بمؤتمر اقتصادي هام. إلا بعد مضي بضعة أسابيع، عندما قرأ مذكرة من البيت الأبيض.

كانت أشبه بضربة على الصدر، فالمؤتمر سوف يعقد في Waco وليس البيت الأبيض والمنتدى الاقتصادي للرئيس هو الآن مشروع ليندسي الذي ساعد فيه كارل روف وكارين هيوغز والفريق السياسي/الاتصالي. اجتمعت المجموعة المفحوصة بدقة والتي تضم أكثر من 240 موظفٍ إداري وعالم اقتصاد وحتى بعض رؤساء العمال، بدوا مختلفين ومستقلين للعين الساذجة، لكن في الواقع كل شخص تقريباً سيدعم بوش وكثير منهم كانوا جامعي أموال كبار. كان الحضور، بطريقة ما، مكافأة.

لم يطلب من أونيل أن يقترح أشخاصاً. أوكل إليه عقد مؤتمر صباحي صغير - واحد من مجموعة ثمانية تحدث في وقتٍ متزامن مع بعضها. كان موضوعه المحدد هو الإنعاش الاقتصادي وخلق فرص العمل. سينتقل بوش وترافقه دائرة البيت الأبيض المركزية التي تتضمن هيوغز وروف وكارد وبولتن مثل مندوبٍ أعلى مع حشده بين الاجتماعات الثمانية.

ثار سخط أعضاء فريق أونيل. في منتصف تموز، دعا تيم آدمز ميشيل دايفيز إلى مكتبه. "إنه دور ثانوي". أخبرها. "هذا ليس المكان المناسب لوزير الخزينة. إنها إهانة".

أومات دايفيز "أنت محق". لهذا السبب قد يقرر وزير الخزينة لدينا أن لا يظهر.

أغلق آدمز الباب. "أنت تمزحين". إن عملاً كهذا كان يبعد خطوة عن الاستقالة.

بعد بضع دقائق، كان كلاهما في مكتب أونيل. "لا أعرف إذا كان بإمكانني القيام بهذا" أخبرهم بهدوء. "إنه من الغباء أن انفجر هناك منفِعلاً وأعود لأكون سندا. ثمة أشياء أخرى هامة بإمكاننا التحدث عنها، مثل تحديد الضمان الاجتماعي، أو العناية الصحية، أو تبسيط قوانين الضريبة بشكلٍ فعلي ولا شيء من هذه الأمور على جدول الأعمال، ما سيحصل هو أن الكثير من الناس سيقروون من نصّ يقول "أحب الرئيس" بالضبط أين يبدو هذا ملائماً في الهدف الأميركي الكبير للتحقيق الحر والصادق؟"

بدا أن أونيل يشكل حجةً لإيجاد مخرج. نهضت دايفيز بيأس متزايد وجمعت خيوط مناقشات عديدة: "سوف يتبع الرئيس جدول الأعمال الذي تساعد على صياغته" و"هذه هي الطريقة ليحصل على اهتمام الشعب بما تقرره أنت في النهاية" و"جزء من مهمة الرئيس هو أن تطعم الوحش، أنت جزء من الفريق الذي سيساعده على القيام بهذا".

نظر أونيل إليها من دون أن يتأثر.

أظهرت له الإعلان الذي يقضي بمواجهة الأميركيين أينما كانوا قائلةً: "حسناً، أنا أوافق على أن هذه تخيلات، لكن عدد من الناس الذين يقرؤون صحيفة USA Today أكثر من الذين يقرؤون صحيفة The Wall Street Journal ويمكن أن تنظر إلى شاشتك البلومبيرغ عشرين مرة في اليوم وتقرأ جريدة Post Times، لكن هذا ليس المصدر الذي يحصل الناس على الأخبار منه. الحقيقة هي أن زوجاً وزوجةً يحاولان إرسال الأولاد إلى المدرسة، ليستطيعوا الذهاب إلى العمل وهم يصبون الطعام المصنوع من الحبوب بينما يشاهدون التلفزيون ولا يوجد وقت للكثير من الأرقام والمفاهيم المعقدة - فإذا وصلتكم فكرة بسيطة وصورة وأصبحت جزءاً من يومهم فهذا إنجاز كبير".

ارتفع حاجبا أونيل. هذا ليس سيئاً. "وإذا كنا نستخرج ماء في أفريقيّا"، أجب بعد ذلك "فسننقذ مئات آلاف الأرواح".

غادر آدمز ودافيز ليباشرا العمل في الخطة (ب). وبدأا يبحثان في كومات

الدعوات التي تلقاها أونيل كل شهر، باحثين عن مواعيد في الغرب الجنوبي أو في الغرب في منتصف شهر آب. وبعد ذلك أجروا الاتصالات. هناك فطور "الاقتصاد الريفي" تحت رعاية فارم بورو في بورتلند، أوريغون، في الرابع عشر من آب - هذا ممتاز، دعوة مفتوحة لرؤية معمل الشاحنات KenWorth truck plant العالي التقنية قرب سياتل، أونيل يحب الجولات في المعامل، وبعد ذلك ينطلق إلى مؤتمر التعاون الاقتصادي بين آسيا ودول المحيط الهادئ في مركز المؤتمرات الدولية في ميناء بيل هاربور في سياتل، يمكن أن يكون القضية الأساسية. وفي اليوم التالي، الخامس عشر من آب، لقاء مع الهيئة التحريرية لجريدة The Denver post - قالوا هذا أكيد إذا كان وزير الخزينة سيمر بالمدينة، وجولة للوزير الأميركي في دنفر.

بعد بضعة أيام، عادوا إلى مكتبه لإبرام الصفقة، وزير الخزينة بول أونيل سوف يتوقف في Waco في زيارة لمدة أربع أيام في غرب الولايات المتحدة. أولاً أونيل. هذه شطارة. قبل مغادرته إلى تكساس رأى دان بارتليت في البيت الأبيض. فقد تم ترقية بارتليت ليصبح مدير الاتصالات عندما استقالت كارين هيوغر بشكل غير متوقع في نيسان لتعود إلى أوستن. "مرحباً سيدي الوزير" قال بارتليت بابتسامة. "نحن ننفذ فكرتك".

"هذا ليس صحيحاً يا دان، ليس هناك ما هو أبعد عن فكري من الذي تقومون به" قال أونيل بعصبية. "طلبت سيارة زرقاء وأنتم تعطونني لوح تزلج أخضر".

\* \* \*

وفي صبيحة الثالث عشر من آب في قاعة المؤتمرات في جامعة بايلر، بحضور أربعة عشر ألف طالب، فهي أكبر جامعة بابوية في العالم وتبعد ما يقارب 45 دقيقة عن كروفورد حيث كان الرئيس في مزرعته في استراحة منتصف آب، بدأ أونيل مناظرته عن الإنعاش الاقتصادي وخلق فرص العمل.

لقد شطب اسم فورد من ذهنه بنفس الطريقة التي أعده بها هو وغرينسبان ثم فصلوه عند طاولة الاقتصاديين الرئيسيين وجون كينيث التحري من جهة والمحافظ ميلتون فرايدمان من جهة أخرى - وبعد ذلك راقبوا منتظرين وبالطريقة التي تراقب فيها عداءً عالمياً استأجروك لتدريبه أو ملاكماً من الوزن الثقيل ذا ضربةٍ يسرى قاتلة.

لا، عليه أن يشطب كل هذا لأنه لن يكون قادراً على أن يتابع ملاحظاته الافتتاحية عن كيفية أن "الركود كان ليستمر لفترة أطول وأعمق لو لم نقم باقتطاع الضريبة والتخفيضات" وكيف أنه في طاقم الشركات "أولئك الذين يأخذون مسؤوليات كبيرة يجب أن يمتلكوا قدرة على المحاسبة" ثم خاض عبر قائمة من المبادرات مثل تزويد ضمان ضد خطر الإرهابيين لأن المنتجين وشركات البناء لم تستطيع الحصول على تمويل مشاريع بعد أحداث الحادي عشر من أيلول وحماية المعاشات التقاعدية بعد فضائح الشركات.

راقبت ميشيل دافيس عبر الغرفة. هذا كان الجزء الحماسي من عرضه الذي قدمه إلى حوالي ثلاثين عضواً من المنفذين والاقتصاديين وأعضاء غرفة التجارة وممثلي الصناعة وثلاثة من أرباب العمل المجتمعين حول طاولة على شكل حدوة حصان. لكن رئيسها استطاع بالكاد خرق الاطراد الرتيب، حتى النهاية عندما تكلم عن "الحاجة لضبط الإنفاق الفدرالي... نحتاج أن نضع أنفسنا على طريق بحيث أننا حتى في ظل الظروف الاقتصادية الأكثر تواضعاً لن نصل إلى العجز".

وبعد بضعة خطابات قصيرة محضرة ألقاها المشاركون الآخرون فتح الباب ودخل الرئيس مع جماعة المستشارين المختارين لديه - روف وهيوغز وبولتن وكارد، وجلس في منتصف طاولة حدوة الحصان أمام لافتة كتب عليها: الإنعاش الاقتصادي وخلق فرص العمل. كان هناك كرسي فارغ ينتظر بين رجل أعمال اسود وسيدة ملفتة للنظر بدت مناسبة لأن تكون عارضة في مجلة تالبوتس.

كانت المرأة صاحبة مطعم من ولاية كارولينا الشمالية اسمها فان أور ساهمت بمبلغ 1000 دولار إلى حملة بوش - تشيني، ولقنها أونيل الذي كان يجلس إلى يمينها ما تقوله. بدأت: "أولاً أنا أدير مطعماً في رالي، كارولينا الشمالية. نحن نوظف 240 شخص. ويستقبل المطعم من 700 إلى 1000 شخص في الليلة. ونحن - أنا أريد أن أشكركم على اقتطاع الضرائب وزيادة الحوافز. هذا ساعدنا حقاً ولقد لاحظنا فرقاً واضحاً. هناك شيء سيساعد المطاعم حقاً، المطاعم الصغيرة والمستقلة وبالفعل كل المطاعم وهو حسم ضريبة العمل بنسبة 100%. لأنه عندما تكون خارج المدينة ومسافراً فأنتم تعرفون أن السفر الجوي والإقامة في الفندق وكل شيء آخر هو مئة بالمئة. ولكن أين سوف تقوم بعملك، عليك أن تقوم به في مطعم. لذا نحب أن نستعيد هذا.

"وهناك شيء آخر تأثرت به شخصياً وهو ضريبة الوفاة - مرتين - لأن والدي مات أولاً وبعد ذلك ماتت أمي بعد أربعة عشر عاماً ولو لم تكن نملك خطط التأمين على الحياة والقدرة على تسييل الأصول الأخرى ربما كنا سنفقد المطعم. أنا أشعر - ما يقلقني هو أن الناس الذين لا يمكنهم أن يفعلوا ذلك - أنتم تعرفون - ما كنت قادرة على القيام به، يفقدون أعمالهم. لكن بشكل إجمالي لديّ مستخدمون يشعرون بالسعادة في أعمالهم. إنهم سعيديون لأن لديهم عملاً وهم يدعمون دولتنا جداً الآن وهم فخورون جداً - الفريق في مطعمي فخور جداً بما قمتم به...".

راقبت دافيس أونيل بعناية وكانت خائفةً من أن يقدم تعليقاً غير مدون قد يظهر ازدياءه. بدا مشمئزاً. وبالفعل كان كل كلام موجه لبوش مكتوباً. المشتركون الذين تحدثوا بوجوده جلسوا مسبقاً مع العضو في الاتصالات في البيت الأبيض ليراجعوا المدة التي سيتكلمون فيها وما سيقولونه.

لكن بعد ذلك بدا أن حماس الأنسة أور أدى إلى واحدةٍ من المبادلات غير المدونة في هذا اليوم.

التفتت إلى بوش. "أنا لي شرف الجلوس بجانب واحدٍ من أبطالنا". ابتسم

بوش بتكلف. "من، أونيل؟"

التفتت أور مرتبكة - لا، بالطبع لا - عندما مدّ بوش يده من حولها ليربت على كتف أونيل.

"لقد وجدنا واحداً، أونيل!" اصطنع وزير الخزانة الابتسامة عندما رمى الجميع رؤوسهم إلى الوراء وضحكوا.

\* \* \*

عند الظهر انتهى المؤتمر أصبح عنوان الأخبار قديماً بعدة ساعات. في جلسة أخرى من جلسات الصباح بعنوان "المستثمرون الصغار والضمان التقاعدي"، ذكر تشارلز شواب الرئيس التنفيذي لمكتب وساطة رفع الحدّ لشطب ديون الخسارات في الاستثمار من 3000 دولار إلى 20000 ألف دولار وإلغاء ما يسمى الازدواج الضريبي على ربح السهم، وأشار إلى الطريقة التي تفرض فيها الضرائب على أرباح الأسهم أولاً كأرباح مشتركة، ومرة ثانية عندما تصل إلى حاملي الأسهم.

وبعد أن سمع هذا قال الرئيس لشواب: "أحب أفكارك بخصوص أخذ الخسارة بعين الاعتبار و/أو الازدواج الضريبي لأرباح الأسهم هذا أمر معقول جداً".

كان ذلك التعليق مثل - المؤتمر - يهدف إلى إظهار حدة مرتجلة وغير مدبرة وكان بوش كان في Waco ليتعلم ما الذي كان يدفع بعض المفكرين الاقتصاديين المتميزين ورجال الأعمال في أميركا وليقرر - بالنظر إلى الكاميرات - الأفكار التي كانت تنطوي على أهمية كبيرة.

على الأقل كانت تلك هي الفكرة العامة. ليس فحسب أن معظم الصحفيين رأوا أداء بوش غير مقنع من هذه الناحية - فقد بدا بالكاد منتبهاً أثناء بعض المحادثات الصباحية - لكن أيضاً كانت الأفكار التي تم تقديمها بمعظمها جمهورية ودائمة التكرار.

وقد تم ذكر فكرة ربح السهم علانية لأول مرة في بداية الثمانينات. كانت هذه الفكرة مفضلة عند وزير الخزانة دون ريغان في عهد الرئيس ريغان

وكانت واحدة من مجموعة من الاقتراحات المفضلة مرة ثانية خلال رئاسة بوش الأب. تشير فكرة الازدواج الضريبي على أرباح الأسهم إلى فرض الضرائب على الأرباح الإجمالية لشركة ما - والتي تسحب منها أرباح الأسهم - ويتبعها ضريبة ثانية يدفعها مستلموا أرباح الأسهم، أي حاملوا الأسهم.

هناك دراسات اقتصادية متعددة بخصوص أن هذه الضريبة قد تنقل بشكل غير طبيعي رأس المال بالديون أو تبدل سلوك الشركة وعمّا إذا كانت تضع عائقاً على الاقتصاد، ولكن بحلول صيف 2002 - وبعد أكثر من عامين من هبوط الأسواق كان هناك اتفاق عام في Wall Street، وهو أن إلغاء أو تخفيض الضريبة على ربح السهم إلى النصف سوف يزيد من قيمة الأسهم.

أخذت هذه الفكرة ضجة في التمهيد إلى واكو. وعلى محطة CNBC، استضافوا لورانس كودلو في البرنامج الحوارى، وهو صديق حميم لديك تشيني وكان يروج لإلغاء الازدواج الضريبي خلال الصيف، وقد كتبت جريدة (The Wall Street Journal) افتتاحية قبل أسبوع من موعد Waco بخصوص إلغاء الازدواج الضريبي. كان اختبار تصعيد الأسعار لاقتراح الازدواج الضريبي المضاعفة مثل كل شيء في واكو، المادة الأساسية للكتابة.

عرف أونيل ودافيز، بالطبع أن هذه هي القضية الأساسية. تخفيض أو إلغاء ربح السهم كان ببساطة البند الرئيسي في القائمة المعدة مسبقاً من الاقتراحات المتوقعة أن تظهر من واكو. وبعد ذلك مباشرة ذكر شواب بنداً آخر. الزيادة في الحسومات على خسارات الاستثمار - واقتراح آخر لتخفيض نسبة فرض الضريبة على أرباح رؤوس الأموال. واقتراح ذو صلة ركز على فهرسة أرباح رأس المال من أجل التضخم وهذا يعني طرح التضخم من أرباح رأس المال في تحديد المبلغ المتوفر للضريبة. وأخيراً كان هناك اقتراح لرفع حدود الاكتتاب في الحسابات الفردية التقاعدية وخطط التقاعد أو تسريع بدء حالة الحدود المتزايدة التي كانت جزءاً من تشريع اقتطاع الضريبة في عام 2001.



وجه أونيل مساعديه لبدء العمل على مجموعة الاقتراحات بعد عودته إلى واشنطن من رحلته في بورتلندا وسياتل ودينفر، والاهتمام بتقييم فائدة وتكلفة كل واحد منها بوضوح.

بالرغم من أن مأزق حدّ الدين انتهى في السابع والعشرين من حزيران - عندما وافق الجمهوريون في المجلس التشريعي الذين كانوا تواقين لتفادي أزمة قد يكون لها تأثير ضار وللتحرك قدماً على زيادة بمبلغ 450 مليار دولار حتى وصلت إلى 6.4 تريليون دولار وهذا بالضبط ما قرره الديمقراطيون في مجلس الشيوخ منذ شهر - بقيت القضية الأهم: تقدير عجز الميزانية الفيدرالية للسنة المالية التي تنتهي في أيلول بما يزيد عن 150 مليار دولار.

كان أونيل متأكداً بأنه سيكون أكبر من ذلك. أظهرت المذكرات الدبلوماسية الشهرية التي مرت على مكتبه انخفاضاً مقلقاً في جباية ضرائب الحكومة خلال العام، وبدا ذلك يتفاقم سوءاً. وفي حزيران عام 2002، جمعت الحكومة بمبلغ 20.3 مليار دولار أقل مما جمعته في نفس الشهر في عام 2001. في الشهر التالي مع أن الجبايات تجاوزت تلك في تموز عام 2001 فقد بلغت 4.3 مليار دولار أقل من توقعات الحكومة. أظهرت مذكرة إيصال الضرائب الموجودة على مكتب أونيل عندما عاد من واكو، أن الإيصالات في شهر آب قد جاءت بمبلغ 5.7 مليار دولار أقل مما كان متوقعاً.

بينما انخفضت الإيرادات الفيدرالية أعطت المؤشرات الاقتصادية في شهر آب صورة مشوشة قد تؤدي إلى مجموعة كبيرة من الاستنتاجات. أظهر تقرير من دائرة العمل البطالة بمعدل 5.9% بسبب قيام أرباب العمل بتخفيض عدد ساعات العمل، والحد من استخدام موظفين جدد. وركدت مستويات الأجور حسب ما أوردت وزارة التجارة التي ذكرت أيضاً أن طلبات المصانع قد انخفضت بشكل كبير في حزيران. دفعت الأرقام من دائرة العمل والتجارة معاً المحليين إلى الشك في حدوث انتعاش اقتصادي سريع. على أثر هذه التقارير وحسب ما قالته جريدة The New York Times "انتقل عددٌ من الاقتصاديين من

توقع انتعاش اقتصادي قوي في النصف الثاني من العام، إلى القلق بأن الاقتصاد قد يواجه فترة أطول من النمو الضعيف".

تلك هي الأرقام والتقدير التي كانت أكثر ما اعتمد عليه ليندسي -تلك التي تدل على حدوث كارثة. ظل الحال بهذا الشكل معظم العام. كتب أونيل على إضمامات ورق متعددة مع مذكراته الموجزة من الرحلات أو اللقاءات الطويلة، "ما هي سياستنا الاقتصادية؟" لم يشعر بأن اقتطاع الضريبة صالح لأن يعد سياسة.

أصبحت الاجتماعات الاقتصادية الأسبوعية مجازر دمويةً خلال الربيع والصيف.

من جهة كان هناك ليندسي -مجرداً من الناحية الفكرية، ولكن، وكما يقول واحد من أصدقائه ومساعديه السابقين، في هذه الأيام "الحسابات الوحيدة التي يقوم بها ليندسي هي على ظهر مغلف". ليندسي رجلٌ ذو مُثُل ومواقف ثابتة بصلاية.

في هذه الأثناء كان أونيل يراجع بانتباه مع بنكه للمعلومات المفصل حسب طلبه - السكرتير المساعد ريتشارد كلاريدا ومع مكتب المعطيات الحقيقية.

بعد التوقع الصائب الذي قام به للربع الرابع من عام 2001 استمر نظام المعطيات الحقيقية بإثبات دقته بشكل مدهش بالنسبة للربع الأول - متوقعاً نمواً لإجمالي الناتج الداخلي بنسبة 5.1% في منتصف آذار، وهذه النسبة قريبة من الرقم النهائي وهو 6.1% (والرقم المعدل الذي ظهر بعد عدة أشهر وهو 5%). في الربع الثاني تجاوز توقعه الحد قليلاً، متجاوزاً ما كان يبدو نسبة 2.6% من النمو في إجمالي الناتج الداخلي - أعلى بقليل من نسبة 2.1% التي توقعها المنتخب الرئيسي الخاص، Macroeconomic Advisers. ثم أظهر الرقم الذي أصدرته وزارة التجارة بعد بضعة أشهر نمواً بنسبة 1.3%.

اجتمع أونيل مع كلاريدا بعد رحلة أفريقيا لتحسين حالة النظام. أظهرت عروضات كلاريدا الأسبوعية في منتصف وأواخر شهر تموز نمواً لإجمالي

الناتج الداخلي في الربع الثالث من السنة بنسبة 4% تقريباً. بعد انتصاره في Waco - ومنهماً في العمل على التعديلات في اقتراحات اقتطاع الضريبة الأربع المختلفة التي تم كشف النقاب عنها - رفض ليندسي تفاؤلاً أونيل المشروط في الربع الثالث. كان ليندسي يتوقع خلال معظم السنة تدهوراً اقتصادياً مدمراً. اقترح على بوش اقتطاع ضريبة فوري بمبلغ 300 مليار دولار يتم في سنة مالية واحدة. تثبت بذلك الموقف لمعظم الوقت. في هذه الأثناء تجنب هابارد إعطاء جواب قاطع. اعتقد أن الاقتطاعات المعتدلة على الضريبة يجب أن تعتمد بشكل كبير على اقتراح الازدواج الضريبي على ربح السهم: قد تعطي حافزاً قصيراً الأمد ولكنها قد تحسن قوانين الضريبة لتؤدي إلى دفع تدريجي وطويل الأمد للاقتصاد.

لم يبذ أحد مهتماً بشكل خاص بوزير الخزينة. عندما مرّ الرئيس في أواخر شهر آب بكرافورد واختفى أونيل لأسبوع في بيته الصيفي ذي الأربعة طوابق في بيتاني بيتش، ديلوير، بدا وكأن ليندسي كان له نفوذ وقرباً من الرئيس والكثير من الحلفاء مع الدعم الجدّي الذي قدمه هابارد.

في الرابع من أيلول (سبتمبر)، وصل أونيل إلى مكتبه قبل الفجر، وكله أمل وترقب. احتسى قهوته وراح ينظر إلى شاشات بلومبيرغ الأربع المتوضعة فوق بعضها في الجدار خلف كرسيه، المتوضعة إلى جانب مكتب أنيق ذي غطاء لفاف يعود إلى القرن الثامن عشر من عهد ألكسندر هاميلتون.

لقد انهمك في التمعن بالتغيرات التي طرأت خلال ليلة أمس فيما يتعلق بالأرقام المتعلقة بمستقبل السلع والنشاط التجاري الباكر لسوق بورصة لندن للمعادن. كانت الشاشات تلتهم بالرموز الدالة على اقتصاد عالمي متفجر - ويحاول أن يرى من ورائها حزم أسهم الفولاذ وبوشلات<sup>(1)</sup> الحبوب والإجاص من باكستان. لعدة عقود، كان يقول لزملائه أن يكونوا دقيقين في التحديد - أن

(1) البوشل: (bushel): وحدة قياس في النظام الجمركي الأميركي تساوي 35.24 لتر.

يميزوا بين الحقائق، والتحليل، والرأي - وتلك كانت حقائق، نقطة بداية. كانت خمس جرائد صباحية موضوعة بعناية على مكتبه، كلها حافلة بالأخبار حول العراق. لقد إحتدت لهجة الإدارة بشكل كبير خلال شهر آب، مغلقة الفجوة بين ما كان منذ زمن طويل واضحاً داخل البيت الأبيض وما كشف للعموم. الوضع الرسمي - حيث أن الرئيس لم يتخذ أي قرار - كانت تتبلور مع كل خبر مظهرة رغبة الإدارة في البدء بمشروع الحرب.

تكلم تشيني ورامسفلد إلى جماعة المعارضة العراقية في المنفى في منتصف آب، واعدن أن الولايات المتحدة سوف تخلع صدام حسين. قال الرئيس في نفس اليوم إن صدام "عدو حتى يثبت العكس". بعد بضعة أيام، أعلنت كوندي رايس الأمر وكأنه قضية إنسانية تدافع عنها، فقالت للمذيع الذي أجرى مقابلة معها من BBC: "علينا فقط أن ننظر للخلف ونتساءل كم من الطغاة شكلا تهديداً عالمياً كبيراً ويقتلون الآلاف، بل ربما ملايين الناس، إن لم نقف في وجههم... بالتأكيد لسنا نعيش في رفاه بالغ حتى نتجاوز عنهم".

ما كان يحتاجه البرهان، بالطبع، هو إكتشاف أفضل، قضية مدعومة بدلائل ووقائع أساسية. كان أونيل يعرف من حضوره للقاءات NCS أو تقارير من المندوب الذين كانوا يحضرون نيابة عنه أن مثل هذه الحقائق المطلوبة، مثل علاقة قابلة للإثبات بين صدام والقاعدة، يمكن ألا تتواجد - هذه الحقيقة الغائبة كانت حقاً دليلاً مادياً. فما كان معروفاً بدا أنه لا يبرهن على هذه العلاقة، بل يجعلها غير مرجحة. كان صدام حسين ولا يزال يذبح الإسلاميين المتشددين لسنوات - إن القاعدة تكرهه كما تكره الولايات المتحدة. لم يكن صدام أحق - كان ولا يزال يدك صروح الأصوليين في بلده منذ عقدين. إن آخر شيء يمكن أن يفعله هو أن يسلحهم، اللهم إذا كان لديه أي سلاح ليقدمه لهم.

قرأ أونيل صحف آب الماضي في بيته الشاطئي برعب متنامٍ. قبل أسبوعين، أوردت الواشنطن بوست مزاعم متسرّبة من مسؤولين في الإدارة غير معلن عن أسمائهم بأن أعضاء القاعدة بمن فيهم "أسماء ستعرفونهم" قد

وجدوا ملاذاً لهم في العراق. بعد ذلك، في 26 آب، برزت رسالة ذات حدين. ففي ذلك الصباح، حملت الجرائد الرئيسية على صفحاتها الأولى أخباراً عن أن محامي البيت الأبيض قد شرعوا قانوناً دولياً يسمح للإدارة الأميركية بأن تطيح بصدام، استناداً إلى انتهاكه للإتفاقات التي انتهت إليها عملية عاصفة الصحراء، وحرب الخليج عام 1991. وبعد ذلك في اليوم نفسه، ألقى تشيني خطاباً في مؤتمر جنود الحرب الخارجية (VFW) في ناشفيل، تينيسي، حيث أثار شبح بيرل هاربر وقال "إن الولايات المتحدة يمكنها أن تجد نفسها تحت رحمة صدام المسلح نووياً إن لم تتصرف على نحو عاجل". في اليوم التالي، 27 آب، نُظِر إلى خطاب تشيني في النيويورك تايمز على أنه بيان حاسم للسياسة. "فعندما يتكلم تشيني، فإن بوش هو من يتكلم". هذا ما قاله ويليام كريستول، العالم البارز المحافظ الجديد، للتايمز. "أعتقد أن الجدل في الإدارة قد انتهى، وهذه هي بداية الحملة العلنية الجديدة".

"كان ثمة أيديولوجيتان بارزتان في العمل"، قال أونيل فيما بعد. "إحداها كانت الفكرة الجارفة بالاستيلاء على البلد، التي كانت توجه السياسة نحو العراق. الفكرة الأخرى كانت فكرة أن الاقتطاع الضريبي كان دائماً جيداً، وكلما كان أعمق كلما كان أفضل. لقد ركزت على الاستراتيجية التي يمكنني أن أفعل شيئاً حيالها".

أحد الدروس التي تعلمها أونيل في أيام إدارته لـ OMB، والذي لم ينسه أبداً، هو أن الميزانية هي غالباً المكان الوحيد حيث يوجد منافسة حقيقية للأفكار اليائسة - منافسة حول من سيحصل على المال ومن لن يفعل. والسبيل الوحيد لنجاح هذه المنافسة هو أن تكون الميزانية محدودة. فوجود عجز متفاقم - كما كان غالباً يقول لموظفي الوزارات أو رؤساء الأقسام، الذين كانوا يخشون زيارته - هو دلالة على تفكير غير سليم وعجز عن اتخاذ القرارات الحاسمة. إن وضع الميزانية، إذن، ليس مجرد مسألة حس مالي سليم. إنه يخضع لفضائل الرفاقية - مشروطاً الحسم الفكري وحسن النوايا الكامنة وراء أي تصرف. هل

تعرفون ما أنتم فاعلون - وهل تعرفون لماذا؟

اليوم، الواقع في 4 أيلول، كان مناسبة لطرح هكذا أسئلة من جديد. كانت سيارة سوداء فخمة في انتظاره خارجاً، وفيها مكيف هواء يخفف من رطوبة الصباح الباكر في واشنطن. وما هي سوى بضع دقائق حتى كان أونيل وكين دام في غرفة طعام غرينسبان، يتناولون الفواكه الطازجة.

كان الحديث مكثفاً واستراتيجياً، هادئاً وجاداً. أمكنهم أن يتكلموا بأنصاف جمل. لطالما تحدثوا عن تلك المواضيع حتى هذه المرحلة، وذلك خلال سنتين تقريباً من الجهد والنتاج. لقد كانوا على صواب فيما يخص موضوع المحفزات، بل أكثر صواباً مما كان أي منهم يتخيل في ذلك الوقت. كان الفائض البالغ 65. تريليون دولار شيء من الذاكرة. كانت السجلات الفيدرالية تنذر بالخطر لوجود عجز كبير متوقع لهذه السنة و1.6 تريليون دولار من الاقتطاع الضريبي - ولا تزال هناك اقتطاعات أكبر في المستقبل - وهذه قد أصبحت قانوناً نافذاً الآن. إن الخلل الوظيفي في النظام السياسي، حيث يستخدم الخيال أكثر من الواقع على الأغلب، سوف يجعل من المحاولات المبذولة لأبطال الاقتطاعات مهمة مستحيلة.

إن الرؤية بأن المحفزات سوف تنقص الاستثمار كانت حجة معقولة، حجة صحيحة"، قال غرينسبان معلقاً، وهو يستعرض المعطيات على أرض الواقع. "إنها مسألة موازنة بين حسنات هدف مرغوب معين وهدف مرغوب آخر، عندما يحتويان فعلياً على بعض التضاد الجزئي بينهما. في رأيي إن المحفزات هي توازن أفضل. فهل سأفضل أن تقطع الضرائب وأن تبقى على ذلك النحو؟ نعم بالطبع - فذلك ليس بالخيار الذي سيجابها العالم به".

أما الآن، "فالعالم الحقيقي" سيجعلهم يدفعون ثمن ما يفرضه عليهم. فارتفاع نسبة الولادات على الأبواب - والمال الذي سيشكل جسراً يصل بين الضمان الاجتماعي وشكل ما من البرامج البديلة قد ولى. تم تجنيد كنت سمرتز، وهو أستاذ مساعد في جامعة بنسلفانيا وتحت رعاية مارتن فلديستين، من قبل أونيل

وغرينسبان ليحطم الأرقام المتعلقة بالضمان الاجتماعي في ربيع 2001. زود أونيل غرينسبان بمعلومات تفصيلية عن تقدم سمترز. كان النقص 44 تريليون دولار طوال مدة البرنامج، أكثر بكثير من التقديرات السابقة. كانت توصيات لجنة الضمان الاجتماعي مجرد بند على جدول أعمال بوش وحده. لقد كانت بمثابة قبلة أغلق عليها في درج.

"ما هي خطتك؟" سأل غرينسبان، "هل من سبيل لضبط هذا الوضع؟" دعمت توقعات عجز الميزانية السنوي للسنوات القادمة مشروع ميزانية مدته عشر سنوات لتغطية العجز لحوالي 3 تريليون دولار.

"سيشل العجز على ذلك المستوى الحكومة"، قال أونيل، وأضاف: "يجب إيقاف ذلك".

وقال لغرينسبان أن ليندسي كان مشغولاً بـ "تسليط الأضواء" على معطيات اقتصادية انتقائية كانت تدعم قضيته المتعلقة بالمزيد من الاقتطاعات الضريبية، وأن مشكلة واكو كانت حادثة إعلامية تؤكد على ذلك الوضع. كان لدى هوبارد، في هذه الأثناء، ميل شديد لإلغاء الضريبة المزدوجة للأرباح، فكرة تبناها أولاً عندما كان يعمل في وزارة الخزانة في عهد الرئيس بوش الأول.

كان كلا الرجلين يحترم هوبارد - حتى لو توصل غالباً إلى استنتاجات مختلفة. لكن كان ثمة لغة مشتركة معهما. كان الثلاثة، بما فيهم أونيل، يقدرون امكانيات جانب الاعتماد المالي - فكرة أن الاقتطاعات الضريبية يمكن أن تؤمن حافزاً، ونمواً، وبعض التخفيض للضرائب. لقد كانت المسألة تتعلق بالدرجة من الطيف الذي تقع عليه بين المفهوم الصرف، من ناحية، ومن جهة أخرى المعطيات المعقدة الصعبة حول كيفية تأثير الإقتطاعات الضريبية فعلياً على الاقتصاد. كان هوبارد أكثر ميلاً من غرينسبان وأونيل إلى ترجيح احتمال ازدياد لضرائب، مع أنهما ما كانا يجدان أن المعطيات تدل على ذلك. ومع ذلك، كان كلاهما يشعر أن تخفيض ضريبة الربح كانت فكرة رائعة، في عالم مثالي.

"إهمال الضريبة المزدوجة هو مشروع هام جداً. إن المسألة ليست هكذا..."، قال غرينسبان: "فالمسألة هي فيما إذا كنتم تستطيعون تمويلها بشكل ملائم بواسطة إقتصاد النفقات".

وافقه أونيل الرأي. لم يكن الإقتصاد يحتاج الى حوافز دراماتيكية في هذه النقطة - كانت تقديرات نمو إجمالي الناتج الداخلي GDP من صلبة إلى قوية من أجل الربع الثالث، وكانت تبدو وكأنها أتت متوافقة مع نسبة الـ 4% المتوقعة للنمو من قبل نموذج الزمن الحقيقي، وستكون تأثيرات الحوافز على خطة الربح معتدلة، في كل حالة. لقد كانت المشكلة في التكلفة. أظهرت أرقام IRS أن الأفراد كانوا يصرحون بـ 126 مليار دولار في دخل ربحي على عائداتهم عام 1999. سوف يسبب اقتطاع ضريبة الربح إلى النصف أكثر من 20 مليار دولار من النقص في العام 2003.

وتلك كانت النقطة الأساسية للتمييز: يمكن للناس أن يعترضوا حول التأثيرات الحافزية لاقتطاعات الضرائب، لكن أونيل وغرينسبان كانا متفقين تماماً حول مخاطر العجز. هناك كان لديهم عشرين سنة من البيانات الوافية. كان أونيل قد أنهى لتوه العمل المتسم بالفوضى لرفع سقف الدين. كانت تلك أموال حقيقية، وليست مجرد نظريات.

رفع غرينسبان حاجبيه: "وإذا؟"

"أنا سأتمسك بالمبدأ - المبدأ الذي تدعمه الوقائع"، قال أونيل، "يمكنك أن تسميه تضحية إنسانية".

\* \* \*

تمشى أونيل متنزها نحو المكتب البيضاوي في 4 أيلول.

"إيه يا أو الكبير (Big O)".

لقد تغير اللقب (بابلو). ما عاد (بابلو) يُستعمل. فقد حل محله لقب (أو الكبير Big O)، وهذا بدأ يظهر في آخر شهر أو شهرين وحسب. كان



التخاطب بالألقاب دائماً يقلق أونيل - كانت تقنية مرحة: لقد أعطيتك اسماً. والآن أنت تلبسه. وحدث بعد التغيير أن التقى أونيل مصادفة بدان بارتلت. "هل هذا أمر حسنٌ يا دان؟" سأله أونيل. فقطب دان حاجبيه وقال: "لا تظننّ ذلك". قال أنه يعتقد إن "أو الكبير" قد يكون تاجر معدات في أوستن.

قال أونيل للرئيس أنه يبدو أسمر مسفوعاً ولائقاً، وذلك إثر عودته من إجازته، وشكره لتحركه سريعاً لترتيب هذا اللقاء.

كان اللقاء قد عُقد، في الواقع، بناء على طلب أونيل. فبعد واكو، ضغط أونيل على كارد - "أندي، أحتاج لرؤية الرئيس" وضبط الآخرون جداولهم ليكونوا هناك.

لقد كان هذا الاجتماع يُدون في جدول أعمال أونيل بـ (اجتماع رؤساء السياسة الاقتصادية فقط مع البوتس<sup>(2)</sup> POTUS)، حيث كانت كلمة "الرؤساء" تشير إلى رؤساء السياسة الاقتصادية، وتحديداً: ليندسي، وهوبارد، وميتش دانييلز، وهو شخصياً.

استقر الجميع في أماكنهم. كان هناك بعض الكلام الروتيني حول حالة الاقتصاد وردة الفعل تجاه حادثة واكو.

عندئذ أخذ أونيل المبادرة.

نظر مباشرة إلى الرئيس.

"لقد حان الوقت لنفكر بوضوح في كوننا مسؤولين ماليين - فيما يتعلق بالنظر إلى الوقائع الحقيقية، وليس فقط في النظريات حول ما يمكن أن يحدث وما لا يمكن أن يحدث".

لم يتكلم أحد.

"حسناً إذاً"، قال بوش أخيراً: "أعطني الحقائق".

(2) البوتس: (POTUS): إسم مختزل يستخدمه موظفوا البيت الأبيض في مذكراتهم أو مفكراتهم أو الوثائق الداخلية للإشارة إلى رئيس الولايات المتحدة الأميركية.

كان أونيل يضعهم في ترتيب معين منطقي.

بدأ بمقترحات تخفيض الضرائب المتنوعة. تأثيراتهم المحفزة ستكون معتدلة - أو ببساطة غير متوقعة - وأن الاقتصاد لا يحتاج إلى "محفزات بقدر ما تظنون". وعرض معطيات الواقع في الوقت الحقيقي لربع ثالث قوي، مازجاً إياه مع بعض التنبؤات الخاصة الموافقة. "باختصار: ربما نحتاج إلى حوافز في المستقبل - لكن الحقائق لا تدعم المحفزات الآن".

نقطة هامة أخرى: إن اقتطاعات الضرائب ستكون مكلفة. وعرض التكاليف الممتدة على عشر سنوات - والتي ستكلف حوالي 400 مليار دولار وستأخذ حصة ضخمة من الميزانية، وكلها إنفاق عجزى.

"هذا تحول بنيوي رائع تقومون به في نظام الضرائب إذا كانت لديكم تمويلات كافية للقيام به. ولكنكم الآن لا تملكونه".

كان ليندسي وهوبارد يبدوان غير مرتاحين بشكل واضح. أما بوش فقد راح ينظر في أرجاء الغرفة - إذ كان يكره النزاعات الصريحة من هذا النوع، صراع حتى الموت على أفكار معقدة.

كان أونيل مستقيماً في جلوسه كالسهم.

"إذا ماذا تقترح يا بول؟"

"اسمح لي بأن أكون مثلبد الحس قليلاً، سيدي الرئيس. إن إيصالات الضرائب بطيئة. والتكاليف آخذة في الازدياد. لديكم فواتير من أجل هيئة الأمن الوطني. نحن ننفق المال لإعادة البناء في أفغانستان - الذي علينا القيام به كما يجب، وليس بالشكل الأرخص. قد تكون هناك حوادث إرهابية أخرى على تراب الولايات المتحدة والتي يمكن أن تسبب كساد النشاط الاقتصادي. ومن الواضح أنه قد ينتهي الأمر بنا إلى العراق. وهذا يمكن أن يكلف ثروة".

بدا بوش وكأنه يومئ برأسه مؤيداً. كان أونيل يشعر أنه كان يفكر بذلك.

أخفض نبرة صوته قليلاً.

"سيدي الرئيس، إذا بدأت الدفع بخطة حافزة كبيرة ثانية، فسوف تنفذ منكم النقود. لن يكون لديكم أي مال لفعل شيء تريدونه، مثل تغيير الضمان الاجتماعي أو إصلاح ضريبي جوهري، لبقية فترتكم الرئاسية. إن الوقت الآن مناسب للاستعداد للأسوأ. والطريق الآخر ليس معقولاً".

وهنا نظر الرجلان إلى بعضهما البعض ببساطة. كان واضحاً تماماً أن أونيل كان يقول للرئيس ما معناه أنك إذا أردت أن تتقدم إلى الأمام سالكاً هذا الطريق، فإن عليك أن تفصلني من العمل أولاً.

أخذ بوش نفساً عميقاً. وقال: "حسناً. لك ذلك، إذاً".

\* \* \*

قام أونيل ببعض الرحلات في أيلول وتشرين الأول إلى فونكس وبورتلاند، مين، إلى كنتكي ومكسيكو، إلى سيدار رابيدس وليما، أوهايو. كان يعمل على إصدار قرار تأمين ضد مخاطر الإرهابيين وعلى الحصول على تعاون أكثر من السعوديين.

غاب الرئيس في غيمة من الانشغالات الدولية - بدءاً بخطاب الأمم المتحدة في 12 أيلول (سبتمبر). وكان هناك القرار المتعلق بالعراق في الكونغرس، تفجيرات بالي، وأزمة كوريا الشمالية باعترافها أنها تملك برنامج أسلحة نووية فعال.

وبالطبع، كان هناك انتخابات منتصف الفترة الرئاسية في الخريف، حيث بدا أن الديمقراطيين كانوا يتمتعون بشعبية كبيرة وسلطة أكثر. أظهرت استطلاعات الرأي أن الناخبين كانوا يثقون بالديمقراطيين أكثر من الجمهوريين في القضايا الاقتصادية. في 1 أيلول - اليوم قبل يوم العمل التقليدي بداية موسم الحملة - أوردت Los Angeles Times أن الديمقراطيين يتقدمون بنسبة 47% إلى 39% في اقتراع تصويت عام.

كانت هذه الأفضلية لفترة قصيرة الأجل. كان الديمقراطيون يراهنون على أنه

يمكنهم قيادة زمام استقرارات المخاوف الاقتصادية ليصلوا بها إلى بر الأمان والنصر. وكانت استراتيجية حملتهم تركز بشكل كامل تقريباً على انتقاد سياسات الرئيس الاقتصادية. وتدخلت الأحداث لتؤكد ذلك. كوريا الشمالية، العراق، وإطلاق القناص النار في منطقة واشنطن احتلت العناوين الرئيسية في الخريف. وحجبت الأخبار الاقتصادية عن جدول الأعمال. كان السباق يضيق عندما فشلت رسالة الديمقراطيين في كسب التجاذب. ومع اقتراب الانتخابات، بدأ الديمقراطيون يشعرون بالخطر يتهددهم. في 28 تشرين الأول، تحدثت Los Angeles Times عن "تلاشي الآمال" عند الديمقراطيين في إعادة السيطرة على البيت الأبيض.

اغتم البيت الأبيض الفرصة. فأمضى بوش تسعة أيام في أكتوبر على ذيول الحملة، مهاجماً أصحاب المناصب الديمقراطيين في ولايات يُراد كسب الأصوات فيها مثل ميسوري وساوث داكوتا، بل وحتى مغامراً بالدخول إلى معقل الديمقراطيين مثل ماساتشوستس.

انبثق عنوان أخبار: بوش المتفجر يضع سمعته على المحك في منتصف الفترة الرئاسية. سيكون هناك استفتاء على الرئيس. لكنه سيكون أقل خطورة مما يبدو. رأى روف أن الأمور ترجح كفة الجمهوريين. ويمكن لبوش أن يجعل منها هزيمة منكرة لخصومه.

عندما تم عد الأصوات، كانت النتيجة أسوأ مما كان يخشاه الديمقراطيون. إن GOP<sup>(3)</sup> (الحزب الجمهوري الأميركي) لم يحتفظ بالسيطرة على البيت الأبيض فحسب، بل أعاد السيطرة على مجلس الشيوخ. إن الرؤساء المستلمين للمناصب عادة ما يخسرون مقاعدتهم في انتخابات منتصف الفترة الرئاسية، وإن فوز بوش كان حادثاً لم يسبق لها مثيل. لقد نُسبَ بشكل كبير إلى قوة الحزب الجمهوري GOP وضعف وتردد القياديين الديمقراطيين.

نال بوش وفريقه السياسي، بقيادة كارل روف، تقديراً على هندستهم لهذا

(3) GOP: اختصار لـ Grand Old Party وهو الحزب الجمهوري الأميركي: (The Republic Party).

النصر التاريخي. وضعت مجلة Time صورة بوش وروف على غلافها، تحت العنوان الرئيسي "كيف ربخوا انتخابات منتصف الفترة الرئاسية". أظهرت Newsweek صورة لبوش وهو يرتدي الجينز وجاكيته الجلدي، تحت عنوان "الرجل الأمثل"<sup>(4)</sup>.

حاول البيت الأبيض أن يمنع الجمهوريين في الكونغرس من المغالاة. في اليوم الذي تلا الإنتخاب، أمرهم بوش ألا يتفاخروا على الملء - يجب أن يبقوا عمليين ولا حزبيين وألا ينساقوا وراء التبجح. ومنع البيت الأبيض قادة الحزب الجمهوري في الكونغرس من التحرك المباشر نحو اقتطاعات الضرائب، وعلى حد قول الـ Washington Post، فإن البيت الأبيض سوف ينفر المقترعين بإعطائهم مظهر من يتخطى التفويض الممنوح له.

بالرغم من ذلك، لم يضيع الجمهوريون أي وقت في الدفع باتجاه بضعة فواتير مؤجلة. في 12 تشرين الثاني، تخطى الديمقراطيون عن صراعهم ضد التدابير الاحتياطية للعمل في مشروع قانون بوش للأمن الوطني، تاركين المجال للإدارة لتتجاهل موضوع استخدام القوة العاملة الحكومية وقوانين الترفيع في هيئة أركان قسم الأمن الوطني.

في تلك اللحظة، كان أونيل يقوم بتحضيراته النهائية لجولة خارجية تستمر أسبوعين. ستكون المحطات الرئيسية هي أفغانستان وباكستان. لقد اطلع لتوه على الترتيبات الأمنية - سيزور مناطق فيها أخطار كبيرة خلال رحلته الطويلة والدقيقة هذه. سيلتقي مع الرئيس الباكستاني بيرفيز مشرف والآخرين في المنطقة المضطربة، الذين كانوا يتطلعون إلى الوضوح، والمصادقية، والثبات على المبدأ من جانب الولايات المتحدة. سيكون واحداً من أكبر كبار الموظفين الأميركيين الذاهبين الى أخطر الأماكن على وجه الكرة الأرضية.

(4) "الرجل الأمثل": (Top Gun): هو أصلاً عنوان فيلم من إخراج Tony Scott عُرض عام 1986 ويحكي عن بطلين يتباريان لإظهار مهارتهما الحربية. صار هذا المصطلح يُطلق على الشخص الأفضل في مجال عمله (ها).

وهكذا، قبل أن يغادر، قرر أن عليه أن يجري اتصالاً تلفونياً - فقط ليكون متأكداً. كانت آخر جولة من الاشاعات تدور حول احتمال مغادرته لوزارة الخزينة، مع ذكر لبضعة أسماء مرشحة كبديل محتمل. هذه اللعبة كانت تدور منذ أكثر من سنة: فيطفو اسم كل بضعة شهور، بدءاً من دونالد مارون من UBS America - بمبادرة تعود الى رجل العلاقات العامة التابع لمارون - الى تشارلز شواب، بسبب أدائه القوي في واكو.

اتصل أونيل بجوزف بولتن، نائب رئيس مجموع المساعدات وشخص كان يثق به، ليسأل فيما إذا كان "ثمة احتمال في أن الرئيس كان يسعى للقيام بأي تغيير". فإن كان بوش ينوي ذلك، على حد قول أونيل لبولتن، عندئذ عليه (على أونيل) أن يعيد النظر في القيام بهذه الرحلة. ليس فقط بسبب وجود الأخطار، بل لأنه لا يحسن أن يتم إرسال وزير الخزينة لبناء علاقات ما في هذا الجزء من العالم إذا لم يكن بمقدوره أن يكون متواجداً هناك بعدئذ ولفترة ليست قليلة". طلب أونيل من بولتن أن يتأكد من ذلك عن طريق الرئيس في اليوم التالي أو اليومين التاليين.

بعد فترة قصيرة، اتصل به بولتن على الهاتف. لقد تحقق من ذلك من الرئيس. "عليك أن تقوم بالرحلة بالتأكيد". قال مشدداً.

اجتمع أونيل مع بوش في الساعة 1.40 بعد الظهر في 14 تشرين الثاني، في اليوم الذي سبق الموعد الذي كان مزمعاً أن يسافر فيه. كان الاجتماع قصيراً، واستمر نصف ساعة. أمكن للرئيس أن يتحدث إلى أونيل حول آماله للرحلة الوشيكة. لقد كانت فرصة سانحة من اجل أونيل أيضاً.

لقد تحدثوا بشكل عام جداً حول مشرف وحول صعوبة بناء الطريق "من ك إلى ك" أي (من كنداهاار - إلى - كابول) بسبب اقتناص عمال البناء والإنشاء. عندئذ سأله أونيل: "هل أنت راضٍ على طريقة إدارة الأمور، سيدي الرئيس؟ لأنك إن لم تكن راضياً وتفكر بإجراء تغيير ما، فلربما علي ألا أقوم بهذه الرحلة". توقف بوش للحظة. "لا. ليس هناك مشكلة. عليك السفر".

في صباح 15 كانون الثاني، ذهب أونيل إلى اجتماع NSC (مجلس الأمن القومي) المنعقد لمناقشة موضوع سياسة الشرق الأوسط. كان رئيس ومدراء NSC هناك. الآن، وقد مضى قرابة السنتين على الاجتماع الأول لبوش مع NSC، والذي قال فيه أن الولايات المتحدة عليها أن تتسحب من النزاع الإسرائيلي الفلسطيني وتركز على العراق، وصل الأمر، بطريقة ما، إلى حلقة كاملة.

إن إطلاق العنان لأرييل شارون، كما حذر باول في كانون الثاني 2001، قد مزق النسيج الرقيق من الحرص على المصلحة الشخصية الذي كان قد أحضر الفلسطينيين والإسرائيليين إلى طاولة المفاوضات. فما عدا "إرجاع الأمور إلى التوازن" - على حد قول بوش - لم يحدث شيء من الأشياء الكثيرة التي وافق كلينتون عليها وبقوة على طاولة المفاوضات مع ياسر عرفات - فاستعراض شارون للقوة نتج عنه ردود فعل عنيفة من قبل الفلسطينيين. الفكرة التي طرحت بعد 11 سبتمبر في أن الانتقام الإسرائيلي من حماس والجهاد الإسلامي كان عاملاً مساعداً، يصب في نفس بوتقة حرب الولايات المتحدة على الإرهاب قد شجع استعمال القوة بدل اللجوء إلى الدبلوماسية.

والآن، في خريف 2002، صار الوضع في الضفة الغربية وغزة دامياً ومؤلماً.

بينما كان الاجتماع يعقد، أعاد أونيل قراءة ملخص المواد المتوفرة لديه بهدوء. كانت المناقشات التي تدور خلال اجتماعات NSC العديدة مع الرئيس رسمية ومصاغة بشكل مكتوب مسبقاً، من ناحية الإجراءات ومن الناحية الفكرية، بحيث كان يجد نفسه يعود على نحو مطرد إلى تحليله البارع في رزمته الصغيرة. لقد فهم الآن لماذا كان نيكسون وفورد دقيقين ومحددتين بشأن خلاصات برانديس وكم كانوا هامين في تحضيرهم للمناظرة المبلغ عنها. فتلك التبادلات كانت نتيجة عملية معقدة.

بدأ المسؤولون المشاركون يقدمون تقاريرهم، بينما كان الرئيس يستمع

بهدهوء وكان أونيل يلقي نظرة على المذكرة "الحساسة" التي كان جون تيلر، السكرتير المساعد للشؤون الدولية، قد أعدّها. الهدف اليوم، كما حددته المذكرة، كان "مناقشة الخيارات لتطوير جدول أعمال الرئيس فيما يتعلق بالصراع الاسرائيلي - الفلسطيني خلال الأشهر الثلاثة التالية". سيناقشون أيضا "الرغبة في عقد مؤتمر سلام أو إرسال مبعوث خاص إلى المنطقة" ومسائل عملاتية متنوعة، بما فيها واحدة سيتأس فيها أونيل تنفيذ الخطة المقترحة من الولايات المتحدة - وهي خطة تهدف إلى تشجيع تحويل ريع عائدات السلطة الفلسطينية، التي تستحوذ عليها إسرائيل، إلى الفلسطينيين. فقد قامت السلطات الإسرائيلية بجمع العائدات الجمركية للسلطة الفلسطينية PA ولكنها علّقت تحويل هذه العائدات بعد بدء الانتفاضة في أيلول عام 2000. لقد كانت مبلغاً لا يستهان به - 850 مليون دولار - نقطة حساسة موجعة.

كانت المسألة المركزية، اليوم، هي ما العمل بشأن ما يسمى خارطة الطريق التي كانت النقطة الأساسية في عودة بوش للإنغماس في النزاع. في حزيران، وضع الرئيس يده، مصادقاً حلاً لإنشاء دولتين بعد مناقشة اقتراح خطة مدتها ثلاث سنوات - تدعى خارطة الطريق - لتحقيق السلام، مع القول إن الولايات المتحدة لن تتفاوض مع عرفات، وأن على الفلسطينيين أن ينتخبوا قائداً جديداً ليمثل مصالحهم. لم يحدث الكثير منذ ذلك الوقت حتى نستطيع القول بحصول تقدم على هذا المسار. فبعد خمسة أشهر، كان عرفات لا يزال في السلطة، وكان الشرق الأوسط، مثل بقية العالم، يركز انتباهه على تبريرات وتحضيرات الولايات المتحدة لغزو العراق. في كل مكان، صرت تجد استمرار سياسة الحرب بطريقة جديدة - كالحرب بالطرق الدبلوماسية وبوسائل أخرى - كأحداث بارزة، كمثل خطط الولايات المتحدة للغزو والتي تطورت إلى برنامج عمل في منتصف تشرين الأول أو فكرة شارون التي يحملها منذ زمن بعيد في أن الوقت الملائم للوصول إلى طاولة المفاوضات هو عندما يكون العدو مضرجاً بالدماء ويائساً.



كانت وزارة الخارجية الأميركية، في هذه المرحلة "مشغولة بوضع اللمسات الأخيرة على (خارطة الطريق) بواسطة استمزاغ رأي الحلفاء الرئيسيين - روسيا، والاتحاد الأوروبي، والأمم المتحدة - بالإضافة إلى الإسرائيليين والفلسطينيين. كان السؤال لبوش ولمدائه هو: ما العمل: هل نجمد خارطة الطريق، أم ننهي خارطة الطريق، أم نمارس الضغط على الإسرائيليين والفلسطينيين لتطبيقها بسرعة، أم إنهاء خارطة الطريق "بدون الاصرار على عمل فوري نظراً للقلقل السياسية الداخلية في إسرائيل".

أعلنت انتخابات إسرائيلية جديدة للتو. ربما كان الوقت يفرض الانتظار الآن، لرؤية إذا كان شارون سيبقى في السلطة. كان التساؤل، على الأغلب، حول مسألة مصداقية الرئيس.

أشار تيلر إلى اجتماع نواب NSC، حيث كانت القضايا موضع بحث وتمحيص. في هذه الحالة، كما بينت وثيقته لأونيل بوضوح، "شعر النواب أن تجميد (خارطة الطريق) يمكن أن يقوض مصداقية الرئيس مع الحلفاء الرئيسيين (الذين كانوا جميعاً ينظرون إلى الولايات المتحدة على أنها هي من يأخذ دور القيادة في هذه القضية)، ولذلك فهذا ليس خياراً مرجواً". إنهاء (خارطة الطريق) وممارسة الضغط لتنفيذها سوف يساعد في إبقاء الزخم على المبادرة لكن يمكن أيضاً أن يؤدي إلى فشل (خارطة الطريق) إذا رفضت الأطراف المعنية اتخاذ موقف إيجابي. والخيار الأخير - إنهاء (خارطة الطريق) مع اتخاذ موقف "الانتظار والترقب" أيضاً سيساعد على إبقاء الزخم وسوف يحافظ على خيار اتنا عندما يبدي الأطراف في المنطقة رغبة في العودة للانخراط في (خارطة الطريق)".

بعد نصف ساعة بدا أن المجتمعون قد استقر رأيهم على اتباع استراتيجية "الانتظار والترقب" - الخيار الثالث - حيث يمكن للولايات المتحدة من خلالها أن تمارس بعض الضغط على الأطراف المعنية لكن من دون معرفة مدى التقدم الذي يمكن إحرازه.

قال أونيل القليل فقط لأن هذا الطريق المتوقع كان مرسوماً مسبقاً. تكلم قليلاً حول مسألة تحويل الدفعات - هذه المسألة التي كانت قابلة للحل والتي كان يجب أن تحل - لكنه شعر، مرة ثانية، أن فرصة القيادة كانت تضيع. في الساعة 11 قبل الظهر دخل أونيل مكتب نائب الرئيس في الجناح الغربي.

كان اللقاء - الذي حمل عنوان "النمو الإقتصادي" - يجمع فريق كبار الاقتصاديين مع طاقم البيت الأبيض.

خلال الأشهر القليلة المنصرمة ظهر تشيني في بعض لقاءات نظامية للفريق الإقتصادي. لم يقل الكثير في الاجتماعات - بل كان دائماً وأبداً لا يقول الكثير - لكن حضوره بدا وكأنه يهدئ الأطراف المتنازعة، وخصوصاً أونيل وليندسي.

الآن كانت المجموعة تلتقي مع نائب الرئيس. مع تطور سير الاجتماع في مكتب ديك، غداً واضحاً أن نائب الرئيس كان على استعداد للتدخل بنقل فيما يتعلق بالسياسة الاقتصادية.

كانت مجموعة الاقتراحات المتعلقة بالضرائب بعد واكو، المتضمنة اقتطاعاً بنسبة 50% من ضرائب الأفراد على الأرباح، كلها في حالة ركود منذ اتخذ أونيل موقفه في بداية أيلول. كانت ترد في الحديث من حين لآخر بصيغة الماضي - ما كنا نفكر بفعله لكن لم نستطع تحمل تبعاته.

مع ذلك، فبعد منتصف الفترة الرئاسية، شعر أونيل بتغيير داخل البيت الأبيض من طرف روف، وليندسي، وآخرين. اعتداد بالنفس، ويقين. لم يذكر أحد لأونيل أن المقترحات كانت على منصة الإطلاق مجدداً. لقد كانوا يعرفون عن هذه الأمور أكثر منه.

والآن يذكرهم تشيني من جديد، يا للتغيير الذي سيحدثه الأزواج الضريبي للأرباح على بعض المحفزات الإيجابية...

انبرى أونيل لهم مجادلاً إياهم بحدة بأن الحكومة "تتحرك باتجاه أزمة مالية" وشرح عندئذ "ماذا يعني العجز المتصاعد لاقتصادنا وسلامتنا المالية". قاطعه ديك.

وقال: "أثبت ريغان أن العجز لا يهم".

هز أونيل رأسه، وبالكاد يستطيع أن يصدق أن تشيني - الذي عرفه هو وغرينسبان منذ أن كان ديك طفلاً - ليقول مثل هذه الأشياء. كان صامتاً. سارع تشيني ليملاً الفراغ. "لقد ربحتنا انتخابات منتصف الفترة الرئاسية. وهذا هو المطلوب".

\* \* \*

غادر أونيل مكتب تشيني في حالة صدمة نوعاً ما. لقد كان يعرف أن ليندسي كان يعتقد بهذه الأيديولوجية الصفيقة، وروف وآخرون. ولكن أن يسمع ذلك من نائب الرئيس فقد كان ذلك مذهلاً كأنك توقف العالم عن الدوران. لقد كشف ديك الغامض نفسه أخيراً.

بينما كان يمشي عائداً إلى مكتبه، ليعد نفسه لرحلة المساء إلى روما وبعد ذلك باكستان، أخذ أونيل بيان تشيني وبدا يفككه إلى أجزاء. بالطبع، إن أهم الأشياء التي أثبتها رونالد ريغان كان أن العجز يهم - هذه الحقيقة التي كانت حصيلة عشرين سنة تقريباً من السياسة المالية.

"كنت أعتقد، بوضوح، أنه لا يوجد فلسفة منسجمة تستطيع أن تدعم مثل هذا الادعاء". وبعد ذلك راح أونيل يتأمل في الفرق بين الفلسفة والأيديولوجية...

"أعتقد أن الأيديولوجية تنشأ من الإحساس وتميل لأن تكون غير مفكرة. الفلسفة، من ناحية أخرى، يمكن أن تستند على أساس فكري. سيأمل المرء أن الفلسفة، التي هي دائماً عملٌ آخذٌ في التقدم، تتأثر بالحقائق. وهكذا يوجد تفاعل ثابت بين ما أعتقده والسبب الكامن وراء اعتقادي هذا..."

"الآن، إذا جمعت حقائق أكثر وملكت خبرة أكبر، خصوصاً مع أشياء تسير بشكل خاطئ - تلك التي تشكل بنوع خاص أدوات تعلم جيدة - عندئذ تعيد شحذ فلسفتك، لأن الحقائق تخبرك أنه عليك ذلك. إنها لا تغير ما ترغب به. أعني أنه من الجيد أن تتمنى شيئاً تعرفه، خارج عالم حقيقتك. لكن ليس من الجيد أن تخلط كل ذلك..."

"الأيدولوجية أسهل بكثير، لأنه ليس عليك أن تعرف أي شيء أو تبحث عن أي شيء. تعرف مسبقاً الجواب لكل شيء. إنها ليست مخترقة من قبل الحقائق. إنها المطلق".

\* \* \*

كان تشيني وأونيل قد تبادلوا أحاديث أكثر على العملية في الأشهر السابقة، حتى استسلم أونيل.

تحدثا عن كل ما كان واضحاً جلياً. كان الرئيس مشغولاً في نتائج هيئة تشريعية من صنعه، منقطعاً عن كل الآخرين ما عدا دائرة حوله بالغة الصغر وتصغر أكثر وفي توافق مع كل شيء - دائرة تخفيه عن الظهور العام وتبعده عن الشيء الذي يحتاجه أكثر: رؤى صادقة ونزيهة بشأن ما هو حقيقي وما يمكن أن يفعل بشأنه. لكن عندئذ "أدركت السبب وراء موافقة ديك عندما قلت كل هذا، مراراً وتكراراً، ولم يتغير أي شيء أبداً... لأن هذا هو الأسلوب الذي يحبه ديك".

لكن أونيل توقف عن محاولة استبيان أين انتهى تشيني وأين بدأ الرئيس. فهو لم يكن فقط غير واضح بل لم يكن له صلة بالموضوع.

في النهاية، لقد كان بيتاً أبيضاً تابعاً لبوش - إدارته. أخيراً، ربط أونيل دراسته الطويلة عن العمل برئيس يعرفه الآن حق المعرفة.

"لقد أدركت أنه صعب جداً لمنظمة أو مؤسسة أن تنجز أكثر مما كان القائد يستطيع أن يتصور"، قال. "فإذا قررت أن تركض ميلاً بخمس دقائق، لن

تركض أبدأ ميلاً بأربع دقائق. يضع القائد الشروط لما نطمح له. ليس واضحاً لي أنك تستطيع أن تخلق عملاً سيؤثر على أي شيء يحضره القائد معه، فيما يتعلق بغريزته التصورية فيما يمكن أن يكون. أفضل أن أعتقد أن ذلك ربما ليس صحيحاً. وأعتقد أن شخصاً ما يمكن أن يكون قائداً ويرى أو يشتم فكرة جديدة وعندئذ يملكها. لكن يجب أن يكون هناك صدق في الرغبة في القيام بذلك. يجب أن يكون سوق هناك، وإلا يمكنك فقط أن تدير دواليبك دون فائدة، يمكن أن يكون لديك الكثير من الأفكار العظيمة، ولكن إذا أغلق المتجر، فلن يكون هناك أي فرق..".

لقد كان واضحاً لأونيل أن تشيني وحفنة من الآخرين قد أصبحوا "حرساً بريطورياً" كان يطوق الرئيس. وفيما يتعلق بإحضار أفكار جديدة تحمل صفة التغيير إلى المكتب البيضاوي، فإن "ذلك المتجر كان مغلقاً".

\* \* \*

قامت طائرة النقل العسكرية الصغيرة بدورة حادة فوق كابول وبدأت تنزل بشكل مستقيم تقريباً. كان أونيل، وتيم آدمز، والسكرتير الإعلامي لوزارة الخزانة، روب نيكولز مشدودين بقوة إلى مقاعدهم. لقد قيل لهم أن ذلك سيحدث - إن هذه ستكون مناورة لحماية الطائرة من النيران المضادة للطيران - لكن ذلك لم يكن تحضيراً للهبوط الدوراني.

في كابول، استقلوا مروحية تشينوك إلى بقعة تبعد بضعة أميال عن المدينة لرؤية نهاية الطريق - الطريق من كابول إلى قندهار. "أهم شيء نستطيع تنفيذه الآن هو هذا الطريق - إنهاؤه سوف يبين أننا لسنا هنا بدافع الاحتلال، بل إننا مهتمون بالتقدم، مهتمون بمساعدة الناس هنا،" قال أونيل لتيم آدمز ولوفد من الأفغان بينما كانوا متجمعين على إسفلت الطريق. لقد تم إنجاز 20% فقط من الطريق - فقد كان عمال البناء يتعرضون للهجوم. كان الرجال المسلحين بالبنادق الأوتوماتيكية يحيطون بالمجموعة من كل الجوانب. لم يكن أحد يستطيع

أن يترك المنطقة المعبدة. سأل أونيل أحد المسؤولين الأفغان عن "الألغام التي تحيط بهم من كل جانب".

في اليوم الثاني في إسلام آباد كان أونيل يرغب في رؤية باكستان الحقيقية، أكثر من مجرد لقاء مشرف والفقر على متن الطائرة، ذلك يعني أن الرحلة ستتضمن زيارة لمدرسة تبعد عشرين ميلاً خارج إسلام آباد. بينما كان الموكب العسكري القوي المدجج بالسلاح يخرج من إسلام آباد، كان بمقدور أونيل أن يرى بوضوح الشد بين الهدم والتقدم ودوره الغريب في الوسط بينهما. كان كل ألف قدم من العشرين ميلاً مزروعاً بجنود باكستانيين ثقلي التسليح، محققين على الحقول الريفية، والأسلحة الأوتوماتيكية ملقمة وجاهزة للاطلاق. هذا وأمكن لوزير خزانة الولايات المتحدة أن يذهب ويرى مدرسة للفتيات.

"كنت أشاهد الجنود وقد أداروا ظهرهم لي - آلاف منهم - جاهزين لأي هجوم، وكنت أفكر هذا عالم قد جن، هذا ما يفعله المطلق". هذا ما تذكره أونيل. "وذلك يمثل أهم مؤسسة في البلاد: مدرسة. مكان حيث يستطيع الأطفال طرح الأسئلة وتلقي أجوبة حقيقية".

\* \* \*

في 26 تشرين الثاني، وصل أونيل إلى مكتبه مرهقاً من جولته التي دامت أسبوعين. كان لديه قائمة من "الرسائل" التي عليه إيصالها - فقد التقى مع مشرف، وحاول أن يحدد طرق النقل والتموين الضرورية لتشييد (الطريق من ك إلى ك) عبر أفغانستان، وتناول طعام العشاء مع سلطان عمان، وقام بجولة في عدة عواصم أوروبية.

لقد كان من المستحسن أن يبعد عن واشنطن، وعن روتين الحياة اليومية من الصراعات الضارية والوقوف أمام العامة دون أن يستطيع أن يريهم إلا القليل.

لكن بينما كان يمشي إلى قاعة روزفلت في الطابق الأول من البيت

الأبيض في 26 تشرين الثاني، كان واضحاً أنه يمشي باضطراب عائداً إلى مسرح السياسة الداخلية الأساسي للولايات المتحدة.

لقد كان حشداً كبيراً لجلسة عمل - اجتماع نادر لفريق الاتصالات الاقتصادية والسياسي. وحتى هافز كانت هنا- وكان حضورها، مذ تركز البيت الأبيض، يدل على مناسبة خاصة.

وصل الجميع في الساعة 11 قبل الظهر ووقفوا في مكانهم المعين لهم عند منضدة المahaغوني الطويلة: أونيل في الوسط، مع هوبارد وكيث هينييسي، ونائب ليندسي في NEC على يمينه. وعلى يساره كان ليندسي، يليه إيفانس ودانيلز. وقبلالة أونيل مباشرة، عبر المنضدة، كان كرسي الرئيس، مع بولتن، وروف وبارتلت إلى يساره. أما كارد، هفز، وفليشر فإلى يمينه. في نهاية المنضدة كان ثمة شاشة فيديو. نظر أونيل إليهم بعينين نصف مطبقتين. كان ديك تشيني يحدق إليهم من مكان غير مكشوف.

دخل الرئيس من الباب الشمالي الغربي في طقم أزرق مقلّم بخطوط رفيعة، وقميص أزرق، وربطة عنق حمراء، ودبوس عليه العلم الأميركي: كان يبدو متعباً قليلاً. جلس، وأشار للبقية بالجلوس، ووضع على عينيه نظارات القراءة. "حسناً، كيف هي الحال معنا؟"

بدأ ليندسي: "لقد تذكرت، ناظراً إلى المنضدة، نكتة سمعتها من رئيس الوزراء الياباني كيوزومي، أنه يحصل على رأيين من كل رجال اقتصاد لديه، وبما أنك، سيدي الرئيس، لديك خمسة مستشارين اقتصاديين - "

فقاطعه بوش بشكل لاذع: "عم تتكلم؟"

"نعم سيدي. فريقك الاقتصادي يوافق على العناصر الأساسية لنمو اقتصادي وصفقة أعمال: إنقاص الازدواج الضريبي للأرباح، وتسريع معدل الاقتطاعات، وتزويد نفقات أكثر للخسارات الاستثمارية. دعني الآن أتحول إلى الوزير أونيل."

خط أونيل بعض الأوراق - وهو يفكر على الأرجح "بأن لاري والرئيس

ربما ما عادا على توافق في الآونة الأخيرة. أما الآن وقد عرف وضع تشيني، لم يكن يهم كثيراً أين كان لاري".

"لقد وصلت لتوي ليلة أمس من رحلتي إلى الهند، وباكستان والمملكة المتحدة، " بدأ أونيل حديثه، معطياً بوش ملخصاً مدته ثلاثين ثانية، وبعد ذلك وصف رؤيته للظروف الراهنة. "بالنسبة لموازنة، أنا متفائل بشأن اقتصاد الولايات المتحدة أكثر من المجموعة، وأذكرك بأنني كنت على صواب السنة الماضية، وقد كنا على الأغلب صائبين هذه السنة في تنبؤاتنا عن الزمن الحقيقي. وهذا يقودني لأن أعتقد بأننا لا نحتاج صفقة محفزة باهظة الثمن. لكن هذا كله لا شأن له بالموضوع. أعتقد أنك قد حسمت أمرك، لذلك علينا أن ندخل مباشرة في مناقشة الصفقة. أخشى أن ما نفعله الآن هو ألا نشبك أيدينا عاملين على إصلاح ضريبي كبير أو على خلق حسابات خاصة للضمان الاجتماعي. وعندما أنظر إلى ما حصلنا عليه هنا، في هذه الصفقة من المقترحات، أشك في قدرتنا بالحصول على أي تشريع لقانون في الوقت المناسب لنحصل على أفضل نتيجة مرجوة".

نظر بوش إليه بفضول غريب، وسأله: "ما هي فكرتك بشأن حسابات خاصة للضمان الاجتماعي؟"

"سيكون هناك كلفة انتقال، سيدي الرئيس، " أوضح أونيل، مندهشاً. "ربما تريليون دولار خلال عدة سنوات. سيكون هذا أكثر صعوبة مع عجز ضخم في الميزانية. وسيكون صعباً أيضاً إبقاء الكونغرس تحت السيطرة".

قال بوش: "لقد حالفنا بعض النجاح في جانب الإنفاق، لكن بعض العقبات أيضاً،

وبإلقاءه نظرة إلى صف الرجال، رمق بوش هوبارد بنظرة تشير إلى أنه جاء دوره الآن. فقال هوبارد: "لا أفكر في هذا كصفقة محفزة، بل صفقة نمو"، وأضاف: "إن الاقتصاد يواجه الرياح المقابلة لكره متزايد للمجازفة. إن أرقام الربع الثالث كانت قوية، لكنهم استدانوها من الربع الرابع..".



"هل علينا أن نعيدها لهم؟" قال بوش متهمكاً مثيراً عاصفة من الضحك. عندئذ أشار لكيث هينيسي للحديث، فقالت: "إن الأولوية هي للتخلص من الضريبة المزدوجة للربح. أعتقد أن الخسارة في الدخل الإجمالي ستكون أصغر بكثير من التقديرات الاحصائية". وبقولها هذا كانت تشير إلى منهجية الانتاج الجانبي في استخدام رسوم النمو لرفع تقديرات الدخل الإجمالي الناشئ عن الضرائب. واستأنفت تقول: "يجب أن ندخل أيضاً حساب إنفاق الاستثمارات ونسرع اقتطاعات الضرائب. أفكر في هذا كسياسة تأمين، ليست ضد سقوط مزدوج إلى الركود، لكن مقابل نمو أبطأ بـ 1% لكل من السنتين التاليتين، حيث يمكن أن ترتفع نسبة البطالة إلى 6.5%. أنا لا أقول أن هذا مرجح، لكنه سيناريو محتمل".

أوما الرئيس ونظر إلى إيفانز. كان هذا الأسلوب الذي تجري فيه معظم اللقاءات. ينظر الرئيس إليك. تلقي كلامك. ينتقل إلى آخر.

كرر وزير التجارة الكثير مما قيل. "أعتقد أننا بحاجة إلى سياسة تأمين. تسريع اقتطاعات الضرائب، والتخلص من الازدواج الضريبي على الأرباح هي سياسة جيدة. أعتقد أن حساب الإنفاق نو الخسارات الكبيرة أقل أهمية. علينا أيضاً أن نفكر بصفقة مستثمر، حيث يمكن للخسارات الكبيرة أن تعوض عن الدخل العادي، وإضافة التخفيضات الضريبية إلى مخطط مدخرات التقاعد<sup>(5)</sup> (IRA)..."

كالعادة، ليست مناقشة حقيقية، كان أونيل يفكر بينما كان ينظر إلى أعلى دانييلز، التالي في الدور. كان قد تبادل النقاش كثيراً مع رئيس OMB؛ كان أونيل يعرف ذلك الحقل بشكل مفصل - كان لا يزال يحاول أن يكلم دانييلز من خلال مثل الأمانة المالية. كان يعرف أن دانييلز كان يركز على مخاطر العجز المرتفع، لكنه سيتوجب عليه التحلي بالحنكة والذكاء ليعرب عن ذلك القلق في غرفة مليئة بأيديولوجيي اقتطاع الضرائب.

(5) مخطط مدخرات التقاعد: (IRA): أي Individual Retirement Account: مخطط يسمح للأفراد بجمع مدخراتهم بدون دفع ضرائب عليها حتى سن التقاعد.

"أعتقد أننا بحاجة لموازنة الاهتمامات". قال دانييلز، وقد بدا كما لو أنه قد ذكر هذا القول سابقاً. واستأنف: "تحتاج لأن تكون واجهة الاقتصاد، لكنني أخشى ألا تساعدك هذه الصفقة على ذلك. إن فجوة الميزانية تتعمق أكثر، سوف تكون على الأقل 225 مليار دولار السنة القادمة، ونحن نسلط الضوء على العجز الذي سيستمر كل المرحلة حتى نهاية فترتك الثانية". من الجانب الآخر من المنضدة رمقته نظرات غاضبة من كامل فريق بوش السياسي.

توقف دانييلز لوهلة، كما لو أنه صعق. ثم تابع يقول: "إيه. وإذن من ناحية الميزانية، أظن أننا بحاجة لنضع صفقة تصنيع - توقف - على مدى بعيد: نسرّع اقتطاعات الضرائب والازدواج الضريبي على الأرباح. أنتم تحتاجون أن تسدوا الفراغ وتقترحوا صفقة كاملة أمام ولاية الاتحاد".

نظر أونيل بدهشة إلى دانييلز. لقد بدا أنه تحول 180 درجة في منتصف الجملة.

دخل ليندسي في الموضوع: "سيدي الرئيس. هذه سياسة تأمين، وإنه وقت سيء أن نمضي دون تغطية تأمين. نظراً إلى وضع الاقتصاد العالمي حالياً، فالولايات المتحدة هي الوحيدة القادرة على إدارة اللعبة".

نظر بوش بازدياء إلى ليندسي وأشاح بنظره إلى اتجاه آخر. "نحن نتباطأ من الربع الثالث إلى الرابع، لكن أونيل لم يكن مخطئاً حتى الآن. لماذا توقفت الأجور الفعلية عن النمو؟"

كان الجواب معقداً - ويتعلق بالجانب السفلي من معجزة الإنتاجية المستمرة، حتى أن نمو إجمالي الناتج الداخلي (GDP) يحدث بدون ضغط تقليدي لرفع الأجور - هذا نوع من المناقشة الأكاديمية كان الرئيس يكرهها عموماً.

لكن لعل الأمر على خلاف ذلك اليوم. كان بوش يبدو مشجعاً لتبادل الطروحات غير المكتوبة في السيناريو، مستعداً للبحث عن جواب بنفسه، في غرفة مكتظة. بالنسبة لأونيل كان ذلك مثيراً ومقلقاً بنفس الوقت. هذه المناقشة يمكن أن تمضي في الكثير من الاتجاهات. ربما، في الحقيقة، لم يتخذ بوش قراراً بخصوص

هذه الصفقة الثانية الضخمة من اقتطاع الضرائب، وفي نهاية النقاش راح يسأل أسئلة قصيرة. أو، كما قال أونيل متأملاً، ربما كان يلعب دور محامي الشيطان كما سبق لأونيل أن لاحظ على الرئيس في عدة مرات - وهذه إحدى طرق الرئيس ليجمع الأجوبة البليغة لاستباق الهجومات. كلا الأسلوبين كان كافياً لشد انتباه أونيل.

كان الأمر نفسه مع ليندسي الذي قال: "ما نقترحه هو سياسة اقتطاع ضريبي جيدة وبعيدة المدى". وكان يحاول بذلك أن يعيد الرئيس إلى المسار. تصرف بوش وكأنه لم يسمعه. "هل تقترح أن نسرع كل الاقتطاعات الضريبية أو فقط من أجل أولئك الذين في الوسط؟ هل ستستفيد النسبة الكبرى من الناس على الأكثر من إزالة الازدواج الضريبي على الأرباح؟ ألم نعطيهم سابقاً تخفيضاً بأعلى قدر ممكن؟"

كان اقتطاع الضرائب لعام 2001 قد انتقد نظراً للزيادة غير المتكافئة التي منحها لنسبة الـ 5% العليا من الكسبة، لم تكن ارتجاعية بالمعنى الحرفي، لكنها كانت بعيدة عن المثل التقدمية التي كانت تحدد سياسات الضرائب عند كلا الحزبين لوقت طويل. إن رد البيت الأبيض، في أن هؤلاء الذين يدفعون أعلى نسبة من الضرائب يحصلون على أكبر تخفيض، قد وجد صده الآن في حديث هوبارد: "سيدي الرئيس، تذكر أن كبار الكسبة يكونون حيث يكون المقاولون الذين يخاطرون من أجل الربح". هذا هو الكلام الجوهرى الذي وجه الكثير من سياسة الإدارة في المحفزات عن طريق الاقتطاعات الضريبية. فإعطاء حوافز للذين يملكون المال سيدفع الاستثمار، وهذا بدوره يؤدي إلى نمو الوظائف، وسيشتري الموظفون الجدد من رواتبهم ويزيدون الطلب. جادل بعض الاقتصاديين في أن هذا الطريق طويل للوصول إلى المحفزات.

تدخل بوش في هذا. وقال: "هذا يتعلق بالطلب. وأريد لهذا أن ينجح".

"إنه أيضاً يتعلق بالموارد الجانبية"<sup>(6)</sup>، قال ليندسي.

(6) المورد الجانبى: (Supply-side): نظرية اقتصادية تقول أن تخفيض الضرائب يؤدي إلى تشجيع الاستثمار وتوظيف الأموال، ويؤدي، بالتالي إلى زيادة خزينة الدولة.

وأضاف هوبارد: "إن رفع الازدواج الضريبي عن الأرباح هي لعبة صراف". إن تعبير "لعبة الصراف" هو أحد عبارات بوش المفضلة. تكلم روف أخيراً، وكان هذا نادراً ما يحدث في لقاء بمثل هذا الوزن، فقال: "عليكم أن تبنوا الصفقة على أساس المبدأ - إذا كان الازدواج الضريبي على الأرباح خطأ، فلماذا نريد أن نحدد فقط إزالة 50% من ضرائب الأفراد؟". "لنثبت على هذا المبدأ" هي عبارة أخرى كان لها تأثير قوي على بوش. كانت نسبة 50% من اقتطاع الضرائب توصية موافقاً عليها بالإجماع، بسبب نقص الدخل الإجمالي الحاد الذي يسببه تغير الربح. كان روف يدفع بهم لتبني نسبة 100%.

قفز بولتن إلى المعمة. "هذا يؤدي إلى فجوة كبيرة في الميزانية". بدا روف مندهشاً. إن وسائل الدفاع عن النظرية اللاهوتية لاقتصاد محافظ - إنقاص الضرائب قدر الإمكان، وتجويع وحش الحكومة الفيدرالية - كانت تحت الحصار.

تكلم دانييلز الآن، وقد غير اتجاه الحديث إلى ما قبل بضع دقائق، وقد بدا متحمساً للإمداد الجانبي. "نعم، ولكننا رجعنا الآن كثيراً إلى الوراء".

مع توقف بوش عن الإشارة إلى من يجب أن يتحدث، أصبح النقاش متاحاً للجميع. لقد كانوا جميعهم في حالة من الحماس والاندفاع. كان هوبارد يضغط عليهم للدفاع عن اقتراحه: "يجب أن يكون دائماً لكي ينجح،" قال مؤكداً.

قام ليندسي أيضاً بالهجوم بدوره، مجيباً عن أسئلة لم تطرح. وقال: "لكي نحصل على الأصوات التي نحتاجها، سيدي الرئيس، علينا ألا نتراجع عن الأمور التي تسير بنجاح، بل أن نضيف إليها أموراً أخرى عند الضرورة".

فقال أونيل: "لكن هذه مشكلة أكبر، سيدي الرئيس..".

فأشار له بوش بيده لكي يسكت. كان ثمة ما يدور في ذهنه. لقد كانت نفس مشكلة الطبقة مجدداً. "لست مؤيداً لاستبعاد الناس". قال الرئيس وكأنه يخاطب نفسه.

فالتقط أونيل جملته غير المنتهية. وتابع يقول: "... إن المشكلة مع الازدواج الضريبي هي أنه يمكن أن يكون لها تأثيرات وشيكة، قد تدعم السوق وتضمن بعض المحفزات، ولكن هناك احتمال قوي أن تتبدد كلها مع انتصاف العام القادم. مع تحسن الاقتصاد حالياً، قد يؤدي هذا إلى زيادة غير ضرورية - وهذه تكون مجرد فقاعة - ويمكن أن تفرقع في العام 2003 و2004". ووضع مسبقاً بديلاً عن ذلك: الإنفاق الدائم للنفقات الكبيرة، التي تخفف العبء الضريبي للأعمال الصغيرة (وهي خطوة نحو إلغاء ضريبة الشركات، وهي خيار مفضل لدى أونيل) وتحث النفقات على البضائع الرئيسية التي تفيد الاقتصاد الأوسع. نظر عبر الطاولة. فرأى الرئيس مرتبكاً. تحرك بسرعة ليمسك زمام الأمور بإحياء الجدل السياسي السابق بأن الاقتطاع المزدوج على الأرباح يمكن أن يشكل فقاعة. "لا نريد أن نغلق الباب على أصابع أقدامنا في الربع الرابع من العام 2004 بعد نفاذ التدابير الاحتياطية الحالية".

التقط بوش الإشارة الأخيرة المتعلقة بالموعد: "تماماً مثلما لا نغلق الباب في الربع الثالث من 2004".

لكن روف بدا مهتماً بفكرة أونيل عن حساب النفقات الرئيسية. "في الكونغرس، ثمة كلام عن خطة لتغيير كل الحيوانات القليلة الأهمية". قال ذلك، ثم أدان الفواصل الزمنية المقترحة التي ظهرت مؤخراً والتي تبلغ ثلاثين سنة، عشر سنوات، خمس سنوات، وثلاث سنوات - بقوله "أنا أيضاً أعرف هذا النوع من الترهات" وذلك في إشارة منه إلى الطريقة التي تقلل فيها الأعمال من أهمية المعدات الرئيسية التي تستند عليها لديمومتها. لقد كان الجمهوريون في البيت الأبيض يريدون أن يجعلوا الحياة المفيدة أقصر، بشكل مؤثر عن طريق تخفيض عدد سنوات العمل.

كان الرئيس الآن ضائعاً بشكل كامل. "عم تتكلم؟" زمجر قائلاً لروف. انتقل هوبارد للحديث عن الأمور اللطيفة: "يجب أن نؤجل ذلك إلى الوقت الذي نقوم فيه بإصلاح ضريبي كبير".

تدخل جوش بولتن في الحديث، فقال: "يظن غلن أن عجزاً مقداره 200 مليار دولار يرفع معدل الفائدة بمقدار 0.3%". أراد بذلك حملهم على التفكير في المسألة الأساسية فيما إذا كان اقتطاع ضرائب الأرباح يمكن تحمل تبعاته.

قال هوبارد: "ذلك صحيح". أما أونيل الذي كان جالساً إلى جانبه، فقد هز رأسه. لقد كان وغرينسبان يعقدان اجتماعات كثيرة على مدى سنين عديدة لمناقشة تأثيرات العجز: ولذلك فإن الرقم الذي ذكره جوش كان منخفضاً جداً. لوح بوش ذراعه صارفاً النظر عما يسمع.

وقال: "تمهلوا قليلاً. نحن نراهن أن موارد الدخل الإجمالي تعود بالنمو وأنها نستطيع أن نسيطر على خط الإنفاق". قال ذلك مقترباً تدريجياً من المسألة الجوهرية في نمو المورد الجانبي مقابل العجز الكبير. وهنا توقف ومضى في اتجاه جديد. "هذا يركز على المعدل الأعلى، هل هذا أولوية عليا؟ ومن جديد، أن يستفيد طرف المعدل الأعلى أكثر من إزالة الازدواج الضريبي؟"

لم تبدُ على أحد رغبة في الإجابة. إزالة الازدواج الضريبي هي فائدة كبيرة بالنسبة لأولئك الذين يسيطرون على الأسهم، كلما كانت لديهم أسهم أكثر كلما كانت الفائدة أكبر. إن الإزالة الكلية لضرائب الأرباح كانت قد قُدرت تكلفتها بـ 400 مليار دولار تقريباً خلال عشر سنوات.

بالطبع كان "الحد الأعلى" هو "الأساس" - توزيع الدخل للاقتطاعات المقترحة كان حساباً سياسياً يسعى لعرض منطقي اقتصادي. تلك التبريرات كانت قد قدمت لتوها.

بعد توقف ملحوظ ملغز، رجع دان بارتليت إلى السياسة. "نحن نسمع من الحكام عن ميزانيات الولايات".

وقال آندي كارد، "نحتاج إلى حل حاسم سريع، سيدي الرئيس".

كان هوبارد حريصاً على ألا يترك لهم مجالاً لينسوا القضية التي جاؤوا من أجلها إلى هنا: "إزالة الازدواج الضريبي سوف يدعم أسعار الأسهم ويعيد التوازن".

أرجع كارذ الأشياء إلى الورااء: "هناك طاقة انتاج مفرطة، فلماذا نريد أن ندعم الاستثمار؟"

كان أونيل مندهشاً ومسروراً. فقال: "سيدي الرئيس، إن فريق طاولة الأعمال المستديرة في مكتب المدير التنفيذي الذي يقود البلاد يقول إن التركيز يجب أن يكون على دعم طلب الاستهلاك. إن المخازن والمستودعات مليئة. إنهم بحاجة لزيادة الطلب لتفريغ السلع من المخازن. لست واثقاً أن اقتطاعاً ضربياً يفيد في الأغلب المستثمرين الأغنياء، فالكثيرون سيكتفون بوضع تلك الأرباح في الادخار، أما في حالة الطلب فسيفعلون الكثير".

أوما بوش برأسه. لقد وصل إلى طريق مسدود. كانت أيديولوجية الاقتطاع الضريبي الجاري تبدو أقل معقولة عند أخذ حقائق اقتصادية معينة بعين الاعتبار. أخيراً تكلم، بتلكؤ: "يمكن للاقتطاع الضريبي على الربح أن يصلح كفة الموازنة المشتركة. وهذا نوع من صفقة نمو، أليس كذلك؟" كان أونيل يعتقد أن هذا حقيقي فقط إذا كنت تعتقد أن الشركات ستزيد نفقاتها على البضائع الأساسية، حتى ولو بقي الطلب راکداً، لأن رأس مالهم قد ارتفع. عليك أيضاً أن تكون متأكداً أن الاقتراح سوف يكون له ذلك التأثير على الأسواق، سلسلة طويلة جداً من اللاموازنات.

اندفع هوبارد لمساعدة الرئيس. "إن الأسر التي ترغب في التوفير أكثر تستطيع أن تفعل ذلك من خلال أسعار أعلى للأسهم".

حاول بولتن إغلاق المناقشة: "أظن أن لدينا اتفاق على العناصر الأساسية. فالآن، كم يجب أن يكون حجم الصفقة؟ وكم من الزيادة يجب أن نسمح به لكي يكون لدينا مرجع نستند إليه من أجل عملية التشريع؟"

لم يبذ أن الرئيس كان على أهبة الاستعداد لإغلاق الموضوع. "ألم نناقش موضوع صفقة الاستثمار للتو؟ ماذا تفضلون أن يكون لديكم؟ لقد ناقشنا ذلك السنة الماضية، فهل تريدون القول إننا فعلنا ذلك بطريقة خاطئة؟" كانت "صفقة الاستثمار" هي ما كانوا يعتبرونه غالباً اقتطاع ضرائب عام 2001، هذه العملية

التي كانت تشتمل على حوافز استثمارية للأعمال الصغيرة واقتطاعات نسبة من أجل الحد الأعلى "طبقة الاستثمار".

"ثمة رياح معاكسة"، قال هوبارد.

فرد بوش: "ليست رياح معاكسة إضافية. يمكنهم القول (أنهم قاموا بالعملية مرتين. ولم يفلحوا في ذلك). لماذا نتناقش في الموضوع الآن إذاً أو نتفاوض ضد أنفسنا؟ أريد الثبات على المبدأ".

بدا ذلك إشارة لروف. وفي محاولة منه لمناقشة الأساسيات في السياسة المالية، غادر الغرفة رث الثياب. انتقل كارل إلى التكتيكات: "نريد أن تصدر أوامر بنتيجة هذا الجدل يا سيدي الرئيس. ليس من الضروري أن نكون شديدي التحديد صراحةً. هذا هو مبدأ وضع الدعامات الأساسية؛ يجب أن يكون لدينا شيء للتجارة".

وهنا دانييلز، الذي كان لا يزال ينظر ليخلص نفسه من تعليقاته السابقة عن العجز، قفز ليدعم روف: "أقترح 50 مليار دولار كصفقة - 50 مليار دولار كل سنة - وأن نكون في خط الهجوم، فنقوم بتسريع اقتطاع الضرائب، والإنفاق، والأرباح".

بدا الرئيس في حالة ارتياح، وكان المسائل الأساسية قد درست وحُلت. "شكراً لكم على كل مواد التقارير الموجزة، كان هذا بحثاً جيداً. إذاً، متى تطوي هذه الصفحة؟"

"لديك خطاب تلقية في شيكاغو في 10 كانون الأول"، قال ليندسي.

بدا بوش مندهشاً: "هذا خبر جديد علي".

انحنى روف نحو الرئيس: "سيدي، هذا ليس مجدولاً بعد، لكنه من المهم أن تتحرك باكراً وليس متأخراً. إن الديمقراطيون سيستنبطون خطة معينة".

وهنا، وإذا رأى آري فليشر أن الأمور قد تحركت بأمان من الأسباب إلى الكيفية، نادى بمبدأ عام، وهو أحد المبادئ الموجهة للإدارة. "التصور يضعف



الواقعية"، على حدّ قوله لهم باهتمام بالغ.  
نظر أونيل إليه مندهشاً. فنادرًا ما تكلم روف وفليشر والآخرون بهذه الطريقة أمام وزير الخزينة المحافظ. ربما لأنهم ما عادوا يهتمون بما كان يسمعه. ليست إشارة كبيرة.

"سيقول الديمقراطيون أننا لا نهتم بالوسط والقاع، لكن نقاشات الطبقات صارت أقل فائدة"، وأضاف فليشر: "علينا القيام بالصفقة الصائبة وننتهي في بداية كانون الأول".

خلال الاجتماع، جلست هفز في الخلف، تراقب. كانت الآن مستشارة، تسافر كل بضع أسابيع من أوستن إلى واشنطن، وليست من العاملين يومياً في البيت الأبيض. لكنها لا تزال تتمتع بالنفوذ، بشكل متساوٍ مع روف. استرخت وقالت: "هل سيدعم الإعلان عن الصفقة الإنفاق في عيد الميلاد؟"

"نعم، يمكن لهذا أن يكون هاماً من أجل ثقة المستهلك" قال هوبارد.

هز أونيل رأسه. "الحقيقة لا يعرفها أحد".

كان الرئيس يراقب التجاذبات رغم عدم حضوره. لقد كان يفكر في شيء آخر.

سأل بوش: "ماذا سنفعل الآن رافة بحال الناس؟"

لم يجب أحد.

بدا الرئيس مغتاضاً: "حسناً. كما تعلمون... هل تعرفون ما هي نسبة البطالة؟" قال وقد رفع صوته: "إنها 75. بالمائة! هناك كثير من الرؤساء الذين كان عليهم مجابهة نسبة بطالة أعلى من ذلك بكثير. هذا النقاش بأن الاقتصاد سيئ لا يلقى صده عند المقترعين... هذا كله له تأثير على الحالة النفسية للناس... وهذا هو ما جعلنا ننجح في انتخابات منتصف الولاية..".

ضحك روف. فالأمور ستأتي معاً - لقد كان كما لو أن الرئيس قد أمسك ريحاً قوية، وها قد امتلأت شراعاته الآن. وها هو اقتراح اقتطاع ضريبي كبير

آخر يلوح في الأفق. "وهكذا علينا أن نسرع اقتطاعات الضرائب وليس ضريبة الأرباح المزدوجة..." قال روف.

عندئذ، كان الاثنان فقط يتحدثان مع بعضهما البعض. وكان بوش متشجعاً: "أستطيع أن أفهم هذا! لقد نجحنا في الانتخابات لأن الاقتصاد لم يكن سيئاً جداً. ماذا نستقريء من هذا؟ إلى أي درجة من الدقة يجب أن نكون عليها في هذا الاقتراح؟"

كانت هفز، التي غادرت خلال تموز لتمضي وقتاً أكثر مع عائلتها بسبب الإرهاق من دورها كقوة براغماتية مقابلة لروف الأيديولوجي، أوقفت الإجراءات. "لكن ثمة غموض في هذا الاقتصاد،" قالت بصراحتها المعتادة. "وقلق حقيقي بأن هذا لن يكون له حل."

لم يكن عليها حتى أن تقول كلمة: العراق. سعي الإدارة الحثيث لتبرير حرب العراق ألقى غطاء على الاقتصاد منذ الصيف الماضي. لقد تقاطعت الخطوط. كان ذلك أمراً لا أحد يريد الحديث عنه. تجمدت الأعمال، واستثمر الأموال كان في حالة خربطة، وكان الناس يشدون الأحزمة ويدخرون المال تماماً كاللبضائع المعلبة في الملاجيء. كانت الإيديولوجيتان المعلقتان في ذهن الإدارة - الاقتطاعات الضريبية الحالية على الجبهة الداخلية، ومبدأ حق الأولوية في الاحتلال والاستيلاء بما يتعلق بالشؤون الخارجية - "كانتا كبيرتين، أفكاراً جارفة تتعارض مع الواقع"، كما يتذكر أونيل متفكراً. والآن هما أيضاً في تضاد مع بعضهما البعض.

توقف بوش في منتصف خطوته ونظر بقسوة إلى هفز. بقي صامتاً للحظة. "إن الشك الاقتصادي هو بسبب المبالغة والتجاوز من قبل SEC". قال ذلك بشكل واضح. وقبالته مباشرة عبر الطاولة كان أرنيل يجلس وهو عاجز تماماً عن أن يصدق ما كان يسمعه - مبالغة SEC؟ لا عجب أن البيت الأبيض قد انسحب من العلاج الأقوى لأعضاء السلطة التنفيذية غير المستقيمين وأنه في النهاية تخلى عن النقاش الحكومي المشترك مع الكونغرس. كيف، إذن، يمكن

لرئيس أن يصدق أن اللوم الكبير يقع على الـ SEC باعتباره المؤثر على اقتصاد الولايات المتحدة الكبير جداً؟

لكن بوش لم يبه حديثه بعد.

ثم قال بعد لحظة: "واعلمي أننا لن نتخلص من الضعف حتى نتخلص من صدام حسين".

لاذ الجميع بالصمت. كان الرئيس يمشط الطاولة بناظره. ثم نظر إلى تشيني، وهو يحدق إليهم من الشاشة في المقدمة من موقع غير مكشوف.

"جيد، ما أسمعه هو أننا سنفض المسألة في منتصف كانون الأول". قال بوش بينما بدأ بالوقوف.

نظر روف إلى الرئيس بافتخار، وقال: "لنلتزم بالمبدأ".

إلى يسار أونيل كان دانييلز لا يزال على رأيين. "ليس صفقة جمهورية نموذجية". تتم. "بالتأكيد لا".

\* \* \*

خلال الأسبوع التالي، كان أونيل يفكر كثيراً في ذلك الاجتماع الاستثنائي في قاعة روزفلت، المصادفة التي حدث فيها، الارتجالية فيه، الأسلوب الذي تدار به المسائل الاستثنائية وتثار فيه وتناقش، محررة من ثقل تبعاتها. وفكر أن "هذا ما تحصلون عليه من دون دراسة منهجية أكاديمية. فبدون التحليل الذي يستند إلى الوقائع الذي يسمح لكم بتكوين أحكام محددة بخصوص مدى جدارة كل اقتراح من الاقتراحات المعروضة أمامكم، وحول مدى معقولية أي منها، وحول ما هو معروف. لا يمكنكم فقط الاكتفاء بانتقاء خيار ما دون الآخر حول ما يتعلق مثلاً بكيف يمكنكم أن تحكموا بلداً بذلك الحجم. هل نحتاج إلى محفزات وهل يقدمها لنا هذا الخيار؟ وكم يكلف ذلك؟ وكم نستطيع تغطية النفقات؟ ما هي أهدافنا؟ ما هو أفضل وأسوأ سيناريو معروض أمامنا؟ أعتقد أن اجتماعاً كهذا، وبوجود أمور كثيرة على المحك... إنما هو كمثل البق الذي يحوم حول بحيرة".

## الفصل التاسع

### مدينة قاسية صلبة

في مطلع شهر كانون الأول (ديسمبر)، تم استئناف تأسيس الاقتراح الثاني لاقتطاع الضريبة بعد توقف - وهو اقتراح لتجاهل ضريبة إيراد السهم المالي وتسريع تدابير اقتطاع الضريبة لعام 2001. وستكون تكلفة هذين البندين أكثر من 600 مليار دولار خلال عشر سنوات، وحتى باستخدام طريقة نظرية المورد الجانبي الديناميكية لحساب التكاليف. وكانت الاستعدادات لغزو العراق قد تم استعراضها حالاً من قبل الرئيس كما وقد شحذت على نحو جيد. وثبت أن كلاً من الحرب الوقائية، والاقتطاعات الضريبية العميقة هما من الأيديولوجيات، التي كان أونيل يقول عنها غالباً أنه "يتعذر اختراقها بواسطة الحقائق". ولاحظ أونيل حقيقة واحدة وبعناية كبيرة وهي العجز، والذي يقدر الآن بأكثر من 200 مليار دولار لعام 2003، حتى باستثناء تقدير الحساب الكامل لتكلفة الحرب أو احتلال أرض أجنبية فسيحة. "إن ذهبنا إلى الحرب"، كما قال أونيل لريتشارد كلاريدا، "فأضف 200 ملياراً أخرى، على الأقل".

\* \* \*

دخل أونيل الغرفة الوزارية في صبيحة 5 كانون الأول المثلثة وبابتسامة عريضة. وقد رد عليه الابتسامة رئيس وزراء أثيوبيا، ميليز زيناوي.

"كيف حالك، يا صديقي؟"، قال ميليز.

والرجل هو حاكم أثيوبيا، والذي كان له سجل ملطخ أحياناً بما يتعلق بحقوق الإنسان، لكنه وأونيل قد أمضيا أربع ساعات سوية في شهر أيار خلال

جولتين سياحيتين عرضيتين وشكلا اتصالاً مثيراً. وكان ميليز فهم الماء، السياسات المائية، ما قد يفعله الماء النقي لشعبه، وأكثر من ذلك بكثير. ولكن خلال انعطافات أحاديثهم، تحدث ميليز عن السلطة والقوة لأنه يركز كل ثقله على زعامة نظامه، ولأنه يرغب بتوزيعها على الشعب الأثيوبي. كان أونيل قد ذكر له نصه المفضل، والذي قد يكون إلى حد ما غامضاً، وهو "ما وراء المقياس البشري" لمؤلفيه إيلي غينزبيرغ وجورج فوتجا. فقال ميليز إنه قرأ الكتاب، بل حتى استشهد ببعض المقاطع. وتحدث الاثنان في وقت متأخر من الليل عن عملية الإدارة.

والآن، بعد مضي 6 أشهر، التقى الرجلان في عالم بعيد عن الليل الأفريقي. ولدى اجتماعهم مع الرئيس في ثلاثي وثيق العلاقة، ذكر أونيل القصة من جديد لبوش حول كتاب غينزبيرغ وفوتجا.

ولدى عرض بعض الملاحظات الافتتاحية لمجموعة الزعماء الأفارقة الجالسين إلى طاولة المجلس الوزاري، انفرد بوش بالحديث إلى ميليز فقال له: "لقد فهمت من وزير المالية لدي، أنك رجل واسع الاطلاع على نحو استثنائي". فابتسم ميليز ابتسامة عريضة.

وخلال اللقاء، أورد أونيل ذكريات أفريقية، وتحدث عما قد يفعله إمداد الماء والكهرباء للقارة، ثم عاد إلى مكتبه.

وكان جدول أعماله ممتلئاً، ولكن انتابه شعور غريب بعدم التحيز، كما لو أنه ترجل من قطار وراح يراقب السيارات تمر بجانبه وهي منطلقة بسرعة. وعند الواحدة والنصف من بعد الظهر، توجه أونيل للقاء دافيد أوفهوسر وبيتر فيشر، وهما من جماعة الرئيس العاملة على الأسواق المالية. وكانت القضايا ملغزة - تتعلق بحالة الخزينة في مفاوضات مع الـ SEC<sup>(1)</sup> حول سن قانون جديد - حيث نصف أعضاء هيئة البلدة من جماعة الضغط، الذين يمثلون قضية مئة شركة تتجمع فيها الثروة، يتدمرون على جميع الأصعدة. وشعر

(1) SEC: اختصار لـ Securities and Exchange Commission: لجنة السندات المالية والتبادل.

أونيل بفرصة نفوت من أجل هيئة حكومية متحدة. تلك كانت النقطة الأهم في هذا النقاش.

قاطعت أنابيللا ميجيا النقاش قائلة: "إن نائب الرئيس على الهاتف".

ترك أونيل أوفهوسر وفيشر جالسين على الأريكة في الطرف البعيد من مكتبه، والتقط سماعة الهاتف من فوق مكتبه.

"نعم، سيدي؟"

"مرحباً، بول".

"ما الذي بوسعي فعله لك؟"

"بول، لقد قرر الرئيس إجراء بعض التغييرات في الفريق الاقتصادي".

ساد الصمت لوهلة.

"وأنت جزء من هذا التغيير".

جلس أونيل: "ليس لدي مشكلة في ذلك، ديك. إن أراد الرئيس إجراء تغيير ما، فأنا لا أعترض". رفع أونيل نظره إلى كل من نائبيه اللذين يثق بهما الجالسان إلى الأريكة. "ديك، لدي بعض الأشخاص في مكنتي. سأصل بك لاحقاً".

وبعد أن انتهى من الحديث مع أوفهوسر وفيشر، اتصل بتشيبي ثانية.

"نود حقاً القيام بالأمر على نحو سلمي ولبق. إن الرئيس يعتقد أن عليك القول بأنك قررت العودة إلى حياتك الخاصة، ولك أن تختار الوقت الملائم لك".

كان ثمة شيء غريب في صوت تشيبي - فوصفه العديم المشاعر لما سيحدث الآن، وكأن نائب الرئيس كان مجرد مراقب للأحداث خلال السنتين الماضيتين، أكثر مما كان لاعباً أساسياً - دفع أونيل للتوقف والتفكير: "هناك لحظات ينجلي فيها كل شيء لك، وهذه كانت إحدى تلك اللحظات".

تريث أونيل وتمالك نفسه: "كما تعلم يا ديك، لا بأس في ذلك. فالرئيس مخول بإبقاء من يشاء حوله من الناس. ما أريد فعله هو إعلان هذا غداً صباحاً. سوف أحيل كتاباً مشيراً إلى نيتي بالاستقالة، وأنه من أجل أغراض الانتقال، سيتوجب علي البقاء حتى اليوم الأخير من شهر كانون الأول".

وفجأة شعر بأنه على طبيعته من جديد، "ليس لدي رغبة بالقول إنني أرغب بالعودة إلى الحياة الشخصية الخاصة، لأنني عجوز كفاية للبدء بقول الأكاذيب الآن".

"إن اتبعتُ هذا النهج، فالناس الذين يعرفونني جيداً سيقولون أن هذا غير صحيح. والناس الذين لا يعرفونني جيداً سيقولون، لقد كان أونيل جباناً، إن الأمور لم تجرِ على نحو جيد معه ولذلك فقد أطلق الرئيس سراحه".

"ليس لدي مشكلة إن عرف الناس بحقيقة رغبة الرئيس بإحداث تغيير ما. هذا امتياز وحق له".

ساد الصمت في الطرف الآخر من الهاتف. ومرت عشر ثوانٍ.

ثم قال تشيني: "حسناً"، وأغلق السماعة.

استدعى أونيل تيم آدمز إلى مكتبه وأخبره، على نحو سري نوعاً ما، "بأن الرئيس سيقوم ببعض التغييرات"، وأنه يتوجب على تيم أن يكون متيقظاً خلال اليوم التالي.

وفي الرابعة والربع من بعد الظهر، عرّج رئيس الوزراء الأثيوبي عليه.

ولمدة نصف ساعة، تحدث الاثنان عن أفريقيا. "أنت بطل في أفريقيا - عليك العودة إلى هناك". هذا ما قاله ميليز.

"ربما أفعل ذلك يوماً ما".

كانت نانسي جالسة على الأريكة في حجرة الجلوس عندما رنّ الهاتف.  
"ألو؟"

"مرحباً حبيبتي، كيف كان يومك؟"

كانت تلك أول عبارة يقولها في كل اتصال هاتفي وذلك منذ أن كانا  
ولدين.

"آه، كالمعتاد. لقد خرجنا لزيارة أمي."

"كيف حالها؟"

"آه، إنها بخير. إن قلبي ينفطر كلما فقدت ذاكرتها لمدة ولو قصيرة.... إنها  
لا تزال تلعب البريدج كل ليلة حتى العاشرة."

شعرت نانسي بالدهشة لاتصال أونيل بها باكراً جداً على ذلك النحو، قرابة  
الخامسة من بعد الظهر. فقد كان عادة ما ينتظر حتى التاسعة إلا ربع، أي قبل  
بدء بث برامجها المفضلة مثل (فريزر) و(الجناح الغربي)، وهو دعابة صرفة،  
وأعلم أنه ليس مثل هذا"، ومسلسل (الجميع يحب رايموند).

"إذاً، ما الذي فعلته اليوم؟"

"أنا قادم إلى المنزل."

"رائع، متى؟"

"لا، إنني أعني ما أقول. سأحضر كل شيء. لقد أنهيت عملي."

جلست ساكنة، وصامتة. إنه شيء لطالما حلمت به، لكن ليس على هذا  
النحو.

"هل استقلت؟"

"لا، لقد أخبروني أن الرئيس يرغب بتشكيل فريق جديد."

"هل أخبرك الرئيس بذلك؟"

"لا، اتصل بي تشيني. وأخبرني ما قاله الرئيس عن ضرورة التصريح  
للعلن حول رغبتني بالعودة للحياة الخاصة. حسناً، لم أكذب أبداً طوال هذا



الوقت، لذا لن أكذب الآن. بإمكان الرئيس الحصول عن يريده في ذلك المنصب، لكن إن أراد اختيار فريق جديد، فليس لدي مشكلة في ذلك". تمهل قليلاً.

ثم أردف: "لكني لن أصرح بأني استقلت".

كان أمونيل قد عبر لنانسي عدة مرات خلال الخريف، عن إحباطاته، وتحدث عن الشكوك التي تساوره بخصوص الرئيس ونائبه والوجهة التي تتخذها الإدارة. وكانت قد طلبت منه ألا يستقيل - خاصة عندما يكون الإعلام موجهاً ضدك". وذكرته أنهم قد علموا الأولاد والأحفاد ألا ينسحبوا من أي تحدٍ.

"لم أشأ أبداً أن تكون انهزامياً، وأنت تعلم هذا".

كان يعلم هذا. وهو لم ينهزم ولم يستسلم.

جلسا كليهما وهما يتحدثان على الهاتف. وساد الصمت لوهلة أمكنهما فيها أن يسمعا أنفاسهما.

"أتريدني أن آتِ إلي واشنطن؟"

"ليس من داعٍ لذلك. سأقدم بياناً في الصباح، وأعود إلى الديار. سأبدأ رحلتي في السيارة صباحاً".

وفكرت نانسي لبرهة. فقد كانت حركة التنقل هنا محيرة.

"وماذا عن أغراضك في وزارة الخزينة؟"

"سيرسلونها لي".

ثم ... لم يبقَ ما يُقال.

"ماذا؟" قال أونيل، وقد شعر أنها تريد أن تقول شيئاً.

"ما الذي ستفعله بالكرسي؟" وبالطبع، كانت تعني الكرسي الوظيفي الوزاري الذي كان قد وضع عليه اسم بول كـ "وزير الخزينة" على صحيفة نحاسية وعلى طول ظهر المقعد. إنه كرسي جميل، كرسي الوزارة. كل من

جويس ودون رامسفيلد كان لديه واحداً مثله، والعديد من أصدقائهم أيضاً.

"أنت لا ترغبين بالحصول على ذلك الكرسي اللعين!".

"إنه تذكار، يا بول، جزء من التاريخ. من أجل أحفادنا!"

وإذ كان يجلس وحيداً في شفته في ووترغيت، لم يستطع أونيل منع نفسه من الضحك.

"في هذا الوقت، أراهن على أنه ملقى في الثلج على قارعة طريق البيت الأبيض".

\* \* \*

كانت هناك أشياء كثيرة عليه أن يحزمها، لكن فقط لعطلة نهاية الأسبوع وربما لعدة أيام في الأسبوع المقبل... وبعدها من جديد، ستغص الخزائن بالملابس في بيتسبورغ. وأما شقة ووترغيت - التي تشبه إلى حد كبير واجهة عرض للأدوات والفن الجميل، والتي تحوي شاشة جدارية مسدلة، ونظام صوت قد يضح كما لو كان نادياً ليلياً، ومطبخ خبير ذواق بالطعام والخمور - فقد كان يشعر بها وكأنها حجرة معدومة الهواء تفصل بين الماضي والمستقبل، المكان الذي ينثني فيه الضوء. لم يسبق له أبداً أن فصل من عمله. لقد كان شعوراً غريباً - كمثل الاحساس بانعدام الوزن - فكأنه ألقى به في الفضاء ليقوم بالقفز من علو، ومن طلوع الفجر سيرتطم بالماء. فها هو الآن، بعد مضي سنتين من الانهماك في حياة العمل بصخبها وخشونتها على مدار الساعة ولأربع وعشرين ساعة يومياً، غدت الغرفة ساكنة، وباردة، وخافتة الصوت كالهمس.

ثم خطأ وهو ينقر على الأرضية الرخامية متجهاً نحو المطبخ. كان لديه عشاء ستوفر المجدد، وهو عبارة عن شرائح ساليزيري. فوضعها في الميكروويف.

رن الهاتف، وكان المتصل أندي كارذ.

قال: "أخبرني نائب الرئيس أن الرئيس يوذ مقابلتك في الساعة الرابعة أو الرابعة والنصف من بعد ظهر الغد. ما رأيك؟".

فكر أونيل بالأمر لوهلة ثم قال: "أندي، لا أعتقد أنه يحتاج إلى لقاء ثانٍ معي، وبالتأكيد، لا رغبة لي أيضاً بلاقائه ثانية. أظن أنه قد فات الأوان على ذلك".

اتصل كارذ مرة أخرى بأونيل. وأطلعه على استراتيجية الإعلام التي سوف يتبعونها. فقد كانوا ينوون التخلص من ليندسي أيضاً، رغم أن لاري لم يكن قد علم بذلك بعد. وقال كارذ إنهم يودون الانتظار، بحيث "تستطيع الإعلان عنكما أنت ولاري معاً" في مطلع الأسبوع المقبل. "لسنا راغبين بالقيام بذلك مرتين" على حد قول كارذ.

وظهوره مع ليندسي في أي مكان، مع طرده المشرف الآن، كان آخر شيء قد يرغب به أونيل على وجه الأرض. وتصور أن أندي كان ولا بد سيعرف ذلك. "اسمع أندي، أول ما سأفعله غداً صباحاً هو أن أطلب من أحدهم نشر كتاب استقالتي. وغايتي أن أعلن الأمر غداً الساعة الثامنة والنصف، وبذلك سيخرج إلى العلن قبل أن تفتح الأسواق".

ثم أغلق السماعة، وأجرى اتصالاً مع تيم آدمز، وأخبره عن استقالته. وطلب منه ألا يخبر أحداً بذلك وأن يتصل بميشيل ويتأكد من تواجدها في صبيحة اليوم التالي باكراً.

ثم سكب لنفسه كأساً من النبيذ الأحمر وجلس على الأريكة قرب النافذة.

\* \* \*

كان الجو في واشنطن بارداً وقاتماً. وكان هناك طوفٌ جليدي على سطح نهر بوتوماك. إنها مدينة قاسية - هذا ما فكر به في نفسه - لكنها أكثر ما تكون

هكذا هذه الأيام فيما يتعلق بالسلطة - من حيث تحفظها وامتدادها - أكثر مما هي عليه على نطاق المبادئ أو أفكار التغيير والتحول. "وإذ كنتُ جالساً هناك رححت أفكر في كيف كنت أتوقع إيجاد سوق أكبر للحقيقة، لكن لم يتبين لي صحة ذلك". قال ذلك متذكراً. "وحتى أصدقائي في الإعلام مهتمين بالنزاعات الصغيرة أكثر من من اكرائهم بما هو خطأ أو صواب، ومهتمين بقرارات وسياسات الأفراد أكثر من الخلافات الحقيقية في الأيديولوجيات التي تسيّر أمور الإدارة".

وفكر في "مجمل الفكرة بحق الاستيلاء مقابل الانتقام. إنها بداية لحقبة جديدة. فهذا عالم متغير، وتوجد مذراة على الطريق.... وإنها مسألة في غاية الأهمية. لست أرى أن فكرة حق الاستيلاء خاطئة برمتها.... فهكذا تعطي المستفيد مسؤولية كبيرة ليكون حقاً على صواب. وهنا تتعطل لأن السياسات، التي تتبع الآن، لا تهدف إلى إحقاق الحق. بل الغاية منها هي القيام بكل ما يؤدي إلى الفوز. وكلاهما ليسا سيان".

وراح يتأمل في هذه الأمور، ويعيد التفكير فيها، بينما كان يأكل شريحة سالزبيري، ويفرج قليلاً على التلفاز. كما وفكر في كتاب استقالته، ثم أوى إلى فراشه باكراً. ضبط المنبه على الرابعة والنصف صباحاً. فغداً سيكون يوماً طويلاً.

\* \* \*

في الساعة السادسة والنصف صباحاً كان كل من ميشيل دافيس، وتيم آدمز في مكتبه. صارح ميشيل، رفيقته التي طالما كان يثق بها، والتي كانت دائماً في صفه، عما جرى.

"هذا مجحف جداً"، قالت ذلك، وعيناها مغرورقتان بالدموع، وراحت تبكي عندما تعانقا. ثم انضم كين دام إلى اجتماعهما، إذ كان أونيل قد أعلمه عن الموضوع. فقد كان دام قد انتقل من شيكاغو ليكون نائباً، فاشترى منزلاً بـ 22.

مليون دولار في جورجيتاون. لم تكن زوجته من مؤيدي بوش. ولطالما تساعل بصوت عالٍ كم من الوقت سيريد البيت الأبيض أن يبقى. صافح يد صديقه العتيد، وقال له: أنت أفضل من هذا، بول. وأما وقد اجتمعوا فقد شرعوا فوراً في العمل.

سلم أونيل رسالة استقالته إلى دافيز. واختصر كلامه بجملة واحدة: "بموجب هذا الكتاب أستقيل من منصب وزير الخزينة".

"لا يمكنك فعل هذا"، قالت ميشيل وهي تحاول أن تستعيد روعها بعد انفجارها بالدموع منذ لحظة. "إنها إهانة. هناك طريقة يمكن بها القيام بكل هذا. هناك أشياء معينة عليك قولها، وإلا فإن الأمر سيثير الكثير من اللغط".

أجاب أونيل: "أرفض أن أقول أن سبب مغادرتي هو رغبتني في قضاء وقت أطول مع عائلتي أو أياً من هذا الهراء".

وضعت له مسودة لكتاب الاستقالة. وكان يحفل بكلمات الاستقالة النموذجية - عن الشرف الذي ناله لخدمته لهذا الرئيس، وكم كان متفائلاً بمستقبل البلاد، وكم كان رائعاً فريق العمل ذاك الذي كان جزءاً منه - كتبت حوالى أربع فقرات على هذا النحو. "لن أكتب هكذا أشياء"، قال أونيل، وأردف "إنها تصيبني بالغثيان".

ثم توصلا إلى حل وسط. فاستقر رأيه على أن يكتب ما يلي:

عزيزي السيد الرئيس:

بموجب هذا الكتاب أعلن استقالتي كوزير للخبزينة. لقد كان امتيازاً لي أن أخدم الأمة خلال هذه الفترة الحافلة بالتحديات. أقدم شكري لك على منحي هذه الفرصة. أتمنى لك كل النجاح في قيامك بدور القيادة والإلهام لأميركا وللعالم.

مع تقديري واحترامي،

بول . هـ . أونيل

طبعت الرسالة وتم توقيعها، ثم خرج بها تيم آدمز ليسلمها إلى البيت الأبيض.

كانت الساعة 8:30 صباحاً. وكانت الخطة هي نشر البيان الرسمي على وسائل الإعلام قبل أن تفتح السوق المالية - وهي بورصة الاتجار بسندات وزارة الخزينة، والكفالات والكمبيالات - التي تفتح في نيويورك الساعة الثامنة والنصف.

وبالضبط مع فتح السوق في نيويورك، اجتمع كبار الموظفين في الوزارة في قاعة مؤتمرات كبيرة، غالباً ما تستخدم أثناء المؤتمرات الصحفية. لقد كان اجتماعاً خُطط له منذ وقت طويل بغاية وضع خطة للعام القادم. وكان من المفترض أن يتأسس أونيل المؤتمر، وهذا ما حصل.

دخل القاعة متجهاً إلى المنبر. وأمامه توضع طاولة ضخمة على شكل صندوق مفتوح، وقد جلس حولها أربعين موظفاً أو نحو ذلك من صفوف موظفي القسم، يحتسون قهوتهم في كؤوس ورقية، ويخلطون أوراقهم، عن غير قصد. إنه فقط صباح آخر.

بدأ أونيل الحديث فقال: "أعلم أنكم مجتمعون اليوم لسبب آخر، لكن لدي ما أخبركم به. إنه شرف لي أن أنقل لكم هذا الخبر قبل أن تعرفوه بطريقة أخرى. لقد أعلن الرئيس رغبته بإحداث تغيير في الفريق الاقتصادي، وأنا جزء من هذا التغيير. لقد قمنا الآن بإنجاز البيان الرسمي عن استقالتي من منصب وزير الخزينة، وأني سأبقى هنا حتى الحادي والثلاثين من شهر كانون الأول كي أستطيع تدبر أمر الانتقال."

ساد صمت يقطع الأنفاس.

"لذا"، تابع أونيل كلامه قائلاً: "سأنتهز الفرصة لأشكركم على خدمتكم ودعمكم، ولتخويلي بشرف العمل معكم جميعاً. أعرف أن هذا الفريق هو الأفضل على الإطلاق من أي فريق آخر اجتمع في هذا القسم."

توقف قليلاً. كان الناس يجهشون بالبكاء. كان في حاجة لأن يفرغ من كلامه حتى يخرج من الغرفة. "إنكم حقاً لمجموعة رائعة والتي حاولت القيام بالشيء الصحيح، وأنه لمن المهم أن تحافظوا على عملكم لما هو صواب من أجل الوزير الجديد، ومن أجل الشعب".

ثم انسل إلى مكتبه ليأخذ معطفه وحقبته يده.

بعد ربع ساعة، كان في ووترغيت، يستبدل ثيابه ببنتال جينز، وأعلنت شبكة CNBC على الملأ: "الرئيس بوش يقبل وزير الخزينة بول أونيل هذا الصباح..."

انتزع أونيل حقيبته وأطفأ التلفاز، مستشعراً أول اغتسال للحرية. لا حاجة للقلق بعد الآن على دائرة الأخبار الجهنمية واستبداد المدارك الحسية.

ولم يستغرق منه الأمر سوى ساعة واحدة، لكي يغادر واشنطن ويصل إلى تلال غربي ميرلاند الوديعه حيث الأرض التي بنيت عليها مساكن للعائلات الفتية الذين لا يستطيعون تحمل تكاليف المعيشة في مكان أقرب إلى واشنطن العاصمة.

وكانت سيارة Audi TT الرياضية المكشوفة، والمزودة بمقعدين فضيين وبقوة 230 حصان و"ضابط" لمنعها من تجاوز سرعة 156 ميلاً/ساعة، كانت تسير بسرعة منتظمة. أما أونيل فكان يقود السيارة وحده بدون مرافقة سيارات الخدمة السرية المعتادة له. وكان يفكر، وبغرابة بكريستوفر كولومبس.

هناك الكثير مما يتوجب فعله، في المستقبل القريب. كانت (مبادرة بيتسبورغ الإقليمية للرعاية الصحية)، والتي ساهم أونيل في بروزها إلى الوجود، تزداد في شهرتها - لأنها جمعت، ولأول مرة، دليلاً قد يقود التغييرات في العناية الصحية في أميركا. وهناك أيضاً آبار يجب حفرها في غانا. وفكر كيف يمكن لتلك الحملات "أن تكون فعالة ومؤثرة في رفع طريقة تفكير الحكومات في مدى القوة الكامنة لديها..... لأن جهود شخص ما قد أحاقت بهم العار".

هذا ما جعله يفكر بكريستوفر كولومبس.

"إن استطعت تخيل إبحار كولومبس وعودته مع إنسان بني البشرة وثلاثة أنواع لم يرها أحد من قبل، فإن الناس الذين يظنون أن العالم مسطحاً عليهم البدء بإعادة النظر في آرائهم. إذاً، ما الذي ينبغي عليك أن تفعله؟ عليك أن تخرج، وأن تبحث بعيداً وبشكل واسع، وأن تعود حاملاً دليلاً.

"دليلٌ على ما هو حقيقي، هذا ما يغير كل شيء."





## نهاية المطاف

هي ذي المدينة نائمة، ولعلّ هذا هو الأنسب.

الطائرات النفاثة تهمهم في العتمة دون أن تُرى. والمدافع المضادة للطيران قرب نصب لينكولن تجري مسحاً شاملاً للسماء. اليوم الواقع في السابع عشر من آذار 2003، هو عيد القديس باتريك، ويسود التوتر أجواء واشنطن من جراء إشاعات عن هجوم يقوم به إرهابيون. ينطلق مزارع ذو عينين متوثبتين نحو بركة تعكس الأشعة الساطعة سعياً وراء غطسة في الماء عند منتصف الصباح. يجلس الجنود الاحتياطيين من الحرس الوطني في عرباتهم وهم يتساءلون كيف يمكن أن يكون شكل الإرهابيين. والجرائد الملقاة على شكل رزم في شوارع المدينة وكأنها بالة تبين، تفيد بأن الرئيس سوف يلقي خطاباً هذه الليلة عن خطة الحرب في العراق.

ها هو بول أونيل مستيقظ منذ الصباح الباكر كعادته عندما كان وزيراً للخزينة، هذا المنصب الذي تركه رسمياً منذ ثلاثة أشهر. إنه يحاول أن ينام أكثر قليلاً هذه الأيام ولكنه لا يفلح في ذلك كثيراً.

عقارب الساعة تشير إلى حوالى الخامسة والنصف صباحاً. وها هو يسمع نانسي تغط في نوم عميق وقد راح يسير على رؤوس أصابع قدميه نحو منضدة الكتابة، فيلتقط حفنة من أرباع الدولارات، ويعبر الغرفة ذات الأرضية الرخامية في شقتهم الكائنة في ووترغيت، وينفق القطعة النقدية فوق آلة صنع القهوة ويسحب الباب بيده فيغلقه.

وما هي إلا دقيقة حتى كانت سيارته الـ BMW 740 تقف في مكان خاوي في جادة بنسلفانيا.

هذا هو الوقت المفضل بالنسبة له من النهار - فهي لذة يستمتع بها كل صباح باكراً وهو يبدأ رحلته في العتمة بشراء الصحف. وهو لا يزال يفعل ذلك منذ جاء لأول مرة إلى هنا في الستينات وفي كل محطة توقف له منذ ذلك الحين. في كشك بيع الصحف المبكرة في بتسبورغ، رحبت المرأة بعودته إلى المدينة ثم سألته إذا ما كان بإمكانها استخدام اسمه كمرجع للسؤال عنها في الوظيفة. فقد قالت إنها كانت تبحث عن عمل مؤقت أفضل. وراقت له الفكرة فقال لها: "ولم لا؟ إنه لشرف لي".

المرّة الوحيدة التي تعطلت فيه هذه العادة - الطقس خلال العقود الأربعة الماضية كانت منذ سنتين. فلكونه وزير خزينة كان يعيش في فقاعة من الخدمة الخاصة. فكان يقود سيارات ليموزين. وهذا بعكس أسلوب حياته العفوي مع الناس. وفضل ألا يكرر ذلك. وكان رأيه أن "سأكون على خير ما يرام في سيارتي الخاصة، شكراً لكم". فلم يكن في تعامله معهم أي مجال للبساطة والتلقائية. كانت كدسة الجرائد تقبع إلى جوار غرفة خدمة القهوة عندما وصل إلى مكتبه. وشعر أنها مضيعة للوقت أن يخرج ليبتاع له واحدة.

انعطفت سيارته الـ BMW خارجة من شارع بنسلفانيا إلى الشارع الأول ثم إلى ساحة لافايت قبالة البيت الأبيض ووزارة الخزينة، التي تقع إلى جواره. وكان يعرف الكثير حتى أنه ما كان ليعجز عن معرفة ما يفكرون به هناك. إنه يعلم ما يفكرون فيه، وأيضاً بما يفكر فيه كل واحد منهم. لا يفوته هذا الأمر، وهو ليس بغاضب في الحقيقة - وهذا ما كان الناس يسألونه عنه طوال الوقت. هل كان خائب الأمل؟ نعم بالتأكيد، وكان أيضاً قلقاً حول الطريقة التي تُساس بها شؤون الحكومة. ولكن رؤيته للأمور لا تتبع من موقف شخصي.

في جادة فيرمونت يترجل من السيارة. هناك متشردون محتشدون على ممر المشاة. يضع أرباع دولاراته في صناديق بيع صحيفة The New York Times وصحيفة The Washington Post وأيضاً The Wall Street Journal وأخيراً Financial Times، وهؤلاء هم رفقاء الصباح المأثورين لديه. وراح يفكر أنه لم يرَ أي أناس مشردين خلال العام المنصرمين. إنها نوع من العزلة تلك التي تفصلك عن رؤية ما ينبغي عليك رؤيته. وها هو الآن قد بدأ يشعر وكأنه يعيد الاتصال مع المحيط والآخرين.

يستغرق الأمر عدة أسابيع ليترك المرء عملاً في غاية التعقيد كمثل وزير الخزانة، وخلال هذا الوقت يتلقى مئات المكالمات. ليس بوش، وتشيني أو كارل روف، وحسب بل حتى جميع من في الوزارة اتصلوا به - فعبر البعض عن الرثاء والآخرين أقروا بأنهم غير مسرورين بما حصل، وآخرون أبدوا تحية وداع لا مبالية؛ وبعد ذلك جاءت الاتصالات من قادة الكونغرس، ورؤساء التنسيق، والجمهوريين المتأصلين، مثل جيرالد فورد وجورج شولتز؛ ومن ثم برينت سكاوكرنت والرجال المجاورين للمكتب "41" وقد عبروا في معظمهم عن استيائهم مما حدث. وقال دافيد بوردر في جريدة الـ Post، وهو رئيس تحرير صحف واشنطن، قال إن المدينة ستقتقد حديثه الصريح المباشر. واتصل بونو يقول له: "إنك لست بسياسي، وهذه كانت نقطة قوتك على الدوام". وقال إن أونيل قد "حاول أن يحدث تغييراً كبيراً وكان على وشك أن ينجح". وأما روبيرت نوفاك، وهو كاتب عمود خاص في صحيفته، فقد انتقده بقسوة، وقال إنه كان على غلط في عمله منذ البداية وقال إنه كان ينبغي على الرئيس أن يتحقق من أوراق اعتماد أونيل الإيديولوجية قبل أن يستخدمه. وقالت جريدة The New York Times وصحف أخرى أن المشكلة كانت على الأرجح أن أونيل كان من الصعب عليه أن يحافظ على مبادئه في العمل وأن هذه لم تكن متوافقة مع سياسة الرئيس الاقتصادية.

اتصل لاري ليندسي في أواسط كانون الأول (ديسمبر) وطلب من أونيل أن "يتمشى معه على الشاطئ سيراً على الأقدام" - وهكذا يتحدث إليه خلال نزهة تجوال على طول الطريق الدائرية أمام البيت الأبيض - وهكذا تستطيع البرامج الإخبارية "التقاط صور لهما وقد بدا على ما يرام وعلى علاقة طيبة ووافق مع بعضهما البعض"، كما عقب أونيل بشكل لبق مهذب.

في اللقاء السنوي لمعهد التجارة الأميركي قبيل عيد الميلاد، نظر رئيس المجلس، كريستوفر ديمث، إلى أولئك المتجمعين، بمن فيهم ضيف الشرف ديك تشيني، ووبّخ الإدارة على "الطريقة الاستغيايية غير اللائقة التي عومل بها كل من أونيل وليندسي". وفيما بعد، وفي مقابلة، قال ديمث أن البيت الأبيض صار محروماً الآن مما دعاه "التحليل الأونيلي" الدقيق، وأن "الحلقة التي تحيط بهذا الرئيس أصغر وأضيق من أي حلقة مماثلة قد رأيناها في الآونة الأخيرة.... أو حتى في الفترة التي كنت فيها في البيت الأبيض على عهد نيكسون".

في يومه الرسمي الأخير في وزارة المالية - وكان يوم جمعة، الواقع في العشرين من كانون الأول (ديسمبر) - كان هناك الكثير من التكتّمات في الجو. وكان أونيل من الصلابة بمكان حتى أن هذا ما كان ليدهشه، فقد كان دائماً يسبر الأعماق ويلاحظ دقائق الأمور. وعندما غادر المكان من المدخل الجانبي، رآهم جميعاً - مئات الناس يقفون في صف على طول الطريق، يفتحون له الطريق كمثل المهووسين. يا إلهي، لماذا يفعلون ذلك؟ دخل السيارة وقاد مبتعداً على مهل بينهم وهو يلوح لهم وقد اغرورقت عيناه بالدموع.

كان كل ذلك رائعاً، مريحاً، وشفافياً: فالناس الذين عرفوه لا يزالون يعرفون من كان ولم يقل شيئاً في نظرهم، حتى في أول مرة التي تساعل فيها عن كيفية السلوك الواجبة عليه على الملأ أو عما كان يجب أن يقوله وما لا يجب أن يقول.

في أواخر كانون الأول (ديسمبر) تملّص من دعوة كان قد قبلها قبل

سته أشهر. وكانت دعوة إلى الحديث في نادي سلغريف، وهو نادٍ أنيق في واشنطن للنساء يوحى بالرخاء والرفاه في عصر كانت فيه نساء ذوي السلطة عاطلات عن العمل. فأشعلن المدينة بطاقات رشيقة لامعة. قال للسيدات إنه لا يزال ينوي الحضور. فهو لم يمُت. كل ما هنالك هو أنه أقيـل من عمله وحسب.

زوجتي، كورنيليا، هي إحدى أعضاء هذا النادي، الصغيرات في السن. فقبيل عيد رأس السنة وضعت نشرة زرقاء اللون على المائدة في غرفة الطعام وهي تقول: "لعل هذا الأمر يهـمك". أدرتُ النشرة وقرأتُ بارتياب. وقلتُ لها: "أونيل؟! هذا غير معقول. لقد كنتُ أعتقد أنه كان في برنامج نقل الشهود".

في الحقيقة، في الليلة التالية، السابع من كانون الثاني (يناير)، كان بين مجموعة من الرجال الرماديي الشعر في فريق الأخوة بروكس في الطابق الثاني من النادي. كان المكان محتشداً. حشرتُ نفسي في الحلقة وسألتُ أونيل إذا ما كان "وضعُ سياسة اقتصادية هي من مهام وظيفته فعلياً". فضحك عندئذ وقال: "لربما كان يجب أن أتـحقق من ذلك فلا يبدو أنهم كانوا يريدونني أن أفعل ذلك".

قمتُ بتقديم نفسي، وبدأنا نتحدث عن قصة نشرتها مؤخراً عن البيت الأبيض في مجلة Esquire كان جون ديـجوليو قد أرسلها لي يظهر فيها مخاوفه من أن الإدارة كانت تعوزها أدنى أدوات السياسة، وأنها كانت تُدار من قبل أناس "ما يبـري ماكيافيليس" وصوليين في عملية سياسية يتزعمها كارل روف.

كان أونيل قد سمع بالقصة، فقد كان لها تغطية إعلامية جيدة، وكان مهتماً، مثل الكثيرين في واشنطن، بمجريات ما حدث في يوم نشرها في أوائل شهر كانون الأول (ديسمبر). لقد تلقى ديـجوليو مكالمات هاتفية من البيت الأبيض، وباستخدام نفس كلمات آري فليشر التي قالها في المؤتمر

الصحفي ذلك اليوم، أدلى بآرائه وتعليقاته عن القصة - واشتمل ذلك على المذكرة المقتضبة ذات الثمان صفحات التي يصف فيها خبراته الشخصية داخل البيت الأبيض - الذي "ليس له أساس". وكان هذا تمهيداً للدوامة التي تلت ذلك كتغطية للحدث والتي تتعلق بطبيعة المكالمات التي أجراها البيت الأبيض مع ديجوليو، الذي كان بروفيسوراً شهيراً من جامعة بنسلفانيا وكان يتبنى أفكار الجمهوريين لفترة طويلة. تساءلت جريدة الـ The Washington Post عن "المحادثات المريعة التي جرت مع الزملاء السابقين" في البيت الأبيض والتي دفعت ديجوليو إلى نوبة من الندم، وأشار المعلقون إلى أن البروفيسور سوف يُرسل إلى خليج غوانتينامو للاستجواب وكأنه معادٍ للدولة. ومرت أشهر قبل أن يتم الكشف عن ضابطة الاستخبارات الأميركية CIA فاليريا بليم في مقابلة رد اعتبار في البيت الأبيض من قبل زوجها السفير السابق جوزيف ويلسون، حيث تبين أن الإدارة قد حرقت حقائق عن مخططات صدام حسين لشراء اليورانيوم في أفريقيا. وصار الناس في هذا الوقت يتساءلون عن السرّ وراء هذا النوع من الترهيب. حيث يجعلون من الذي يتهور ويقول الحقيقة للسلطة أمثلة.

وإذ تحدثتُ عن ديجوليو مع أونيل فقد أبدى رأيه: "كما تعلم، لقد فكرتُ كثيراً بأمر هذا الشاب، وبالسبب الذي يجعله يقوم بأمر مخيف منافٍ للعقل كأن يقول إن بضعة آلاف من الكلمات التي عبر فيها عن "آرائي الراسخة" لا أساس لها، وأحاول أن أفكر بالأمر من موقعه هو وكأني في مكانه. إنه شاب، وهذا أمر هام. وهؤلاء الناس مقبتون مغثون، ويتمتعون بذاكرة جيدة. وأعتقد أنه اضطر لإعادة حساباته لأنه ليس من السهل أن تحارب تلك العصابة لمدة خمسين سنة. وما ثمن ذلك؟ وهل يستطيع حقاً أن يدفع هذا الثمن على الصعيد الشخصي والمهني؟" قال ذلك وكأنه شارد الذهن، فكان كمن ينظر إلى نقش في ورق الجدران المزخرف.

استدار نحوي إلى الخلف ونظر إليّ بإمعان.

"ولكن هنا يكمن الفرق. فأنا فتى عجوز، وأنا غني. وليس بمقدورهم أن يؤذوني بشيء".

وهذا يوصلني إلى السؤال الذي طالما كنت أطرحه خلال العام المنصرم نظراً لأنني كنت وأونيل نعرف ما نفعل. فهل كان يعرف إلى أين ستودي به الأمور؟ وجوابي كان: "نعم وأفضل منا كلنا".

\* \* \*

المزارع قرب بركة المياه الساطعة تسبب في إعاقة حركة السير لساعات. يقول إنه لن يتحرك. فإديه شكاوى ويحمل متفجرات. ساعة الازدحام هي كابوس في الواقع، ويستغرق الأمر ساعة من وقت أونيل كي يقطع الأميال الثلاثة التي تفصل ووترغيت عن متحف البناء الوطني حيث احتشد الكثيرون من الطبقة الحاكمة في المدينة معاً على وليمة العشاء السنوي للصندوق الأميركي - الإيرلندي التي تُقام الليلة على شرف المحسن الإنساني بونو المعروف عالمياً.

في جو الصخب والتوتر، من الصعب أن تعرف من يحصل على انتباه أكثر - المنبوذ من المجتمع أم نجم الروك. ها هو أونيل يتحرك وسط حشد من نوي النوايا الحسنة - السيناتور الجمهوري أورين هاتش، والشيوخ الديمقراطيون كريس دود وبات ليهي. "إذا كنت ستُردى قتلاً بالرصاص، فعلى الأقل ليكن ذلك بسبب إخبارك للحقيقة"، يقول ليهي. ويقولون لك أن تتصل بهم لطرح أية أفكار جيدة.

تعانق أونيل وبونو. كان أونيل قد ترك كأسين بلون الأرجوان، كان بونو قد أرسلهما له، في السيارة، وذلك للقضاء على السأم الذي كان سيعترضه الليلة. تناول حديثهما فكرة حفر آبار في أفريقيا يوماً ما.

جلسا إلى العشاء في حجرة واسعة تتسع لمئتي طاولة، والتقطا شرائح من لحم البقر وانتظرا أن يلقي الإيرلنديون الخطابات، كمثل رئيس الـ HHS<sup>(2)</sup>، تومي تومبسون، وإيرلندي آخر مثل تيد كيندي، وبالطبع، بونو.

(2) HHS: هو قسم الخدمات الصحية والإنسانية: (Health and Human Services).



يهدأ اللغو، وعلى شاشة عرض كبيرة على الواجهة الأمامية يظهر وجه الرئيس. وبدلاً من إلغاء الحفلة المسائية، رتب المضيفون لعرض صوت وصورة. وهكذا، عند الساعة 8.00 يبدأ بوش ما هو، في جوهره، إعلان للحرب.

"... إن المعلومات التي حصلنا عليها عن طريق الاستخبارات والحكومات الأخرى لا تترك مجالاً للشك في أن النظام قد استخدم أسلحة تدمير شامل ضد الدول المجاورة للعراق وضد شعب العراق. هذا النظام له تاريخ من الاعتداء السافر المتهور في الشرق الأوسط. ويكن كراهية شديدة لأميركا ولأصدقائنا. وقد ساعد، ودرّب، وأوى إرهابيين، بمن فيهم ناشطين من القاعدة.

إن الخطر واضح. فاستخدام الأسلحة الكيميائية أو البيولوجية أو السلاح النووي، يوماً ما، بالاعتماد على عون العراق، سيمكن الإرهابيين من تحقيق طموحاتهم المعلنة بقتل آلاف ومئات الآلاف من الناس الأبرياء في بلادنا وأي بلد آخر. ولم تفعل الولايات المتحدة أو الأمم الأخرى أي شيء كي تستحق هذا التهديد، ولكننا سوف نفعل كل ما في وسعنا لكي نهزم هذا النظام. وبدلاً من أن نساق إلى المأساة، سوف نتخذ سبيلنا نحو الأمان. وقبل مجيء الرعب إلينا، وقبل أن نتأخر في التصرف، سوف يُصار إلى إزالة هذا الخطر. إن الولايات المتحدة الأميركية لها السلطة المطلقة لاستخدام القوة لتضمن أمنها القومي".

يصغي أونيل إلى هذا الخطاب ويشعر بانفراج، وكأن العالم الذي عرفه مطولاً قد تحرر من مراسيه. إن الرئيس يبدي إيماناً راسخاً، ولكن ما مصدره؟ لقد حاول بعد ذلك أن يفهم هذا الأمر.

"الإيمان الراسخ هو أمر تحتاج إليه لكي تفعل"، قال لي، واستأنف: "ولكن فعليك يجب أن يكون متناسباً مع قوة الدليل الذي يكمن وراء اقتناعك. إنني لأتعجب لأمر هذا الاقتناع الذي لدى الرئيس تجاه هذه الحرب. يا للذهول. لا

أعتقد أنه يتمتع بخبرة شخصية...." وامتد صوته وكأنه يستقطره لمرّة أخيرة. "نظراً إلى مستوى خبرته، لا أستطيع أن أؤيد مستوى اقتناعه".

\* \* \*

في الأيام والأشهر التي تلت ذلك، تحدثتُ وأونيل كثيراً عن الحرب، و عما يكون القناعة لدى المرء، وعن طبيعة الوفاء والولاء. قال: "الولاء والاستعصاء توأمان لا ينفصلان بالنسبة لي". وهذه هي نقطة الخلاف الجوهرية بينه وبين الرئيس. فبوش يطلب مقياساً معيناً من الولاء - والولاء للفرد أياً كانت الأحوال - وهذا ما كان أونيل يعجز عن أن يستسيغه.

"هذا فهم مغلوط للولاء، أي الولاء الشخصي بغض النظر عما يقوله أو يفعله هذا الشخص، ولكن هذا يتناقض مع الولاء الحقيقي ألا وهو الولاء الذي يستند إلى روح التحقق من الأمور، وأيضاً إلى صدقك في قول ما تفكر فيه أو تشعر به. إنه يستند إلى تقديرك الشخصي للحقيقة بدلاً من أن تقول لهم ما يرغبون هم في سماعه".

ما من شك في أن هذا الموقف - الذي صار مألوفاً لأولئك العاملين في البيت الأبيض بعد حوار دام سنتين بين بوش وأونيل - قد أعطى لوزير الخزانة المخلوع صفة الشخص غير المدعن والصلب بشكل واضح ظهر ذلك عندما التقى الرجلان مرة ثانية. وكان ذلك في حزيران (يوليو) 2003 عندما احتفل البيت الأبيض بعيد ميلاد جيرالد فورد. وحضر هذا الحفل أونيل، أحد المؤتمنين لدى مؤسسة جيرالد فورد، برفقة زوجته.

راه بوش وبدا مندهشاً. "أتعلم، إنك تبدو مهيباً - إنك هكذا فعلاً". قال الرئيس ذلك لأونيل في حين تجمهر الرجلان مع عائلتيهما خلف عائلة فورد لالتقاط صورة. وبعد ذلك وإذ حيا باول والآخرين أونيل وكأنه الأخ الضال، ردد بوش قوله ذاك وهو يخاطبه وكأنه أجفل لرؤيته على تلك الهيئة. "يا إلهي. إنك تبدو على خير ما يرام".

"وكيف كنت تتوقع أن أبدو؟" رد عليه أونيل.

لعل الرئيس لم يكن يعلم أن عدداً من أكبر معاونيه كانوا يستشيرون أونيل الرأي خلال العام الماضي. ودعاها رامسفيلد إلى وزارة الدفاع لابتكار طرق لإعادة هيكلة البنتاغون والقوات المسلحة. واتصل به جورج تينيت. وقام أونيل بزيارته عدة مرات خلال العام لمناقشة إعادة تنظيم الاستخبارات الأميركية CIA وترميم مصادر الاستخبارات. وفي أواخر الربيع تواصل موظفوا وزارة الدفاع مع أونيل لسؤاله إذا ما كان يمكن أن يقوم بمهمة في العراق لمدة أربعة أشهر وذلك بهدف مساعدتهم في توجيه عملية إعادة بناء البلاد.

رفض أونيل هذا الطلب الأخير. وكان منشغلاً بمجلس بتسبورغ الإقليمي للعناية بالصحة، وهيئات متعددة، ومصارف استثمارية، ونقابة راند RAND، وخطط العودة إلى أفريقيا. فهو لا يزال يتطلع لتحقيق وعده باستحضار المياه للأفريقيين.

راح أونيل طوال الخريف يرقب العجز في الميزانية الفيدرالية يزداد - دونما داعٍ، في نظره - ويلاحظ كيف أن الولايات المتحدة تغوص أكثر فأكثر في مستنقع العراق. وتساءل عن ثروات أصدقائه في الإدارة. وشعر بانجذاب خاص نحو ويتمان وباول، وشعر أن كليهما قد وجد نفسه في وضع يماثل إلى حدٍ كبير الوضع الذي واجهه هو نفسه. ويصف أونيل هذا مشبهاً إياه بمثل "كونك في قارب فيه عشرين شخصاً، وجميعهم يجذفون باتجاه واحد ما عداك أنت". ويضيف قائلاً إنه "إذا كان القارب يسير مع التيار وأنت لا زلت فيه، فعليك أن تسأل نفسك هذا السؤال الصعب حول قيمة وجودك أو فيما إذا كان وجودك في القارب، وأياً كانت الجهة التي تجذف وفقها، يشكل تسوية لحسك الأخلاقي. في هذه الحالة، كل ما يتبقى لك لتفعله هو أن تقفز من القارب".

قال أونيل أنه لم يستسلم أبداً. ولا يدري إذا ما تصرف، خاصة في خريف

عام 2002 بطريقة تضطر بوش لإقالته لأنه رأى قارب الأمور المالية والشؤون الخارجية يتجه إلى الهاوية، كان مصدر تساؤل مبهم بالنسبة لأونيل نفسه. لقد شعر، وحتى النهاية، بأنه كان من واجبه أن يطرح أسئلة صعبة محرجة، حتى وهو يراقب بعض أعضاء الإدارة يفسرون ذلك كضعف في القناعة أو حتى خيانة أو عدم وفاء.

في أحد أيام شهر تشرين الثاني (نوفمبر)، وإذ راحت الأسئلة تدور في رأسه حول مبررات أميركا لاحتلالها الباهظ الثمن للعراق - وبين ما كانت عليه الحقيقة وما أخبروا الأميركيين به - تذكر حواراً جرى بيني وبينه بعد ظهر يوم سبت في الربيع، قبل الغزو ببضعة أسابيع. لقد جلسنا على الشرفة في ووترغيت، عالياً فوق نهر بوتوماك الذي كان يندفع بقوة من جراء فيضانات أوائل الربيع. وكان أونيل، الذي جلس يمعن النظر في نتائج لقاءات NSC<sup>(3)</sup> (مجلس الأمن القومي) يخشى بشدة أن "تمسك الولايات المتحدة بالثعبان من ذيله، بإنزالها مئة ألف جندي وسط أربع وعشرين مليون عراقي وداخل عالم عربي يقارب تعداده حوالي مليار. ثق بي، هذه الفكرة لم تخطر لهم أبداً". قال مؤكداً. لقد كان لا يزال يأمل أن يكون هناك "إصغاء إثباتي حقيقي ومناقشة حقيقية صادقة" قبل توريث الجنود. لقد كان يعلم أن هذا الأمر غير محتمل. "عندما تريد أن تطرح هذا الأمر يجب أن تكون لديك أدلة قوية تستند إليها. إذا كان الفعل قابلاً لأن يعكس أو كان الجيل قادراً على محو آثاره، فإن الأمر يختلف عن دفعك للعالم إلى شفير الهاوية. فعندها لا يمكنك أن تتراجع".

والآن وبينما كنا جالسين في مطبخه في بيتسبرغ في أواخر خريف عام 2003، رحنا نفكر في قوله ذلك، في أن تكون قد وصلت إلى النقطة التي "لا يمكنك التراجع بعدها". ففي هذه الحالة، ما الذي يستحق العناء بعد؟

(3) NSC: مجلس الأمن القومي: (National Security Council).

لم تكن ثمة أجوبة سهلة. في ذلك اليوم نوّهتُ قصص الأخبار بمخاوف صديق أونيل القديم دون رامسفيلد. وتنامت شائعات بأنه سيكون التالي الذي سيصار إلى إقالته. التقطت نانسي سماعة الهاتف لتتصل بزوجة دون، جويس، لتعبر لها عن تعاطفها وتأييدها المعنوي.

وعاد أونيل، ثانية، للسير في العملية. وتوصل إلى فكرة في شهر شباط (فبراير) عندما قبل بتنفيذ هذا الكتاب. لقد بدا واضحاً أن التجربة الأميركية في الديمقراطية، هذه التجربة التي لم تكتمل بعد، هي بشكل بارز، عملية تصحيح للذات وأن بعض أدوات تصحيح الذات تلك لم تكن تقوم بدورها بشكل صحيح هذه الأيام.

سألته عن الإسهام الذي كان يشعر بأنه يستطيعه حيال مسيرة التصحيح تلك، في هذه المرحلة.

فقال، وكأنه يتأمل بذلك في نفسه: "الحقيقة. الحقيقة وحسب".

\* \* \*

