مجلة دراسات دوليّة

اسم المقال: دور المعلومات في عملية صنع القرار السياسي الخارجي (دراسة نظرية)
اسم الكاتب: م.د. بسمة خليل الاوقاتي، م. سعد السعيدي
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/6983
تاريخ الاسترداد: 2026/11/02 23:52 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة دراسات دوليّة جامعة بغداد ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

دور المعلومات في عملية صنع القرار السياسي الخارجي
(دراسة نظرية)

المدرس الدكتور سعد السعيدي(*)

المدرس بسمة خليل الاوقاتي(**)

أولاً : مدخل (Introduction) :

(إذا عرفت نفسك و عرفت عدوك فليس هناك ما يدعو إلى إن تخاف نتائج مئة معركة ، و إذا عرفت نفسك و لم تعرف العدو فأنك ستقاسي من هزيمة مقابل كل نصر، و إذا لم تعرف نفسك و لا عدوك فأنك أحمق و سوف تواجه هزيمة في كل معركة)[1].

في عالمنا اليوم و نتيجة التطور التكنولوجي الهائل صار أكثرنا يحمل جهاز هاتف نقال مزود بكاميرا كفوءة و لديه بطريقة أو بأخرى نقطة اتصال بالإنترنت (Internet) و خلال لحظات يستطيع تصوير ما يشاهده أمامه و يرسله إلى العالم عبر مواقع الانترنت و بصورة فورية تقريباً. و إذا كان يتمتع بقدر من المعرفة بالبرمجيات (Software) فإنه سيكون قادراً على إنتاج صور و أفلام ممنتجة أو متلاعب بها ثم تكون معروضة على الملايين. صار الحدث يحدث في أقصى أقاصي الارض فتنقله لنا محطات التلفزيون الفضائية و شبكات الإنترنت بشكل مباشر و خلال زمن قصير جداً. مثل هذه الاعمال ساهمت بنشر أخبار و فضائح و إحداث أفعال و ردود أفعال لم يكن أحد يتخيل في السابق حدوثها. هكذا إنتشرت فضيحة سجن أبو غريب ، و هكذا كشف لنا الأسترالي جوليان بول أسانج (Julian Paul Assange) عبر موقع

(*) **كلية العلوم السياسية، جامعة بغداد.**

(**) **كلية العلوم السياسية، جامعة بغداد.**

[1] **– مقولة للمفكر الاستراتيجي الصيني الشهير صن تزو (٥٤٤ – ٤٩٦ ق.م) نقلا عن عبد اللطيف المياح ، المعلوماتية وعملية صنع القرار السياسي الخارجي ، مجلة الأمن القومي ، العدد الأول ، بغداد ١٩٨٦ ، ص٤٩.**

ويكيليكس بعض الأسرار و الخبايا ، و هكذا إنتشرت و لا زالت تنتشر أخبار الإحتجاجات الشعبية في تونس ومصر وليبيا واليمن وسوريا وهكذا ساهمت هذه الأشياء في إذكاء جذوة الأحداث ودفعها بإتجاهات معينة و إحداث تغييرات سياسية وإستراتيجية كبرى. كل هذه التطورات الهائلة بنيت و أقيمت على أكتاف التطور في تكنولوجيا الإتصالات (Communications Technology) و تكنولوجيا المعلومات (Information Technology). لقد إتخذت المعلومات دوراً متعاظماً في عالم اليوم بفضل التطورات العلمية والتكنولوجية وعلى أكثر من صعيد، ويتوقع لها أن يتعاظم دورها بشكل أكبر في المستقبل القريب مما يفرض على المختصين العودة بإستمرار لمناقشة هذا الجانب الحساس والخطير، المتجدد والمتطور وبحث حروبه وأثاره في حقل السياسة الخارجية.

إن هدف العلم وكما هو معلوم الوصول إلى تحقيق ثلاثة أشياء رئيسة تتعلق بمادته أو موضوعه ، و هي التوصيف و التفسير و التنبؤ ، أي وصف الظاهرة و تفسيرها و التنبؤ بما يترتب عليها. و في هذا الإطار يستخدم الدارس أو الباحث عدداً من الأدوات المعرفية الأساسية التي تعاونه في عمله و في صياغة و عرض النتائج التي يتوصل لها. و من تلك الادوات ما يعرف بالنظرية (Theory) و منها ما يعرف بالمنهج (Method) و منها ما يعرف بالموديل أو النموذج (Model / Paradigm) أو المقاربة (Approach). و قد يحدث لدى البعض و في بعض الأحيان تداخل أو خلط في إستخدام الأدوات المعرفية أثناء البحث و الدراسة أو في أثناء الصياغة و التعبير عن النتائج أو في أثناء النشر ، أو ربما يحدث مثل ذلك الانطباع لدى الاخرين عند الاطلاع. فما يستخدم كمنهج للإستقصاء و البحث قد يفهم على أنه إلتزام إبتدائي بنظرية ما أو تبني لمفهوم و ترتيب نظري معين بما ينحرف بالباحث عن إلتزاماته و إنضباطه و تقيده بشروط البحث العلمي المعروفة مما يضيق أفق الرؤيا الواسع أمامه. هذا الكلام قد يبدو من الضروري الإشارة إليه و التذكير به و نحن ننوي خوض غمار البحث في قضية مستخدمين منهجاً تحليلياً مرتبطاً بالموضوع فيما يبدو و كأننا نميل نحو إتجاه نظري معين أو نظرية تفسيرية بذاتها و هذا مما لا يحتويه البحث أصلاً و لا يقصده الباحث إبتداءً. إن منهج صنع القرار (Decision Making Method) ذاته و حين تم إدخاله إلى حقل بحوث السياسة

الخارجية في نهاية خمسينيات القرن الماضي ثم ما تلا ذلك من تطورات متواصلة أدخلت عليه لم يكن ليقصد به أن يكون نظرية معللة ومفسرة للسياسة الخارجية تهدف إلى إبراز دور شخصية صانع القرار و تهميش أدوار بقية العوامل الاخرى بقدر ما قصد منه أن يكون أداة فحص ومنهج تحليلي يوضع أمامه المفصل الأساسي والجوهري في عملية صنع السياسة الخارجية و هو عملية صنع القرار ليتم من خلاله وعبره التعرف على كل العناصر والعوامل الداخلية والخارجية الأساسية والرئيسة التي تشترك في صناعة القرار السياسي الخارجي وحجم و دور وتأثير كل منها على القرار. كذلك قصد منه ملاحقة ديناميكية هذه العملية وعدم إهمال تفاصيلها في المديات الزمنية القصيرة (Micro) والقفز إلى إستنتاجات أكثر عمومية وإختصاراً للوقائع (Macro)[1]. ورغم قدم هذا المنهج نسبياً إلا أنه ما زال حيوياً ويستأثر بإهتمام متزايد كمنهج للدراسة و التحليل يستخدم في العلوم الاجتماعية و منها علم النفس الإجتماعي و علم الإجتماع و الإقتصاد و إدارة الأعمال الذي نشأ فيه أولاً و الطب النفسي و العلوم السياسية[2] و ذلك لما له من قدرة على كشف التفاصيل الصغيرة و الدقيقة و المهمة و الخروج باستنتاجات وتفسيرات واقعية و ديناميكية متجددة بإستمرار بما يخدم في تطوير مختلف الرؤى و النماذج و المقاربات و النظريات في حقل السياسة الخارجية و العلاقات الدولية.

إن عملية صنع القرار لا سيما ما يتعلق منها بالبيئة الخارجية للدولة تتعرض إلى جملة من الضغوط المختلفة و تسعى لتحقيق عدد من الغايات المختلفة. و يعد كل جانب من هذه الضغوط متغيرا قائما بذاته ، يمتاز بالسمات اللازمة التي تمكنه من ممارسة التأثير. لذلك فأن عملية صنع القرار السياسي الخارجي و التي تعكس اهداف السياسة الخارجية للدول صارت شديدة التأثر بمحصلة مجموع المتغيرات أو أحدها و التي بنجاحها فإنها تعمل على تعزيز عناصر قوة الدولة بقوة مضافة أو العكس بالعكس، و باتت تمثل محددات للسياسة الخارجية للدول و بالشكل الذي يجبر صناع القرار على عدم تجاوزها عند اتخاذ قراراتهم بل يجدون أنفسهم ملزمين

---

[1]– أحمد نوري النعيمي ، السياسة الخارجية ، الدار الجامعية للطباعة و النشر و الترجمة ، بغداد ، ٢٠٠٩ ، ص ١١٨

٢– خالد إسماعيل سرحان ، دور المعلومات في صنع القرار السياسي الخارجي في الولايات المتحدة الامريكية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم السياسية – جامعة بغداد ، ٢٠١٠ ، ص ٣.

اكثر فأكثر على ايلاء بعضها أولوية على باقي الاعتبارات و المعطيات المؤثرة في عملية صنع القرار (مع ان هذا ليس بقاعدة) ومن اهم هذه المتغيرات، متغير المعلومات (Information).

إن البشر (افرادا و مؤسسات) في بحث دائم و دؤوب عن المعلومات يدفعهم و يحفزهم وعي متزايد بضرورة ضمان حد مرضٍ منها لتأمين وجودهم واستباق مختلف أنواع التهديدات الفيزيائية و الكيميائية و البيولوجية ، الطبيعية منها و الصناعية الموجهة ضدهم ، و الاستعداد لمواجهتها ، و لتسهيل عملية ادارة الدولة و مختلف أنواع المؤسسات ، على ان تكون لتلك المعلومات التي يعتمد عليها صناع القرار القدرة التامة على تلبية احتياجاتهم عن طريق صياغتها في اطار نظام معلوماتي شامل و متكامل قائم على اسس علمية سليمة.

لقد اصبح المضي بعملية صنع القرار السياسي الخارجي دون الارتكاز على المعلومات الصحيحة و الدقيقة أمراً يفقد القوى صانع القرار ميزة الاستفادة من متغير جوهري و حاسم لضمان تحقيق الهدف بل وربما يقود ذلك الى التعرض لتقديرات خاطئة و الوقوع في نتائج قرارات غير موفقة ، لا سيما في ظل عالم أصبحت فيه الأحداث والمتغيرات السياسية فضلًا عن بقية المتغيرات أكثر تداخلاً وتعقيداً وأكثرُ سرعةً و غموضاً من ذي قبل مما يتطلب زيادة الجهد لجمع المزيد من المعلومات عن نوايا وتحركات و أثار قرارات الأصدقاء قبل الأعداء حرصاً على إنجاح القرارات السياسية الخارجية المتعلقة بإنجاز أهداف المصلحة الوطنية خصوصاً أثناء الأزمات. والحقيقة إن الحاجة إلى المعلومات بالنسبة لصناع القرار تتزايد بصورة مستمرة كلما إتسعت وتعقدت غايات ومجالات القرارات المطلوبة. وإنطلاقا من الدور الخطير الذي باتت تمثله المعلومات في صنع قرار ناجح من عدمه إزاء البيئة الخارجية المتمثلة بالعالم ووحداته المتمثلة بالدول، أو البيئة الداخلية الخاصة بالدولة التي تم صنع القرار في إطارها تأتي أهمية البحث، الذي ينطلق من إشكالية ويحاول البرهنة على فرضية.

فالإشكالية تتلخص بسؤال رئيس هو: هل هناك أثر للمعلومات في عملية صنع القرار السياسي الخارجي؟ وما هي نوعية ذلك الاثر؟ أما الفرضية والتي هي بمثابة حل أولي لمشكلة البحث وإدعاء يدعيه الباحث و يحاول البرهنة عليه فهي: هناك أثر طردي للمعلومات في عملية

صنع القرار، بمعنى كلما توفرت المعلومات اللازمة عن الموقف محل القرار كلما كان القرار أكثر نضجاً و تكاملاً و أقرب للنجاح و العكس بالعكس.

و لإنجار متطلبات البحث العلمية فأن هناك جملة من الاسئلة ذات الصلة بالموضوع يلزم الاجابة عليها للوصول الى غايات البحث النهائية ومنها : ماهي المعلومات ؟ ما هو فرقها عن البيانات ؟ ماهية سماتها الرئيسة ؟ ما الاجهزة المكلفة بجمعها ؟ ما مراحل جمعها و تطور بنائها ؟ ما هو مفهوم صنع القرار ؟ ما النظريات المفسرة له ؟ و ماهي مراحل صنع القرار؟ و اخيرا ما هو اثر المعلومات على مراحل صنع القرار؟.

ثانياً : الإطار المفاهيمي لعملية صنع القرار(Decision Making Process)

تعد عملية صنع القرار بشكل عام عملية أزلية مرتبطة بشكل وثيق بوجود الانسان و تطوره. فالقرار على المستوى الفردي يعد نشاطا ضروريا يمارس بشكل يومي و دائم حيث يحتاج كل فرد إلى مواجهة المشكلات اليومية و تحليلها و اتخاذ القرار بشأنها لتصريف أموره الحياتية. بل إن التطور الحضاري للمجتمعات البشرية إرتبط بنشاط مؤسسة صنع القرار. حتى غدا هذا النشاط مركزياً في عملية تدبير الأمور و حل المشكلات و تحصيل المعرفة و حسم الصراعات و تحقيق المكاسب و بناء الحضارة.

١ – المفهوم :

إن عملية صنع القرار تعد من السِمات التي تلازم الإنسان في ماضيه و حاضره و مستقبله لأن الله خلق الإنسان و معه كم هائل من الخلق المتنوع الذي هو بمثابة بدائل متعددة في كافة شؤون الحياة مما يفرض عليه لضمان نجاح أهدافه إجراء مفاضلة و تقويم لهذه البدائل قبل إعتماد أحدها ، و بذلك فإن عملية صنع القرار عملية لا يمكن للإنسان تجنبها سواء على المستوى الفردي أو على مستوى المؤسسات المختلفة أو على مستوى النظام بشكل عام. و عملية صنع القرار هي الفيصل بين الفكر و الممارسة ، و تتطلب شرطين أساسيين لنجاحها على الأقل هما : توافر أكثر من بديل واحد متعلق بالموقف محل القرار، والثاني هو الإختيار الرشيد لبديل معين من بين مجموعة البدائل المتاحة[١]. إن عملية صنع القرار تعد ظاهره كونية و حقيقة موضوعية ووظيفة

[١]– حمدي مصطفى المعاز ، وظائف الإدارة ، الطبعة الأولى ، دار النهضة العربية ، القاهرة ١٩٨٤، ص١٥٥.

أساسية و ضرورية من وظائف النظم المعقدة بغض النظر عن طبيعة هذه النظم و إختلافاتها. و تتجلى في مجموعة من العمليات المترابطة و المتكاملة الرامية إلى تشغيل النظام المعقد.

و بشكل عام فأن عملية صنع القرار إنما هي ظاهرة معقدة و مركبة يمكن تفكيكها إلى مستويات مختلفة و من زوايا نظر متعددة إلى مجموعة من الوظائف الفرعية الشبكية أهمها وظيفة اتخاذ القرار بمعناها الضيق[1]. و بهذا المعنى فأن عملية صنع القرار تعرف بشكلها الأضيق أي بدلالة عملية إتخاذ القرار التي هي عبارة عن اختيار بين مجموعة من بدائل مطروحة لحل مشكلة ما أو أزمة أو تسيير عمل معين[2]. فعلى الرغم من أن عملية إتخاذ القرار تستدعي حضور مراحل مكملة لها إلا أن معناها الدقيق يتركز حول إختيار البديل الأنسب. إن عملية صنع القرار بمعناها الأوسع تتعدى هذا المعنى الأولي البسيط ، حيث تتمثل بثلاث مراحل رئيسة الأولى تعرف بالمرحلة الفكرية و هي مرحلة ما قبل القرار أي مرحلة إعداد القرار ، و المرحلة الثانية و هي المرحلة التنظيمية أي مرحلة اتخاذ القرار أو ما تعرف باختيار البديل الأنسب ، أما المرحلة الثالثة فهي المرحلة السياسية اللاحقة للقرار أي مرحلة متابعة وتقويم القرار[3]. و هنا في هذه الدراسة سنركز على عملية صنع القرار بمعناها الواسع مع عدم تجاهل أهمية اتخاذ القرار ضمن الإطار الأوسع للظاهرة.

لا تأتي عملية صنع القرار بصورة فجائية أو طارئة أو بصورة عبثية بل تأتي بشكل منظم و مدروس لأنها بالضرورة تحتاج إلى تراكم خبرة و دراية و جهد من الدراسة المعمقة لأوضاع معينة تدفع الجهة المعنية باتخاذ القرار نحو ما تصبو إليه الحاجة. إن ظاهرة صنع القرار ليست عملية فكرية محضة تتمثل في ملاحظة الوضع و إدراكه و القدرة على التخمين أو الحدس فقط ، بل هي أيضا مسألة اجتماعية و عمل بآليات معينة. و ما زال علماء الإجتماع مختلفين فيما بينهم حول

---

[1]– ريتشارد سنايدر من بين أهم المهتمين بعملية صنع القرار الذين تطرقوا إلى هذا التعريف و أضفوا على القرار الطابع الاجتماعي وهو بشكل عام من أهم العلماء الذين طوروا نظرية صنع القرار الحديثة.

[2]– زياد عبد الوهاب ، آلية صنع القرار السياسي في ظل المتغيرات الدولية ، صحيفة الحوار المتمدن ، العدد ٢٥١٦ في ٢٠٠٩/٤/١.

[3]– انظر كل من مازن الرمضاني ، السياسة الخارجية دراسة نظرية ، مطبعة دار الحكمة ، بغداد ، ١٩٩١ ، ص٣٦٧ ، و احمد النعيمي ، السياسة الخارجية ، مصدر سبق ذكره ، ص١٣١.

ما إذا كان القرار ينبع من أفكار الأفراد أم أن البيئة هي التي تقرره و تحدده ، بمعنى هل صانع القرار هو الذي يصوغ و يشكل القرار أم إنه يعكس هذا الواقع في قراره.

الملاحظ إن صناعة القرار تعد جانبا من الثقافة الإنسانية التي هي نتاج تفاعل الفرد والبيئة[١]. وتشارك في عملية صنع القرار أطراف داخلية تعد جزء من نظام صنع القرار وأخرى خارجية مؤثرة بالقرار بشكل أو بآخر. ففي إطار النظام السياسي تؤثر دوائر عدة في عملية صنع القرار السياسي منها الدوائر الرسمية التي تشكل بنية النظام القانونية ومنها الدوائر غير الرسمية كالأحزاب المعارضة ومنظمات المجتمع المدني وجماعات الضغط المختلفة وحتى القوى الخارجية الإقليمية والدولية، حيث يستشيرها النظام السياسي من خلال هيئات استشارية تقوم بعملية الرصد والبحث والاستشراف وتساعد في بلورة وبناء القرار المراد اتخاذه[٢]. وعادة ما تتخذ القرارات في ظل ظروف مختلفة تجعل من مهمة النظر إليها بشكل خطي و موحد مسألة صعبة. فهنالك قرارات تتخذ تحت ظروف عدم التأكد التام أو الجزئي، وأخرى تخضع لظروف المخاطرة وغيرها تتم في أطار التوجس التام أو الجزئي[٣]. وقد تتخذ القرارات بشكل فردي أو جماعي مما يضفي عليها سمة الفردية أو الجماعية و سمة المشاركة أو الانفرادية تبعا لنوعيتها. غير إن هذا التباين في القرارات لم يحل دون منهجة المفهوم حيث تبدو المنهجية للمتتبع واضحة وتنطوي على مقدار معقول ومقبول من التنظيم ومصداقية في التفسير. فجميع التعاريف لاتخاذ القرار مثلا تؤكد على عملية المفاضلة بشكل واعٍ ومدرك بين مجموعة بدائل متاحة واختيار الأنسب منها لتحقيق الهدف[٤]. إلا إن منهجة مفهوم صنع القرار الذي يتكلم عنه أنصار نظرية القرار ونؤيده بدورنا لا

---

[١]– جيمس دورتي ، روبرت بالستغراف ، النظريات المتضاربة في العلاقات الدولية ، ترجمة وليد عبد الحي ، دار كاظمة للنشر و الترجمة و التوزيع ، الكويت ، ١٩٨٥ ، ص٣٢٤.

[٢]– للمزيد في هذا الموضوع يمكن الرجوع مثلا الى كل من امين هويدي ، فن ادارة الازمات العربية في ظل النظام العالمي الحالي ، مجلة المستقبل العربي ، العدد٢٢٥ ، مركز دراسات الوحدة العربية ، بيروت ١٩٩٧. وكذلك خضر عباس ، الفاعلية السياسية الخارجية في عصر المعلوماتية ، المجلة العربية للعلوم السياسية ، العدد ١٧، بيروت ٢٠٠٨.

[٣]– للمزيد انظر مثلا شمس الدين عبد الله ، مدخل في نظرية تحليل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية .مركز تطوير الإدارة الإنتاجية . وزارة الصناعة دمشق ٢٠٠٨ ص٢٣.

[٤]– خالد العوضي ، عملية اتخاذ القرار ، صحيفة الملتقى الحر بتاريخ ١٨ /١٢ /٢٠٠٨.

يمنع من التسليم بان أي تفسير في إطار النظرية ليس ثابتا أو محافظا على المعنى نفسه في مختلف أشكاله و أوقاته بشكل عام. مما يدفع باتجاه الحاجة نحو المزيد من إلقاء الضوء والتنظير حول بعض المفاهيم والمتغيرات الفرعية في إطار نظرية القرارات ومنها متغير المعلومات. الأمر الذي جعل من مهمة قياس اثر متغير متحرك من ناحية المعنى باستمرار كالمعلومات على مجمل عملية صنع القرار لاسيما في المجال السياسي مهمة صعبة و معقدة ، و ربما لم يتم حسم الجدل بصددها لحد يومنا هذا. فهناك من يشكك في جدوى دراسة اثر المعلومات في القرارات و منهم من يجعلها الشرط الأساس في أي قرار... الخ. وبين هذا وذاك نسعى إلى إيجاد نوع من العلاقة المعقولة بين المتغيرين و ضمن الحد الأدنى للرضا على الأقل. وبشكل عام فأن القرار ليس هدفا بقدر ما هو وسيلة لتحقيق هدف يتمثل في تحقيق مصلحة معينة، ولإنجاز هذا الهدف يذهب صانع القرار للقيام بجملة نشاطات تسبق القرار وأخرى تلحق به تسمى جميعا مراحل عملية صنع القرار[١].

٢ – مراحل عملية صنع القرار

تمتاز مراحل عملية صنع القرار بانطوائها على اختلافات نسبية بين المختصين في نظرية القرار لاسيما فيما يتعلق بالترتيب و التسمية و درجة الأهمية. فقد صار من المتفق علية أن ليس هناك إتفاق معين أو حتمية لهذا الترتيب في هذه الممارسة العملية أو تلك. و هذا الإختلاف يشكل بدوره إشكالية جانبية تواجه البحث في إطار الكيفية التي يتم عبرها ترتيب هذه المراحل. فهناك من يقسم هذه المراحل إلى سبعة تبدأ بمرحلة تعريف الموقف و تنتهي بمرحلة إعادة النظر بالقرار مرورا بمرحلة تحديد الهدف ، البحث عن البدائل ، اختيار البديل الأنسب ، تنفيذ القرار ، تقييم القرار[٢]. و منهم من يقسمها إلى أربعة مراحل هي التعرف على المشكلة و تحديدها ، تعريف المشكلة ، بحث البدائل المتاحة ، تحليل مزايا و عيوب كل بديل[٣]. و هناك تقسيم آخر لمراحل اتخاذ القرار اعتمد من قبل عدد كبير من الباحثين تسمى بالمراحل العلمية لاتخاذ القرار والتي يرى فيها دسكارتز مثلا إنها تحتوي ضمنا جميع المراحل التي

---

[١]– انظر في هذا المجال مازن الرمضاني ، في عملية اتخاذ القرار السياسي الخارجي ، مجلة العلوم القانونية و السياسية ، المجلد الثاني ، العدد (٢) ، كلية القانون و السياسة ، جامعة بغداد ، ١٩٧٩ ، ص١٤٨.

[٢]– للمزيد انظر سوسن أسماعيل ، استراتيجية الردع في ظل العقيدة العسكرية الامريكية الجديدة و أثرها في استقرار النظام الدولي ، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية العلوم السياسية – جامعة بغداد ٢٠٠٦.

[٣]– احمد الصباغ ، مبادئ الإدارة ، الجزء الثاني ، دار عكاظ للطباعة والنشر ، جده ، ص٩٢.

أوردها الباحثون وهي تحديد المشكلة ، عملية المراقبة ، الافتراضات الأساسية أي البدائل ، التجريب و التطبيق ، التصميم و التنفيذ ، الافتراضات مقبولة أو مرفوضة[1]. و إنطلاقا من جملة أسباب منها أن أغلب الباحثين لم يتفقوا على وضع مراحل موحدة و التماهي الواضح بين بعضها البعض و بروز البعض منها الى الدرجة التي تعد في بعض المواقف مراحل أساسية من مراحل عملية صنع القرار ، و إن نسبة أهمية أي مرحلة من مراحل العملية يتوقف على موضوع القرار ذاته و على العوامل و المتغيرات الداخلية و البيئة المحيطة به أي عدم وجود نسبٍ ثابتة لأهمية كل مرحلة ، فضلاً عن أن ما تعرف بالمراحل الأساسية لعملية صنع القرار قد لا تفوق في أهميتها المراحل التي أغفلت من قبل بعض الباحثين بما يدفع بإتجاه إعادة النظر في عدد من المراحل أو أغلبها ، كما أن الأهمية التي قد نوليها لأية مرحلة من المراحل على حساب الأخرى تختلف بإختلاف مواضيع القرارات ذاتها و بيئتها ، نرى من الأجدى و لتلافي تجاهل بعض المراحل التي تمر بها عملية صنع القرار اقتفاء اثر اولئك الباحثين اللذين تطرقوا إلى مراحل صنع القرار بصيغتها الموسعة و التي هي كالآتي :

أ – تحديد المشكلة أو تعريف الموقف (Defining the Problem)

المشكلة هي انحراف و عدم توازن بين ما هو كائن و ما يجب إن يكون. و هي أول خطوة من خطوات صنع القرار و أخطرها لأن عدم التحديد الدقيق للمشكلة قد يؤدي إلى ضياع الوقت والجهد (لاسيما في ظل القرارات التي تعالج أوضاع حرجة و أزموية) في مشكلات فرعية لذلك فان التحديد الدقيق للموقف يعد أساس فاعلية القرار[2]. و تحديد المشكلة يتطلب معرفة ما تعرف بحالات الطبيعة التي تعني الظروف الداخلية و الخارجية للقرار التي إذا اختلفت اختلف القرار. إن غاية السياسة الخارجية هو تحقيق الأهداف الخارجية للدولة وهو ما قد يصطدم بالأهداف الخارجية للدول الأخرى بما يعكس مشكلة و هذا يمثل موقف يتطلب الرد عليه بشكل يدفع صانع القرار إلى تحديد و تقييم درجة تأثيره كأول خطوة في عملية صنع القرار.

---

[1]– عدنان كرجي ضباب ، عمليات الاتصال وأثرها في اتخاذ القرارات ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ١٩٩٠ ص٥٨.

[2]– حمدي مصطفى المعاز ، وظائف الإدارة ، مصدر سبق ذكره ، ص١٦١.

ب -جمع البيانات و المعلومات (Data and Information Collecting)

إن تحديد المشكلة يستلزم البحث عن العامل الاستراتيجي المحدد للموقف و الذي إذا أمكن السيطرة عليه بالوقت المناسب حلت المشكلة ، و هو ما يتطلب جمع البيانات و المعلومات اللازمة التي هي عبارة عن المعطيات البكر و الأرقام و الصور المرتبطة بالعالم الواقعي كما يعتمل فيه من أحداث[١].

و في حالة انعدام المعلومات أو قصورها فأن صانع القرار يضطر إلى الاعتماد على تصوراته و خبرته الشخصية التي قد تخضع للعواطف أحيانا و تؤدي إلى اتخاذ قرار مبني على رد فعل سلبي لا يستوعب كافة أبعاد الموقف و احتمالاته المستقبلية[٢].

ج - تحديد الهدف (Defined Objective)

و الهدف هو وضع معين يقترن بوجود رغبة مؤكده لتحقيقه عبر تخصيص ذلك القدر الضروري من الجهد و الإمكانيات اللازمة للانتقال بهذا الوضع من مرحلة التصور النظري إلى مرحلة الوجود أو التحقق المادي. و الأهداف تتطلب عملية إعادة تعريف وتبويب مستمرة كونها متفاعلة مع بعضها البعض وذات طبيعة مركبة[٣].

د - تحديد و تطوير البدائل (Develop Alternatives)

و تعني وجود خيارين أو أكثر لحل المشكلة. و يشترط في البدائل أن تكون بأن تكون لها القدرة على حل المشكلة و ان تكون في حدود الإمكانات و الموارد المتاحة[٤]. و وجود احد

[١]- سعد غالب الياسين ، المعلوماتية و إدارة المعرفة ، مجلة المستقبل العربي ، العدد ٢٦٠ ، مركز دراسات الوحدة العربية ، بيروت ٢٠٠٠ ص١٢٢.

[٢]- هاني الياس الحديثي ، في عملية صنع القرار السياسي الخارجي ، الطبعة الأولى ، دار الرشيد للنشر ، وزارة الثقافة والإعلام ١٩٨٢ ص٧٠.

[٣]- انظر كل من إسماعيل صبري مقلد ، العلاقات السياسية الدولية دراسة نظرية في الأصول والنظريات ، جامعة الكويت ١٩٧١ ص٨٨ ، و محمد السيد سليم ، السياسة الخارجية المصرية في عالم متغير ، مجلة السياسة الدولية العدد ٩٨ ، مركز الدراسات السياسية والدولية بالأهرام ، القاهرة ١٩٨٩ ص٦٩.

[٤]- للمزيد انظر كل من : جان غيتون ، الفكر و الحرب ، ترجمة أكرم ديري ، المؤسسة العربية للدراسات و النشر ، بيروت، ١٩٨٠، ص٥٢. و خالد العوضي ، عملية إتخاذ القرار ، مصدر سبق ذكره ، ص٤٤.

الشرطين دون الآخر ينفي سمة البديل القابل للاختيار، و يفضل لصانع القرار إن يحصر اكبر عدد ممكن من البدائل المتاحة فربما تعتمد صحة البديل المختار على البدائل التي تم اكتشافها[1].

هـ – تقييم البدائل (Evaluate the Alternatives)

و تتضمن إختياراً ذهنياً لكل بديل من حيث مزاياه و عيوبه و التكاليف و النتائج المترتبة على تطبيقه و إحتمالات نجاحه بالمقارنة مع البدائل الأخرى عبر تحديد قيمة كل بديل كماً ونوعاً[2]. إن خطوة التقييم هذه لاشك هي تتضمن عملاً معلوماتياً و تستند إليه.

و – اختيار البديل الأنسب (Decision Taking)

و هذه المرحلة هي لب عملية صنع القرار و جوهرها. و تعني ذهاب متخذ القرار إلى إجراء عملية المفاضلة بين بديلين على الأقل يتمتعان بقيمة متشابهة و يختار من بينهما الأكثر قدرة على انجاز الهدف المطلوب بأقل خسارة ممكنة[3]. و هذا يتطلب أن يكون بين يدي صانع القرار كامل المعلومات الواضحة و الدقيقة و المتبلورة و أن يكون صانع القرار على درجه عالية من الذكاء و الدراية ليؤدي دورا مركزيا في اختيار البديل الأنسب و مراعاة ردود الفعل المتوقعة و حساب عوامل المخاطرة و الموارد و الوقت ... الخ. ففي دراسة أجريت لقياس درجة ذكاء رؤساء مجالس الإدارة و متخذي القرارات الإستراتيجية في الشركات الأمريكية العالمية على سبيل المثال وجد أن ذكاءهم أعلى نسبيا من ذكاء جماهير عامة الشعب الأمريكي[4].

ز – تنفيذ القرار (Decision Implementation)

و يعني إصدار أمر من قبل متخذ القرار بهذا البديل و إبلاغه للجهات التنفيذية لتنفيذه و بالوقت نفسه متابعة عملية التنفيذ ، و هذه المرحلة تخرج عن وظيفة التخطيط إلى مرحلة المتابعة و

---

[1]– مجموعة مؤلفين ، المفاهيم الإدارية الحديثة ، الطبعة الأولى ، دار عكاظ للنشر والتوزيع ، جده ١٩٩٩ ص١٨.

[2]– للمزيد انظر كل من : حمدي مصطفى المعاز، وظائف الادارة ، مصدر سبق ذكره ص١٦٣. و سعيد يس عامر ، الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة ، مركز وايد سيرفس للاستشارة و التطوير الإداري ، القاهرة ١٩٩٤ ص٢١٠.

[3]– مازن الرمضاني ، في عملية اتخاذ القرار السياسي الخارجي ، مصدر سبق ذكره ، ص١٦٩.

[4]– للمزيد في هذا الموضوع انظر مثلا حامد احمد رمضان ، الإدارة الإستراتيجية ، الطبعة الأولى ، دار النهضة العربية ، القاهرة ١٩٩٣ ص١٢٣.

الرقابة[1] أي المرحلة السياسية. ويتم تنفيذ القرار في ضوء صيغ معينة تسمى وسائل تنفيذ القرار كالوسيلة الدبلوماسية، السياسية، العسكرية، الثقافية، الردع، المساعدات... الخ، حيث تقوم هذه الوسائل بنقل القرار من حالته النظرية إلى حالته العملية ومن هنا تنبع أهمية هذه الوسائل.

ح – تقييم القرار (Decision Evolution)

أي معرفة مدى تأثير القرار و قدرته على تحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله حيث تؤثر نوعية ردود أفعال البيئة الخارجية على درجة نجاح أو فشل القرار كليا أو جزئيا الأمر الذي يدفع صناع القرار إلى تقييم ردود الأفعال الخارجية على قراراتهم عبر مقارنة نتائجها الفعلية مع النتائج المتوقعة. و لا تقتصر هذه المرحلة على تصحيح الانحراف في القرارات عبر متابعتها بل تحاول منع الانحرافات عبر تداخل عملية التقويم و المتابعة مع عملية اتخاذ القرار وتنفيذه[2].

٣ – نماذج أو مقاربات اتخاذ القرار

و يقصد بها صيغ النشاط النمطي ذات السمة المعينة التي يعمد عبرها صناع القرار الى استشفاف بدائل في حركتهم اللاحقة حيال المشكلة التي يجابهون ثم اختيار واحد منها. و هناك أربعة نماذج رئيسة في هذا المجال[3]:

أ – نموذج الفاعل العقلاني (Rational Actor Model/RAM).

و يعتمد على مفهوم الإنتاج الحدي (Marginal Product) الاقتصادي كمؤشر في عملية صنع القرار ، و يفترض هذا النموذج أن صانع القرار هو إنسان كامل الرشد لذلك يمكنه التصرف بعقلانية الرجل الاقتصادي الذي يسعى إلى تحقيق هدفه بموضوعية و بشكل لا يتأثر بمتغيرات ذاتية أو مادية مختلفة و ان عملية صنع القرار وفقاً لهذا النموذج تسعى إلى التركيز

---

[1]– عبد الستار العدواني ، دور نظام الاتصالات في عملية صنع القرارات ، رسالة ماجستير . كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ١٩٩٢ ص٤٩.

[2]– هاني الياس الحديثي ، في عملية صنع القرار السياسي الخارجي ، مصدر سبق ذكره ، ص١١٧.

[3]– روبرت كوين و جون رورىو ، كيفية تحسين عملية اتخاذ القرارات التنظيمية ، ترجمة محمد عبد الفتاح ، المجلة العربية للإدارة ، العدد الثاني ، الجزء الحادي عشر ، الأردن ١٩٨٧ ص١٦٦.

على أهمية تحقيق المنافع[1]. و هدف الرجل الإقتصادي هو تعظيم العائد و تقليص الكلفة بافتراض أن صانع القرار لديه معلومات كاملة ليستطيع تحديد البدائل و التحليل الموضوعي و وضع حسابات الكلفة و المنفعة في حسبانه عند اتخاذ القرار[2]. و في ضوء هذا النموذج تبنى العملية العقلانية الاقتصادية التي تسبق اتخاذ القرار على ثلاث خطوات متكاملة. الأولى تحديد جميع البدائل المحتملة ، الثانية هي تقويم هذه البدائل كافة من حيث منافعها و عيوبها ، والثالثة عقد مقارنة تحليلية بين هذه البدائل من اجل تثبيت المنفعة[3]. وقد أيد الكثير من المهتمين بالقرارات ذات الطابع الاقتصادي هذا النموذج لاسيما بعد تسارع و كثافة موجات التدويل الاقتصادي ثم سيادة بعض اهم سمات العولمة الاقتصادية بالشكل الذي جعل من النسق العالمي نسقا اقتصادياً – معرفياً[4].

لقد تعرض هذا النموذج للكثير من نقاط النقد ، من أهمها ذلك الذي طرحه هربرت سيمون (Herbert Simon)* و هو أن صانع القرار لا يعمل دائما في ظل الموضوعية المثالية بسبب عدم اكتمال المعلومات فضلا عن وجود إعتبارات أخرى إلى جانب الربحية تتحكم بالقرارات كالإعتبارات المعنوية[5]. و إنتقد الكثير من المختصين في هذا المجال تركيز النموذج العقلاني على ضرورة تحقيق المنفعة القصوى أو الأمثلية في القرار مفضلين إستخدام معايير أخرى كالرضا الذي لا يعني تعظيم النتائج بقدر ما يعني تحقيق نتائج مرضية في ظل الموضوعية المحدودة و هذا ما أكد عليه مثلا المنهج الإداري.

---

[1]– للمزيد في هذا الموضوع انظر كل من : عادل حسن ، الإدارة ، مطبعة الوادي ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية مصر ١٩٧٩ ص٢٩٤ و محمد السيد سليم ، تحليل السياسة الخارجية ، الطبعة الثانية ، مكتبة النهضة العربية ، القاهرة ١٩٩٧ ص٤٧٥.

[2]– عبد القادر محمد فهمي ، النظام السياسي الدولي ، دار الشؤون الثقافية العامة ، بغداد ١٩٩٥ ص٥٣.

[3]– للمزيد انظر إسماعيل صبري مقلد ، نظريات السياسة الدولية ، منشورات ذات السلاسل ، الكويت ١٩٨٧ ص٢٠٠.

[4]– راوية عبد العال وأدم سيغال ، هل تجاوزت العولمة ذروتها ، مجلة الثقافة العالمية (١٥٧) ، المجلس الوطني للثقافة و الفنون و الآداب ، الكويت ٢٠٠٩.

*– عالم سياسي إقتصادي إجتماعي نفسي أمريكي مشهور (١٩١٦ – ٢٠٠١) له عدة مؤلفات في العلوم الادارية و في نظرية صنع القرار على وجه الخصوص.

[5]– سعيد يس عامر ، الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة ، مصدر سبق ذكره ص٢٢٩.

ب – النموذج الإداري (الرضائي)

و قد برز هذا النموذج إثر تعذر تطبيق النموذج العقلاني الإقتصادي في الواقع نظراً لتعذر توافر الرشد المطلق في القرارات بسبب نقص المعلومات و تأثير متغيرات أخرى غير موضوعية. و يقوم هذا النموذج على وجود جانب من عدم الرشد طالما أن المعرفة الكاملة أمر يصعب تحقيقه عملياً[1]. حيث يفترض هذا النموذج عدم تكامل المعلومات لذلك يبحث عن بديل مقبول ضمن ما يتوافر لديه من معلومات وبدائل متاحة ، أي يتخذ قراره بالإعتماد على الرشد المحدود. و صانع القرار هنا يكتفي بتحقيق ما يعده ربحا مرضياً عند البحث عن وسائل لرفع الأرباح إذا انخفضت عن معيار الرضا[2]. فضلاً عن أن متخذ القرار طبقاً للنموذج الإداري يراعي المعايير الإنسانية في قراره أكثر من متخذ القرار طبقا للنموذج الاقتصادي و يعترف بمحدودية القدرة الإنسانية. و تعد هذه الفكرة الأقرب إلى الواقع طالما أن القرار يتعلق بالمستقبل و أن البديل الأمثل يمثل حالة نظرية تستلزم إشتراطات معينة يتعذر توفرها في الحياة العملية. و قد تبنى علماء السياسة المهتمين بمنهج صنع القرار جانباً مهماً من فروض النموذج الإداري في عملية صنع القرار لاسيما أثناء الأزمات و القرارات التي لا تتخذ في ظل فسحة كافية من الوقت.

ج – المنهج العقيدي

و ينطلق هذا النموذج من افتراض مؤداه إن صانع القرار كالرجل العقيدي يعمد إلى إسقاط مكونات نظامه العقيدي على كيفية حصر البدائل و إختيار أحدها. أي يجعل من مدركاته و معتقداته الذاتية معياراً لقبول ما ينسجم و إياها من معلومات و رفض غيرها ، بمعنى أن صانع القرار يعمد إلى البحث عن بعض البدائل المحتملة فقط وهي التي تنسجم مع عقائده الفلسفية والتي تأكدت جدواها من تجربته السابقة[3]. و في هذا المجال يرى هولستي إن مواقف السياسة الخارجية مثلا و الكيفية التي يختار صانع القرار على أساسها البدائل المختلفة يحكمها و

---

[1]– حمدي مصطفى المعاز ، مبادئ الإدارة ، مصدر سبق ذكره ص١٧٢.

[2]– للمزيد في هذا الموضوع انظر كل من : احمد النعيمي ، السياسة الخارجية ، ص١٣١. و عادل حسن ، الإدارة ، مصدر سبق ذكره ص٣٠٧.

[3]– مازن الرمضاني ، السياسة الخارجية دراسة نظرية ، مصدر سبق ذكره ص٣٧٨.

يقررها إلى حد بعيد تصور واضعي السياسة الخارجية للبيئة و الواقع اللذين يحيطان بهم و يتعاملون معه. و هذا التصور قد يكون دقيقا و قريبا من الواقع و قد يكون عكس ذلك[1]. و في ضوء هذا النموذج كلما سيطرت قيم معينة لدى صانع القرار كلما كان هناك اتجاه اكبر إن يتم اخذ القرار الذي يتفق مع القيم الشخصية المسيطرة لصانع القرار. و ما يؤخذ على هذا النموذج أنه لا يستطيع التوصل إلى قرارات موضوعية و دقيقة بشكل كاف بسبب اعتماده على القيم الشخصية لصانع القرار بشكل أساسي. و قد تطرق العديد من علماء السياسة الى الدور المؤثر لهذا النموذج في عملية صنع القرار السياسي الخارجي لا سيما في ضوء نقص المعلومات.

د – النموذج الكمي (الإحصائي)

و هو الذي يعتمد الأساليب الإحصائية و أساليب بحوث العمليات للمساعدة في تحقيق الموضوعية في القرارات وتدني درجة المخاطرة المرتبطة بها. أي إنه يُسهم في ترشيد القرارات عبر تحديد الأهداف و الفروض و درجة المخاطرة بأسلوب موضوعي نسبيا مقارنة مع الخبرة و الحكم الشخصي لصانع القرار الذي لا يعد كافياً لوحده لإتخاذ قرار رشيد مما أضفى تطوراً كبيراً على عملية صنع القرار و على أسس سليمة[2]. و يقوم هذا النموذج على أساس بناء هيكل رياضي يستخدم رموزاً لتصوير العلاقات بين المتغيرات و كل رمز يمثل متغيرا يمكن تعريفة ضمن معادلة تمكن من سعة و دقة اتخاذ القرار حتى لو كان عدد المتغيرات المستخدمة و عدد البدائل المتاحة خيالياً[3].

و على الرغم من أهمية هذا النموذج لكنه يبقى قاصرا عن الإحاطة بجميع العوامل و الظروف الموضوعية المحيطة بالقرار لاسيما فيما يتعلق بحساب أثر و مقدار أهمية المتغيرات المتحركة بإستمرار في عملية صنع القرار كالمتغيرات النفسية لصانع القرار و المتغيرات المعنوية بشكل عام.

---

[1] – **Holsti K.J. , International politics : A Framework for Analysis , 2nd Edition , Prentice Hall , London 1972 , p315.**

[2] – **محمد نور وغازي إبراهيم ، نظم المعلومات المحوسبة ، الطبعة الأولى ، دار المناهج للنشر ، عمان ١٩٩٨ ص٩٩.**

[3] – **للمزيد في هذا الموضوع يمكن الرجوع مثلا إلى كل من عادل حسن ، الإدارة ، مصدر سبق ذكره ص٢٩٢. و احمد الصباغ ، مبادئ الإدارة ، مصدر سبق ذكره ص٩٩.**

و بالحقيقة لا يمكن لنموذج معين من هذه النماذج بمفرده أن يفسر كل الاعتبارات التي على أساسها تتم عملية صنع القرار إلا إذا تشابك و تداخل مع النماذج الأخرى على ذلك النحو الذي يجعل كل واحد منها مكملاً للآخر إنطلاقا من أن كل واحد من هذه النماذج يذهب إلى تفسير جزء من الإعتبارات التي يتم في ضوئها صنع القرار.

ثالثاً : المعلومات (Information)

في منتصف الثمانينيات من القرن الماضي و في كتابه الشهير تحول السلطة (Power Shift) يقول الكاتب الأمريكي الشهير و المختص بقضايا المستقبليات ألفن توفلر (Alvin Toffler) : إن العالم يشهد الآن تحولاً في القوة الأساسية المسيطرة على حركته من القوة العسكرية و القوة الإقتصادية إلى نسق جديد يعتمد على قوة المعرفة و المعلومات ، و يرى توفلر : أن فرانسس بيكون قد استعاد في العصر الحديث مضمون قواعد صن تزو في حديثه عن السلطة التي تكلم عنها الأخير في الأسطورة اليابانية القديمة و التي ترمز إلى (السيف و الجوهرة و المرأة) ، و التي يرى بيكون ما يقابلها في العصر الحديث بـ (القوة و الثروة و المعرفة) و قد قدم توفلر إهتمامه بالمعرفة على المصدرين الآخرين للسلطة لأنه يرى : أن المعرفة تتميز بخاصتين عن القوة و الثروة هما :

١ – تؤسس المعرفة لوجود المصادر الأخرى للسلطة و تحدد كيفية توظيفها.

٢ – قابلية المعرفة للإستخدام لمضاعفة المتاح من المصادر الأخرى للسلطة و تحسين نوعيتها.

و يستنتج توفلر من ذلك : أن المعرفة قوة مثلما هي مصدر لأعلى أنواع السلطة ، فهي من جهة تقلل إلى الحد الأدنى حاجة مستخدميها إلى المصادر الأخرى للسلطة و مواردها و من جهة أخرى ترفع إلى الحد الأعلى قدرة مستخدميها على تحقيق أكبر عدد من الأهداف و بأعلى مستوى من الربح لذلك فإن السلطة القائمة على المعرفة و المستمدة من الإستخدام الأمثل لها تبدو عند توفلر جديرة بوصف (السلطة عالية النوعية)[١].

يتسم مفهوم المعلومات (Information Concept) بشكله المجرد بالتشعب ، لذا نجد مفردة معلومات (Information) تحمل فيما تحمله اختلافا في طبيعة و شكل ماهيتها

---

[١]– **خالد إسماعيل سرحان ، دور المعلومات في عملية صنع القرار السياسي الخارجي في الولايات المتحدة الامريكية ، مصدر سبق ذكره ، ص٧١.**

عند الكثيرين سواء كانوا أفراداً أو جماعات ، مؤسسات أو دول ، منظمات محلية أو دولية ، معاهد ابحاث أو مراكز معرفة أو أجهزة مخابرات و تحليل للمعلومات ...الخ و كلاً حسب تخصصه.

فعلى سبيل المثال فإن علماء الهندسة يعرفون المعلومات بشكل قد يختلف عن تعريف علماء الإقتصاد أو الكيمياء أو علماء السياسة. فالمتخصصون بالشؤون السياسية ينظرون للمعلومات على أنها عناصر ترتبط بالحفاظ على أمن الدولة عبر أداء الأجهزة الأمنية و أجهزة المعلومات الوطنية و الدبلوماسية ، أي أجهزة جمع المعلومات. إلا أنها تبقى بالنهاية وسيلة منتظمة يستعملها الإنسان لتسجيل معارفه و خبراته ونقلها الى الآخرين و الاستفادة من تراكمها ، و هي كذلك وسيلة لتعميق وعي و إدراك الأفراد و الجماعات و زيادة تفاعلهم مع غيرهم من المجتمعات ، فضلاً عن التفاعل مع البيئة الداخلية و الخارجية التي تحيط بهم. و لأن الانسان هو المتغير الرئيس المستقل في عملية أثر المعلومات على ما سواها ، فهو مُوجِد المعلومات وهو المركز الذي تدور حوله و المنتفع الأساس من عملية الحصول عليها . و على الرغم من تطور و تعقد كل ما يدور في إطار متغير المعلومات و أجهزة حيازته و المتغيرات المرتبطة به إلا إن إطاره العام الذي يضم معناه و سماته الرئيسة و مصادر جمعه و مراحله و الغايات الأساسية للحصول عليه لا يزال ثابت الا و هو صياغة المعلومات لجعلها المدخل الأساس للنجاح في عملية صنع القرار.

المعلومات ومفردها معلومة هي كلمة مشتقة لغوياً في العربية من مادة (ع ل م) الذي تدور مشتقاته في نطاق العقل ووظائفه ويقابلها في اللغة الاجنبية الانكليزية كلمة (Information)، والإعلام حالة خاصة من حالات التعبير عن أحد معاني الكلمة الأصلية وليس عن كامل معانيها. يرى العالم والفيلسوف الألماني الشهير توم ستونير (Tom Stonier)* في كتابه المعلومات والبناء الداخلي للكون (Information and the Internal Structure of the Universe) أن المعلومات هي إحدى الخصائص الأساسية للكون ، شأنها شأن المادة و الطاقة ، فهي ليست

***– توم ستونير (١٩٢٧ – ١٩٩٩) عالم أحياء و فيلسوف ألماني ولد في مدينة هامبورغ من أب ألماني يهودي و أم فرنسية سافر مع عائلته و هو بعمر ١٢ سنة إلى الولايات المتحدة و حاز على شهادة الدكتوراه في علوم الاحياء من جامعة ييل عام ١٩٥٥. تركزت أبحاثه على قضايا المعلوماتية و قدم تفسيرات معقولة عن تطور المفاهيم.**

مقصورة على الكائنات الحية لكنها جزء من أي نظام يعرض عملية التنظيم. فإذا كانت الكتلة هي التعبير عن المادة و قوة الدفع هي التعبير عن الطاقة الميكانيكية فإن التنظيم هو التعبير عن المعلومات[١]. وفي تخصص علم المكتبات و المعلومات (Library and Information science) فهي تغير الحالة المعرفية للمتلقي و هي مرحلة وسطى بين البيانات (Data) و المعرفة (Knowledge) أي تكامل المعلومات المنظمة و إستخدامها في شيء مفيد. و المعلومات هي المعطيات الناتجة عن معالجة البيانات يدويا أو حاسوبيا أو بالحالتين معا و يكون لها سياق محدد و مستوى عال من الموثوقية. و المعلومات (Information) تختلف بالضرورة عن البيانات (Data) ، فالمعلومات عبارة عن بيانات مبوبة و منظمة ذات تأثير في عمليات التخطيط و إتخاذ القرار[٢]. أو هي نتاج تشكل في الظواهر و الحقائق المحسوسة ألا و هي البيانات (Data) و تمتلك قيمة معرفية تنعكس آثارها على أغلب العمليات السائدة في المجتمع[٣]. كما أن المعلومات هي الإشارات و الرسائل التي تحفز صناع القرار للتعامل مع موقف معين و تعتمد فاعليتها على ممكنات مادية و علمية و فكرية ، و بذلك تصبح أداة تُحَوِل البيئة النفسية الى بيئة حركية. و المعلومات هي البيانات المصوغة بطريقة هادفة لتكون أساساً لإتخاذ القرارات[٤]. أما البيانات (Data) فهي عبارة عن مجموعة من الحقائق المختارة التي يمكن استخلاص نتائج منها[٥]. و هي معطيات خام غير مرتبة و حقائق مجمعة لكنها لا تعد مفيدة في إتخاذ القرارات بدون معالجة إضافية، كما ان البيانات لا تعكس أهمية لدى القائم بجمعها الا في حدود المؤشرات عن موضوع معين مادامت تعبر عن مواد غير مبوبة ليس لها تأثير في التخطيط و إتخاذ القرار.

---

[1]– **Tom Stonier , Information and the Internal Structure of the Universe , Spring , 1997, P92.**

[٢]– **انس العزاوي ، نظم المعلومات و دورها في صنع القرار السياسي الخارجي ، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية العلوم السياسية – جامعة بغداد ١٩٩٩ ، ص٨.**

[٣]– **حسن مظفر الرزو . الفضاء المعلوماتي ، ط١ ، مركز دراسات الوحدة العربية ، بيروت ، ٢٠٠٧ ص٦٨.**

[٤]– **يسرى صادق. نظم المعلومات للمواقع الأثرية العراقية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الآداب – جامعة بغداد ، ٢٠٠٥، ص٥٧.**

[٥]– **حسن عماد و محمود سليمان ، تكنولوجيا المعلومات و الاتصال ، ط١ ، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح ، القاهرة ، ٢٠٠٠ ص١٧**

فهي قد تكون بلا معنى لجهة ما و ذات معنى كبير لجهة اخرى. و تعد عملية تجميع المعلومات المرحلة الأولى في التعامل مع المعلومة تتخللها مجموعة من الخطوات كجمع البيانات و تبويبها و تصنيفها و تحليلها بتفكيك و دراسة و تركيب أجزائها و ربطها بغيرها من البيانات ثم تخزينها أو عرضها على صانع القرار لتتبعها خطوات اخرى لاحقة[1]. و يتم الحصول على المعلومات في اطار نظام معلوماتي معين وعلى وفق الغايات المطلوبة عبر مراحل مرتبة و ممنهجة هي المدخلات اي الحصول على البيانات (كما تم ذكره أعلاه) المتعلقة بالأحداث قبل أو اثناء تكون الموقف ثم المعالجة التي هي عبارة عن انتقاء المعلومات و تحديد قيمتها و جعلها جاهزة للقبول أو الرفض تبعاً للمعطيات المتوفرة، ثم المخرجات التي هي محصلة للمرحلتين السابقتين والهدف منها تقديم حلول جاهزة وخيارات مختلفة ذات خصائص متكاملة الى حد ما تؤدي دوراً مهماً في عملية صنع القرار، وأخيراً التغذية الإسترجاعية أي التحقق من إنجاز الأهداف من عدمها وتحديد نقاط الدقة و الإنحراف ابتغاءً لإتخاذ اجراءات تصحيحية لاحقة. وفي هذا الإطار فإن عملية الإتصال المعلوماتي ضمن نظام المعلومات الوطني مهمة جدا، فهي لا تعني الإقتصار على عملية نقل المعلومات فقط من البيئة الداخلية و الخارجية وتوصيلها الى النظام المعلوماتي بقدر ما تعني توصيل المعلومات داخل النظم الفرعية للنظام المعلوماتي الوطني و ربطها منطقيا مع غيرها و احداث التغيير فيها.

والمعلومات قد تكون رسمية وهي تلك الصادرة بشكل رسمي كالقوانين والتشريعات والبيانات و الإعلانات الرسمية الصادرة من الجهات المخولة، أو تكون غير رسمية و هي الملاحظات و التجارب والخبرات و المشاعر و التصورات الشخصية التي تتحدد قيمتها تبعا للجهة المستفيدة منها[2]. و نتيجة لإتساع حجم الوحدات المختلفة (السياسية وغير السياسية) و تعقد حركة المتغيرات و التطور العلمي و التقني الذي طرأ على نظم المعلومات فقد اضيف لها اشكالاً

---

[1]– كليب سعد كليب. اقتصاد المعرفة والامن الاقتصادي العربي ، مجلة المستقبل العربي ، العدد ٢٩٣ ، مركز دراسات الوحدة العربية ، بيروت ، ٢٠٠٣ ص٢٨

[2]– عبد الرحمن الدباغ وعماد الصباغ . مباديء نظم المعلومات الادارية الحاسوبية ، ط١ ، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان ، ١٩٩٦ ص٦

جديدة و متطورة كنظم دعم و مساندة القرارات و النظم الخبيرة التي تأخذ على عاتقها معالجة المعلومات المهمة لا سيما تلك التي تتسم بأبعاد استراتيجية خاصة بإتخاذ القرار. و نظم دعم القرارات هي شكل من أشكال نظم المعلومات التي تعتمد الأساليب التقنية لتقديم تقارير للإدارة العليا المسؤولة عن صنع القرار ، حيث تندمج فيها نظم فرعية الغرض منها تقديم بدائل لصانع القرار تساعده في إختيار أفضل بديل ممكن[١]. أما نظم المعلومات الخبيرة فهي نظم ذات قدرة على محاكاة اسلوب و قابليات الانسان الخبير و المتخصص في تقديم الإستشارة و تسمى نظم الذكاء الاصطناعي[٢].

و المعلومات ذات صلة بالمعرفة الإنسانية التي باتت تعد المدخل الأساس للنجاح الإستراتيجي ، فالمعرفة المتأتية من المعلومات تعمل على إنتاج قواعد منطقية تصلح للتوظيف أو توليد سلوك ذكي يتسم بالخبرة و الحنكة في معالجة الموقف[٣]. لذلك فقد أخذت المعلومات تكتسب أهميتها المتعاظمة من واقع الدور الذي تمثله في تزويد الإنسان بما يحتاج إليه من معارف يستمد منها تقديراته و تصوراته لما يطلب منه القيام به لاسيما في البيئة التي تتميز بمنافسة حادة اذ تؤثر في التخطيط الإداري أو التكتيكي و الإستراتيجي و سياسة صنع القرار[٤].

تمتاز المعلومات بمجموعة من السمات تجعلها تختلف عن غيرها من السلع و الخدمات و اخرى تجعلها متشابهة مع غيرها و من هذه السمات :

---

[1]- **James c. Wetheerbe , System Analysis and Design: Traditional Structured and Advanced concepts and Techniques, 2nd Edition, West Published Co., 1988, p 381.**

[٢]- **انظر كل من : هلال البياتي وعبد الرزاق محمد ، المدخل لنظم المعلومات الادارية ، ط١ ، دار الكتب للطباعة و النشر ، الموصل ١٩٩٢ ، ص٢٩٩ وكذلك حامد ربيع ، نظم المعلومات و عملية صنع القرار القومي ، مجلة معهد البحوث و الدراسات العربية ، المنظمة العربية للتربية و الثقافة والعلوم ، العدد ١١ ، بغداد ١٩٨٢ ، ص٣٤.**

[٣]- **انظر كل من : سعد غالب الياسين ، المعلوماتية و ادارة المعرفة ، مصدر سبق ذكره ، ص١٢٠-١٢١. وكذلك حسن المظفر ، الفضاء المعلوماتي ، مصدر سبق ذكره ، ص٦٤.**

[٤]- **سمية عباس ، اثر المعلومات في حسم الصراع ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد – جامعة بغداد ، ١٩٩٥ ص٤١.**

١ – خاصـية التميـع و السـيولة ، فالمعلومـات ذات قـدرة هائلـة علـى التشـكيل (إعـادة الصياغة) ، فعلى سبيل المثال يمكن تمثيل المعلومات نفسها في صورة قوائم أو أشكال بيانية أو رسوم و صور متحركة أو أصوات ناطقة أو خليط من هذا و ذاك.

٢ – قابلية نقلها عبر مسارات محددة (الإنتقال الموجه) أو بثها على المشاع لمن يرغب في استقبالها.

٣ – بينما اتسمت العناصر المادية بالندرة و هو أساس اقتصاداتها ، تتميز المعلومات بالوفرة، لذا يسعى منتجوها إلى وضع القيود على انسيابها لخلق نوع من (الندرة المصطنعة) حتى تصبح المعلومة سلعة تخضع لقوانين العرض و الطلب ، و هكذا ظهر للمعلومات أغنياؤها و فقراؤها و أباطرتها و خدامها و سماسرتها و لصوصها.

٤ – خضوعها لقانون العرض والطلب وإعتبارات السوق و يمكن تصديرها و إستيرادها وقد تتعرض لمتغيرات التضخم أو الكساد عندما تزيد عن الطلب أو تنقص.

٥ – لا تفنى عند إستخدامها بل إن استهلاكها يزيد من قيمتها و تتجدد الى ما لا نهاية.

٦ – يمكن استخدامها من قبل عدد كبير من الناس في وقت واحد.

٧ – لا يتطلب انتاجها اضافة كبيرة من الموارد الطبيعية كما انها لا تترك اي مخلفات ملوثة للبيئة.

٨ – يصعب السيطرة على انتشارها بعد ان اصبح جزءا منها مشاعا عالميا ، فالإنتشار الوميضي لها جعل من السيطرة الوطنية عليها أمراً غير ممكنٍ عملياً على الرغم من وجود بعض القوانين الوطنية و الأممية التي تسعى للحد من إنتشارها و حصرها في إطار منتجيها كقوانين حماية حقوق الملكية الفكرية في اطار منظمة التجارة العالمية. في مقابل قوانين حماية اخرى تسعى لتأمين أقصى حرية لنشر المعلومات بوصفها حقاً أصيلاً وأساسياً للإنسان.

٩ – تمتاز بسمات عديدة أخرى كالتجزئة و الضغط و التكثيف و الدمج و التلخيص و التحضير و الإستبدال و الإحلال و الخزن ... الخ[١].

تمر عملية جمع مكونات المعلومات بجملة من المراحل الاساسية منها :

١ – الحصول على البيانات و جمعها عبر الوقائع و الاتجاهات و الآراء.

٢ – تحليل و تقييم و ربط البيانات المتوفرة بالمشكلات بطريقة موضوعية و محايدة و التوفيق بين جزئياتها.

٣ – تنقية المعلومات عبر نزع كل ما هو ليس ضروري منها.

٤ – تحليل المعلومات المتبقية.

٥ – تركيز المعلومات التي تم تحليلها عبر عمليات الشرح و التوضيح من منطق السياسة السائدة.

٦ – تقويم المعلومات المركزة.

٧ – استخلاص النتائج و إطلاقها[٢].

إن زيادة هذه المراحل لا يعني دائماً أنها ظاهرة صحية ، فقد تعمل أحياناً (لا سيما أثناء قرارات الأزمة و القرارات الطارئة الأخرى) على تشويه المعلومة و فقدانها لبعض عناصرها الاساسية و عدم تأديتها لدورها و وظيفتها في المكان و الوقت المناسب ، حيث تتحول المعلومة في هذه الحالة إلى رواية تاريخية و مادة فاقدة لصلاحيتها في الفعل و التأثير في الأحداث. كما أن الدراسات المهتمة بمجال أثر المعلومات في صنع القرار فضلاً عن المؤسسات التنفيذية ذات الصلة ما عادت تتجاهل أهمية التمييز بين نوعية المعلومات التي تحتاجها الدول و المؤسسات في مجال صنع القرار للحفاظ على مصالحها الاساسية ، و نوعية المعلومات الموظفة لأغراض الإعلام و وسائل الإتصال الجماهيري المحلي و العالمي و التي تسهم في تكوين إتجاهات الرأي العام ، لأن الأخيرة هي

---

[١]– يمكن الرجوع في هذا الإطار إلى كل من كليب سعد كليب ، إقتصاد المعرفة و الامن الاقتصادي العربي ، مصدر سبق ذكره، ص٢٨ وانطوان بطرس ،الثورات العلمية العظمى في القرن العشرين ، شركة المطبوعات للتوزيع والنشر ، بيروت ،١٩٩٤ ص٢٢٢

٢– خميس ناصر . نوع عملية صنع القرار التنظيمي ودور المعلومات فيها ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد– جامعة بغداد ،١٩٩٣ ص٣٧.

معلومات مشاع لمتلقيها بينما المعلومات المتعلقة بصنع القرار هي معلومات مهمة (فوق عادية) مصاغة في تقارير رسمية خاصة محدودة التداول تتميز بالدقة و المصداقية العالية. من هذا يتضح أن المعلومات تعني الكثير بالنسبة لصناع القرار و ذات تأثير على وعيهم و ترجيح اختياراتهم ومسلكهم و نشاطاتهم و هي من ثم مرحلة فعالة و مؤثرة في دورة صنع القرار.

تنقسم مصادر المعلومات بشكل عام الى نوعين رئيسين هما المصادر العلنية والمصادر السرية و منها (القنوات الدبلوماسية ، العلاقات العامة و الشخصية ، أجهزة المخابرات و الإستخبارات ، الإعلام ، أدوات و معدات الرصد و المتابعة المختلفة ، شبكات المعلومات الإلكترونية ...الخ). و تقدر المعلومات التي تستمد من المصادر العلنية بأقل من ٥٠% إلا أن خطورتها تكمن في طبيعتها الصناعية التضليلية لصالح الدول و المؤسسات التي تقف وراء صياغتها للتشويش على المعلومات الحقيقية[١]. لذلك باتت الدول تعتمد بشكل أكبر على المصادر السرية المتمثلة بأجهزة المخابرات و التكنولوجيا المتقدمة المتعلقة بالرصد الإلكتروني و المتابعة المعلوماتية والإستطلاع الجوي و البري و البحري و الفضائي بعد أن فرضت الدول (حرصا على سلامة أمنها) السرية على المعلومات المتعلقة بحركتها الخارجية ، لتؤدي بذلك دوراً مهما في عرقلة عملية الحصول على المعلومات الضرورية عن حقيقة أحد المواقف الخارجية مما يبقي أحد جوانب الموقف على الأقل غامضة. و غالبا ما تتم عملية جمع المعلومات في إطار التخصص و تعدد أجهزة الرقابة و التصحيح التي تحاكم المعلومات و تقارنها مع بعضها الاخر[٢].

ان تعدد الاجهزة يثير احيانا مشاكل متعددة منها التنافس بين الأجهزة والتشويش على المعلومات الا اذا ما تمت في اطار التنسيق التام والتجانس، وفي هذا الاطار يبرز اتجاهان مختلفان في بعض الرؤى الأول يرى ان واجب أجهزة جمع المعلومات ينتهي عند تقديم الحقائق بشكل خام الى صناع القرار إنطلاقاً من إمكانية واحتمالية عدم حيادية هذه الأجهزة التي قد تحرف المعلومة أو سقوط بعض عناصرها، ومن ثم قد تكون هذه الاجهزة معلومة غير دقيقة

[١]– حامد ربيع ، نظم المعلومات و عملية صنع القرار القومي ، مصدر سبق ذكره ، ص٣٥.

[٢]– مازن الرمضاني ، في عملية اتخاذ القرار السياسي الخارجي ، مصدر سبق ذكره ، ص١٥٤.

وصورة مشوهة عن الموقف و من بين اهم مناصري هذا الرأي و دعاته هو هولستي[1]. اما الاتجاه الثاني فيرى العكس إذ إن قصر وظيفة جمع المعلومات مع النقل الألي للمعلومة يعكس عدم إستيعاب واضح للدور الايجابي الذي يمكن ان تؤديه هذه الاجهزة في عملية صنع القرار ، فقرب هذه الأجهزة من الجوانب العملية للموقف يساعدها على تقديم تحليل و توصيات عن كيفية الرد عليها ، و قد كان روزناو و سنايدر و مازن الرمضاني و حامد ربيع وآخرين من بين اهم دعاة هذا الرأي[2]. و بين هذا الرأي و ذاك يرى فريق ثالث أن أفضل الإتجاهات في هذا المجال هو أن تقوم أجهزة جمع المعلومات بنقل الموقف محل الإهتمام إلى صانع القرار كما هو مع تحليلها وتقييمها له فضلاً عن اقتراحاتها ، على أن يصار إلى القيام بالتحليل في الماكنة الرئيسة كتحليل أخير بهدف عزل المعلومات عن الضوضاء و الضياع و تجنب ضياع أجهزة جمع المعلومات في متاهات تشويش الموقف و تشويهه. و في هذا الإطار يرى حامد ربيع أن هناك ثلاث مراحل رئيسة لتقييم المعلومات هي أولاً ربطها بالموقف بطريقة حيادية و موضوعية ، ثانياً ، إفراغها من أي عنصر ذاتي ، ثالثاً البحث عن مصدر آخر لدعمها ، مع الأخذ بنظر الإعتبار أن هذه المراحل لا تستوي دائماً مع الواقع لا سيما أثناء الأزمات لكنها تساعد صناع القرار في إتخاذ القرار بطريقة أفضل[3].

بالنتيجة فإن حقيقة عملية جمع المعلومات هي أنها عملية ميكانيكية أما عملية تصفية المعلومات فهي ذات أهمية بالغة كما أن عملية تقدير قيمتها و تقويمها ليست بالأمر السهل بسبب ضخامة المعلومات و تنوعها و حساسية العملية و دقتها و حجم الوعي و الخبرة المطلوبة لإجرائها على الوجه الصحيح المطابق لصيرورة الأحداث. إن هذا التضخم و التنوع في إجراءات جمع و صياغة المعلومات و الحاجة المتزايدة لصانع القرار لأنواع متعددة و متباينة من المعلومات فيما يتعلق بقراره و معرفة ما يدور حوله، وكذلك حاجته الى عملية تقويم واسعة تشترك فيها

[1] – **Holsti K.J. , International politics : A Framework for Analysis , 2nd Edition , Prentice Hall , London 1972 , p315.**

[2] – **للمزيد في هذا المجال انظر : مازن الرمضاني . السياسة الخارجية دراسة نظرية ، مصدر سبق ذكره.**

[3] – **حامد ربيع . نظم المعلومات وعملية صنع القرار القومي ، مصدر سبق ذكره ، ص٣٦.**

العديد من الاجهزة مع احتمالية تعارضها و تصادم وجهات نظرها وضياع الجهد المتعلق بجمع المعلومات فقد اصبحت عملية حيازة المعلومات اللازمة لصنع القرار عملية صعبة ومعقدة ومهمة.

ثالثاً : أثر متغير المعلومات في مراحل عملية صنع القرار السياسي الخارجي

تؤدي المعلومات بالشكل الذي تم التطرق إليه وظيفة أساسية في عملية صنع القرار السياسي الخارجي ألا و هي المساهمة الخلاقة في ترشيد القرار إنطلاقا من أن عملية صنع القرار عملية مستمرة و تمر بمراحل منهجية تكمل إحداها الأخرى في إطار نظام تتفاعل فيه الخطوات التتابعية (المدخلات – العمليات – المخرجات – التغذية العكسية) و بشكل لا ينفصل عن بيئته الداخلية و الخارجية و يعتمد في أدائه لوظائفه على تدفق مستمر للمعلومات عن البيئة التي لها صلة بعملية صنع القرار. حيث أصبحت المعلومة تعد من بين أهم شروط القرار الناجح ، و هي تمثل الطاقة التي يعمل بها صناع القرار لأنها المنتج النهائي الذي تصنع الدول عبره سياستها الخارجية[1]. و بقدر ما كانت المعلومات دقيقة و وافية و يتم الحصول عليها في الوقت المناسب بقدر ما تكون القرارات ناجحة و معبرة عن الطموحات ، على ان تقترن بفاعلية صناع القرار في استخدامهم لها و كيفية تحديد وجهتها على ذلك النحو الذي يصب في خدمة الغايات النهائية. اما إذا لم يتم الحصول على المعلومات في الوقت المناسب لا سيما في القرارات التي يصبح فيها متغير الوقت متغيراً ضاغطاً بشكل سلبي على صانع القرار أي أثناء قرارات الأزمة ، أو إذا لم تكن المعلومات جديدة لا سيما في ضوء سرعة و تتابع الأحداث الدولية و تشابكها و تبعاً لذلك سرعة القرارات التي تحتاجها السياسة الدولية (حيث افقدت هذه السرعة المعلومات اهميتها عبر الزمن و حولت بعضها الى عناصر ثانوية في عملية ادراك الموقف بسبب اتساع الفرق الزمني بين استقبال النظام للمعلومة و وقت ولادة المعلومة) ، فأن ذلك سيدفع صانع القرار الى اتخاذ قراره وفقا لمعلومات قديمة أو الجنوح الى التنبوء والتكهن و اللجوء الى معلوماته الشخصية وتغليب سماته الشخصية ونظامه العقيدي وتجاربه السابقة، الأمر الذي يشكل تهديدا لموضوعية وواقعية القرار وكفاءته وفعاليته، وعنصر ضغط نفسي على صناع القرار، ويعرض عملية صنع القرار بمجملها

[1] – جميل مطر ، حدود على السياسة في عالم بلا حدود ، مجلة المستقبل العربي ، العدد ٢٣٦ ، مركز دراسات الوحدة العربية ، بيروت ، ١٩٩٨ ص٨٢.

للخطر. وعادة ما يمكن قياس اثر متغير المعلومات في عملية صنع القرار السياسي الخارجي عبر تقييم دور وتأثير المعلومات في المراحل الأساسية المختلفة لعملية صنع القرار وكما يأتي:

١ – اثر المعلومات في تعريف الموقف و تحديده.

تبدأ عملية صنع القرار عادة بوجود حافز في بيئة القرار الداخلية أو الخارجية نتيجة سلوك معين يقوم به طرف آخر. و تؤدي الحوافز ذات الأبعاد الخارجية إلى خلق مواقف تثير بطبيعتها مشكلة[١]. وأهمية هذا الحافز أنه يعد البداية المحركة لعملية صنع القرار و يعرف هذا الحافز لدى صناع القرار و المتخصصين بعملية صنع القرار بالموقف ، و قد كان سنايدر أول من أطلق تسمية تعريف الموقف على عملية تحليل تأثير الحافز على مصالح دولة صانع القرار[٢]. و سواء كانت المشكلة اي الحافز هي فعل سياسي خارجي لدولة ما أو رد فعل منها على فعل دولة اخرى فأن صانع القرار يقوم درجة تأثير هذه المشكلة أو الموقف في مصالح دولته ، و هنا تلعب المعلومات دورها المهم في تعريف هذا الموقف و تحديده امام صانع القرار ، و إنطلاقا من أهمية المعلومات في هذه المرحلة بالنسبة لعملية صنع القرار راح البعض يطلق على عملية تفسير المعلومات بتعريف الموقف[٣]. إن الإحاطة قبل كل شيء بالموقف إحاطة عميقة و إجراء تقدير له من مستلزمات القرار العقلاني ، و يتم ذلك عبر معرفة البيئة المحيطة بالفعل أو القرار من خلال تدفق المعلومات عن الموقف لا سيما إذا ما كانت نوعية المعلومات ذات قيمة حقيقية قادرة على إطلاع صانع القرار على حقيقة البيئة التي تحيط به لإتخاذ الفعل الضروري[٤]. و في حالة نقص المعلومات عن الموقف فإن ذلك يؤدي إلى توسيع الفجوة بين مكونات الموقف و يؤدي الى أن تتم عملية صنع

---

[١]– ميلاد مفتاح الحراثي ، قضايا التخطيط و اتخاذ القرار و تنفيذ القرار في السياسة الخارجية الليبية ، المجلة العربية للعلوم السياسية ، العدد ٢٨ ، الجمعية العربية للعلوم السياسية و مركز دراسات الوحدة العربية ، بيروت ٢٠١٠ ص١٧.

[٢]– نقلا عن مازن الرمضاني . السياسة الدولية بحث في منهاج اتخاذ القرار السياسي الخارجي ، مجلة العلوم القانونية والسياسية ، العدد ١ ، كلية القانون والسياسة ، ١٩٧٦ ص١٥٩ . وكذلك علي حسين نيسان ، صنع القرار السياسي الخارجي في المملكة العربية السعودية ، اطروحة دكتوراه غير منشوره ، كلية العلوم السياسية – جامعة بغداد ١٩٩٧ ص١٦.

[٣]– ابراهيم سعد الدين واخرون . كيف يصنع القرار في الوطن العربي ، ط١ ، مركز دراسات الوحدة العربية ،.بيروت ١٩٨٥ ص١٠٣.

[٤]– خميس ناصر ، نوع عملية صنع القرار التنظيمي و دور المعلومات فيها ، مصدر سبق ذكره ص٧٥.

القرار على أسس غير سليمة. كذلك فإن السرية التي تفرضها الدول على تدفق المعلومات لاسيما الإستراتيجية و المهمة منها تعرقل عملية الحصول على المعلومات اللازمة المتعلقة بالموقف مما يعزز الفجوة بين الموقف كما هو و بين الموقف الذي يتناهى الى علم صانع القرار ، و تؤدي عوامل إضافية دوراً في هذا النقص منها عوائق مادية أو ضغط متغير الوقت ، أو بسبب اخطاء في أسلوب أجهزة الإتصال أو الرقابة المفروضة على مصادر المعلومات ، فضلاً عن ضعف نظام المعلومات الذي يشرف على نقل المعلومات الى صناع القرار[1]. و تحذر العديد من الآراء تركيز أجهزة جمع المعلومات على ذلك الجانب من المعلومات التي تتطابق مع تحيزاتها الشخصية المسبقة أو التي تدعم بعض التوقعات أو الاحكام و تعزيز الانطباعات التي تحتفظ بها ، مما يجعل صانع القرار يجهل حقيقة الموقف ومن ثم العجز عن اتخاذ القرار الصحيح لمعالجته[2]. كما ان لأجهزة نقل المعلومات مهمة توزيع المعلومات الى المكان الصالح لإستخدامها في اللحظة المناسبة خصوصا أثناء الأزمة حيث تؤدي دقة وسرعة نقلها إلى صانع القرار دوراً في تخطي صانع القرار لضغط متغير الوقت[3]. وبالنتيجة فإن إطلاع صانع القرار بذلك النحو الدقيق و السريع و المفصل عن المعلومات ذات الصلة بالموقف يجعله متأهباً لإتخاذ القرار المناسب لمعالجته.

٢ – تأثير المعلومات على إدراك المشكلة و تصور و تحديد الهدف من قبل صناع القرار.

تكتسب عملية إدراك المشكلة كما هي أهمية كبيرة. فعليها تتوقف سلامة القرار الذي سيتخذ لحل المشكلة المطروحة عبر البحث عن المعلومات لإستيضاح أبعاد المحددات أو الفرص التي خلقها الموقف الجديد ذو الصلة بالمشكلة من أجل تسهيل مهمة صانع القرار في تحديد هدف سلوكه اللاحق[4]. و تشكل المعلومات عند هذه المرحلة نقطة مهمة وعاملاً حاسماً في نجاح

---

[1] – **Holsti, K.J. , International politics : A Framework for Analysis 2nd Edition London , prentice Hall , 1972 , p236.**

[2] – **اسماعيل صبري مقلد ، العلاقات السياسية الدولية ، مصدر سبق ذكره ، ص٢٥٨.**

[3] – **عبد اللطيف المياح . المعلوماتية وعملية صنع القرار السياسي الخارجي ، مصدر سبق ذكره ، ص٥١.**

[4] – **انظر كل من : بسيوني ابراهيم ، دور وسائل الاتصال في صنع القرار في الوطن العربي ، ط١ ، مركز دراسات الوحدة العربية ، بيروت ١٩٩٤ ص٩٠. و كمال المنوفي ، نظريات النظم السياسية ، ط١ ، وكالة المطبوعات ، الكويت، ١٩٨٥ ص١٣٨.**

أو فشل القرار و تبرز الجانب المهم في المشكلة القائمة لكي تحل بفاعلية. و عادة يعتمد صناع القرار في تقييمهم للموقف على المعلومات المتوفرة لهم عنه و في ضوء الانطباعات العقلية التي هي مجموع المتغيرات النفسية الخاصة بهم و التي تدفعهم نحو اعطاء تعريف معين لنوعية الظروف السائدة حولهم ، و هنا يتجه الإهتمام إلى دراسة هذه المتغيرات في ضوء (تصور و إدراك) صناع القرار و هما عبارة عن الآراء الذاتية لصناع القرار عن الجوانب الرئيسة للبيئة المحيطة بهم ، فضلا عن انهما يعنيان العلم أو الصورة التي تتكون في ذهن صانع القرار بصرف النظر عن الخصائص الموضوعية للحقيقة موضع التعامل[١]. و قد أعطى الباحثون وزناً ضخماً للإدراك و أثره في صنع القرار عندما قالوا إن القرار السياسي لا يتشكل على النحو الذي عليه الموقف الفعلي بل يتحدد بدرجه اكبر وفقاً لإدراك صانع القرار لذلك الموقف و المتغيرات المؤثرة به ، و على ضوء ذلك فأن اهمية المعلومات تكمن في تأثيرها على كيفية إدراك صانع القرار لحقيقة الموقف و تخفف من وطأة و مساحة النسق العقيدي لصانع القرار في القرار المتخذ[٢]. فعقائد صانع القرار لها تأثير كبير في تفسيره للمعلومات كلما كانت هناك ثقه عالية فيها و تكون لها قدرة أكبر على التحكم بالقرار خاصة عندما تكون هناك كمية قليلة من المعلومات تتناقض معها. و لكن إذا كانت المعلومات دقيقة و كافية فسيكون صانع القرار أقرب إلى تعديل عقائده بموجب المعلومات الجديدة أو تأكيد معتقداته إذا كانت المعلومات تؤكدها[٣]. لاسيما إذا ما كان لصانع القرار إستعداد لتقبل المعلومات الجديدة أي يحمل تصورا و إدراكا انفتاحياً، و بالعكس حيث يكون أثر المعلومات في قراراته ضعيفاً حتى و إن توفرت الدقة في المعلومات ، غير أن هذا التوجه الاخير آخذ بالتراجع في العقود الاخيرة بعد تزايد أثر ثورة المعلومات عالمياً فضلاً عن تزايد التوجه نحو إلتزام صناع القرار بروحية العمل الجماعي الذي لا يمنح للعقائد الشخصية للقيادات السياسية أولوية على المعطيات الموضوعية التي تستند الى قاعدة معلومات حقيقية.

---

[١]– هاني الياس الحديثي ، في عملية صنع القرار السياسي الخارجي ، مصدر سبق ذكره ، ص٦٧

[٢]– عبد اللطيف المياح ، المعلوماتية وعملية صنع القرار السياسي الخارجي ، مصدر سبق ذكره ، ص٥٤

[٣]– انظر احمد الكفارنة ، العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار في السياسة الخارجية ، مجلة دراسات دولية ، العدد ٤٢ ، مركز الدراسات الدولية – جامعة بغداد ، ٢٠٠٩ ص١٩.

٣ – تأثير المعلومات في البحث عن البدائل السلوكية و إختيار إحداها.

و تعني عملية البحث عن البدائل تتبع اثر الصيغ الخاصة المنظورة التي لها القدرة على معالجة المشكلة المترتبة بشكل يحقق الحد المرضي من الاهداف المطلوبة للجهة التي اصدرت القرار بأقل خسارة ممكنة. و كلما كان عدد البدائل اكثر اتساعا و تنوعا كلما كانت حرية صانع القرار أوسع في اختيار البديل المرضي.

إن المعلومات المدخلة التي تبين لصناع القرار سمات المشكلة التي يتعاملون معها و في ضوء ما يتوفر من معلومات و حقائق عن المشكلة لصناع القرار تبرز أمامهم جملة من البدائل السلوكية المنظورة التي قد تكون محدودة أو واسعة و متنوعة تبعا لقيم و إتجاهات مقترحي القرار و نوعية خبرتهم أو بسبب نوع و مدى كفاية المعلومات المتاحة لهم[١]. و يتكون نسق المعلومات من نوعين من المعلومات المدركة الأول هو الأولي الذي يدفع صانع القرار (و بالتوافق مع النسق العقيدي له) الى إختيار بديل معين ، و الثاني هو المعلومات المسترجعة و هي تلك التي تحدد لصانع القرار مدى ملائمة ذلك البديل و في ضوء هذه المعلومات يمكن لصانع القرار ان يعدل أو يعزز العملية التي انتجت البديل المختار[٢]. و في ضوء هذه الأنساق المعلوماتية فأن صانع القرار يبحث عن البدائل السلوكية في إطار طريقتين رئيستين هما :

أ – البحث عن البدائل المتاحة و تحديد نتائج كل بديل مع تقدير إحتمال حدوث كل تلك النتائج كلما جدت معلومات ، أي أنها طريقة تتحرى الدقة في إختيار المعلومات و التعامل معها أكثر من غيرها في إطار ما يعرف بالإنموذج الرشيد.

ب –اما الطريقة الثانية و التي تعرف بالإنموذج المعرفي فهي التي تبحث عن البدائل المتفقة مع النسق العقيدي و خبرات و تصورات صناع القرار فقط

---

[١]– انظر أحمد النعيمي ، السياسة الخارجية ، مصدر سبق ذكره ص٩٤. و عبد اللطيف المياح ، المعلوماتية و عملية صنع القرار السياسي الخارجي ، مصدر سبق ذكره ص٥٤.

[٢]– اياد عبد الكريم ، السياسة الخارجية الامريكية تجاه غرب افريقيا بعد الحرب الباردة ، اطروحة دكتوراه غير منشوره ، كلية العلوم السياسية – جامعة بغداد ، ٢٠٠٦ ص١٣.

و الواقع فإن المعلومات تؤدي عدة أدوار رئيسية في عملية إختيار البدائل من أهمها :

١ – إستكشاف البدائل لا سيما تلك البدائل التي تتسم بإمكانية التنفيذ أولا و أن يسهم البديل في الوصول إلى النتيجة المرغوبة بالمقدار المرضي ثانياً.

٢ – تحليل البدائل عبر إبراز المنفعة المتوقعة لكل بديل لو تم إختياره و تطبيقه.

٣ – تمكين صناع القرار عبر المعلومات المتوفرة عن كل بديل المقارنة بينها من حيث المزايا والعيوب المتوقعة[١].

٤ – تؤدي دقة المعلومات دوراً جوهرياً في معرفة نوايا الخصوم و الاصدقاء بالشكل الذي يمنح صانع القرار فرصة ثمينة للتصرف بحرية أفضل لأن النوايا تسبق الفعل ومن ثم تجعل أمام صانع القرار فرصة أكبر للبحث في البدائل أمامه فضلاً عن البدائل التي تكتشف عبر دقة المعلومات ، مع الأخذ بالإعتبار إن مهمة اكتشاف النوايا لاسيما في الشؤون السياسية هي عملية صعبة و معقدة إلى حد بعيد.

٥ – كما تؤدي دقة المعلومات دوراً أكبر في عملية إختيار البدائل في أوقات الأزمات عندما لا يسمح الوقت بالبحث عن معلومات إضافية أو أن أجهزة جمع المعلومات تسهم في إخفاء بدائل غير منظورة بسبب عدم معرفتها بها أو أن تكون معروفة لكنها مستبعدة نتيجة نقص المعلومات في إبراز جوانبها الإيجابية[٢]. مما يدفع صانع القرار إلى الإختيار في ضوء معلومات غير مؤكدة أو حدوث تشويش في المعلومات الجديدة و في هذه الحالات لا يكون أمام صانع القرار لإكتشاف البديل الأفضل سوى عقائده المتعلقة بالموقف الأمر الذي يعرض عملية صنع القرار بأكملها الى خطر ازدياد الفجوة بين الموقف كما هو و الموقف المدرك من قبل صناع القرار.

و أخيراً فإن اختيار صناع القرار لأحد البدائل يوصلنا الى ما يسمى بلحظة إتخاذ القرار (Decision Taking) و هي العملية التي يترجم صناع القرار فيها البدائل الى فعل للاستجابة لتحدٍ معين هو المشكلة أو الموقف.

---

[١]– مازن الرمضاني . في عملية اتخاذ القرار السياسي الخارجي ، مصدر سبق ذكره ، ص ١٦٢

[٢]– احمد الكفارنة . العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار في السياسة الخارجية ، مصدر سبق ذكره ص٣٤

رابعاً : أثر المعلومات في تنفيذ القرار و المراحل اللاحقة له

بعد ان يتم اتخاذ القرار السياسي الخارجي بمعنى اختيار بديل معين كرد فعل على الموقف فإن القرار يتحول من الجانب النظري الى الجانب العملي التطبيقي عبر جملة من الوسائل المختلفة والمتكاملة مع بعضها بالوقت نفسه تسمى جميعاً بوسائل تنفيذ القرار والتي من أهمها الدبلوماسية، القوة الاقتصادية، الإعلام و الدعاية ، القوة العسكرية عبر إستخدام السلاح أو التلويح به أي الردع، التكنولوجيا... الخ و قد تستخدم الدول واحدة من هذه الوسائل أو أكثر بنفس الوقت تبعاً لتقييم صناع القرار للمعطيات الداخلية و الخارجية المحيطة بالقرار المتخذ[1]. حيث يستند صناع القرار في تقييمهم هذا إلى المعلومات المتوفرة لديهم حول حيثيات الموقف وبيئة القرار.

و تبعاً للمعلومات الواردة الى ماكنة صنع القرار عن نتائج تنفيذه و عن مدى فاعلية الوسائل المستخدمة في تنفيذه أو عدمها و عن وقت تنفيذ القرار و ردود الفعل الخارجية عليه ، أي مدى استجابة البيئة الخارجية له ليتسنى لصناع القرار اعادة تقويم درجة نجاحه أو فشله، يقوم صناع القرار بتقرير ما اذا كانوا سيعيدون النظر بالقرار عبر تكون موقف جديد يتطلب منهم قرار جديد يمر بمراحل صنع القرار المعروفة و طبقا لمعلومات معدلة و ربما وسائل تنفيذ جديدة.

قد يبدو للوهلة الأولى و لغير المختص و الخبير أن عنصر المعلومات الخاص بقرار معين ينتهي دوره عند مرحلة إتخاذ القرار (Decision Taking) و البدء بتنفيذه على أساس أن عملية إختيار البدائل التي تمثل صلب عملية صنع القرار قد تمت و إنتهت ، و هذا تصور غير سليم كون عملية صنع القرار هي عملية حية قلبها الكائن البشري الحي و لا تكتمل دورة حياتها إلا بتحقق و إنجاز الأهداف التي تعالجها أو ترك تلك الأهداف أو تعديلها و الذي سيكون بدوره قراراً آخر فرعي ضمن إطار القرار العام.

إن المتابعات التي تلي مرحلة إتخاذ القرار و دور المعلومات فيها لا تقل أهميةً عن مرحلة ما قبل إتخاذ القرار و غالباً ما تشغل الدول ذات التراث المؤسسي و الاداري تلك المرحلة

---

[1]– صبار محمد ، الكونغرس و عملية صنع القرار الداخلي الأمريكي ، اطروحة دكتوراه غير منشوره ، كلية العلوم السياسية – جامعة بغداد ٢٠٠٦ ، ص١٧٥. و كذلك مازن الرمضاني ، السياسة الخارجية دراسة نظرية ، مصدر سبق ذكره ، ص٣٨٥.

بإجراءات دراسة و تحقيق تحصي كل صغيرة و كبيرة و تستخلص الدروس و العبر للاستفادة منها في عمليات صنع القرار اللاحقة.

في هذا الإطار يمكن الحديث عن أمثلة عدة حية لعمليات جمع معلومات صاحبت تنفيذ عدة قرارات شهيرة و معروفة. و منها على سبيل المثال لا الحصر عمليات جمع المعلومات التي جاءت عقب حروب و عمليات عسكرية و أوضحت نقاط النجاح و الاخفاق فيها ، و من ذلك الدراسات العديدة التي رافقت العمليات العسكرية الامريكية في أفغانستان و العراق و التعديلات التالية التي جرت على الخطط استناداً إليها و منها خطط تعزيز القوات (Surge)

الخاتمة و الإستنتاجات (Conclusion) :

تعرفنا خلال هذه الدراسة على الطبيعة المتميزة لعملية صنع القرار وحضورها الدائم في حياة الفرد والجماعة والمجتمع والدولة بأنماط و أشكال مختلفة و التي على أساس وجودها و أهميتها بنى علماء في ميدان الإقتصاد و الإدارة و الإجتماع والسياسة نظريات ومناهج مختلفة و بنماذج ومقاربات متنوعة تارة توظف لأغراض التحليل و أخرى توظف لأغراض الوصف والتفسير فيما يستفاد من قسم آخر منها كخطة عمل إسترشادية لما ينوي البعض القيام به بطريقة منضبطة و منظمة لتحقيق هدف ما. لقد أكدت الدراسة على الفرق المهم بين تناول عملية صنع القرار السياسي الخارجي كموضوع للتحليل على وفق نموذج منهجي يتم عبره دراسة مختلف جوانب السياسة الخارجية و بين تناولها كنظرية تفسيرية تدعم أهمية دور و شخصية صانع القرار.

لقد تبين من خلال الدراسة الدور الكبير و العظيم الذي تلعبه المعلومات في حياتنا وخصوصـــــاً في لحظات ومفاصـــــل القرار فيها كما أشار إلى ذلك العالمان توم ستونير (Tom Stonier) و آلفن توفلر (Alvin Toffler) و ما تعكسه الوقائع و التطورات اليومية و تعاظم دور تكنولوجيا المعلومات فيها. بهذا تصل الدراسة الى نتائجها النهائية بالإشارة إلى أن المعلومات كانت ولما تزل المتغير الأساس في عملية صنع القرار و الذي لا يمكن لصناع القرار تجاهل دوره وهم يستعدون لإتخاذ قراراتهم إزاء البيئة التي أفرزت الموقف ذا الصلة، بل إن البعض من صناع القرار في الأنظمة المؤسساتية الديمقراطية لا يتردد في المجازفة بأمور عدة وتحشم عناء التلاعب بالمعلومات وتوظيفها خدمة لأهداف معينة في السياسية الخارجية إدراكاً منه للدور

المحوري والجوهري القاطع لها. لقد دعى ذلك مصادر جمع المعلومات المختلفة الرسمية و غير الرسمية للتنافس من أجل الحصول على المعلومات التي تدعم عمل صناع القرار مستعينين بما أفرزته ثورة المعلومات والإتصال من إمكانية فائقة في مجال الحصول على المعلومة و طرق تحليلها و تقييمها وبلورة استنتاجاتها. و من أجل أن تؤدي المعلومات دورها في عملية ترشيد القرار بالحد المرضي فإن ذلك يستدعي تميزها بجملة من الشروط الموضوعية منها الدقة و التوقيت المناسب و الواقعية و الوضوح ... الخ الأمر الذي يدفع صناع القرار الى الإلتزام بنتائج المعلومات الواردة في أغلب قرارتهم من أجل ضمان نجاحها وفاعليتها و عدم الاعتماد على ما يمليه عليهم نظامهم.

إن هذا الموضوع المهم والمعقد والمتطور بإستمرار وبشكل متسارع لاشك أن دراسة واحدة لا يمكنها من تغطية مختلف أبعاده إنما هي محاولة نأمل أن تتطور في المستقبل ومن الله التوفيق.

Information Role in Decision Making Process of Foreign Policy

Instructors:
Sa'ad Al- Sua'adi   Basma Al- Awqatee

Abstract

Today as a result of the great technological development, most of us have a mobile equipped with a camera, and have, by one way or another, a connection to the Internet. In a moment we can capture what we see and send it to the world via the Web sites. If we have some knowledge about software, then we will be able to manipulate images and videos and then be shown to millions. Also for any event happened,

we can watch it at home within moments via satellite, TV stations and networks, and Internet. Such developments contributed in publishing news and scandals, and make the actions and reactions out of our imagination. So, in such a way Abu Ghraib prison scandal spread, the Australian Julian Paul Assange through his Wikileaks website revealed some secrets, and also the popular protest in Tunisia, Egypt, Libya, Yemen, Syria spread to make political and strategic changes. All of these massive developments are built on the development of communication and Information Technology. Information has taken an increasing role in today's world due to the scientific and technological developments on more than one level, and is expected to have an increasing role in the near future, a matter that imposes on specialists to return and take in considerations this serious and dangerous, but new and developed aspect, and find out its impact on foreign policy.

On this basis, the research shows the centralized nature of decision making process in its comprehensive sense, and emphasizes its importance in the life of the individual, society, and state in different patterns and forms. It has indicated the significant difference between foreign policy decision making as a subject of analysis according to methodological pattern which studies various aspects of foreign policy and the elements affecting the forming it.

The research deals with the significant role of information in our life, especially in moments where decisions are made, as indicated by the two scientists Tom Stonier and Alvin Toffler, and as reflected by the facts and daily developments of the growing role of information technology.