



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

اسم الكاتب: م.د. بسمة خليل الاوقاتى، م. سعد السعيدى

رابط ثابت: <https://political-encyclopedia.org/index.php/library/6983>

تاريخ الاسترداد: 2026/05/14 19:04 +03

الموسوعة السياسية 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 السياسية - Encyclopedia Political، يرجى التواصل على [info@political-encyclopedia.org](mailto:info@political-encyclopedia.org)

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسية - 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 دولية جامعة بغداد ورفده في مكتبة الموسوعة السياسية مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكرية ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.



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

المدرس

المدرس الدكتور

سعد السعيد (\*)

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 فأنتك ستقاسي من هزيمة مقابل كل نصر، و إذا لم تعرف نفسك و لا عدوك فأنتك أحقق و سوف تواجه هزيمة في كل معركة)¹.

في عالمنا اليوم و نتيجة التطور التكنولوجي الهائل صار أكثرنا يحمل جهاز هاتف نقال مزود بكاميرا كفاءة 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 ممتجة أو متلاعب بها ثم تكون معروضة على الملايين. صار الحدث يحدث في أقصى أقاصي الارض فتنتقله 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 ، ص ٤٩.

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 متعاضماً في عالم اليوم بفضل التطورات العلمية والتكنولوجية وعلى أكثر من صعيد، ويتوقع لها أن يتعاضم 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 الآخرين 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 حوض 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



أكثر فأكثر على إيلاء 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 و عي 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 لمواجهةها ، 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 جوهرى 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 و المتغيرات السياسية فضلاً عن بقية المتغيرات أكثر تداخلاً و تعقيداً و أكثر سرعةً و غموضاً من ذي قبل مما يتطلب زيادة الجهد لجمع المزيد من المعلومات عن نوايا و تحركات و أثار قرارات الأصدقاء قبل الأعداء حرصاً على إنجاح القرارات السياسية الخارجية المتعلقة بإنجاز أهداف المصلحة الوطنية خصوصاً أثناء الأزمات. و الحقيقة إن الحاجة إلى المعلومات بالنسبة لصناع القرار تتزايد بصورة مستمرة كلما إتسعت و تعقدت غايات و مجالات القرارات المطلوبة. و إنطلاقاً من الدور الخطير الذي باتت تمثله المعلومات في صنع قرار ناجح من عدمه إزاء البيئة الخارجية المتمثلة بالعالم و وحداته المتمثلة بالدول، أو البيئة الداخلية الخاصة بالدولة التي تم صنع القرار في إطارها تأتي أهمية البحث، الذي ينطلق من إشكالية و يحاول البرهنة على فرضية.

فالإشكالية تتلخص بسؤال رئيس هو: هل هناك أثر للمعلومات في عملية صنع القرار السياسي الخارجي؟ وما هي نوعية ذلك الأثر؟ أما الفرضية والتي هي بمثابة حل أولي لمشكلة البحث و إدعاء 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 لإنجاز متطلبات البحث العلمية فإن 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 الرئيسية ؟ 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 السمات 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 إعتقاد 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 الفصيل 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<sup>١</sup>. إن عملية صنع القرار تعد ظاهره كونية و حقيقة موضوعية ووظيفة

<sup>١</sup> - حمدي مصطفى المعاز ، وظائف الإدارة ، الطبعة الأولى ، دار النهضة العربية ، القاهرة ١٩٨٤ ، ص ١٥٥.





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 بصدد هذا يوما 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 فإن 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<sup>١</sup>.

## 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 عليه 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 مروراً بمرحلة تحديد الهدف ، البحث عن البدائل ، اختيار البديل الأنسب ، تنفيذ القرار ، تقييم القرار<sup>٢</sup>. و منهم من يقسمها إلى أربعة مراحل هي التعرف على المشكلة و تحديدها ، تعريف المشكلة ، بحث البدائل المتاحة ، تحليل مزايا و عيوب كل بديل<sup>٣</sup>. و هناك تقسيم آخر لمراحل اتخاذ القرار اعتمد من قبل عدد كبير من الباحثين تسمى بالمرحلة العلمية لاتخاذ القرار والتي يرى فيها دسكارتز مثلا إنها تحتوي ضمنا جميع المراحل التي

<sup>١</sup> - 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 ، ص ١٤٨.

<sup>٢</sup> - 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.

<sup>٣</sup> - احمد الصياغ ، مبادئ الإدارة ، الجزء الثاني ، دار عكاظ للطباعة والنشر ، جدة ، ص ٩٢.

أوردها الباحثون وهي تحديد المشكلة ، عملية المراقبة ، الافتراضات الأساسية أي البدائل ، التجريب و التطبيق ، التصميم و التنفيذ ، الافتراضات مقبولة أو مرفوضة<sup>١</sup> . و إنطلاقاً 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 نسب ثابتة لأهمية كل مرحلة ، فضلاً عن أن ما تعرف بالمرحلة 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 باختلاف مواضيع القرارات ذاتها و بيئتها ، نرى من الأجدى و لتلافي تجاهل بعض المراحل التي تمر بها عملية صنع القرار اقتفاء أثر 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 أزمة) في مشكلات فرعية لذلك فإن التحديد الدقيق للموقف يعد أساس فاعلية القرار<sup>٢</sup> . 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.

<sup>١</sup> - عدنان كرجي ضباب ، عمليات الاتصال وأثرها في اتخاذ القرارات ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ١٩٩٠ ص ٥٨.

<sup>٢</sup> - حمدي مصطفى المعاز ، وظائف الإدارة ، مصدر سبق ذكره ، ص ١٦١.

### 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 يعمل فيه من أحداث<sup>١</sup>.

و في حالة انعدام المعلومات أو قصورها فأن صانع القرار يضطر إلى الاعتماد على تصورات 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<sup>٢</sup>.

### 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 و تبويب مستمرة كونها متفاعلة مع بعضها البعض وذات طبيعة مركبة<sup>٣</sup>.

### د - تحديد و تطوير البدائل (Develop Alternatives)

و تعني وجود خيارين أو أكثر لحل المشكلة. و يشترط في البدائل أن تمتاز بأن تكون لها القدرة على حل المشكلة و ان تكون في حدود الإمكانيات و الموارد المتاحة<sup>٤</sup>. و وجود احد

<sup>١</sup> - سعد غالب الياسين ، المعلوماتية و إدارة المعرفة ، مجلة المستقبل العربي ، العدد ٢٦٠ ، مركز دراسات الوحدة العربية ، بيروت ٢٠٠٠ ص١٢٢.

<sup>٢</sup> - هاني الياس الحديشي ، في عملية صنع القرار السياسي الخارجي ، الطبعة الأولى ، دار الرشيد للنشر ، وزارة الثقافة والإعلام ١٩٨٢ ص٧٠.

<sup>٣</sup> - 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.

<sup>٤</sup> - 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.



الرقابة<sup>١</sup> 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 كلياً أو جزئياً 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 التقييم و المتابعة مع عملية اتخاذ القرار وتنفيذه<sup>٢</sup>.

### 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<sup>٣</sup>:

### 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

<sup>١</sup> - عبد الستار العدواني ، دور نظام الاتصالات في عملية صنع القرارات ، رسالة ماجستير . كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ١٩٩٢ ص٤٩ .

<sup>٢</sup> - هاني الياس الحديفي ، في عملية صنع القرار السياسي الخارجي ، مصدر سبق ذكره ، ص١١٧ .

<sup>٣</sup> - روبرت كوين و جون روبرو ، كيفية تحسين عملية اتخاذ القرارات التنظيمية ، ترجمة محمد عبد الفتاح ، المجلة العربية للإدارة ، العدد الثاني ، الجزء الحادي عشر ، الأردن ١٩٨٧ ص١٦٦ .



## ب - النموذج الإداري (الرضائي)

وقد برز هذا النموذج إثر تعذر تطبيق النموذج العقلاني الإقتصادي في الواقع نظراً لتعذر توافر الرشد المطلق في القرارات بسبب نقص المعلومات وتأثير متغيرات أخرى غير موضوعية. و يقوم هذا النموذج على وجود جانب من عدم الرشد طالما أن المعرفة الكاملة أمر يصعب تحقيقه عملياً<sup>١</sup>. 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 ربحاً مرضياً عند البحث عن وسائل لرفع الأرباح إذا انخفضت عن معيار الرضا<sup>٢</sup>. فضلاً عن أن متخذ القرار طبقاً للنموذج الإداري يراعي المعايير الإنسانية في قراره أكثر من متخذ القرار طبقاً 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 تبني 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 العقيدى

و ينطلق هذا النموذج من افتراض مؤداه إن صانع القرار كالرجل العقيدى يعتمد إلى إسقاط مكونات نظامه العقيدى 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 يعتمد إلى البحث عن بعض البدائل المحتملة فقط وهي التي تنسجم مع عقائده الفلسفية والتي تأكدت جدواها من تجربته السابقة<sup>٣</sup>. و في هذا المجال يرى هولستي إن مواقف السياسة الخارجية مثلاً و الكيفية التي يختار صانع القرار على أساسها البدائل المختلفة يحكمها و

<sup>١</sup> - حمدي مصطفى المعاز ، مبادئ الإدارة ، مصدر سبق ذكره ص ١٧٢ .

<sup>٢</sup> - للمزيد في هذا الموضوع انظر كل من : احمد النعيمي ، السياسة الخارجية ، ص ١٣١ . و عادل حسن ، الإدارة ، مصدر سبق ذكره ص ٣٠٧ .

<sup>٣</sup> - مازن الرضائي ، السياسة الخارجية دراسة نظرية ، مصدر سبق ذكره ص ٣٧٨ .







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<sup>١</sup>. وفي تخصص علم المكتبات و المعلومات (Library and Information science) فهي تغيير الحالة المعرفية للمتلقى 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<sup>٢</sup>. أو هي نتاج تشكل في الظاهر و الحقائق المحسوسة ألا و هي البيانات (Data) و تمتلك قيمة معرفية تنعكس آثارها على أغلب العمليات السائدة في المجتمع<sup>٣</sup>. كما أن المعلومات هي الإشارات و الرسائل التي تحفز صنع القرار للتعامل مع موقف معين و تعتمد فاعليتها على إمكانات مادية و علمية و فكرية ، و بذلك تصبح أداة تُحوّل البيئة النفسية الى بيئة حركية. و المعلومات هي البيانات المصوغة بطريقة هادفة لتكون أساساً لإتخاذ القرارات<sup>٤</sup>. أما البيانات (Data) فهي عبارة عن مجموعة من الحقائق المختارة التي يمكن استخلاص نتائج منها<sup>٥</sup>. 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.

<sup>١</sup>- Tom Stonier , *Information and the Internal Structure of the Universe* , Spring , 1997, P92.

<sup>٢</sup>- انس العزاوي ، نظم المعلومات و دورها في صنع القرار السياسي الخارجي ، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية العلوم السياسية - جامعة بغداد ١٩٩٩ ، ص٨.

<sup>٣</sup>- حسن مظفر الرزو . الفضاء المعلوماتي ، ط١ ، مركز دراسات الوحدة العربية ، بيروت ، ٢٠٠٧ ص٦٨.

<sup>٤</sup>- يسرى صادق. نظم المعلومات للمواقع الأثرية العراقية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الآداب - جامعة بغداد ، ٢٠٠٥ ، ص٥٧.

<sup>٥</sup>- 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<sup>١</sup>. 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 جداً، 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 منطقياً 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 تبعاً للجهة المستفيدة منها<sup>٢</sup>. و نتيجة لإتساع حجم الوحدات المختلفة (السياسية وغير السياسية) و تعدد حركة المتغيرات و التطور العلمي و التقني الذي طرأ على نظم المعلومات فقد اضيف لها اشكالاً

<sup>١</sup> - كليب سعد كليب. اقتصاد المعرفة والامن الاقتصادي العربي ، مجلة المستقبل العربي ، العدد ٢٩٣ ، مركز دراسات

الوحدة العربية ، بيروت ، ٢٠٠٣ ص ٢٨

<sup>٢</sup> - عبد الرحمن الداغ وعماد الصباغ . مبادئ نظم المعلومات الادارية الحاسوبية ، ط١ ، دار زهران للنشر و التوزيع ،

عمان ، ١٩٩٦ ص ٦

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<sup>١</sup>. 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<sup>٢</sup>.

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<sup>٣</sup>. لذلك فقد أخذت المعلومات تكتسب أهميتها المتعاظمة من واقع الدور الذي تمثله في تزويد الإنسان بما يحتاج إليه من معارف يستمد منها تقديراته و تصوراتها 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<sup>٤</sup>.

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

<sup>١</sup>- James c. Wetheerbe , System Analysis and Design: Traditional Structured and Advanced concepts and Techniques, 2nd Edition, West Published Co., 1988, p 381.

<sup>٢</sup>- انظر كل من : هلال البياتي وعبد الرزاق محمد ، المدخل لنظم المعلومات الادارية ، ط ١ ، دار الكتب للطباعة و النشر ، الموصل ١٩٩٢ ، ص ٢٩٩ وكذلك حامد ربيع ، نظم المعلومات و عملية صنع القرار القومي ، مجلة معهد البحوث و الدراسات العربية ، المنظمة العربية للتربية و الثقافة و العلوم ، العدد ١١ ، بغداد ١٩٨٢ ، ص ٣٤.

<sup>٣</sup>- انظر كل من : سعد غالب الياسين ، المعلوماتية و ادارة المعرفة ، مصدر سبق ذكره ، ص ١٢٠-١٢١. وكذلك حسن المظفر ، الفضاء المعلوماتي ، مصدر سبق ذكره ، ص ٦٤.

<sup>٤</sup>- سمية عباس ، اثر المعلومات في حسم الصراع ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بغداد ، ١٩٩٥ ص ٤١.



- ٩ - تمتاز بسمات عديدة أخرى كالتجزئة و الضغط و التكثيف و الدمج و التلخيص و التحضير و الإستبدال و الإحلال و الخزن ... الخ<sup>١</sup>.
- تمر عملية جمع مكونات المعلومات بجملة من المراحل الأساسية 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 منطلق السياسة السائدة.
- ٦ - تقويم المعلومات المركزة.
- ٧ - استخلاص النتائج و إطلاقها<sup>٢</sup>.

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 فقدها لبعض عناصرها الأساسية و عدم تأديتها لدورها و وظيفتها في المكان و الوقت المناسب ، حيث تحول المعلومة في هذه الحالة إلى رواية تاريخية و مادة فاقدة لصلاحيتها في الفعل و التأثير في الأحداث. كما أن الدراسات المهمة 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 مصالحتها الأساسية ، و نوعية المعلومات الموظفة لأغراض الإعلام و وسائل الإتصال الجماهيري المحلي و العالمي و التي تسهم في تكوين اتجاهات الرأي العام ، لأن الأخيرة هي

<sup>١</sup> - يمكن الرجوع في هذا الإطار إلى كل من كليب سعد كليب ، إقتصاد المعرفة و الامن الاقتصادي العربي ، مصدر سبق ذكره، ص ٢٨ وانطوان بطرس ، الثورات العلمية العظمى في القرن العشرين ، شركة المطبوعات للتوزيع والنشر ، بيروت ١٩٩٤، ص ٢٢٢.

<sup>٢</sup> - خميس ناصر . نوع عملية صنع القرار التنظيمي ودور المعلومات فيها ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد ، ١٩٩٣، ص ٣٧.

معلومات مشاع لمتلقيها بينما المعلومات المتعلقة بصنع القرار هي معلومات مهمة (فوق عادية) مصاغة في تقارير رسمية خاصة محدودة التداول تتميز بالدقة و المصدقية 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<sup>١</sup>. 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 (حرصاً على سلامة أمنها) السرية على المعلومات المتعلقة بحركتها الخارجية ، لتؤدي بذلك دوراً مهماً في عرقلة عملية الحصول على المعلومات الضرورية عن حقيقة أحد المواقف الخارجية مما يبقي أحد جوانب الموقف على الأقل غامضة. و غالباً ما تتم عملية جمع المعلومات في إطار التخصص و تعدد أجهزة الرقابة و التصحيح التي تحاكم المعلومات و تقارنها مع بعضها الآخر<sup>٢</sup>.

ان تعدد الاجهزة يثير احيانا مشاكل متعددة منها التنافس بين الاجهزة والتشويش على المعلومات الا اذا ما تمت في اطار التنسيق التام والتجانس، وفي هذا الاطار يبرز اتجاهان مختلفان في بعض الرؤى الأولى 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 تسقط بعض عناصرها، ومن ثم قد تكون هذه الاجهزة معلومة غير دقيقة

<sup>١</sup> - حامد ربيع ، نظم المعلومات و عملية صنع القرار القومي ، مصدر سبق ذكره ، ص ٣٥.

<sup>٢</sup> - مازن الرمضاني ، في عملية اتخاذ القرار السياسي الخارجي ، مصدر سبق ذكره ، ص ١٥٤.

وصورة مشوهة عن الموقف و من بين اهم مناصري هذا الرأي و دعائه هو هولستي<sup>١</sup>. اما الاتجاه الثاني فيرى العكس إذ إن قصر وظيفة جمع المعلومات مع النقل الألي للمعلومة يعكس عدم إستيعاب واضح للدور الإيجابي 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<sup>٢</sup>. و بين هذا الرأي و ذلك 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 و تقييمها 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 مناهات تشويش الموقف و تشويبه. 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<sup>٣</sup>.

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

<sup>١</sup> - Holsti K.J. , International politics : A Framework for Analysis , 2nd Edition , Prentice Hall , London 1972 , p315.

<sup>٢</sup> - للمزيد في هذا المجال انظر : مازن الرمضاني . السياسة الخارجية دراسة نظرية ، مصدر سبق ذكره.

<sup>٣</sup> - حامد ربيع . نظم المعلومات وعملية صنع القرار القومي ، مصدر سبق ذكره ، ص٣٦.

العديد من الاجهزة مع احتمالية تعارضها و تصادم وجهات نظرها وضياح 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 إنطلاقاً من أن عملية صنع القرار عملية مستمرة و تمر بمراحل منهجية تكمل إحداها الأخرى في إطار نظام تتفاعل فيه الخطوات المتتابعة (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<sup>١</sup>. و بقدر ما كانت المعلومات دقيقة و وافية و يتم الحصول عليها في الوقت المناسب بقدر ما تكون القرارات ناجحة و معبرة عن الظموحات ، على ان تقتزن 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 ضاعطاً 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 وفقاً لمعلومات قديمة أو الجنوح الى التنبوء والتكهن و اللجوء الى معلوماته الشخصية وتغليب سماته الشخصية ونظامه العقيدي وتجاربه السابقة، الأمر الذي يشكل تهديداً لموضوعية وواقعية القرار وكفاءته وفعاليتها، وعنصر ضغط نفسي على صناع القرار، ويعرض عملية صنع القرار بمحملها

<sup>١</sup> - 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 أثر 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<sup>١</sup>. 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<sup>٢</sup>. 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 إنطلاقاً من أهمية المعلومات في هذه المرحلة بالنسبة لعملية صنع القرار راح البعض يطلق على عملية تفسير المعلومات بتعريف الموقف<sup>٣</sup>. 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<sup>٤</sup>. و في حالة نقص المعلومات عن الموقف فإن ذلك يؤدي إلى توسيع الفجوة بين مكونات الموقف و يؤدي الى أن تتم عملية صنع

<sup>١</sup> - 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 ص ١٧.

<sup>٢</sup> - نقلاً عن مازن الرمضاني . السياسة الدولية بحث في منهج اتخاذ القرار السياسي الخارجي ، مجلة العلوم القانونية والسياسية ، العدد ١ ، كلية القانون والسياسة ، ١٩٧٦ ص ١٥٩ . وكذلك علي حسين نيسان ، صنع القرار السياسي الخارجي في المملكة العربية السعودية ، اطروحة دكتوراه غير منشوره ، كلية العلوم السياسية - جامعة بغداد ١٩٩٧ ص ١٦ .

<sup>٣</sup> - ابراهيم سعد الدين واخرون . كيف يصنع القرار في الوطن العربي ، ط ١ ، مركز دراسات الوحدة العربية ، بيروت ١٩٨٥ ص ١٠٣.

<sup>٤</sup> - خميس ناصر ، نوع عملية صنع القرار التنظيمي و دور المعلومات فيها ، مصدر سبق ذكره ص ٧٥.

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<sup>١</sup>. 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<sup>٢</sup>. كما ان لأجهزة نقل المعلومات مهمة مهمة توزيع المعلومات الى المكان الصالح لإستخدامها في اللحظة المناسبة خصوصاً أثناء الأزمة حيث تؤدي دقة وسرعة نقلها إلى صانع القرار دوراً في تخطي صانع القرار لضغط متغير الوقت<sup>٣</sup>. 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 صانع 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<sup>٤</sup>. و تشكل المعلومات عند هذه المرحلة نقطة مهمة وعاملاً حاسماً في نجاح

<sup>١</sup> - Holsti, K.J. , International politics : A Framework for Analysis 2nd Edition London , prentice Hall , 1972 , p236.

<sup>٢</sup> - اسماعيل صبري مقلد ، العلاقات السياسية الدولية ، مصدر سبق ذكره ، ص٢٥٨.

<sup>٣</sup> - عبد اللطيف المباح . المعلوماتية وعملية صنع القرار السياسي الخارجي ، مصدر سبق ذكره ، ص٥١.

<sup>٤</sup> - انظر كل من : بيسوي 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 ، فضلاً عن انهما يعينان العلم أو الصورة التي تتكون في ذهن صانع القرار بصرف النظر عن الخصائص الموضوعية للحقيقة موضع التعامل<sup>١</sup>. 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 بدرجة أكبر وفقاً لإدراك صانع القرار لذلك الموقف و المتغيرات المؤثرة به ، و على ضوء ذلك فأن أهمية المعلومات تكمن في تأثيرها على كيفية إدراك صانع القرار لحقيقة الموقف و تخفف من وطأة و مساحة النسق العقيدي لصانع القرار في القرار المتخذ<sup>٢</sup>. فعقائد صانع القرار لها تأثير كبير في تفسيره للمعلومات كلما كانت هناك ثقة 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 تؤكد<sup>٣</sup>. 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 إتزام 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 الحديفي، في عملية صنع القرار السياسي الخارجي، مصدر سبق ذكره، ص ٦٧

٢- عبد اللطيف المباح، المعلوماتية وعملية صنع القرار السياسي الخارجي، مصدر سبق ذكره، ص ٥٤

٣- انظر احمد الكفرانة، العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار في السياسة الخارجية، مجلة دراسات دولية، العدد ٤٢، مركز الدراسات الدولية - جامعة بغداد، ٢٠٠٩ ص ١٩.

### 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 لصانع القرار سمات المشكلة التي يتعاملون معها و في ضوء ما يتوفر من معلومات و حقائق عن المشكلة لصانع 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<sup>١</sup>. 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<sup>٢</sup>. و في ضوء هذه الأنساق المعلوماتية فأن صانع القرار يبحث عن البدائل السلوكية في إطار طريقتين رئيسيتين هما :

أ - البحث عن البدائل المتاحة و تحديد نتائج كل بديل مع تقدير إحتمال حدوث كل تلك النتائج كلما جددت 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 المتفككة مع النسق العقيدي و خبرات و تصورات صانع القرار فقط

<sup>١</sup> - انظر أحمد النعيمي ، السياسة الخارجية ، مصدر سبق ذكره ص ٩٤. و عبد اللطيف المياح ، المعلوماتية و عملية صنع القرار السياسي الخارجي ، مصدر سبق ذكره ص ٥٤.

<sup>٢</sup> - اياد عبد الكريم ، السياسة الخارجية الامريكية تجاه غرب افريقيا بعد الحرب الباردة ، اطروحة دكتوراه غير منشوره ، كلية العلوم السياسية - جامعة بغداد ، ٢٠٠٦ ص ١٣.

- 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 أولاً 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<sup>١</sup>.
  - 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 تكشف عبر دقة المعلومات ، مع الأخذ بالإعتبار إن مهمة اكتشاف النوايا لا سيما 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<sup>٢</sup>. 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 صانع القرار.
- و أخيراً فإن إختيار صانع القرار لأحد البدائل يوصلنا الى ما يسمى بلحظة إتخاذ القرار (Decision Taking) و هي العملية التي يترجم صانع القرار فيها البدائل الى فعل للاستجابة لتحدي معين هو المشكلة أو الموقف.

<sup>١</sup> - مازن الرمضاني . في عملية اتخاذ القرار السياسي الخارجي ، مصدر سبق ذكره ، ص ١٦٢

<sup>٢</sup> - احمد الكفارنة . العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار في السياسة الخارجية ، مصدر سبق ذكره ص ٣٤



بإجراءات دراسة و تحقيق تحصيلي 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 و حضورها الدائم في حياة الفرد و الجماعة و المجتمع و الدولة بأنماط و أشكال مختلفة و التي على أساس وجودها و أهميتها بنى علماء في ميدان الإقتصاد و الإدارة و الإجتماع و السياسة نظريات و مناهج مختلفة و بنماذج و مقاربات متنوعة تارة توظف لأغراض التحليل و أخرى توظف لأغراض الوصف و التفسير فيما يستفاد من قسم آخر منها كخطة عمل إستراتيجية 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 و خصوصاً في لحظات و مفاصل القرار فيها كما أشار إلى ذلك العالمان توم ستونير (Tom Stonier) و ألفن 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 تنزل المتغير الأساس في عملية صنع القرار و الذي لا يمكن لصناع القرار تجاهل دوره وهم يستعدون لإتحاذ قراراتهم إزاء البيئة التي أفرزت الموقف ذا الصلة، بل إن البعض من صناع القرار في الأنظمة المؤسساتية الديمقراطية لا يتردد في المجازفة بأمر عدة و تحشم عناء التلاعب بالمعلومات و توظيفها خدمة لأهداف معينة في السياسة 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 والاتصال 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 قراراتهم من أجل ضمان نجاحها وفعاليتها 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.