

## الفصل الحادي عشر

### اتخاذ القرارات في السياسة الخارجية

المبحث الأول - مفهوم عملية اتخاذ القرارات الخارجية

المبحث الثاني - مشكلة العلاقة بين أجهزة جمع المعلومات وأجهزة اتخاذ القرارات الخارجية

المبحث الثالث - تقسيم المؤلف التي تناولها قرارات السياسة الخارجية

obeikandi.com

## الفصل الحادي عشر

### اتخاذ القرارات في السياسة الخارجية

سبق أن ذكرنا أن لكل دولة استراتيجية تضمنها أهدافها وتحاول بها أن تحمي مصالحها وأمنها في إطار ما يتوفر لها من موارد القوة وامكانياتها بمختلف عناصرها المادية وغير المادية ، ولكي تتحول مثل هذه الاستراتيجية الخارجية إلى سياسة عملية قابلة للتطبيق . فانها لابد وأن تكون محكومة بسلسلة من القرارات المترابطة منطقيا خلال كافة المراحل التي يسلكها هذا التطبيق . ومن هنا تبدو الأهمية الخاصة لعملية اتخاذ القرارات الخارجية ، اذ من خلالها يمكن التعرف على الكيفية التي تتفاعل بها الدول مع المؤثرات المختلفة التي تأتيها وتنعكس عليها من النظام الدولي الذي تشكل طرفا فاعلا فيه ، وذلك في نطاق ما يجرىها من دوافع أو ما تحاول أن تنجزه من أهداف .

### المبحث الأول

#### مفهوم عملية اتخاذ القرارات الخارجية

يقصد باتخاذ القرارات عموما التوصل إلى صيغة عمل مقبولة من بين عدة بدائل متنافسة ، وكل القرارات ترمى إلى تحقيق أهداف بعينها ، أو تقاضى حلوث نتائج غير مرغوب فيها .

واختيار القرار يرتبط في أساسه بوجود معايير ترشيد يمكن الاحكام إليها في عمليات الموازنة والرجيح والمفاضلة النهائية ، فالتركير على قرار بلماته لابد وأن يجرى نتيجة اقتناع منطقي بكل ما يمثله مضمون القرار ويرمز إليه ونفسى إطار التصور العام لما يترتب على الأخذ به من مخاطرات وما يمكن أن يحققه في النهاية من نتائج . ومثل هذا الاقتناع لا يمكن أن يتأني بالطبع الا بعد مشاورات ومداولات تبحث فيها كل الجوانب المتعلقة بموضوع القرار .

وقد تصدى هارولد لازويل أحد أساتذة العلوم السياسية البارزين لتحليل هذه النقطة بأن أوضح أن معايير الرشيد في اتخاذ القرارات تمتد لتشمل عدة أمور واعتبارات من أهمها : -

مدى وضوح فكرة الهدف ، ودرجة الدقة في قياس وتقييم الاحتمالات المترتبة على الأخذ بقرول معين من بين عدة قرارات بديلة، ثم أخيراً مدى القدرة على تطويع سبل المعرفة المتاحة في خدمة الهدف النهائي الذى ينشده القرار. أو بمعنى آخر فإن القرار الرشيد هو محصلة التقييم المتوازن على قدر الامكان لكل القيم المسيطرة والحقائق المتاحة والتوقعات المتعلقة بظروف المستقبل ، فواضع القرار يقيم جزءاً هاماً من افتراضاته وتوقعاته على أساس تصوراته للأوضاع في المستقبل ، ومن ثم ، يجب أن تكتمل له القدرة على تغيير الأمور بالشكل الذى يجعل المستقبل أكثر مطابقة لرغباته وأهدافه . (١)

#### العناصر الرئيسية في عملية اتخاذ قرارات السياسة الخارجية : -

تشتمل عملية اتخاذ قرارات السياسة الخارجية على عدد من العناصر الرئيسية التى يمكن إنجازها على النحو التالى : -

١ - البيئة الخارجية بكل أبعادها وحقاتها وضغوطها ومؤثراتها ، وبكل جوانب التداخل والتفاعل فيها . فالبيئة الخارجية تفتح امكانيات معينة للتصرف بينما تضع قيوداً على بعض امكانيات التصرف الأخرى البديلة .

وبصورة عامة فانه كلما زاد ضغط البيئة قلت امكانيات التصرف وتناقصت مجالات الاختيار المفتوحة أمام الأجهزة المشغولة عن اتخاذ قرارات السياسة الخارجية ، وبالعكس فكلما قل ضغط البيئة زادت فرص التصرف وبالتالي تنوع مجالات الاختيار .

وفي اطار هذه النقطة بالذات نجد أن هناك من أمثال هارولد سبروت Sprout من يحاول أن يفرق بين شكلين محددتين للبيئة الخارجية وهما البيئة السيكولوجية ( Psychological Environment ) ، وهى تتحدد في

نطاق الاتجاهات والتصورات الخاصة بوضع قرارات السياسة الخارجية ،  
والبيئة الحركية ( Operational Environment ) وهي البيئة الفعلية التي  
تتخذ فيها هذه القرارات . وقد تختلف البيئة السيكولوجية عن البيئة الحركية كما قد  
تتفق معها ، ومعيار الاختلاف أو الاتفاق يرتبط في النهاية بمدى دقة التصورات  
لدى واضعي القرارات ومدى اتصالها بالواقع . (٢)

٢ - البيئة الداخلية للقرار وتتكون من الأوضاع الاجتماعية السائدة ومن  
النظام السياسي والاقتصادي للدولة ، ومن الجماعات غير الحكومية وجماعات  
الضغط والمصالح والأحزاب السياسية ، الخ فالأوضاع الاجتماعية قد  
تضغط على واضع القرارات الخارجية بطريقة يصعب معها أن يتخلص منها أو  
أن يتغاضى عنها .

وبالمثل فإن طبيعة النظام السياسي من حيث كونه ديمقراطي أو غير ديمقراطي  
قد تؤثر في عملية اتخاذ قرارات السياسة الخارجية . فالطبيعة  
الديمقراطية للنظام السياسي تلمح بضغوط على أجهزة وضع القرارات الخارجية  
على نحو لا يحدث في ظل الأنظمة غير الديمقراطية . كما أن الطبيعة الديمقراطية  
للنظام السياسي عادة ما توسع مجال المشاركة سواء بالخبرة أو الرأي أو المشورة  
عند كل مرحلة من مراحل اتخاذ القرار الخارجي وبشكل يصعب تصوره في  
حالة الأنظمة غير الديمقراطية التي تعمل على تركيز هذه العملية وحصرها في  
أضيق نطاق ممكن .

وبالإضافة ، فإن الجماعات غير الحكومية وجماعات المصالح والأحزاب  
السياسية تشكل هي الأخرى مراكز قوة ضاغطة على أجهزة وضع القرارات  
الخارجية ، وبمقدار هذه الضغوط وتفاعلاتها المتبادلة وما يتولد عنها من اتجاهات  
تحدد بعض معالم البيئة الداخلية التي تمثل عنصرا هاما من عناصر الجو العام الذي  
يتخذ القرار في إطاره (٣) .

٣ - واضع القرارات الخارجية كل في إطار تركيب معين من القيم  
والمعتقدات التي تضغط على تفكيره وسلوكه في اتجاه أو آخر ، تبعا للتفاوت  
في طبيعة المصادر التي تستمد منها هذه القيم والمعتقدات ، وبكل ما يمكن أن

يرتب على ذلك بالضرورة من اختلاف في مضمون التصورات وبالتالي من تنوع في نماذج الفكر والسلوك .

٤ - القدرات القومية المتاحة للدولة متخلدة هذه القرارات الخارجية والتي نستطيع بها أن نساند تنفيذ نخط معين من أنماط القرارات أو السياسات في مواجهة ردود الفعل الدولية المضادة . ولا يخفى أن اتساع قاعدة الموارد والقدرات يوسع من نطاق الاختيار ويوفر فرصا أفضل لتنفيذ هذه القرارات .

وتقييم القدرات وتحديد دورها مسئولية ذات شقين :

( أ ) فالتقييم يجب أن يتم بصورة موضوعية بعيدة عن التحيز الذي قد يوفر انطباعات خاطئة والتي لا بد وأن تبني عليها تقديرات خاطئة وبالتالي قرارات خاطئة تضر بالمصالح القومية للدولة وذلك في المواقف التي تتعامل معها من خلال تلك القرارات .

( ب ) ضرورة أن يتوفر تصور دقيق عن الكيفية التي سينم بها تحريك هذه القدرات القومية في الموقف وبالشكل الذي يجعل القرار الخارجي قادرا على تحقيق أهدافه المقررة .

٥ - الضغط الناتج عن الحاجة إلى اتخاذ قرار بشأن موضوع معين اذ بدون هذا الضغط تنفى الحاجة إلى اتخاذ القرار أصلا . والضغط قد يكون نابعا من الارتباط بهدف معين ، ويمدى الاصرار على الوصول إلى هذا الهدف في الواقع المادى ، تتحدد قوة الحائز على اتخاذ القرار الذي يمكنه أكثر مسن غيره ان يستجيب للنواهي ذلك الهدف .

كما أن الضغط لاتخاذ القرار قد يكون مرتبطا بتوقعات الرأى العام وباللحاح اليئة الداخلية عليه . وبمقدار احساس أجهزة وضع القرارات الخارجية بهلما الضغط وانفعالها به أو تفاعلها معه ، تكون الرغبة في اتخاذ القرار أو لا تكون . أضف إلى ذلك قوة الضغوط العاطفية والانفعالية التي تتولد في جو اليئة العامة للقرار والتي تؤثر فيه من ناحية أو أخرى . (٤)

٦ - الهيكل التنظيمي الرسمي السدي تم في اطاره عملية اتخاذ القرارات الخارجية وتختلف الهياكل التنظيمية من حيث درجة تشعبها وتعدد مستوياتها ، وأيضا من حيث مدى تعقد الاجراءات التي تحكم علاقاتها ونماذج الاتصال والتعامل فيها . فالتشعب وتعدد المستويات التنظيمية قد يكونان من عوامل تعقيد عملية اتخاذ القرارات بعكس الحال مع الهياكل التنظيمية البسيطة .

ويقال ان هنا الجانب من جوانب عملية اتخاذ القرارات الخارجية يستلزم البحث في : -

(أ) تحديد مدى خضوع السلطة التنفيذية للقيود والضوابط التشريعية عند وضع السياسة الخارجية . فالسلطة التشريعية هي التي تصدق على المعاهدات الخارجية وهي التي تملك أن توافق أو لا توافق على الاعتمادات المالية المقترحة لتنفيذ برامج السياسة الخارجية ، وهي التي تقوم بدور الوسيط بين الحكومة والرأي العام في أمور السياسة الخارجية حيث تعقد جلسات استماع ، وتصدر توصيات تستند فيها أو تتحفظ على سياسات خارجية معينة ، وهكذا .

(ب) وفي داخل الجهاز التنفيذي نفسه ، فإنه يتعين الوقوف على طبيعة العلاقة السائدة بين رئيس الدولة ووزير خارجيته ، أو بينهما وبين الخبراء والمستشارين العاملين في نطاق الجهاز التنفيذي ، وكذلك علاقتها بسفراء الدولة ممن لهم صلة بموضوع السياسة أو القرار قيد البحث ، وأيضا العلاقة بين وزيرى الخارجية والدفاع ، وبين وزير الخارجية ورئيس جهاز المخابرات ، الخ .

(ج) البحث فيما اذا كان لدى رئيس الدولة أو رئيس الوزراء اتجاه نحو مركزية التحكم في السياسة الخارجية ، أم أنه يميل إلى تفويض سلطته في هذه الأمور ، وهل يعتمد رئيس الدولة أو الحكومة على المشورة الجماعية التي يمكن أن تقدمها إليه أجهزة معينة مثل هيئة الوزارة أو مجلس الأمن القومي ، وهل يؤخذ بقرارات سفراء الدولة في الخارج ، ثم أن الحقائق التي تتضمنها تلك التقارير لا تترن كثيرا في حسابات جهاز اتخاذ القرارات الخارجية المشول .

## اتخاذ السياسات في عملية اتخاذ القرارات الخارجية

فيما يتعلق باختيار واضعي القرارات الخارجية للسياسات ، فهناك بعض ملاحظات يجب أن تكون ماثلة في أذهاننا وهي : -

أولا : أن واضعي القرارات عند اختيارهم للسياسات ، فانهم لا يختارون من بين كل السياسات البديلة الممكنة وانما فقط من بين تلك البدائل المنظورة لهم . فهناك سياسات بديلة من النوع غير المنظور قد تكون أكثر قبولا من الناحية السياسية بينما أن بعض السياسات البديلة الممكنة قد لا تكون مقبولة سياسيا ، ولكن عدم معرفة واضع القرارات بالنوع الأول هو الذي يجعله يحد نفسه في اطار النوع الثاني ويختار من بينه أكثر البدائل قبولا ، أو بمعنى آخر فان السياسات التي يتوصل إليها واضعو القرارات هي أكثر البدائل قبولا من بين كل السياسات المنظورة لا أكثرها قبولا من بين كسل السياسات الممكنة . (5)

ثانيا - انه لا توجد قواعد موضوعية متفق عليها لترشيد أحكام واضعي القرارات في مسائل السياسة الخارجية ، ولنا يمكن القول بأن الكثير من السياسات التي يتوصلون إليها تعاني من بعض نقاط الضعف تحت تأثير أى من العوامل الآتية :

١ - عدم وضوح الأهداف في ذهن واضع القرارات بطريقة تجعل من الصعب عليه أحيانا صياغة هذه الأهداف في شكل سياسات قابلة للتنفيذ .

٢ - ان بعض الاتجاهات المسيطرة على الرأي العام قد تعمل على تضيق نطاق الاختيار من بين السياسات البديلة المتنافسة بشكل أو آخر ولنا يكون الرأي العام قيلا ضاغطا على اختيار بعض البدائل التي تعتبر أكثر ملاءمة من غيرها في حكم واضعي القرارات .

٣ - ان اختيار سياسة معينة قد يجعلها تتداخل مع أو تضيق سياسة أخرى ، وهو أمر غير مقبول بالنظر إلى النتائج المتوقعة من جراء تنفيذ نمطين من السياسات المتعارضة في نفس الوقت .

٤ - ان عدم التوافق في اتجاهات وقيم ومعتقدات. العناصر المشتقة عن اتخاذ القرارات الخارجية قد ينتهي باختيار سياسات خاطئة نتيجة هذا الوضع الشاذ الذي تعاني منه العملية برمتها منذ بدايتها .

٥ - ان التحيزات الشخصية لبعض واضعي القرارات قد تحول دون التفكير في بعض البدائل التي يقضى منطلق الموقف بتحليلها وتقييمها .

٦ - ان هناك مواقف خارجية تبلغ حدا كبيرا من التعقيد بحيث يصبح من الصعب على واضعي القرارات أن يستوعبها ويفسروها بطريقة صحيحة ، وينعكس ذلك بصورة سلبية على السياسات التي يأخذون بها .

٧ - ان جهاز اتخاذ القرارات قد يكون مثقلا بالأعباء التي تجعله عاجزا عن اتخاذ القرار المطلوب بالفاعلية المنشودة وفي الاطار الزمني المحدد لذلك.

٨ - عدم قدرة واضع القرارات الخارجية على اجراء تقييم دقيق وشامل لعناصر قوته القومية مقارنة بقوة الأطراف الأخرى التي تؤثر فيها هذه السياسات بصورة أو أخرى (٦) .

العوامل التي تزيد من صعوبة التنبؤ في القرارات الخارجية : -

من المسلم به أن القرارات الخارجية تقوم أساسا على التنبؤات التي يقيمها واضعو هذه القرارات بشأن ردود الفعل الدولية التي يحتمل أن تثيرها أو تنتج عنها . ولكن هناك عوامل تجعل من هذا التنبؤ أمرا صعبا في كثير من الأحيان ومن ذلك :

١ - وجود عدد كبير من الأطراف في المواقف التي تتناولها هذه القرارات مما يجعل من الصعب التعرف على ردود الفعل وأنماط السلوك المحتملة لكل واحد من هذه الأطراف .

٢ - ان هذه الأطراف قد تتنوع من حيث طبيعتها ، وقوتها النسبية . واحتياجاتها وأهدافها ، وهو ما يضيف إلى صعوبة التنبؤ في مثل هذه الحالات التي يحدث فيها التفاعل بين أطراف الموقف بطريقة معقدة .

٣ - معدل التغيير المرتفع أحيانا في عناصر الموقف مما يجعل من التنبؤ في مواقف غير مستقرة بطبيعتها عملية غير ممكنة أو غير دقيقة .

٤ - ان الطريقة التي تؤثر بها الأطراف في عناصر الموقف ، والطريقة التي تؤثر بها عناصر الموقف في أطرافه ، قد تكون بالغة التعقيد في مواقف خارجية معينة ، أى أن التأثير المتبادل لا يعكس نمطا طبيعيا ومألوفا وبسيطا .

٥ - عدم توافر الحقائق والمعلومات التي تكفى لفرض هذه التنبؤات والقرارات

## المبحث الثاني

### مشكلة العلاقة بين أجهزة جمع المعلومات وأجهزة

#### اتخاذ القرارات الخارجية

من الأمور المسلم بها أنه بدون الحقائق الأساسية التي تبنى عليها قرارات السياسة الخارجية ، تصبح هذه السياسة وكأنها بلا أساس ، وربما كان ذلك هو السبب الذي دعا الجنرال وليام دونوفان Donovan مدير جهاز المخابرات الأمريكية أثناء الحرب العالمية الثانية ( وهو الجهاز الذي عرف بمكتب الخدمات الاستراتيجية ) إلى القول بأن السياسة الخارجية لا يمكنها أن تكون أقوى من ذلك الأساس من المعلومات الذي تبنى عليه أو على حد تعبيره : -

**No Foreign Policy Can Never be Stronger than the information on which it is based." (V)**

ولعل هذه الأهمية التي تتمثلها الحقائق والمعلومات في عملية اتخاذ القرارات هي التي تبرز ما يسمى بمشكلة العلاقة بين أجهزة جمع المعلومات وأجهزة اتخاذ القرارات الخارجية وأنسب الأشكال التي يجب أن تكون عليها ، فعل سبل المثال : هل تكون مهمة أجهزة جمع المعلومات وأجهزة اتخاذ القرارات الخارجية هي مجرد جمع المعلومات فقط ، ورفعها إلى أجهزة اتخاذ القرارات الخارجية دون أن تبدي فيها رأيا معينا ، أم أن مسؤولية أجهزة جمع المعلومات هي تقديم تلك المعلومات في إطار تفهمها لطبيعة المشكلة التي تجمع المعلومات بشأنها ؟

ومن هنا فإن تحديد طبيعة هذه العلاقة كان موضع جدل ، وإن كان الاتجاه الغالب هو أن تقتصر مسؤولية أجهزة جمع المعلومات على تقديم الحقائق بشكلها المجرد الخام (Raw Facts) لكي تقام على أساسها السياسات . وينى هنا الاتجاه على بعض اعتبارات رئيسية منها ان الاكتفاء بتقديم هذه الحقائق المجردة

و دون اتمام تحييز هذه الأجهزة عليها ، هو ضمان لحيديتها وموضوعيتها وقربها من الواقع . أما اذا قامت أجهزة جمع المعلومات بتضيق الموقف الخارجى على طريقتها الخاصة وجمع المعلومات في نطاق هذا التفسير ، فان الأمر قد ينتهى بتقديم صورة مشوهة وغير واقعية للموقف الخارجى .

وبالرغم من سلامة المنطق الذى يبنى عليه هذا الاتجاه فقد تعرض لانتقادات عديدة منها : - انه ما لم تكن أجهزة جمع المعلومات على دراية كاملة بأبعاد المشكلة التى ستخضع للقرارات الخارجية في مواجهتها ، فان الحقائق التى تجمعها عنها ستكون على غير صلة وثيقة بها . فالإلمام بالمشكلة يحدد العناصر التى يجب أن تركز عليها أجهزة جمع المعلومات عند قيامها بمهمتها . ولذا ، وكما يقال فانه لا بد من وجود حد أدنى من التنسيق أو التوجيه بين أجهزة اتخاذ القرارات الخارجية وأجهزة جمع المعلومات . ومسئولية التوجيه تتضمن أمورا حيوية مثل تعريف أجهزة جمع المعلومات بأهداف الدولة في مواقف معينة ، وإيقافهم على الاطار العام لسياساتها وخططها الخارجية ، واحاطتهم علما بالمشكلات التى تصادفها الدولة في علاقاتها الخارجية في وقت من الأوقات ، الخ .

ويضيف أصحاب هذا الرأى أنه في أى موقف دولى مهما كان بسيطا أو محدودا فان عدد العناصر التى يتعين التعرف عليها يصبح أمرا معقنا للغاية ، ولهذا فانه ما لم تكن هناك فروض نظرية معينة أو بعض التوقعات المحددة التى توضح العناصر التى ينبغى التركيز عليها أكثر من غيرها ، فان أداء هذه المهمة يكون شبه مستحيل . ومن أهم الاجراءات التى يمكن لواضع القرارات الخارجية أن يعتمد عليها للخروج من هذا الإشكال : -

( أ ) اثاره التساؤلات حول الاحتمالات المتوقعة من وراء هذا النمط أو ذلك من أنماط التصرف .

( ب ) تصميم نظرية تتفق مع طبيعة المشكلة ويكون التحليل في نطاق فروضها الرئيسية .

(ج) البحث عن الحقائق التي يتطلبها التحليل انسجاما مع الاطار النظري السابق وذلك بهدف التوصل إلى القرار المناسب في مواجهة المشكلة المطروحة .

فعل سبيل المثال اذا كان واضح القرارات يبحث في الاحتمالات المتوقعة من وراء اتباع سياسة تقوم على المهادنة في موقف خارجي معين فان للنظرية التي يقيمها ستحاول أن تحدد طبيعة المتطلبات السياسية أو النفسية التي يلزم توفيرها لهذه السياسة حتى تحقق الدور المطلوب منها . وبالتالي فان هذه النظرية هي التي تقرر أى عناصر الموقف يجب التركيز عليها في مرحلة جمع الحقائق والمعلومات ، وهكذا .

وميزة هنا الاجراء في رأى من يدافعون عنه هي أنه ينجصر الكثير من الوقت والجهد الذي يضيع بسبب عدم ربط الحقائق المطلوبة بالمشكلة قيد البحث.

وبالرغم من ذلك فقد وجد الاجراء السابق من ينتقده بحجة أن التوجيه الذي تمارسه أجهزة اتخاذ القرارات الخارجية يجب ألا يكون توجيها عاما ، وانما يجب أن يكون جمع المعلومات مركزا وإلى أقصى حد في المشكلة التي تعنى هذه الأجهزة ولا يتعداها إلى تقديم حقائق أكثر عمومية أو أقل خصوصية من الحقائق المطلوبة .

ومثل هذا التوجيه الخاص يقتضى تزويد أجهزة جمع المعلومات بقائمة تضم مجموعة السياسات البديلة التي تفاضل أجهزة اتخاذ القرارات من بينها. وفي هذه الحالة تتولى أجهزة جمع المعلومات تجميع أكثر الحقائق اتصالا بكل واحدة من هذه البدائل . ولكن مرة أخرى ، فان الخطر الجانبى لهذه المشكلة يتمثل في أن تجميع هذه الحقائق المتخصصة سيزيد من احتمال التشويه الناتج عن الاختيار المتحيز لبعض العناصر على حساب البعض الآخر ، ومن ذلك يتضح أن هذا الاتجاه الأخير ربما كان أكثر اضرارا بمصالح الدولة من الاتجاه السابق الذي ينحو إلى جعل تلك الحقائق أكثر عمومية من النوع الآخر . (أ)

## المبحث الثالث

### تقسيم المواقف التي تتناولها قرارات السياسة الخارجية

حاول البعض وعلى رأسهم ريتشارد ستاندر التفرقة بين المواقف التي تتناولها قرارات السياسة الخارجية بأن قسموها على النحو التالي :-

(أ) المواقف ذات الميكل المحدد والمواقف الملامية التي تفتقر إلى خاصية التحديد والتي تتميز بالغموض وعدم الاستقرار بحيث يصبح من الصعب على واضع القرارات أن يستخلص مغزى محدد لها .

(ب) المواقف الضاغطة والمواقف غير الضاغطة ويقصد بذلك ما يفرضه الموقف على واضع القرارات من ضغط في اتجاه الأخذ بنمط سلوكي معين ، وقد يكون الضغط نابعا اما من داخل الوحدة التي يتخذ فيها القرار أو من البيئة الخارجية .

(ج) المواقف الحساسة أو الحرجة والمواقف غير الحرجة وينصب معيار التفرقة أساساً على مدى ارتباط الموقف بالأهداف الرئيسية التي يركز عليها واضع القرارات ، فهناك مواقف تلمس هذه الأهداف وتمثل تهديدا لها بينما أن هناك مواقف أخرى ليست لها مثل هذه الأهمية

(د) المواقف الانفعالية والمواقف غير الانفعالية ، ومن العوامل التي تخلع على الموقف جوه الانفعالي ، ارتفاع درجة المساء والتهديد والتوتر والاستغزاز ، الخ .

(هـ) مواقف السياسة الخارجية من حيث البعد الزمني فهناك مواقف تتم بخاصية الاستمرار بينما هناك مواقف عارضة ليست لها امتدادات تاريخية أو زمنية سابقة .

(و) المواقف التي يظب عليها تأثير العوامل الموضوعية التي يتعبر السيطرة عليها أو التحكم فيها ، والمواقف التي تخلو من ضغط العوامل الموضوعية (٩)

ويمكن القول بأن الذى يحدد اتجاهات واضعى القرارات من هذه المواقف هو طبيعة الأهداف التى يتوخونها من وراء هذه القرارات وارتباطها بدوافع معينة .

وفي ضوء التحليل السابق الذى أجريناه حول مضمون عملية اتخاذ القرارات فى السياسة الخارجية والصعوبات التى نكتنفها يمكننا أن نشير هنا إلى بعض الخصائص التى تفردها قرارات السياسة الخارجية والتى لا تتوافر لأى نوع من القرارات وهذه الخصائص هى : -

١ - ان البيئات والمواقف التى تتخذ فيها هذه القرارات تصنف بالتعقيد الشديد كما تصنف أيضا بعدم التيقن وعدم الاستقرار ، مما يجعل من الصعب التنبؤ بالنتائج أو التحكم فيها بعكس الحال فى بيئات السياسة الداخلية .

٢ - فقدان التجانس فى أوضاع الأطراف التى تمسها هذه القرارات الخارجية مما يترتب عليه تزايد احتمال ظهور بعض الضغوط وردود الفعل العاكسة من قبل بعض الأطراف التى تؤثر فيها هذه القرارات تأثيرا سلبيا ، أو بسبب ما قد ينسب إلى هذه القرارات من مضامين عدائية .

٣ - ان مصادر البيانات والمعلومات التى تبنى عليها قرارات السياسة الخارجية تتميز بالشعب والتعقيد كما أن درجة الثقة فيها محدودة ، وبالإضافة فان الحاجة إلى تصنيف هذه البيانات تمثل مشكلة لا يستهان بها .

٤ - عدم وجود طرائق للاختبار والتجريب والتحقيق ، ويزيد من حدة المشكلة عدم تكرار مواقف السياسة الخارجية أو تماثلها بالشكل الذى يسمح بعمل هذا التحقيق .

٥ - وجود صراعات واختلافات عميقة حول القيم التى يعتنقها واضعو القرارات الخارجية تبعاً لطبيعة الفلسفة التى يدين بها النظام الذى يعمل كل فى إطاره ، وهذا الاختلاف يفرض الحاجة إلى المساومة والحلول الوسط .

٦ - انقضاء مدد زمنية طويلة نسبيا بين اتخاذ قرارات السياسة الخارجية  
و بين تبلور الأبعاد الكاملة والنتائج النهائية لتلك القرارات . (١٠)

أما عن الأدوات التي يعتمد عليها بصفة رئيسية في تنفيذ قرارات السياسة  
الخارجية فهي أربعة : الأدوات الدبلوماسية ، والأدوات الدعائية والأدوات  
الاقتصادية والأدوات العسكرية . وسنحاول في الفصول التالية أن نحلل هذه  
الأدوات بشيء من التفصيل .

## المراجع

- (١) راجع في ذلك :  
د. اسماعيل صبري مقلد : اتخاذ القرارات في السياسة الخارجية /مجلة السياسة الدولية،  
عدد أكتوبر ١٩٦٨ ، ص ١٢٥ وما بعدها .
- (٢)  
Harold Sproot, Environmental Factors in the Study of International Politics,  
in James Rosensu, International Politics and Foreign Policy, (Free Press,  
New York, (1961), pp. 41 - 57.
- (٣)  
Andrew Scott, The Functioning of the International Political System,  
op. cit., p. 85.
- (٤)  
Ibid, pp. 84 - 85.
- (٥)  
Ibid, pp. 96 - 102.
- (٦)  
Ibid, pp. 93 - 94.
- (٧)  
William Donovan, Intelligence . Key to Defense, Life, September 30, 1946,  
p. 108.
- (٨) راجع في تفاصيل الآراء ووجهات النظر المختلفة التي نيلت حول ما يجب ان تكون عليه  
العلاقة بين أجهزة جمع المعلومات وأجهزة اتخاذ القرارات الخارجية ..  
Robert Wohlstetter, Intelligence and Decision - Making, In, Readings in the  
Making of American Foreign Policy, edited by Andrew Scott & Raymond  
Dawson, (Macmillan, New York, 1965), pp. 131 - 447.  
Roger Hilsman, Intelligence and Policy Making in Foreign Affairs, Ibid,  
pp. 447 - 457.  
Roger Hilsman, The Intelligence Process Ibid, pp. 457 - 467. Kurt London,  
The Making of Foreign Policy East and West, (J.B. Lippincott Company,  
New York, 1965), p. 115.
- (٩)  
Richard Snyder and Others, Foreign Policy Decision Making, (The Free Press  
of Glencoe, 1963), pp. 80 - 81.
- (١٠)  
Ibid, pp. 104 - 105.

## اتخاذ القرارات في السياسة الخارجية : مراجع مختارة

- 1- Braybrooke, David and Charles Lindblom, Types of Division Making, in James Rosenau, International Politics and Foreign Policy, op. cit., pp. 207 - 217.
- 2- Frankel, Joseph, The Making of Foreign Policy, (Oxford University Press, 1963).
- 3- Hilsman Roger, Policy Making in Politics, in James Rosenau, op. cit., pp. 232 - 239.
- 4- Kulski, W.W., International Politics in a Revolutionary Age, op. cit., pp. 629 - 636.
- 5- Makied, Ismail S., The Behavioral Approach to the Study of International Politics (Unpublished thesis, University of Pittsburgh, U.S., 1962).
- 6- Padelford, Norman and George Lincoln, The Dynamics of International Politics, op. cit., pp. 196 - 269.
- 7- Rosecrance, R. N., Action and reaction in World Politics, (Little & Brown, 1963).
- 8- Scott, Andrew, The Functioning of the International Political System, op. cit., pp. 80 - 106.
- 9- Snyder, Richard, and Others, Foreign Policy Decision Making, op. cit.,
- 10- Sprout, Harold, Environmental Factors in the Study of International Politics, in Rosenau, op. cit., pp. 41 - 47.
- 11- Verba, Sydney, Assumptions of Rationality and Non-Rationality in Models of the International System, in Rosenau, op. cit., pp. 217 - 232.