

العنوان:	صناعة القرار السياسي في مصر ناصر - السادات - مبارك
المصدر:	مجلة الديمقراطية
الناشر:	مؤسسة الأهرام
المؤلف الرئيسي:	بيومي، صلاح
المجلد/العدد:	مج 1, ع 3
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2001
الشهر:	صيف
الصفحات:	13 - 40
رقم MD:	330624
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	EcoLink, HumanIndex
مواضيع:	محمد أنور السادات ، رئيس مصر، مصر، القرارات السياسية، اتخاذ القرارات، محمد حسني مبارك ، رئيس مصر، جمال عبدالناصر ، رئيس مصر، الأحزاب السياسية، المعارضة السياسية، الديمقراطية، الأمن القومي، وسائل الإعلام، الرأي العام، السياسة الخارجية
رابط:	<a href="http://search.mandumah.com/Record/330624">http://search.mandumah.com/Record/330624</a>

# صناعة القرار السياسى فى مصر ناصر. السادات. مبارك

د. صلاح بيومى\*

## أولا ماهية القرار السياسى

أصبح مفهوم أو مصطلح «القرار Decision من المصطلحات التى تستخدم كثيرا فى عدد من العلوم الاجتماعية، لعل من أهمها علم الاجتماع وعلم السياسة وعلم الاجتماع السياسى وعلم اجتماع التنظيم وعلم الادارة، وقد بلغ هذا الاجتماع غايته عندما وضع رواد هذه العلوم أسس نظرية جديدة عرفت باسم:

نظرية صنع القرار Decision making theory، وكانت البداية عندما نشر هيربرت سيمون H. Simon أشهر مؤلفاته وأهم إنتاج له «السلوك الادارى» عام ١٩٤٥، حيث اتخذ موضوع القرار كإطار أساسى لتفكيره.. واعتقد أن مفهوم اتخاذ القرارات هو المفهوم السليم للنظرية الادارية. (١) ومما يميز نظرية «سيمون» أنه درس الجوانب النفسية الاجتماعية لعملية صنع القرار فى التنظيم بصفة عامة، فالبناء التنظيمى ووظيفته تتأثر بصفات الأسلوب الانسانى، حيث أن الانسان له دوافع وحاجات وتطلعات ذاتية، كما أن هناك مؤثرات بيئية تحيط به، وكل ذلك يؤثر على قدرته عند صنع القرار المناسب أو اختيار البديل الملائم (٢).

إن نظرية القرار هى دراسة لكيفية صنع القرارات تحت شروط غير حاسمة أو غير متاكدين منها.. وهى تعطينا مهارات فنية متنوعة لمواجهة المشاكل. (٣)

ويشير «أورنشتاين Orenstion» إلى أن عملية صنع القرار فى النظام السياسى تؤثر تأثيرا

\* أستاذ الاجتماع السياسى - جامعة طنطا

مباشرا على حياتنا، حيث أن القرارات السياسية لها تأثير هام علينا. ويستشهد بذلك على ما ذكرته المؤرخة الأمريكية «بريارا تاكمان B. Tuchman» في كتاب لها عن حرب فيتنام، وذلك عندما اتخذ البيت الأبيض قرارا سياسيا بشأن سياسة فرنسا في الهند الصينية، وكذلك قراره السياسي بالحرب ضد فيتنام مما كان له أثر كبير على الشعب الأمريكي. (٤)

وقد ساهم علماء الاجتماع بدور فعال في تحليل عملية صنع القرار، وذلك عندما قاموا بتحليل النظام السياسي، وتحليل السلوك السياسي للمواطنين خاصة فيما يتعلق بعملية صنع القرار سواء على مستوى الجماعة أو على مستوى الدولة ككل. (٥).

ولقد تطور مصطلح «القرار» في العلوم الاجتماعية حديثا، وذلك عندما تبنى عدد من العلماء ذلك الاتجاه الذي يوصف بأنه سلوكي. والافتراض الأساسي الذي يقوم عليه استخدام هذا المفهوم في نطاق السلوكية، هو أن الأفعال التي يؤديها التنظيم، ترجع إلى سلوك وقرارات مجموعة من الأفراد يشغلون أوضاعا رئيسية داخل البناء. على أن وجهة النظر هذه تمثل تصورا برجماتيا، حيث أنها نجحت في وضع أساس المدخل الدينامي الذي ينظر إلى القرارات على اعتبار أنها نتاج عملية التفاعل بين ماهو رسمي وماهو غير رسمي في التنظيم، وقد ساعد ذلك على إضافة الكثير من العوامل السيكولوجية للنظريات المفسرة للسلوك التنظيمي.

ولذلك يعتبر بعض العلماء أن علم النفس قد لعب دورا تكامليا في تطوير نظرية صنع القرار. وهذا ما أكدته أعمال وبحوث «لاصول Lasswell»، حيث عرف القوة بأنها المشاركة في اتخاذ القرارات، وعلى ذلك تصبح العملية السياسية في جوهرها هي عملية صنع القرارات. (٦) ويؤكد هذا المعنى أيضا كل من: «هوج R. Hague»، و«هاروب M. Harrop»، حيث يقولان في «رأينا أن السياسة هي العملية التي من خلالها تقوم الجماعة بصنع قرار جماعي». (٧)

وهكذا تتضافر العلوم الاجتماعية في دراسة الأبعاد النفسية والاجتماعية والتنظيمية لعملية صنع القرار. وعلى ذلك يجب دراسة البيئة النفسية والاجتماعية لصانع القرار لمعرفة أثر التنشئة الاجتماعية والثقافية، وأثر سمات شخصيته على محتوى القرارات التي يتخذها «لذلك اهتم لاسويل بدراسة خصائص الشخصية وأثرها على محتوى القرار. وقد أوضحت بعض الدراسات التي أجريت بعد ذلك، أن ثمة تأثيرا واضحا لشخصية صانع القرار على محتوى قراراته». (٨).

مما تقدم يمكن تعريف عملية صنع القرار السياسي بأنها العملية التي تفترض أو تواجه فعلا مشكلة أو أزمة ما تتطلب قرارا ما، ويتم طرح مجموعة من البدائل لاختيار أحدها باعتباره الأنسب أو الأكثر ملاءمة للحل أو العلاج، ومن ثم يتم وضع هذا القرار موضع التنفيذ.

### تعريف أو ماهية القرار السياسي:

القرار هو اختيار واع بين عدة بدائل Alternatives، والقرار السياسي هو الاختيار الارادي الرشيد من بين عدة بدائل يحقق الهدف أو المصلحة العامة للقيادة السياسية إزاء سياسة الدولة الداخلية والخارجية، وعلى ذلك فالقرار السياسي يعبر عن توجه القيادة السياسية عند صنع السياسة العامة للدولة، واتخاذ المواقف الحاسمة عند رسم سياستها الداخلية والخارجية مما يحقق الفائدة لمجموع المواطنين أو المجتمع. (٩).

والقرار السياسي يعبر عن إرادة أو اختيار القيادة العليا ممثلة في شخص رئيس الدولة. وهو غالبا ما يكون أداة السلطة التنفيذية في تنفيذ السياسة العامة للدولة ويتفق «داهل Duhl» مع «هنتر Hunter» فيما انتهى إليه هذا الأخير من أن السياسيين ماهم إلا أدوات في أيدي من يمتلكون «القوة الفعلية» والذين يعملون من وراء الكواليس، وبالتالي يصبح دور السياسيين ثانويا. (١٠)

وقد يدفعنا رأى كل من «داهل» و«هنتر» إلى الإشارة لموضوع القوة وعلاقتها بالسياسة والقرار السياسي «فالقوة Power» عامل أساسي في السياسة، وعلى ذلك يجب دراسة موضوع توزيع القوة بين المشتركين في عملية صنع القرار، حتى نفهم بوضوح أسباب اتخاذ قرار معين بشأن موضوع أو مشكلة مطروحة للحل» (١١) ذلك أن القوة ونفوذ النخبة الحاكمة وجماعات المصالح يلعب دورا كبيرا عند صنع القرار واتخاذها. فقد يحقق القرار السياسي مصالح أحد الأطراف وفي نفس الوقت قد

يتعارض مع مصالح طرف أو أطراف أخرى. ويرجع ذلك إلى مدى قوة ونفوذ أحد الأطراف في مواجهة طرف أو أطراف أخرى، «فالقوة هي فرصة فرد أو جماعة لكي يحقق إرادته ومصالحه في مواجهة معارضة الآخرين». (١٢)

القرار من حيث موضعه قد يكون قرارا اجتماعيا أو اقتصاديا أو عسكريا أو تعليميا أو إعلاميا. ويجب أن تتوفر للقرار السياسي ثلاثة شروط هي: الشرعية، الإلزام، العمومية. تعنى الشرعية صدوره عن السلطة القانونية المختصة، والإلزام يعنى قدرته على تحقيق الطاعة أو التنفيذ، أما العمومية فتعنى أنه يتعلق بالحاجات العامة لكل أو غالبية المواطنين. (١٣)

ومن الجدير بالذكر، أن طبيعة القرارات السياسية الكبرى تعتمد على مجموعة من المعلومات أو الحقائق التي تتوفر لصانع القرار. ثم تأتي الخبرة، ومن ثم موهبة التصور أو التخيل، وأخيرا يتكون الرأى أو الاختيار الإرادى الرشيد من بين مجموعة البدائل المطروحة حتى يتم تقرير أو اختيار القرار الأصح للموقف أو الموضوع. وفي هذه الحالة يرى البعض أن صنع القرار يمكن اعتباره علما من العلوم لأنه يقوم ويستند على الحقائق والمعلومات. أما إذا لم تتوافر الحقائق أو المعلومات، أو لا يمكن الحصول عليها، فهو في هذه الحالة فن، لأنه يعتمد على خبرة شخصية صانع القرار فقط، «فاتخاذ القرار هنا فن وليس علما». (١٤) ومع ذلك فهناك من يجمع بينهما ويرى أن «صنع القرار علم وفن، ولولا هذا ما كان هناك ترشيد للإدارة في كل موقع من مواقع العمل». (١٥)

وطالما كان القرار السياسي يعتمد على الحقائق والمعلومات، فلا بد من توافر قنوات الاتصال Communication التي تمد صانع القرار بما يحتاجه من معلومات وحقائق ثم نقل القرار بعد ذلك إلى الأجهزة أو التنظيمات المختصة لتنفيذه. وسوف نتحدث عن ذلك الموضوع فيما بعد بتفصيل أكثر، عندما نعرض للعوامل المؤثرة في صنع القرار السياسي.

### ثانيا: الفرق بين القرار السياسي وغير السياسي

١٥  
إن تقسيم القرار إلى سياسى وغير سياسى أو إدارى يتم حسب نوع السلطة التي يتم في إطارها أو اختصاصها. ومحور التقسيم يدور حول الأهداف والوسائل. وعلى ذلك يبدو الفرق بينهما كما يلي:-

١. القرار السياسي يتعلق برسم أو تخطيط الأهداف الاستراتيجية، في حين أن القرار الإدارى يتعلق بتنفيذ الأهداف، فهو وسيلة أو أداة لتنفيذ القرار السياسي.

٢. القرار السياسي تصنعه القيادة السياسية، ويتعلق بالسياسة العامة للدولة، داخلية وخارجية. وغالبا ما يحتفظ الرئيس بمسئولية القرارات النهائية للسياسة الخارجية للدولة. (١٦) أما القرار الإدارى فتصنعه الأجهزة الادارية، وغالبا ما يتعلق بأمر داخلية.

٣. القرار السياسي تعود آثاره ونتائجه على جماعات كثيرة من المواطنين أو المجتمع كله. مثل قرار حرب أكتوبر ١٩٧٣ أو قرار الانفتاح الاقتصادى، فآثار القرار ونتائجه تكشف بوضوح الفوائد التي تعود على الطبقة الحاكمة من خلال الامتيازات Concessions المناسبة التي تحققها للجماهير والتي تتحاشى بها المعارضة الراديكالية Radical. (١٧).

أما القرار الإدارى فقد يهم أو تعود آثاره على فئة أو جماعة معينة من المواطنين، مثل قرار منح علاوة تشجيعية أو مكافأة لبعض الموظفين المتميزين.

٤. القرار السياسي يخضع لأنواع متعددة من الرقابة والمتابعة تشمل الرقابة السياسية والتشريعية والقضائية، إلى جانب الرقابة الشعبية والتي يمثلها الرأى العام ووسائل الإعلام والمنظمات السياسية والشعبية. أما القرار الإدارى فيخضع لنوعين من الرقابة، الرقابة الادارية والرقابة الذاتية. (١٨)

٥. القرار السياسي يركز على الشرعية والتراضى والعمومية، في حين أن القرار الإدارى يركز على المشروعية والتدرج والمنطق.

وأخيرا، يجدر أن نشير إلى أن القرارات سواء كانت سياسية أم ادارية، تستمد قوتها الإلزامية من عدة مصادر:

● القيادة أو السلطة وهي التي تعطى للقرار قدرته على الإلزام والخضوع له ثم تنفيذه.

- الخبرة التي يتمتع بها صانع القرار .
- النفوذ أو القوة على التأثير في الآخرين .
- القدرة على الثواب والعقاب في حالة تنفيذ أو عدم تنفيذ القرار .

### ثالثا: مراحل صنع القرار السياسي

إن استقراء التاريخ والقرارات السياسية التاريخية الكبرى، يدلنا على أن مثل هذه القرارات ترجع غالبا إلى طبيعة النظام السياسي في الدولة. ففي النظم السياسية الديكتاتورية، يكون القرار السياسي غالبا نتيجة إرادة واختيار القائد السياسي أو رئيس الدولة.

وفي هذه الحالة يطلق عليه اصطلاح: القرار السياسي الفردي - Individual Political Decision أما في النظم السياسية الديمقراطية فغالبا ما يكون القرار السياسي نتيجة دراسات لهيئة المستشارين بمعاونة المؤسسات أو المنظمات السياسية الأخرى في الدولة. وفي هذه الحالة يطلق عليه اصطلاح: القرار السياسي الجماعي Group Political Decision. فالقرارات في النظام الديمقراطي تتميز عن القرارات في النظام الديكتاتوري أو الفردي بأنها قرارات رشيدة ومسئولة صنعها رجال مفكرون عقلانيون Rational. (١٩)

وقد اختلف علماء السياسة والاجتماع السياسي من جهة، وعلماء الادارة من جهة أخرى حول كيفية صنع القرار أو مراحل صنعه اختلافا نسبيا وليس جوهريا .  
فعلماء الادارة والتنظيم يرون أن القرار أيا كان نوعه يشتمل على عدة مراحل أو خطوات يمكن إجمالها فيما يلي: (٢٠)

(أ) تحديد المشكلة أو الموقف موضوع القرار .  
(ب) تحديد المعلومات أو البيانات. وهي تعتبر بمثابة المحرك الأساسي للقرارات ووسيلة لتوجيه تصرفات صناع القرار وقدرتهم على معالجة المعلومات وتحليلها، للوصول إلى عدة خيارات أو بدائل .  
(ج) تقييم البدائل والمفاضلة بينها، ثم عرضها على القيادة العليا لدراسة الآثار المحتملة والتي يمكن أن تترتب على تنفيذ كل بديل .

(د) اختيار الحل أو أفضل البدائل، وتلك هي مهمة صاحب القرار أو الرئيس .  
(هـ) التنفيذ ثم متابعة التنفيذ، فالتنفيذ هو التتويج النهائي لمراحل صنع القرار، ومتابعة التنفيذ عملية ضرورية من أجل التحقق من انجاز الهدف المطلوب من القرار .  
ومن الجدير بالذكر هنا أن النموذج التقليدي لعملية صنع القرار الجماعي التي أشرنا إليها، تستند إلى النموذج التقليدي لعملية صنع القرار الفردي والتي قال بها «جون ديوي J. Dewey» في القرن التاسع عشر عندما ذكر أن الناس يواجهون مشاكلهم الشخصية من خلال أربع خطوات هي: (٢١)

١. التعرف على المشكلة أو الشعور العام بوجود صعوبة .
٢. تعيين وتعريف المشكلة .
٣. تقدير المعايير التي بواسطتها يضع الحل .
٤. اختيار وتنفيذ الحل .

أما علماء السياسة والاجتماع السياسي فيقسمون عملية صنع القرار السياسي إلى ثلاث مراحل رئيسية هي: (٢٢)

١. مرحلة إعداد القرار .
٢. مرحلة اتخاذ القرار .
٣. مرحلة تنفيذ القرار .

● في المرحلة الأولى تجد هيئة المستشارين نفسها إزاء مشكلة أو موقف مطلوب التعامل معه، ونقطة البدء هنا أو المبادرة قد تكون بطلب من القيادة السياسية أو رئيس الدولة، إما أن تكون نتيجة رد فعل أو استجابة لضغوط خارجية . أو الاثنيين معا . وفي هذه المرحلة لا بد من توافر أمرين أمام صناع القرار: الحقائق أو المعلومات، ووسائل أو قنوات الاتصال .

● في المرحلة الثانية، فإن الأمر أصبح متروكا للقيادة أو الرئيس لكي يفاضل أو يرجح أحد البدائل

أو الخيارات المطروحة امامه. ويتوقف الاختيار هنا على إدراك أو تقدير القيادة السياسية أو الرئيس للمشكلة أو الموقف. ويعتمد صنع القرار على نوعين من المعطيات على أساسها يصدر الشخص القرار. الأول معطيات واقعية **Factul Premises** وهى عبارة عن قضايا تخضع للاختيار الأمبريقي للتحقق من صدقها أو عدم صدقها، وهى ترتبط بالوسائل. أما النوع الثانى فمعطيات قيمية **Value Premises** وهى قضايا لا تخضع للاختيار الأمبريقي، لأنها لا تتعلق بما هو كائن، بل بما ينبغى أن يكون، وهى ترتبط بالغايات أو الأهداف. (٢٣) كذلك يعتمد صانع القرار على حجم ثقته فى هيئة المستشارين الذين هم من اختياره. وفى ذلك يقول «روبرت د. كانتور» عن صنع واتخاذ القرار فى السياسة الخارجية الأمريكية «إن طبيعة اتفاق الرأى فى القرارات ضمن النخبة السياسية تحدد بقوة كفاية العملية.. وعلى الرغم من الحقيقة التى لا جدال فيها بأن القرارات النهائية فى السياسة الخارجية بيد الرئيس، فإن تقديراته يحددها اختيار مستشاريه إلى حد بعيد». (٢٤)

● فى المرحلة الثالثة، تبدأ الأجهزة والمؤسسات المختصة فى استقبال القرار من خلال قنوات الاتصال لتنفيذه وتطبيقه فى الواقع العملى، وقد يصاحب القرار نوع من التفسير أو التوضيح حتى يتم فهم واستيعاب أبعاده المختلفة بدقة، لكى يتم تنفيذه على الوجه المطلوب، ويتوقف ذلك على كفاءة قنوات الاتصال والأجهزة والمؤسسات المكلفة بالتنفيذ.

تلك هى مراحل صنع القرار من وجهة نظر السياسة وعلم الاجتماع السياسى، وهى ليست منفصلة أو مستقلة عن بعضها، وانما هى متداخلة ومتكاملة. كما أنها فى طبيعتها قد تختلف من نظام سياسى إلى آخر. بل إنها فى النظام الديمقراطى قد تختلف بحسب مدى أو حجم الديمقراطية السائد فى المجتمع.

ومما تجدر الإشارة إليه هنا، ذلك الرأى الذى يرى أن «القرارات السياسية يمكن الوصول إليها أيضا بعدة طرق أو أساليب مختلفة: بالقوة أو العنف **Violence**، بالمناقشة، بالعادة، بالتفاوض أو المساومة **bargaining**، وحتى بالتصويت **Voting**». (٢٥)

وخاتما لهذا الموضوع نعرض لنقطة ذات أهمية نصوصها فى تساؤل هام.. هل هناك قرار سليم وآخر خاطئ؟.. إذا كان الأمر كذلك، فهل هناك

معايير أو مقاييس للقرار السليم وأخرى للقرار الخاطئ؟

بداية يرى علماء السياسة والاجتماع السياسى والادارة أن هناك قرارا سليما رشيدا وآخر خاطئا وغير سليم، ويرجع ذلك إلى الأهداف التى حققها أو لم يحققها القرار. ومبلغ الرشد أو العقلانية **rationality** فى القرار يرجع إلى: توافر المقدمات الواقعية «التي تنصب على البدائل» والمقدمات القيمية «التي تنصب على الأهداف»، كما ترجع أيضا إلى قيم ودوافع صانع القرار. وإلى توافر المعلومات لديه وقدرته على استيعابها وتطبيقها، وإلى توافر قنوات الاتصال (٢٦). بعبارة أخرى يتوقف الرشد أو العقلانية فى القرار على عوامل موضوعية تتعلق بالهيئة والظروف المحيطة وقدرته على التعامل معها.

وقد حدد علماء الإدارة والتنظيم بعض الأسس والمعايير التى يمكن على أساسها أن نقيم أو نحكم على القرار بالسلامة أو الخطأ. ويمكن لنا أن نجمل هذه المعايير بإيجاز فيما يلى:

١. المعيار الأول: ويتمثل فى قدرة أو مساهمة القرار على تحقيق الأهداف.
٢. المعيار الثانى: ويقوم على مدى قدرة القرار على تحسين العلاقة بين القيادة السياسية والمواطنين، من منطلق تعبير القيادة عن رغبات وطموحات هؤلاء المواطنين.
٣. المعيار الثالث: ويتمثل فى تكاليف وأعباء القرار، من منطلق أن النتائج والأهداف التى تحققت

افضل بكثير، بل وتفوق هذه التكاليف والأعباء. (٢٧)

ومع ذلك، فقد أثبتت التجربة أنه ليس هناك قرار سليما تماما وقرار خاطئ تماما، إنما هناك طريقة أو منهج صحيح أو سليم للتعامل مع المشاكل والمواقف.

وأخيرا، يجب القول أن صنع واتخاذ القرارات «هو مجرد توفيق بين العناصر والقوى والعوامل التى تؤثر فى القرار، كما وأن البديل الذى تختاره فى نهاية الأمر لا يمكن أن يحقق انجازا كاملا أو تاما للأهداف، ولكنه يعتبر فقط أحسن حل يمكن الوصول إليه فى ظل الظروف القائمة. يضاف إلى ذلك

أن الحالة البيئية تعتبر من البدائل المتيسرة وبالتالي تضع حدا أقصى لمستوى تحقيق الهدف الممكن الوصول إليه». (٢٨)

### رابعاً: ضرورات القرار السياسى

من بديهيات الأمور أن القرار السياسى لا يصدر من فراغ وينتهى إلى فراغ. فكل قرار لابد له من سبب أو ضرورة تفرضه أو تستوجبه، وفي نفس الوقت أهداف يسعى صانع القرار إلى تحقيقها. وتتعلق هذه الضرورة وتلك الأهداف بالظروف والمتغيرات Variables أو العوامل المحلية والدولية، كما تتعلق أيضا بشخصية صانع القرار، ويرى «سنايدر Snyder» إن إطار صناعة القرار يضم مجموعة معقدة ومتشابهة من العمليات الاجتماعية والسياسية والنفسية. (٢٩) وكذلك الاقتصادية والعسكرية والثقافية. وعلى ذلك فكل قرار سياسى قد تفرضه ضرورات أو أسباب اجتماعية أو سياسية أو اقتصادية، وفي ذات الوقت يسعى إلى تحقيق مصلحة أو منفعة ذاتية لصانع القرار، كالمجد أو الشهرة أو تدعيم مركزه في النظام السياسى القائم، أو يحقق مصلحة أو منفعة لطبقة اجتماعية أو جماعة من جماعات المصالح في المجتمع، أو تعود المصلحة على المجتمع كله. ويمكن لنا أن نقسم هذه الضرورات إلى ما يلى:

#### ١. ضرورات اجتماعية:

قد تكون أسباب القرار السياسى أو ضرورته راجعة إلى تحقيق أهداف اجتماعية لصالح فئة أو طبقة اجتماعية معينة أو للمجتمع كله. فعلى سبيل المثال قرارات يوليو الاشتراكية عام ١٩٦١، أملتھا ضرورة اجتماعية هي تحقيق العدالة الاجتماعية وتذويب الفوارق بين الطبقات عن طريق تحديد الملكية الزراعية وتأميم وسائل الانتاج، وتمليكها للشعب تحت اسم القطاع العام، ورفع مستوى المعيشة للمواطنين. وكانت الثورة بذلك تحاول إعادة صياغة البناء الاجتماعى.. حيث عمدت الثورة من الناحية الاجتماعية إلى تحقيق المساواة عن طريق تضييق الهوة بين الذين يملكون والذين لا يملكون..» (٣٠)

#### ٢. ضرورات اقتصادية:

قد تفرض القرار السياسى ضرورة اقتصادية بغرض تحقيق أهداف اقتصادية أيضا. فقرار تأميم شركة قناة السويس عام ١٩٥٦ كانت تفرضه ضرورة اقتصادية، «حيث أعلن عبدالناصر أنه سوف يبنى السد العالى من أرباح القناة». (٣١) وكذلك تحقيق التنمية الاقتصادية من عائلتها وبالتالي تدعيم الاقتصاد الوطنى. وكذلك قرار الانفتاح الاقتصادى عام ١٩٧٣ كان بهدف فتح مصر للاستثمار العربى والأجنبى وتدعيم الاقتصاد المصرى، بعد أن كادت تقوضه الأزمات والحروب مع إسرائيل.

#### ٣. ضرورات سياسية:

ومن القرارات التى فرضتها ضرورة سياسية مثلا قرار الرئيس السادات بتصفية مراكز القوى عام ١٩٧١ «فبعد عام من توليه الرئاسة هاجم السادات من أسماهم مراكز القوى التى كانت تهدد حكمه، حيث واجه فى وقت واحد ستة من الوزراء وثلاثة من قيادات التنظيم وقتها». (٣٢) وكذلك قرار الرئيس السادات فى عام ١٩٧٦ بإلغاء نظام الاتحاد الاشتراكى وتكوين المنابر التى تحولت أيضا بقرار منه إلى أحزاب سياسية لكى تضى على النظام طابع التعددية الحزبية والديمقراطية.

وثمة نقطة جديرة بأن نشير إليها هنا هي أن هناك علاقة عضوية بين الضرورات السياسية والاقتصادية للقرار، وذلك من منطلق المقولة التى تقول أن السياسة هي اقتصاد وأن الاقتصاد هو سياسة. فكلاهما فى خدمة الآخر، ومكمل له. ولذلك نشأ علم الاقتصاد السياسى الذى يرجع الفضل فى نشأته إلى كتاب «سان سيمون S. Simon»، حيث كان أول من لاحظ أن البناء الاقتصادى للمجتمع هو الأساس الذى تهض عليه الدولة.. وكان يرى دائما أن الاقتصاد السياسى هو الأساس الحقيقى الفريد للسياسة. (٣٣)

#### ٤. ضرورات ثقافية:

تعد الثقافة إحدى مقومات بناء شخصية الإنسان المعاصر وتستهدف الثقافة غرس عدد من المبادئ والقيم الروحية والاجتماعية فى نفس الأفراد. (٣٤) من أجل تحقيق ذلك كانت بعض القرارات

السياسية تملئها ضرورة ثقافية. ومن أهم هذه القرارات قرار الرئيس مبارك بإحياء مكتبة الاسكندرية عام ١٩٩٠ من خلال ما عرف بإعلان أسوان الذي دعا فيه العالم للمساهمة في مشروع إحياء مكتبة الاسكندرية لكي تعد واجهة حضارية ليس لمصر فقط وإنما للعالم أجمع. (٣٥) وكذلك قرار «وثيقة الطفل واعتبار السنوات العشر من ١٩٩٠. ٢٠٠٠ عقد حماية الطفل المصرى ورعايته.

#### ٥. ضرورات أمنية:

من أهم وظائف النظم السياسية حماية المجتمع من التهديدات الخارجية Threats External واستقرار النظام في المجتمع. (٣٦) ومن هنا فإن بعض القرارات السياسية قد تفرضها ضرورة أمنية خارجية أو داخلية تستهدف حماية المجتمع من التهديدات التي يتعرض لها من الخارج أو الداخل. وعلى سبيل المثال، كان قرار الرئيس عبدالناصر عام ١٩٦٨ بالاستعانة بالخبراء السوفيت في إقامة منصات الصواريخ على الضفة الغربية للقناة في ذلك الوقت، قرارا تفرضه ضرورة أمنية لحماية الوطن من هجمات الطائرات الإسرائيلية. ومن المفارقات التي حدثت بعد ذلك أن الرئيس السادات أصدر قرارا بطرد هؤلاء الخبراء السوفيت عام ١٩٧٣ بزعم الضرورة الأمنية العسكرية. حيث يقول «... قالوا جميعا أنني لن أستطيع دخول الحرب بغير المستشارين السوفيت، حسنا ولكن بخروج العسكريين من بلادي كنت أريد أن أكون على يقين من أن أحدا لن يزعم في المستقبل أن ما فعلناه كان بإلهام وبمساعدة السوفيت.» (٣٧)

ومما تقدم يمكن القول أن القرار السياسي قد تفرضه ضرورات أو أسباب اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية أو ثقافية أو أمنية، وهذه الضرورات ليست منفصلة أو مستقلة عن بعضها، ولكنها تتداخل وتتكامل بعضها أو كلها في قرار واحد، حيث يوصف القرار بالضرورة التي فرضت صدوره، وبالأهداف أو الغايات الأساسية التي يسعى صانع القرار إلى تحقيقها مهما يكن من أمر، فإن القرار مهما كانت ضروراته أو أسبابه فهو يؤثر بشكل كبير على حياة المواطنين سلبا أو إيجابا. «فالقرار السياسي، وما قد يتبعه من قرارات، حتى لو حاول تجاهل الناس، فإنه يؤثر كثيرا على حياتهم.» (٣٨)

#### خامسا ضرورات القرار السياسي وشخصية صانع القرار من منظور عملية التفاعل الاجتماعي

هناك مجموعة من العوامل أو العمليات تتداخل وتتفاعل مع بعضها ويؤثر كل منها في الآخر ويتأثر به وتشكل أو تحدد في النهاية ضرورات أو أسباب القرار السياسي. وهي:

١. نوع المشكلة أو الموقف أو الأزمة التي تتطلب القرار. كأن تكون المشكلة أو الأزمة اجتماعية أو سياسية أو اقتصادية مثلا.
  ٢. شخصية صانع القرار. فتشتمل الاجتماعية والثقافية والسياسية ضرورية للتعرف على كيفية إدراكه وفهمه لأبعاد المشكلة موضع القرار. بعبارة أخرى، كيف يدرك صانع القرار حقيقة المشكلة والمتغيرات المتعلقة بها، وهنا تظهر الجوانب الخاصة بشخصية صانع القرار السياسي. (٣٩)
  ٣. المتغيرات أو الظروف والضغوط الداخلية والخارجية التي تحيط بصانع القرار.
  ٤. هيئة المستشارين، ومدى قدرتها على التعامل مع المعلومات والمتغيرات المختلفة وإعطاء المشورة أو الرأي من خلال طرح البدائل أمام صانع القرار.
  ٥. الحقائق والمعلومات المتوافرة، أو التي يمكن جمعها وقدرتها على التعامل معها.
  ٦. قنوات الاتصال وفعاليتها بين دوائر صنع القرار، وبين أجهزة ومؤسسات التنفيذ ومتابعة التنفيذ. «فمن المنطقي أن توافر قنوات الاتصال ضرورة طبيعية لكي يتم العمل بشكل أفضل.» (٤٠)
- وعلى ذلك يصبح التفاعل والتأثير الإيجابي المتبادل بين هذه العوامل أو العمليات هو الذي يحدد أولا ضرورات القرار، وثانيا أهداف القرار، وثالثا أسلوب ووسائل تنفيذ القرار ومتابعة تنفيذه. وهكذا، يمكن لنا أن نستنتج أن القرار في جوهره يستند إلى عاملين هما: التخطيط والتنفيذ. فالتخطيط يعد له الرئيس وهيئة المستشارين أو دوائر صنع القرار، والتنفيذ تضطلع بمسئوليته أجهزة ومؤسسات الدولة المختصة. أما قنوات الاتصال فهي بمثابة حلقة الوصل بينهما.. أي بين المخططين والمنفذين. فالدولة في جوهرها، تتكون من صناعات القرار المركزيين Central decision makers الذين يمثلون قمة التنظيم البيروقراطي الدائم، ومن الأجهزة الإدارية التنفيذية القانونية

ومن منظور عملية التفاعل الاجتماعي بين ضرورات القرار السياسي وشخصية صانع القرار أو الرئيس، نجد أن صانع القرار يخضع لمجموعة من الضغوط والعوامل التي تتفاعل مع بعضها وتدفع به إلى اتخاذ القرار. ويمكن تصنيف هذه الضغوط أو العوامل إلى ثلاث فئات هي:-  
١. الضغوط أو العوامل الإنسانية: وهي التي تتعلق بصانع القرار ومساعديه ومستشاريه المحيطين به.

٢. الضغوط أو العوامل التنظيمية: وهي عوامل كامنة في طبيعة المؤسسات والمنظمات السياسية والإدارية والتنافس بينها «مثل التنافس بين الدفاع والخارجية أو بين وزارتي الاقتصاد والصناعة».

٣. الضغوط أو العوامل البيئية: وهي العوامل التي تتعلق بطبيعة النظام السياسي والاقتصادي والاجتماعي في الدولة، وكذلك النظام الدولي العالمي. (٤٢)

ومن خلال هذه الضغوط أو العوامل السابقة تظهر صور أو نماذج التفاعل الاجتماعي، كالتعاون والصراع أو التنافس والتوافق في علاقات صنع القرار وهيئة المستشارين أو النخبة المحيطة به، وكذلك في تعامل النخبة وصناع القرار مع الظروف الداخلية والسياسة الخارجية مع صنع القرار في الدول الأخرى. بل وفي تعاملهم مع أجهزة الدولة ومؤسساتها وجماعات الضغط أو المصالح والأحزاب والتنظيمات السياسية والرأي العام ووسائل الاتصال الجماهيرى.

ولعل أبرز صور التفاعل الاجتماعي تتجلى في التعاون أو الصراع والتنافس بين هيئة المستشارين ووزارة الخارجية في التأثير على الرئيس في قراراته، في رسم السياسة الخارجية للدولة وعلاقته مع صنع القرار في الدول الأخرى. كذلك تظهر صور التفاعل في التعاون أو التوافق أو الصراع مع التنافس بين السلطة التشريعية والسلطة التنفيذية، ومدى تأثيرها على الرئيس وهيئة المستشارين في صنع القرار السياسي، الذى يتفق ومصالحها أو مصالح المجتمع كله. كما تظهر صور التفاعل في التوافق والتكيف مع الظروف أو المتغيرات البيئية وطريقة التعامل مع المعلومات والحقائق التي تستند إليها عملية صنع القرار. وقد يؤدي ذلك إلى اختلاف أسلوب صنع القرار Decisional Style من رئيس إلى آخر وفقا للعوامل المختلفة التي يتعرض لها الرئيس ويقع تحت ضغوطها وكذلك للمعلومات والتقارير التي يطلبها، إلى درجة تقبله للرأي الآخر، وعلاقته بمستشاريه ومساعديه. (٤٣)

هل يمكن للتقدم العلمى والتكنولوجى وأدواتها الحديثة والمعقدة أن تقلل من دور صانع القرار فى تسيير أمور السياسة الداخلية والخارجية، بحيث يمكنه الضغط على زر حتى يجد أمامه على شاشة الكمبيوتر القرار المناسب للمشكلة أو الأزمة المطروحة؟

للإجابة على هذا التساؤل، هناك اتجاهان يتنازعان علماء السياسة... أحدهما يرى أنه بسبب التقدم العلمى والتكنولوجى الهائل، فإن مستقبل إرادة الزعماء. صنع القرار. محفوف بالضمور أو التلاشى. ذلك أن العقول الإلكترونية هي التي ستتولى تسيير دفة السياسة أو حتى الحرب في المستقبل. أما الاتجاه الثانى، فيرى أن الانسان سيظل هو المسيطر على جميع أدوات العلم والتكنولوجيا، وأن كل ما يمكن أن يظهر على هذه البسيطة من مخترعات سوف لا يستلب الزعماء أو صنع القرار مكانتهم أو أن ينتقص من إرادتهم، فلسوف يظل الزعيم فى كل أمة هو صانع أو صاحب القرار. ولسوف يكون القرار الذى يصدره الزعيم هو قراره النابع من صميم شخصيته. وسوف لا تكون الأجهزة الالكترونية هي الفكرة والراغبة في تسيير دفة الشعوب.. وسوف يظل الزعماء أو صنع القرار ممسكين بناصية مجتمعاتهم، ولسوف يظل العلماء وأصحاب التكنولوجيا خاضعين لإرادة الزعماء يساعدونهم ولا يسيطرون عليهم، وسيظل العلم والتكنولوجيا خادمين مطيعين للسياسة وللحرب على السواء. (٤٤)

### سادسا: المتغيرات أو العوامل التي تؤثر في صنع القرار السياسي

فى ضوء ما عرضناه سابقا، يمكننا أن نستخلص مجموعة من العوامل أو المتغيرات، تتداخل وتتساند وتتفاعل فيما بينها فى نسيج واحد متشابك وتشكل عملية صنع القرار وتؤثر فيه، وبعض هذه العوامل أو المتغيرات ذاتى يرجع إلى صانع القرار وسمات شخصيته، وبعضها موضوعى يرجع

إلى الظروف البيئية المختلفة والمحيطه بصانع القرار. وهذه العوامل أو المتغيرات هي:

### ١. شخصية صانع القرار:

يعتبر الرئيس أو صانع القرار هو المحور أو البؤرة التي تبدأ منها وتنتهي إليها عملية صنع القرار حتى يتم صياغته في شكله النهائي. ولا ينبغي أن ننظر إليه وكأنه يعمل في فراغ، وإنما تقوده وتحدد خطاه مجموعة من العوامل أو المتغيرات بعضها ذاتي ويتمثل في تنشئته الاجتماعية والثقافية التي شكلت نمط وسمات شخصيته وقيمه ومعايير ومعتقداته وآراءه وأفكاره واتجاهاته أو استمداداته النفسية وأهدافه العامة والخاصة. وبعضها الآخر موضوعي يتمثل في طبيعة المشكلة أو الأزمة موضوع القرار، وفي أجهزة ومؤسسات الدولة، ونوع النظام السياسي القائم، ووفرة المعلومات والحقائق وقنوات الاتصال، ودور النخبة أو الصفوة المحيطة به، وكذلك تأثيرات نظم الحكم الدولية وسياساتها الخارجية. «فهناك من يؤمن بأهمية دور الفرد في صنع التاريخ، وبالتالي بأهمية التركيز على دراسة الصفات الشخصية لهؤلاء الأفراد الذين يحتلون المناصب القيادية، ومحاولة دراسة أثر تلك الصفات الشخصية على سلوكهم كقادة. وهناك من يؤمن بأن دور الفرد محدود بالعوامل الاجتماعية أو المؤسسية من حوله، ومن ثم فهو ليس بصانع للأحداث من حوله بقدر ما هو عاكس لتفاعلات قوى اجتماعية أو أوضاع مؤسسية معينة». (٤٥)

وهناك مجموعة من القيود التي تفرض نفسها على صانع القرار، وتتمثل هذه القيود في عدد من الضغوط الداخلية أو الذاتية، والخارجية وهي:

#### (أ) قيود نفسية:

وتتمثل في الفروق الفردية بين صانعي القرار، سواء في الأهداف أو التفضيلات والقيم الذاتية والاحتياجات الخاصة والتحيز لها، والمعايير والمعتقدات، وكل ما حصله من التنشئة الاجتماعية والثقافية والتي تطبع صانع القرار بطابعها الخاص.

#### (ب) قيود زمنية:

قد يشكل الوقت أو الزمن قيوداً على صانع القرار. إذ قد يكون الوقت ضيقاً والأمر يستلزم أحياناً استصدار قرارات عاجلة «مثل قرار إدانة الفزوة العراقي للكويت»، مع توزيع الوقت على عشرات المهام المطلوب إنجازها.

#### (ج) قيود معلوماتية:

وهي تلك التي تتعلق بصعوبة تأمين المعلومات الخاصة بالبدائل، أو نتائج كل بديل أو تكلفة جمع البيانات أو الوقت اللازم لذلك، أو مشاكل التعامل مع هذه المعلومات وفهمها وإدراك معناها. (٤٦) ولو أننا أردنا أن نقارن بين دلالة صنع القرار في سياقها الغربي وسياقها العربي، فإننا نجد أن عملية اتخاذ القرار في الغرب تمثل ضرورة معقدة، يشارك فيها أكثر من طرف، وإن كان يعبر عنها في النهاية طرف واحد مسئول هو الرئيس الذي تجوز مراجعته ومحاسبته، في حين أنها في السياق المجتمعي العربي تشير إلى النخبة الحاكمة أو السلطة الأمرة التي تستند بالأمر وتتأى عن المسائلة والمحاسبة.. وفي داخل هذه النخبة تتركز سلطة اتخاذ القرار أو إصدار الأمر في كل المسائل الكبرى في شخص واحد هو الملك أو الرئيس أو الحاكم. (٤٧)

وفي المجتمع المصري تتمثل سلطة صنع القرار واتخاذها في شخص واحد هو الرئيس، حيث يحتكر صنع القرار والسلطة الأمرة في المجتمع. (٤٨)

مما تقدم يتضح أن شخصية صانع القرار السياسي في تفاعله مع البيئة والضغوط الذاتية والموضوعية المحيطة به، تعكس طبيعة القرار ومقدار نمط الرشد أو العقلانية في هذا القرار. ويؤكد ذلك أن صانع القرار هو أحد العوامل الأساسية التي تؤثر في صنع القرار.

فالقائد أو الزعيم الوطني تناط به عادة المسؤولية النهائية في اتخاذ القرار، وأن المجتمع بدوره يمكن أن يتغير بدرجات تقل أو تكبر عن طريق قرارات يتخذها حكام استطاعوا أن يفهموا المحددات الاجتماعية. (٤٩) وعلى ذلك، وباختصار، فإن عملية صنع القرار تقترب من نموذج الفعل الرشيد.

(٥٠)

### ٢. المستشارون Advisors:

يشكل المستشارون النخبة أو الصفوة Elite التي تكون قريبة من صانع القرار، وهم عبارة عن مجموعة من الأفراد، الذين يوجهون ويصيغون سياسة الدولة كلها تقريبا، ولكن لا يكونوا معروفين أو مسئولين أمام الشعب. (٥١)

وفي ضوء نظرية النخبة أو الصفوة واتجاهاتها الرئيسية الأربعة:

(أ) الاتجاه التنظيمي الذي يمثله موسكا Mosca وتلميذه ميشيلز R. Michels.

(ب) الاتجاه السيكولوجي ويمثله كتابات باريتو V. Pareto.

(ج) الاتجاه النظامي ويمثله بيرنهام J. Burnhna.

(د) الاتجاه النظامي ويمثله س. ر. ميلز C. R. Mills. (٥٢)

فإننا نجد أن جوهر هذه النظرية باتجاهاتها الأربعة يتلخص في أن كل مجتمع يشهد بالضرورة قلة من السكان تضطلع بمهمة اتخاذ القرارات الرئيسية، وهذه القرارات ذات نطاق شامل، لأنها تؤثر في الغالبية الغالبة من سكان المجتمع، ومن ثم ينظر إليها عادة على أنها قرارات سياسية. (٥٣) وعلى ذلك وفي ضوء هذه النظرية يمكن اعتبار هيئة المستشارين من النخبة أو الصفوة، التي تكون بالقرب من صانع القرار، تقدم له الرأي والمشورة في صورة خيارات أو بدائل يستد إليها عند اتخاذ القرار. وبذلك فهي أحد العوامل الرئيسية المؤثرة في صنع القرار.

من الجدير بالقول أن فكرة «المستشارين» هي فكرة قديمة في نظم الحكم السياسية، حيث كان يوجد «مستشار» بجوار الملك أو الحاكم يسدى له النصح والمشورة في تصريف أمور الدولة، وكان يختلف الأسم الذي يطلق عليه باختلاف وظيفته وكذلك باختلاف الدولة. وكان يوجد هذا النظام في الصين القديمة ومصر الفرعونية، ثم تطور الأمر في العصور الوسطى في أوروبا أيام عصر النبلاء، ثم تطور أكثر بعد الثورة الصناعية في أوروبا. وقد تطورت هذه الفكرة في العصر الحديث وخاصة في أوروبا وأمريكا بعد الحرب العالمية الأولى ونشأة القوميات، وكثرة المشاكل الدولية والحروب الصغيرة والكبيرة، مما تطلب أكثر من مستشار واحد يختص كل واحد بمجال معين من مجالات السياسة الداخلية والخارجية وتشكل هؤلاء في النهاية النخبة أو الصفوة التي أصبح لها سلطة أو قوة Power في صنع القرار السياسي في الدولة. (٥٤)

فالرئيس في النظام الأمريكي مثلا، تستند تقديراته واختياراته إلى حد كبير إلى ما يقدمه المستشارون من رأي ومشورة، وهو إلى حد ما أشبه ما يكون بسجين لدى مستشاريه المخلصين، حيث يعتمد نجاح إدارته على حكمة مشورتهم ومقدرتهم على تأمين التعاون مع الأجهزة الحكومية الأخرى. (٥٥)

وقد ابتدع الرئيس السادات في بداية حكمه ما عرف باسم «مجلس الأمن القومي» وكان يتكون من عدد من الأعضاء من ذوى الخبرة الفنية البارزة في المجال الذي يتعلق بنشاط المجلس. وقد أسند إليه بعض الاختصاصات باقتراح السياسة الخارجية ووضع نظام متكامل للمعلومات ووضع إطار عام للدفاع المدنى على نطاق الجمهورية. (٥٦) إلا أن التجربة أثبتت رغم ذلك أن الرئيس السادات كثيرا ما كان يتجاهل مجلس الأمن القومي، وينفرد بصنع القرار. «والواقع أن المجلس ولد ميتا بسبب ضعف المؤسسات المرتبطة به إزاء رئيس الجمهورية، وتحوله إلى جهاز لتأكيد القرارات التي سبق أن اتخذها الرئيس، أو الموافقة عليها أكثر من كونه جهازا لصنع القرار». (٥٧) كما حدث في قرارات السادات الرئيسية المتعلقة بمبادرة السلام في فبراير ١٩٧١، وقرار طرد الخبراء السوفيت من مصر ١٩٧٢، وقرار زيارة القدس. (٥٨)

أما الرئيس مبارك، فيجد بالقرب منه نخبة محددة من المستشارين في المجالات التخصصية المختلفة، وذلك انعكاسا من رؤيته وأسلوبه في العمل من خلال وزرائه واعتبار كل منهم مستشاره الخاص في مجاله. (٥٩)

وهكذا يمكن القول إن طبيعة العلاقة بين صانع القرار وهيئة المستشارين تشكل محورا هاما في أسلوبه في صنع واتخاذ القرار. فهي تبرز مدى قبوله للأفكار والبدائل التي تقدمها له وما إذا كانت تتعارض مع أفكاره وآرائه هو أو تتفق معها. إن موقف صانع القرار من مستشاريه وتعاونهم معهم واستماعه إليهم وتضممهم للأفكار والبدائل التي يعرضونها عليه تعطيه الفرصة لرؤية الموقف أو

المشكلة بطريقة أكثر وضوحاً وشمولاً. وبالتالي تسبغ على قراره الرشد والعقلانية.

### ٣. سلطات الدولة: التشريعية والتنفيذية والقضائية

ذهب بعض الفقهاء إلى أن النظام السياسي، في معناه التقليدي يقصد به نظام الحكم في الدولة، أي شكل السلطة أو كيفية ممارسة السلطة في جماعة سياسية معينة. (٦٠) وفي ضوء هذا المفهوم تمارس الدولة وظيفتها من خلال ثلاث سلطات تقليدية هي: السلطة التشريعية، والسلطة التنفيذية، والسلطة القانونية. (٦١) والسلطة authority وهي صورة أو نمط Type من أنماط القوة Power في النظام السياسي.. وهناك اعتقاد عام في شرعية السلطة أو قبولها والموافقة عليها. فالشرعية Legitimacy هي المبدأ السياسي الذي يركز عليه النظام السياسي. (٦٢) وعلى ذلك، ففي نظم الحكم السياسية، خاصة الديمقراطية، تنقسم السلطة إلى ثلاث: السلطة التشريعية Legislative Body، والسلطة التنفيذية Executive Branch والسلطة القضائية Judicial Branch.

وفي النظام السياسي المصري، وطبقاً للدستور ١٩٧١، فإن مجلس الشعب هو السلطة التشريعية. (٦٣) وتتحدد مهمته في التشريع وإقرار السياسة العامة للدولة، والرقابة على أعمال الحكومة أو السلطة التنفيذية، وذلك على الوجه المبين في الدستور. (٦٤) أما السلطة التنفيذية فهي موزعة بين رئيس الدولة ومجلس الوزراء، والجهاز البيروقراطي. وهي تضطلع بمسئولية إدارة دفة الحكم وتسيير أمور السياسة الداخلية من خلال الوزراء وأجهزة الإدارة البيروقراطية. وتتحصر مهمة السلطة القضائية، في تنفيذ القوانين وحماية الأمن، وإقامة العدالة بتطبيق القانون في ساحات القضاء، فيما يتعلق بالعلاقة بين الفرد والحكومة، وبينه وبين الأفراد الآخرين في المجتمع. (٦٥)

ومن الملاحظ على نظام الحكم المصري منذ تولى الرئيس عبدالناصر السلطة في عام ١٩٥٦ وحتى الآن، أن السلطة التنفيذية ممثلة في رئيس الدولة، هي التي تملك بزمام الحكم وصنع القرار السياسي سواء في السياسة الداخلية أو السياسة الخارجية. ويشارك مجلس الوزراء في صنع القرارات بالرأى والمشورة من ناحية، ومن ناحية أخرى في تنفيذ قرارات رئيس الجمهورية وتعليماته أو توجيهاته. أما السلطة التشريعية ممثلة في مجلس الشعب فلا يوجد نص في الدستور المصري يشير إلى أي دور له في صنع القرار، خاصة في مجال السياسة الخارجية، بل إن مهمته في أحد جوانبها هي التصديق على المعاهدات التي يوقعها رئيس الجمهورية أو الحكومة. كما حدث عندما صدق المجلس على معاهدة الصداقة مع الاتحاد السوفيتي في بداية ١٩٧١، وفي مارس ١٩٧٦ صدق المجلس أيضاً على الغائتها عقب اتخاذ الرئيس السادات قراراً بالغائتها، بل أكثر من ذلك فإن مجلس الشعب في نهاية كل فصل تشريعي يصدر قانوناً بتفويض رئيس الجمهورية في إصدار قرارات لها قوة القانون، ثم يصدق عليها المجلس عند عودته في الفصل التشريعي التالي. ويؤكد ذلك طغيان السلطة التنفيذية على السلطة التشريعية ومدى تقلص أو ضعف دور السلطة التشريعية أمام قوة السلطة التنفيذية. (٦٦) أما السلطة القضائية، فليس لها دور مباشر في إبطال بعض القرارات أو القوانين أو الاتفاقيات التي ترى أنها مخالفة للدستور. (٦٧)

وهكذا يتضح لنا دور سلطات الدولة الثلاث في صنع القرار السياسي. ويتركز هذا الدور بصفة خاصة في السلطة التنفيذية، وبالتحديد في شخص الرئيس. حيث «تهيمن السلطة التنفيذية على السلطات الأخرى». (٦٨) ويرجع ذلك بالدرجة الأولى إلى طبيعة النظام السياسي المصري، الذي يغلب عليه الطابع أو النمط الرئاسي أكثر من الطابع أو النمط البرلماني.

### ٤. وسائل الإعلام أو الاتصال الجماهيري Mass Media

إن الإعلام information وسيلة هامة في كل التنظيمات أو المؤسسات. إنه يعطى الناس القوة، إذا كانت هذه القوة نادرة أو قليلة لديهم أو حتى لا يملكونها، وإذا لم تكن هذه القوة مناسبة لهم أو هم في غير حاجة إليها، فلا قيمة لها لديهم. وإذا انتشر الإعلام بطريقة انتقائية Selectively وبغاية، فإنه سوف يعزز صورة الفرد كخبير Expert، ويزيد من قدرته على العمل بطريقة أو بشكل

والإعلام عملية يترتب عليها تأثير فعلى . سلبى أو ايجابى . فى سلوك أو أفعال الفرد والجماعة من خلال ما ينشره أو يذيعه أو يعرضه من معلومات وأخبار، وتحقيقات وآراء وحقائق فى وسائله المعروفة والمسموعة والمرئية، كذلك فى الندوات والمحاضرات .

ويعيش الإعلام الآن بكافة وسائله المعروفة، وابتداء من ستينات القرن العشرين ثورة تكنولوجية عظمى، بدأتها الولايات المتحدة الأمريكية بإطلاق قمرها الصناعى ذى الشبكة الاتصالية الضخمة المعروفة باسم «تلسنار»، والذى يتجاوز إرساله حدود البلاد الإقليمية والقومية، ويمتد بعد تطويره فنيا عام ١٩٦٤ . ليفغط أطراف القارات. (٧٠) وقد أدى ذلك إلى إحداث ثورة فى وسائل الاتصال التكنولوجية الحديثة والمعقدة، وتدفع المعلومات وغزارتها . وقد أدى تدفق المعلومات والحقائق المتنوعة التى تنقلها وسائل الإعلام أو الاتصال الجماهيرى إلى تحقيق هدفين:

(أ) تشكيل الرأى العام ومعرفة اتجاهاته، إزاء قضايا المجتمع ومشاكله الاجتماعية والاقتصادية السياسية وغيرها .

(ب) تساعد دوائر صنع القرار وتزودها بالمعلومات والحقائق اللازمة ومعرفة اتجاهات الرأى العام أو نبض الجماهير، مما يساعدها على صنع القرار المناسب أو وضع البدائل التى تحقق الأهداف القومية للجماهير .

وترجع أهمية وسائل الإعلام أو الاتصال إلى أنها عملية ضرورية فى حياة الانسان، حيث من خلاله يكتسب المعلومات من بيئته والتى تسهل له حياته وتجعله يمارس نشاطاته المختلفة. ثم إنه يحول هذه المعلومات إلى معطيات data تكون بمثابة مرشد أو موجه لسلوكه وأفعاله. (٧١)

وهكذا تلعب وسائل الإعلام أو الاتصال الجماهيرى دورا مؤثرا على مستوى الفرد نفسه، وعلى مستوى عملية صنع القرار . فالإعلام والإعلام بالنسبة لصانع القرار أداة ذات اتجاهين، فهو ينقل المعلومات أو القرارات من القيادة أو من صانع القرار إلى القاعدة الشعبية، ثم هو من ناحية أخرى يرفع للقيادة أو صانع القرار تقارير دقيقة عن اتجاهات القاعدة أو الجماهير وحاجاتهم ورغباتهم، وموقف الرأى العام، وهكذا يربط الإعلام القيادة بالقاعدة ويخلق الاحساس الجمعى، وينمى الشعور بالتعاون من أجل تحقيق الأهداف الجماعية. (٧٢)

وبهذا . فيما يرى «رايت ميلز R. Mills» فإن وسائل الإعلام أداة ذات أهمية متزايدة للسلطة فى يد الصفوة، بالمؤسسات الحاكمة . (٧٣) ذلك أن عملية صنع القرار السليم تتوقف على نوع وكمية ودقة الحقائق والمعلومات التى تنقلها وسائل الإعلام إلى المسئول عن صنع القرار . ثم هى بالتالى تصبح أداة أو وسيلة لنقل القرارات التى يتخذها صانع القرار وتنشرها مع تقديم التحليل والتفسير والمبررات، الى دفت صانع القرار الى اتخاذ مثل هذا القرار والأهداف القومية التى يحققها هذا القرار .

وفى هذا الصدد، نشير إلى موقف وسائل الإعلام فى منتصف الخمسينات من هذا القرن . مما يسمى بـ «مبدأ ايزنهاور» لملء الفراغ فى الشرق الأوسط، والحملة التى قادها، مما دفع الرئيس عبد الناصر إلى قراره برفض «مبدأ ايزنهاور لأنه يهدف إلى إحلال الاستعمار الأمريكى بدلا من الاستعمار الانجليزى، وأنه فى نفس الوقت صورة من صور الأحلاف العسكرية التى ترفض مصر الاشتراك فيها . كما تشير أيضا إلى دور وسائل الإعلام فى عهد الرئيس السادات من إجراءات اعتقال سبتمبر ١٩٨١ الشهيرة» حيث جاء دور الإعلام ليبرر هذا الاجراءات بالمبررات التى ردها الرئيس بعد ذلك فى خطبته الشهيرة فى السادس من سبتمبر، وكلها تدور حول حماية الجبهة الداخلية من الفتنة الطائفية التى تحاول المعارضة استغلالها لتمزيق البلاد والإطاحة بنظام الحكم». (٧٤)

وبهذه الطريقة أو الكيفية تصبح وسائل الإعلام أو الاتصال عاملا مؤثرا فى صنع القرار أو تبرير القرار الذى صدر .

ونود أن نشير إلى نقطة هامة وهى أن غالبية وسائل الإعلام أو الاتصال الجماهيرى الهامة فى مصر مملوكة للدولة، وهى بذلك تعبر عن سياسة نظام الحكم السائد وتبنى وجهة نظره، وتدافع فى

كثير من الأحوال عن القرارات السياسية التي يتخذها نظام الحكم سواء في مجال السياسة الداخلية أو الخارجية. أما وسائل الإعلام، التي تملكها المعارضة، فدورها محدود أو هامشي إلى حد كبير، نظرا لقلتها وضعف إمكانياتها وعدم انتشارها بالشكل الفعال والمؤثر.

## ٥. الرأي العام: Public opinion

مصطلح «الرأي العام» من المصطلحات الشائعة والتي تستعمل بكثرة خاصة في لغة الخطاب السياسي والإعلام السوسولوجي. وقد تعددت تعريفاته وفقا لمجال الدراسة الذي يتناوله. والمصطلح بمعناه الحديث والمتعارف عليه الآن، يرجع إلى «جان جاك روسو» أثناء وقائع وأحداث الثورة الفرنسية. ثم اتسعت دائرة استخدامه في الفترة ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية، ثم ذاع انتشاره بعد ذلك في كل من أوروبا وأمريكا أولا ثم بقية دول العالم الأخرى.

والرأي العام هو «تعبير عن اتجاهات وأفكار ما في قضية أو مسألة تخصصهم وتستحوذ على انتباههم، وتعرف من خلال بعض وسائل الاتصال». (٧٥) والرأي العام أيضا «هو الآراء التي يؤمن بها بعض الخاصة، وتجد الحكومات أنه من الضروري الاهتمام بها». (٧٦)

من ذلك نستخلص أن الرأي العام يتضمن مجموعة من العناصر هي: جماعة، قضية أو مشكلة تخصها، وسائل اتصال تعبر عن ذلك، حكومة تهتم بالقضية أو المشكلة ورأي الجماعة فيها. مجموع هذه العناصر هي التي تشكل الرأي العام. لذلك جاء في قاموس علم الاجتماع تعريف شامل لكل هذه العناصر يقول إن «الرأي العام هو مجموع آراء الأفراد حول موضوع معين، يحقق منفعة أو مصلحة لهم، وهذه الآراء تشكل تأثيرا على سلوك الأفراد والجماعات، وأيضا على سياسة الحكومة». (٧٧)

والرأي العام في الغالب يعبر عن رأي الأغلبية majority و«لذلك نادرا ما يكون الرأي العام إجماعيا بمعنى الكلمة، أي أنه لا يكون مطلقا في عموميته إلا نادرا أو لا يكون إجماعيا». (٧٨)

ويرى الدكتور عاطف غيث، أنه يجب علينا أن نهتم بكيفية تأثر محتوى الرأي العام بكل من القيم والمعايير المشتقة من الدين والأخلاق والعرف من ناحية، وكيفية تأثر الرأي العام من ناحية أخرى بالمصالح الاجتماعية. (٧٩) ويؤكد ذلك أن الرأي العام يؤثر فيه الثقافة الكلية للجماعة أو المجتمع، كما أنه يتأثر بالجماعة المرجعية التي ينتمي إليها الأفراد. فمثلا أعضاء الجماعات الدينية يتأثرون برأي الجماعة في مشكلة الأسرة كما أن أعضاء الحزب السياسي يلتزمون بتوجهات الحزب نحو القضايا العامة للمجتمع. ويؤكد ذلك كله تأثير التنشئة الاجتماعية للفرد في آرائه ومواقفه وأحكامه تجاه قضايا أو مشاكل مجتمعه.

وكما يتأثر الرأي العام بثقافة المجتمع والجماعات المرجعية، فإنه يتأثر أيضا بوسائل الإعلام والاتصال الجماهيري «فصياغة الرأي العام والتأثير فيه يتمان من خلال عمليات الاتصال». (٨٠) ويتم ذلك التأثير في اتجاهين: فوسائل الاتصال من ناحية تقود الرأي العام من خلال تحليلاتها وتحقيقاتها التي تنشرها أو تذيعها نحو اتجاهات معينة إزاء قضايا أو مشاكل بعينها. فهي بذلك توجه الرأي العام نحو اتجاه معين يتفق أو يتعارض مع السياسة العامة للدولة. ومن ناحية أخرى، تقوم وسائل الاتصال بنقل آراء الناس واتجاهاتهم في القضايا والمشاكل التي تشغلهم والحلول التي يرونها أو يقترحونها تعبر عن فكرهم أو عقيدتهم السياسية والاجتماعية والاقتصادية.

وهكذا يتأثر الرأي العام بالإعلام، كما يؤثر فيه، يؤدي ذلك إلى درجة من الوعي الاجتماعي، وبذلك يصبح الرأي العام شكلا خاصا للوعي الاجتماعي يتطابق مع أحكامه القيمية التي تصدرها مختلف قطاعات المجتمع في المشكلات الأساسية. (٨١) وبهذا تصبح العلاقة بين الرأي العام والإعلام علاقة عضوية دينامية متبادلة تخلق الوعي الاجتماعي لدى الجماهير.

ومن منطلق الاتجاه الثاني لوسائل الإعلام، والذي يتمثل في نقلها وتعبيرها عن الرأي العام واتجاهاته، يمكن للرأي العام أن يؤثر في دوائر صنع القرار بشكل ما، ويصبح مشاركا في عملية صنع القرار من خلال ما يظهره من آراء وسلوك إزاء المواقف والقضايا والمشاكل العامة التي تهم الناس وتؤثر في حياتهم ومعيشتهم. بل يمكن القول أن الرأي العام يستطيع أن يعلن عن قبوله أو تأكيده لقرار اتخذته صانع القرار، كما حدث من تأييد الرأي العام لقرار حرب أكتوبر ١٩٧٣، وقرار إدانة الغزو

العراقي للكويت، كما يستطيع الرأي العام أيضا أن يجعل صانع القرار يتراجع عن قراره، كما حدث في سحب الرئيس عبدالناصر لقراره بالتحدي تحت ضغط الرأي العام الذي عبر عنه في مظاهرات يوم ٩، ١٠ يونيه ١٩٦٧ بعد الهزيمة العسكرية، كذلك سحب الرئيس السادات لقراره بزيادة الأسعار تحت ضغط الرأي العام الذي عبر عنه في مظاهرات ١٨، ١٩ يناير ١٩٧٧.

مما تقدم نستنتج أن الرأي العام هو أحد العوامل الهامة والمؤثرة بل والمشاركة في عملية صنع القرار، ذلك أن «أثر الرأي العام قد يكون جسيما أو محدودا تبعا لمقدار القوة القادرة على تحقيق الإذعان والمناحة لدى أصحاب القرار». (٨٢)

وأخيرا يجب أن نشير إلى أن قوة تأثير الرأي العام على صانع القرار، تبدو بوضوح في نظم الحكم الديمقراطية، حيث مساحة الحرية والتعبير مكفولة للجميع، لكي يدلوا ويعبروا عن آرائهم وأفكارهم بكل حرية، حيث يشكل الرأي العام عامل ضغط مؤثرا وفعالا على صانع القرار و«يتطلب ذلك الاستخدام الأكثر ديموقراطية لوسائل الإعلام، حيث يجب أن تكون هذه الوسائل المنبر الذي تشارك فيه الجماهير بالمناقشة وتبادل الأفكار». (٨٣) أما في نظم الحكم الديكتاتورية فتحبو أو تتلاشى قوة تأثير الرأي العام على صانع القرار، حيث الكبت والقهر وعدم القدرة على التعبير هي من أهم سمات هذه النظم.

### ٦. الأحزاب السياسية: Political Parties

في نظم الحكم الديمقراطية الغربية يعنى الحزب مجموعة من الناس تحاول عن طريق الانتخاب أن تصل بأعضائها إلى مراكز الحكم، وبذلك تسيطر على أعمال الحكومة أو توجهها، والحزب السياسى بالمعنى الغربى ليس سوى نمط من عدة أنماط من المجموعات أو الكتل التى تحاول - فى ظل النظم السياسية المختلفة - أن تسيطر على جهاز الحكومة وسياستها ولهذا لا يعترف دعاء هذا المفهوم بالكوينات الحزبية الأخرى التى تحاول الوصول إلى الحكم بطريق آخر غير طريق الانتخاب، كما لا يعترفون بنظام الحزب الواحد. (٨٤)

ويعرف رجل الدولة الانجليزى «إدموند بيرك E. Burke» الحزب بأنه «مجموعة من الناس اجتمعت على هدف عام ترى أنه يحقق أو يخدم مصلحتها القومية.. فى حين أن البعض الآخر يرى أن الحزب يعبر عن مصالح جماعة أو فئة اجتماعية من جماعات المجتمع المختلفة». (٨٥) وفى نظم الحكم التعددية Pluralistic تعتبر الأحزاب السياسية بمثابة مؤسسة يكون لديها القدرة المناسبة للتأثير الشعبى على الحكومة. ويتم ذلك من خلال إعطاء الفرصة للأغلبية الرشيدة أن تصوت فى عملية الانتخاب بكل حرية وتتافس. (٨٦)

وبهذه الكيفية، إذ وصل الحزب إلى الحكم، فإنه يصبح إلى حد كبير فى موقع صنع القرار، أو على الأقل مشاركا فى صنع القرار من خلال السلطة التنفيذية «الحكومة التى يكلها» والسلطة التشريعية «البرلمان» حيث يشكل الحزب الأغلبية فيه.

أما إذا لم يصل الحزب إلى الحكم عن طريق الانتخاب، فإنه يشكل جبهة للمعارضة سواء داخل السلطة التشريعية أو خارجها، وعليه فى هذه الحالة مراقبة أعمال السلطة التنفيذية أو الحكومة، وينتقد تصرفاتها وسلوكها السياسى، مما يعتبر بشكل ما مشاركة منه فى التأثير على عملية صنع القرار.

ويصنف علماء السياسة الأحزاب إلى ثلاثة أنماط: نظام الحزب الواحد Party Single، ونظام الحزبين Party - Party النظام التعددى Multiparty System. (٨٧) ومن الدول التى تطبق نظام الحزب الواحد الآن الصين وكوبا، ومن الدول التى تأخذ بنظام الحزبين الرئيسيين أمريكا وإنجلترا، ومن الدول التى تأخذ بنظام تعدد الأحزاب فرنسا وإيطاليا ومصر الآن.

وعلى الرغم من أن هناك اعتقادا شائعا بأن الحكومات النيابية يتعذر عليها أن تؤدي دورها بدون الاعتماد على الأحزاب، فإن عمر الأحزاب لا يزيد على مائة وخمسين عاما.

لكن يبدو أن الأحزاب هى نتيجة مصاحبة لتحديث النظام السياسى، فنحن نستطيع الآن أن ندرس الأحزاب على أساس مقارن. (٨٨) وذلك على اعتبار وجودها الآن فى كثير من نظم الحكم

الديموقراطية، وحتى في أنظمة الحكم الدكتاتورية ذات الحزب السياسي الواحد .  
ونود أن نشير هنا إلى دراسة عن «الديموقراطية داخل الأحزاب المصرية» حصل بها صاحبها على درجة الدكتوراه، حيث تعرض الباحث في أحد فصولها لعملية صنع القرار داخل الحزب واستنتج الباحث أن «عملية صنع القرار الحزبي، التي شهدت تقدماً طفيفاً حال دون المزيد منه استمرار طابع السلطة والدور المهيمن لرؤساء الأحزاب. وقد شمل التقدم في هذا العنصر جانبين: أولهما حرص الرؤساء في معظم الأحوال على تغليف المضمون السلطوي لعملية صنع القرار بمظهر ديمقراطي .  
وثانيهما اتجاه الرؤساء في بعض الأحوال لأخذ مطالب المستويين الوسيط والقاعدي في الاعتبار بشأن بعض القرارات، وبخاصة تلك المتعلقة بالانتخابات لأنها تطوى على مصالح قاعدية أكثر من غيرها». (٨٩)

## ٧. جماعات الضغط أو المصالح: Pressure or interest groups (٩٠)

لا يخلو أي نظام حكم سياسي، ديمقراطي أو دكتاتوري من وجود جماعات الضغط أو المصالح، التي تسعى إلى التأثير على كل دوائر صنع القرار في الدولة لتحقيق مصالحها الذاتية. ففي ضوء النظم التعددية، وتصورات النخبة عن القوة، فإن جماعات المصالح تلعب دوراً حيوياً في العملية السياسية. فهي بالمعنى الشامل عبارة عن تنظيم يحاول التأثير على الحكومة عند صنع القرار، وهي أيضاً أي جماعة تدخل معترك السياسة عندما يتعلق الأمر بتحقيق أو تنفيذ السياسة العامة لعلاقات القوة السياسية. (٩١)

وبهذا المعنى يمكن لنا أن نعتبر أن هناك علاقة وثيقة بين جماعات الضغط أو المصالح ونظرية النخبة أو الصفوة. فمثلاً «شومبيتر Shumpeter» و«ريمون آرون R. Aron». طابقت مفهوم الصفوة الحاكمة والديموقراطية وفسرا الديمقراطية كبناء سياسي لصفوات متنافسة، كالأحزاب السياسية التي تمثل مصالح مختلفة داخل المجتمع وتتنافس على القوة عن طريق كسب الأصوات الانتخابية، أو الجماعات الضاغطة التي تؤثر في السياسة الحكومية. أما «بوتومور Bott omore» فقد وصف الصفوة بأنها أساساً جماعات مهنية ووظيفية لها مكانة عالية في المجتمع. وقد صنّفها في كتابه المعروف باسم «الصفوة والمجتمع» إلى ثلاث صفات رئيسية هي:

صفوة المثقفين «المثقفون»، الصفوة الإدارية «المديرون»، الصفوة البريوقراطية «البريوقراطيون»، واعتبرها تشكل مكان الصدارة في التغيرات الاجتماعية والسياسية الهائلة التي حدثت في القرن العشرين. (٩٢)

ويضيف «جوردون كرايج G. Craig» تصنيفاً رابعاً هو صفوة العسكريين، والتي يرى أنها أثرت في تشكيل تاريخ المجتمعات وإنشاء الدولة وتوجيه الأمور السياسية. وذلك من خلال دراسته عن الجيش النمساوي. (٩٣)

وفي مجال السياسة، يوجد ما أطلق عليه علماء السياسة «جماعات الضغط السياسية Political Pressure groups» وهي جماعات تتحصر مصلحتها في الناحية السياسية فقط ويطلق عليها «اللوبي Lobbies» (٩٤) ويمثل اللوبي اليهودي أشهر جماعات الضغط أو المصالح في الولايات المتحدة الأمريكية بصفة خاصة و«لقد لعب اللوبي الصهيوني دوراً أساسياً في تشكيل القرار الأمريكي تجاه الصراع العربي- الإسرائيلي منذ نهاية الحرب العالمية الثانية. ولانجاز هذا الهدف استخدمت الحركة الصهيونية كل فعاليتها الممكنة وأدوات الاتصال الجماهيري المختلفة لخلق ما يسمى «إسرائيلية» السياسة الخارجية الأمريكية تجاه الشرق الأوسط طوال نصف القرن الماضي (٩٥) ومن أجل ذلك ينفق اللوبي الصهيوني ما يقارب من بليون دولار سنوياً للتأثير على الموظفين في واشنطن، و بليون دولار أخرى للتأثير على الرأي العام لكي يتبنى مصالحه ومنفعته. (٩٦)

وعلى ذلك يتضح لنا أن جماعات الضغط أو المصالح هي عبارة عن جماعة أو طبقة اجتماعية مثل رجال الأعمال أو المال والاقتصاد والصناعة والعسكريين والمثقفين ورؤساء النقابات والأحزاب السياسية، وبعض الجماعات الدينية وأصحاب الأيديولوجيات الخاصة. وهي تملك الثروة أو السلطة

أو المكانة الاجتماعية العليا ، وهي بذلك تمارس نفوذها في التأثير على سياسة الحكومة وصناع القرار ، على اعتبار أنها ممثلة لعدد كبير من الأفراد أو المنظمات والمؤسسات الخاصة ذات النفوذ ، وتبث جماعات المصالح - ومن بينها اللوبي الصهيوني - نفوذها من خلال الصوت الانتخابي ، والمال ، ووسائل الاتصال الجماهيري ، وذلك للتأثير على الناخب ، وصانع الرأي ، وصانع القرار .(٩٧)

## ٨- السياسة الخارجية للدولة : Foreign Policy

تعتبر السياسة الخارجية نمط السلوك الذي تتبناه إحدى الدول لتحقيق مصالحها ، من خلال علاقاتها بالدول الأخرى . وتتعلق السياسة الخارجية بعملية صنع القرار ، وذلك عندما تتبع الدولة عدة طرق أو مسالك معينة في سلوكها وعلاقاتها تجاه الدول الأخرى .

إن دراسة السياسة الخارجية تبحث عن إجابات من نوع ، كيف ولماذا ، اتخذت الدولة هذا الصراع من خلال المحيط العالمي . وعلى ذلك فالسياسة الخارجية هي الاستراتيجية والتكتيك اللذان تستخدمهما الدولة في علاقاتها بالدول الأخرى .(٩٨)

وفي عالم اليوم ، أن حيث أن توازن المصالح سريع التأثير ومحضوف بالمخاطر ، فإن الشؤون الخارجية للدولة ، تصبح من المبادئ الرئيسية التي تهتم بها ، ويلاحظ أن الدول الصغيرة تبدو مشكلتها في قدرتها على توفير الظروف الضرورية لوجودها . بينما الدول الكبرى - إلى جانب ذلك - عادة ما تضيف موضوعات أخرى عديدة تحاول الحصول عليها لأنها تحقق مصالحها . فكل مطالب الدول ، على المستوى الدولي ، هي أمور خاصة بها ، على اعتبار أن السياسة الخارجية أمر له أسبقية وأهمية عظمى .(٩٩)

والعنصر الأساسي في السياسة الخارجية بكل دولة هو مطلب الأمن Security ، وتتضمن السياسة الخارجية مجموعة من الموضوعات والاستراتيجيات ، والتي تتكون خلال فترة من الزمن ، وهذه الاستراتيجيات تشتمل على عناصر ثلاثة هي : الفهم أو الإدراك للمشاكل أو الأزمات ، ومحتوى هذه المشاكل أو الأزمات ، ثم وضع الإجراءات أو الوسائل لمجابهتها .(١٠٠) والعنصر الثالث ، هو الذي يتعلق بعملية صنع القرار السياسي الذي يتعامل مع مفردات أو أوضاع السياسة الخارجية الدولية . وفي غالب الأحوال ، فإن رئيس الحكومة ، الذي قد يكون هو رئيس الدولة ، أو رئيس الوزراء ، أو الدكتاتور ، هو الذي يصنع السياسة الخارجية ، فهو مفتاح السلطة في كل قرارات السياسة الخارجية .(١٠١)

وفي النظام الأمريكي ، يقوم الإعلام بدور هام في عملية صنع القرار . ذلك أنه يزود أجهزة صنع القرار بالمعلومات والحقائق وحتى تدرس البدائل بعناية ، ويتم اختيار القرار المناسب من بينها ، وينفذ طبقاً لخطة مرسومة بشكل جيد . ومجلس الأمن National Security Council هو ميدان البحث الرئيسي ، حيث التخطيط على أعلى مستوى لصنع القرار السياسي في مجال السياسة الخارجية والأمن القومي .(١٠٢)

وبالرغم من وجود مساعدين ومستشارين ، إلا أن مسئولية السياسة الخارجية تقع كلية على كاهل القيادة الوطنية . والأسلوب الذي تتبعه الدولة في اتخاذ قراراتها ، إنما يعكس النظام السياسي لهذه الدولة إلى جانب شخصية القيادة ومنهجها . مع ملاحظة أن العلاقة بين القيادة وغيرها من مكونات النظام السياسي هي علاقة قابلة للتغير مع تغير العلاقات السياسية .(١٠٣)

وفي مصر تتنوع أجهزة الدولة في صنع القرار الخارجى أو رسم السياسة الخارجية للدولة بين عدة مستويات ، منها ما يتعلق بدورها الوظيفي وهو مجرد جمع المعلومات ، ومنها ما يتعلق بدورها في تقديم الرأي والمشورة . ومنها ما يجمع بين المعلومات والمشورة . ومنها أيضاً ما يتعلق دورها بإضفاء الشرعية على القرار الخارجى أو تعبئة الجماهير والرأي العام في تأييد القرار الخارجى . وتتحدد هذه الأجهزة في : مجلس الوزراء ، وزارة الخارجية ، مجلس الأمن القومي «أيام السادات» ، رئاسة الجمهورية «مساعدي الرئيس ومستشاريه» ، وزارة الدفاع ، المخابرات العامة ، والمكتب السياسي للحزب الحاكم .(١٠٤)

وبالرغم من تعدد هذه الأجهزة فإن سلطة القرار في السياسة الخارجية تتركز في السلطة

التففيذية ممثلة فى شخص الرئيس. أما السلطة التشريعية ممثلة فى مجلس الشعب فإن دورها لا يتعدى مجرد الموافقة على قرارات الرئيس و«إذا قرر المجلس الاعتراض على القرار بقانون أبلغ رئيس المجلس رئيس الجمهورية بقرار الاعتراض مشفوعاً ببيان عن الإجراءات التى أتبعته، والآراء التى أبديتها، والأسباب التى بنى عليها قرار المجلس بالاعتراض» (١٠٥)

وهكذا تلعب السياسة الخارجية للدولة والتغيرات الدولية دوراً مؤثراً فى دوائر صنع القرار. وتكون القرارات فى مجال السياسة الخارجية للدولة تعبيراً أو انعكاساً حقيقياً لمبادئ وقواعد السياسة الخارجية التى تؤمن بها الدولة، وتحقق مصالحها وفقاً لسياسة «توازن المصالح» وحتى تكتسب احترام وتقدير الدول الأخرى، وتؤكد مصداقية المبدأ مع الفعل أو السلوك السياسى. مبدأ صنع القرار، مع فعله وسلوكه السياسى الخارجى. «فالسلوك السياسى هو النموذج أو المثل الطيب للطريقة التى تؤثر بها جماعة فى الاتجاهات والسلوك. فارتباط الجماعة يزودنا بأسس التفكير حول السياسة وصنع القرار واختياره» (١٠٦)

### سابمأ : القرار السياسى وإدارة الأزمة

الأزمة Crisis بالمفهوم السياسى هى حالة أو مشكلة Problem تأخذ بتلابيب النظام السياسى وتستدعى اتخاذ قرار لمواجهة التحدى الذى تمثله .. غير أن الاستجابة الروتينية للمؤسسات أو الأجهزة الإدارية لهذا التحدى قد لا تكون كافية، فتتحول المشكلة حينذاك الى أزمة تتطلب مواقف جديدة من الحكومة وأجهزتها الإدارية والسياسية، إذا كانت النخبة لا تريد التضحية بمراكزها، وإذا كان المجتمع يريد البناء (١٠٧)

وكان الكتاب المتخصصون فى إدارة الأزمات يعرفون كلمة «أزمة» بأنها حدث مفاجئ وغير متوقع، ولا يستمر إلا لفترة قصيرة، ثم تغير التعريف للدلالة على فترة قد تمتد الى سنين (١٠٨) وعلى ذلك، ولما كانت الأزمة تحتاج الى سنين، فإن ذلك يتطلب وجود خطة أو منهج أو مجموعة من الخبراء لوضع قواعد معينة لمواجهة الأزمة أو إدارتها، ومن هنا جاء اصطلاح إدارة الأزمة Crisis management .

وقد ترجع الأزمة الى عوامل أو أسباب داخلية تنشأ من طبيعة النظام السياسى وتعامله مع قضايا المجتمع ومشاكله الداخلية «مثل أزمة أحداث ١٨، ١٩ يناير ١٩٩٧ فى مصر» كما أنها قد ترجع الى أسباب أو عوامل خارجية تتعلق بعلاقات الدولة بغيرها من الدول الأخرى «مثل الأزمة الليبية الغربية». وفى مثل هذه الحالات أو الأزمات يصبح على صانع القرار السياسى سرعة اتخاذ القرار المناسب فى مواجهة الأزمة. وهنا تصبح الأزمة متعلقة بصنع القرار، حيث قد يفلح صانع القرار فى اتخاذ القرار الصحيح، أو قد يفشل فى ذلك .

ولكى يكون القرار عقلانياً رشيداً ومحققاً لأكبر قدر من النجاح فى مواجهة الأزمة وإدارتها، ينبغى على صانع القرار أن يضع فى اعتباره أن القرار له أربعة وجوه أساسية هى: (١٠٩)

- أ) تشخيص المشكلة أو الأزمة .
- ب) البحث عن أفضل الحلول البديلة المرجوة .
- ج) تحليل ومقارنة هذه البدائل .
- د) اختيار أفضل البدائل على أنها خطة العمل .

وعلى ذلك يمكن القول أن صنع القرار ليس عملية سهلة، وخاصة فى المجال السياسى وفى مواجهة الأزمات الخارجية أو الدولية. «إن صنع القرار مثل لعبة الجولف أو العزف على الآلة الموسيقية، يعتمد أساساً على المهارة، وربما يمكن تعلمه من خلال الممارسة تحت قيادة معلم ماهر، ولا يمكن تعلمه من الكتب» (١١٠) وربما يؤكد ذلك ما قلناه سابقاً من أن عملية صنع القرار هى علم وفن فى نفس الوقت.

وإحدى سمات الأزمة، السيطرة المحدودة على الأحداث، وفى زمن الأزمة يكون على متخذى القرار أن يصدروا قراراتهم فى جو من عدم اليقين. لهذا فإن النجاح فى التوصل الى تسوية سلمية لأزمة دولية يعتبر إنجازاً عظيماً بلا شك، لأنه يعنى عدم الدخول فى حرب، بما تحدثه من خسائر فى

الأرواح والممتلكات، واحتمالات اللجوء الى أسلحة الدمار الشامل، كما حدث في أزمة الصواريخ في كوبا عام ١٩٦٢ مثلاً (١١١)

وإدارة الأزمة ليست بديلاً لما يسمى «غرفة العمليات» لأن الأخيرة تنشأ لمعالجة الأزمة بعد وقوعها، ومن موظفين بحكم مناصبهم وقد لا يكون لديهم أدنى فكرة عن إدارة الأزمات. فالمفهوم مختلف، وهو تأكيد للدول المتزايد الذي تلعبه المعرفة النظرية والتطبيقية حول صنع القرار في مواجهة الأزمة قبل وقوعها بحيث يتلاشى عنصر المفاجأة عند وقوعها. (١١٢) ذلك أن إدارة الأزمة تعنى وضع تصور أو سيناريو لأزمة يمكن أن تقع في المستقبل. وبحيث يكون القرار معداً من قبل، ولا ينتظر مفاجأة وقوعه، ثم يترك وقت إصداره لصانع القرار.

### خلاصة وتعليق :

من خلال عرضنا السابق لموضوع القرار السياسي، أوضحنا أن القرار السياسي هو اختيار واع بين عدة بدائل ويعبر عن توجه صانع القرار عند صنع أو تخطيط السياسة العامة للدولة داخلياً وخارجياً، بما يحقق الأهداف القومية العليا للمجتمع .

والفرق الجوهرى بين القرار السياسي وغير السياسي «أو الإدارى» يتمثل فى أن الأول يتعلق بالغايات أو الأهداف الاستراتيجية، فى حين أن الثانى يتعلق بتنفيذ الأهداف فهو وسيلة لتنفيذ القرار السياسى.

وعند علماء السياسة يتم صنع القرار السياسى من خلال ثلاث مراحل هى مرحلة الإعداد ثم مرحلة اتخاذ القرار ، وأخيراً مرحلة تنفيذ القرار .

وصحة القرار السياسى أو عقلانيته يحددها ثلاثة معايير : هى قدرة القرار على تحقيق الأهداف، ثم مساهمة القرار فى تحسين العلاقة بين صانع القرار والمواطنين عندما يأتى القرار تعبيراً عن آمالهم، وأخيراً يكون القرار رشيداً إذا جاءت نتائجه أفضل بكثير من تكاليفه .

ويرجع القرار السياسى الى عدة أسباب أو ضرورات هى ضرورات اجتماعية وضرورات اقتصادية، وضرورات سياسية، وضرورات ثقافية ، وأخيراً ضرورات أو أسباب لا تعمل منفردة أو مستقلة بعضها عن بعض ، وإنما تتداخل وتتفاعل وتتكامل مع بعضها أو كلها فى قرار واحد حيث يوصف القرار بالضرورة، أو السبب الذى فرض صدوره ونوع الأهداف الأساسية التى يهدف صانع القرار الى تحقيقها من إصداره. وضرورات القرار وأهدافه تؤثر بشكل كبير على حياة المواطنين سلباً أو إيجاباً .

وهناك علاقة تفاعلية وثيقة بين ضرورات القرار السياسى وشخصية صانع القرار، حيث تؤثر التنشئة الاجتماعية والثقافية لصانع القرار، وعوامل البيئة ، وضغوط التنظيم والعاملين من حوله على الطريقة التى يفكر بها صانع القرار، وطريقته فى اتخاذ القرار واختياره من بين البدائل، حيث يعبر القرار فى النهاية عن شخصية الرئيس ودوافعه وأهدافه الذاتية والموضوعية ، وفى هذا الصدد يرى بعض المفكرين السياسيين أن المهمة الرئيسية للرئيس تتحصر فى موقفه ورؤيته لحل المشكلة، أو تشخيصه الذاتى للموقف الذى يتطلب قراراً لحل المشكلة . ولعل مثل هذا الرأى يركز على شخصية الرئيس فى صنع القرار أكثر من العوامل أو المتغيرات الأخرى. وفى مثل هذه الحالة - وحتى لو أنصت الرئيس للمشورة ورأى الآخرين - فإن القرار قد يبدو لنا - ظاهرياً - كما لو كان فردياً من صنع الرئيس بمفرده .

وعلى ذلك يمكن القول أن العوامل أو المتغيرات التى تؤثر فى صنع القرار يأتى فى مقدمتها : شخصية صانع القرار، ثم يأتى المستشارون وسلطات الدولة التشريعية والتنفيذية والقضائية ، ووسائل الاتصال الجماهيرى ، والرأى العام، والأحزاب السياسية، وجماعات الضغط أو المصالح ، وأخيراً السياسة الخارجية للدولة كمشارك فى عملية صنع القرار .

وهناك علاقة بين الأزمة والقرار السياسى، حيث أن الأزمة هى مشكلة لم تحسم فى حينها فتراكمت بمرور الوقت حتى أصبحت مستعصية على الحلول التقليدية من موظفين تقليديين، ولذلك لا بد من تدخل سلطة عليا بحلول أو قرارات تقليدية ، وهنا يأتى دور الرئيس أو صانع القرار لمواجهة الأزمة بقرارات تعكس توجهه السياسى والاجتماعى والاقتصادى. وتقديره للموقف ، طبقاً لظروف

البيئة المحيطة به داخليا وخارجيا .

وهكذا ، فالقرار السياسى هو استراتيجية الرئيس أو صانع القرار في مواجهة الأزمات وقضايا الوطن والمجتمع ، على المستوى المحلى والدولى، ذلك لأن القرار يتعلق بالغايات أو الأهداف الكبرى للدولة .

وفى مصر تثبت الوقائع والأحداث والتجارب أن الرئيس - سواء ، عبد الناصر أو السادات أو مبارك - كان هو المحور الرئيسى لعملية صنع القرار ، وإن اختلفت الدرجة من عهد الى آخر . ومن ذلك على سبيل المثال قرار الرئيس السادات بزيارة القدس، وقراره باتفاقية السلام مع إسرائيل، وقراره باعتقالات سبتمبر ١٩٨١ .

وكذلك الحال مع الرئيس عبد الناصر في كثير من قراراته التى كانت تتسم بالفرديّة - رغم المشورة والدراسة أحيانا- مثل قرار تأمين شركة قناة السويس ١٩٥٦، وقرار سحب قوات الطوارئ الدولية من سيناء ١٩٦٧، والذى أدى الى هزيمة يونيه ١٩٦٧، أما الرئيس مبارك فقد اعتاد أن يدرس ويناقش قراراته ويستشير بعض مساعديه أو مستشاريه ، إلا أن ذلك لا يمنع من اتخاذ قرارات حاسمة فى بعض اللحظات التاريخية التى تتطلب ذلك مثل قرار الإخراج عن معتقل سبتمبر ١٩٨١، وقرار إدانة الغزو العراقى للكويت .

وعلى ذلك، نجد أن القرار السياسى هو تعبير عن نمط شخصية الرئيس ودوافعه الخاصة وأهدافه ومعاييره ، التى تشكلت من خلال عملية التشبُّث الاجتماعية والثقافية والتى زودته بالأبعاد الاجتماعية والثقافية لشخصيته .

### جمال عبد الناصر والقرارات السياسة الكبرى سمات الشخصية:

نستطيع التعرف على الأبعاد الاجتماعية والثقافية لشخصية جمال عبد الناصر التى اكتسبها من خلال عملية التشبُّث الاجتماعية والثقافية . فهو ينتمى الى أسرة ريفية صعيدية من الطبقة الوسطى، وعاش أفراد هذه الطبقة خلال تنقله مع والده موظف البريد - بين مدن مصر المختلفة . اشترك جمال فى المظاهرات ضد الاحتلال الإنجليزى فى شبابه ، ليؤكد بذلك انتماءه وحبه لوطنه . وتعلم دروس الوطنية الأولى على يد عمه «خليل» الذى شارك فى ثورة ١٩١٩ وسجن بسبب ذلك . وانخرط جمال فى سلك الجندية، وأصبح ضابطا واشترك فى حرب فلسطين ١٩٤٨ فزادته خبرة وحكمة ، كما زادت إيمانا وولاء لوطنه ، وفى ذات الوقت كرها لنظام الحكم القائم وسيطرة الاحتلال الإنجليزى ، وتعاون بعض المصريين من كبار الإقطاعيين والرأسماليين مع الملك والاستعمار ، فدفعه ذلك الى تكوين تنظيم الضباط الأحرار ، ليخلص وطنه من فساد الحكم، وطرد المستعمر الأجنبى، وتغيير المجتمع لصالح الطبقات الاجتماعية الكادحة التى نشأ وتربى بينها . وقد حقق ذلك عن طريق الثورة . وقرأ عبد الناصر كتب التاريخ والسياسة والاقتصاد ، كما قرأ سير الشخصيات التاريخية الكبيرة الأجنبية والوطنية وتأثر بكثير منها . وقد أكد ذلك الكثير من الشخصيات التى عرفته عن قرب ، وكذلك معظم الكتاب والسياسيين الذين كتبوا عنه . (١١٣) ولعل ذلك أبرز دليل على بعض الذين ادعوا أن عبد الناصر لم يقرأ التاريخ من أمثال الكاتب أنيس منصور الذى ادعى ذلك فى كتابه عن (عبد الناصر المفترى عليه والمفترى علينا) .

ولقد تحددت أهم سمات أو خصائص شخصيته فى صفات مثل الذكاء والقوة والصبر وتحمل المشاق، والقدرة على التنظيم والسرية فى العمل والتدين وموهبة القيادة أو الزعامة التى توهجت بعد دحر العدوان الثلاثى عام ١٩٥٦ .

ويرى البعض أن من أهم سلبيات عبد الناصر هو وضعه الثورة واستمرارها فى مقابل الديمقراطية أثناء أزمة مارس ١٩٥٤، (١١٤) وحتى تجاربه الديمقراطية فى التنظيم السياسى الواحد قد فشلت جميعها واحدة تلو الأخرى وغابت الديمقراطية الحقيقية فى عهده - رغم إنجازاته الأخرى العديدة - لدرجة أن البعض يرجع هزيمة يونيو ١٩٦٧ الى غياب الديمقراطية .

وفى الواقع إن وضع عبد الناصر استمرارية الثورة فى مقابل الديمقراطية أثناء أزمة مارس ١٩٥٤، كانت تفرضه الظروف والملابسات فى ذلك الوقت، لأن تقديم الديمقراطية آنذاك كان يعنى تصفية الثورة وعودة الجيش الى ثكناته، وما قد يترتب على ذلك من أضرار قد تلحق بالقائمين بالثورة من قوى متعددة داخلية وخارجية كان يهملها الإطاحة بعبد الناصر شخصيا وبثورته. ثم إن ذلك لم يكن وضعا دائما، وإنما هو مرحلة حتى تثبت الثورة أركانها ثم تتطرق لتحقيق أهدافها المعلنة والتي كان من بينها إقامة ديمقراطية سليمة. ثم أنه قام بعد ذلك ببعض الإجراءات لتطبيق الديمقراطية من خلال التنظيم السياسى الواحد الذى يضم كل فئات الشعب بعد أن ثبت له فشل الأحزاب السياسية وفسادها فى الحكم. وفى رأى أن هزيمة يونيو ١٩٦٧ لم تكن فقط بسبب غياب الديمقراطية كما ادعى البعض، وإنما كانت بسبب فساد القيادات العسكرية العليا وقلة خبرتها العسكرية وسوء التنظيم والتخطيط. ويؤكد ذلك انتصار أكتوبر ١٩٧٣ الذى تم فى ظل التنظيم السياسى الواحد وهو الاتحاد الاشتراكى، ولم تكن المنابر أو الأحزاب السياسية قد أخذت طريقها بعد فى الحياة السياسية المصرية. وإنما جاء الانتصار فى أكتوبر ١٩٧٣ بالتنظيم والتخطيط السليم والسرية فى ذلك. ومع ذلك لا يمكن إعفاء عبد الناصر من مسئولية الهزيمة باعتباره القائد والزعيم، وقد اعترف هو بذلك بكل صراحة وشجاعة فى خطاب التحدى .

وسوف نشير لقرارات ثلاثة كبرى فرضتها ضرورات سياسية واجتماعية واقتصادية وعسكرية أو أمنية. وما يهملنا فيها هو أسلوبه فى صنع القرار . وهى: قرار تأميم شركة قناة السويس ١٩٥٦، قرارات يوليو الاشتراكية ١٩٦١، وقرار سحب قوات الطوارئ الدولية ١٩٦٧ .

#### أسلوبه فى صنع القرار :

لقد كان عبد الناصر يعتمد كثيرا فى قراراته السياسية الكبرى على شخصيته الكاريزمية المهمة وحب الجماهير له وإيمانه بزعامته مصريا وعربيا ودوليا .

وكان أسلوبه فى صنع القرار يعتمد كثيرا على القراءة التفصيلية الدقيقة لكل ما يصل إليه من بريد ، إضافة الى حرصه على الاستماع الى إذاعات العالم المختلفة وقراءة الصحف المصرية والأجنبية ومناقشة الموضوعات المختلفة مع القادة العرب وزواره الأجانب (١١٥) كما أنه كان حريصا على تعدد مراكز صنع القرار ، بأن يطلب من أكثر من جهة دراسة الموضوع الذى هو بصدد اتخاذ قرار فيه مثل التنظيم السياسى والمخابرات ومجلس الوزراء وبعض المختصين المقربين إليه ويثق فيهم، ثم إعادة الموضوع إليه بعد دراسته لاتخاذ القرار المناسب بشأنه .

باختصار كان عبد الناصر يتخذ القرار ، ثم يدفعه الى أكثر من جهة لدراسته وإبداء رأيها فيه وإعادته إليه ، وكان يناقشها أحيانا فى القرار إذا اختلف معهم فيه ، ولكنه كان يصر على رأيه ويعلم تحمله للمسئولية بمفرده، ثم يختار الوقت المناسب لإعلان قراره ، كما لو كان قد اتخذ فجأة وبطريقة فردية. ويؤكد ذلك القرارات الثلاثة التى أشرنا إليها سابقا. ويعتبر عبد الناصر أول رئيس ينشئ سكرتارية للمعلومات الى جانبه ، يصب عندها كل المعلومات والحقائق التى يستند إليها الرئيس بعد ذلك فى صنع القرار .

#### أنور السادات

#### والقرارات السياسية الكبرى

#### سمات الشخصية :

ينتمى الرئيس السادات الى الطبقة الوسطى الريفية ، وقد أثرت تشبته الاجتماعية والثقافية كثيرا فى شخصيته .. حياته فى القرية ثم فى بيت كوبرى القبة ، وفصله من الخدمة فى الجيش واشتغاله ببعض المهن الشاقة ، واشتراكه فى بعض التنظيمات السرية والاختيالات السياسية ، وإعجابه ببعض الشخصيات المصرية والأجنبية. كل ذلك انعكس على سمات شخصيته التى كانت تتسم كثيرا بالدهاء ، أو الذكاء (١١٦) والخشونة، وقوة الاحتمال ، (١١٧) وحب المغامرة والخداع والتخفى والتكر والسرية. وقد أثر ذلك بدوره فى كثير من أعماله وسلوكه وقراراته. وأهم قراراته: قرار حرب أكتوبر ١٩٧٣ ، قرار الانفتاح الاقتصادى ١٩٧٤ ، قرار زيارة القدس ١٩٧٧ .

## أسلوبه في صنع القرار:

كان أسلوبه في صنع القرار يتسم بالفردية أحياناً والصدمة أو المفاجأة أحياناً أخرى . وقد يرجع ذلك الى المتغيرات أو الظروف الاجتماعية والثقافية التي تأثر بها وأثرت في شخصيته . ويعكس أسلوبه في صنع القرار رؤيته لذاته كأب للعائلة المصرية التي كان يرددتها كثيراً في خطبه وأحاديثه ، وأن يفرض عليه - كأب - أن يرسم ويخطط لهذه العائلة ما يراه هو في صالحها ومنفعتها .

وبالرغم من أن السادات كان يحيط نفسه بمجموعة من المستشارين، إلا أنه لم يكن يستجيب لأرائهم . بل إنه كثيراً ما كان يتخذ العديد من القرارات دون الرجوع إليهم أو بالمخالفة لأرائهم . ويؤكد ذلك الرئيس الأمريكي الأسبق «نيكسون» بقوله «... وكثيراً ما كان يتجاهل وزراءه ويتخذ قرارات بنفسه» (١١٨) ووفقاً لرواية الرئيس الأمريكي الأسبق «كارتر» أثناء محادثات «كامب ديفيد» بأن الرئيس السادات (كان يريد أن يتخذ قرار مصر بنفسه ، ولم يكن يحب أن يوجد أحد معاونيه معنا . أما «بيجين» فكان لا ينفرد بالقرار ولكنه كان دائماً يطلب الرجوع الى أعضاء الوفد المرافق له لاستطلاع رأيهم، وإذا اختلفوا ، فإنه كان يطلب وقتاً للحصول على رأى مجلس الوزراء) . (١١٩) وعلى سبيل المقارنة ، فإن أسلوب صنع القرار في النظام الأمريكي يعطى الرئيس حق طلب المشورة من السلطة التنفيذية ومن مستشاريه . فهؤلاء عليهم أن يسدوا المشورة ، لا أن يصدروا إليه الأوامر ، ذلك أن الرئيس وحده في النهاية هو الذي يصدر الأوامر وهو صاحب القرار النهائي. (١٢٠)

ولم يكن السادات يتجاهل فقط مستشاريه ، ولكنه كان أيضاً يتجاهل وزراءه والمؤسسات السياسية والدستورية . ويؤكد ذلك «منصور حسن» الذي كان وزيراً للإعلامه وموضع ثقته حيث يشير الى أن عملية اتخاذ القرارات كانت تتم على صعيد المستوى الأعلى، أما وظيفة المؤسسات السياسية فكانت قاصرة فقط على تأييد ما يتخذ من قرارات. (١٢١) ومع ذلك كثيراً ما كان السادات يدعى ديمقراطيته في صنع القرار ، ويدعى أن الشعب يشارك في صنع القرار ، على الرغم من أن الشعب لم يكن سوى مجرد متلق لقراراته أثناء أحاديثه لوسائل الإعلام أو خطبه في مجلس الشعب . وما كانت المؤسسات والتنظيمات السياسية في الدولة سوى منفذ للقرارات .

وفي هذا الصدد أيضاً يقول «محمد حافظ إسماعيل» مستشاره للأمن القومي «لقد اختار السادات أن يكون وحده «السلطة السياسية» العليا في البلاد ، ومن ثم المسئول عن القرارات الجوهرية في مسائل السياسة العليا والاستراتيجية العسكرية . ولم يكن ذلك يعنى أنه لا يستمع الى المشورة أو أنه لا يسعى إليها . فقد وجد في مجلس الأمن القومي وفي مجلس الوزراء ، الإطار الذي يناقش فيه بعض قراراته قبيل اتخاذها ، إلا أن أياً من المجلسين لم يكن معنياً «بالتصويت» لإقرار سياسة مستقبلية . فقد ظل السادات هو في النهاية «صاحب القرار» مسلماً أو حرياً، بينما يوفر المجلسان التعرف على «نبض» الرأي العام والإسهام في بلورة الخيار الأفضل وتنظيم تنفيذه. (١٢٢)

## حسنى مبارك والقرارات السياسية الكبرى سمات الشخصية :

مبارك ... تمتد جذوره الاجتماعية الى الطبقة الوسطى الريفية ، فوالده كان موظفاً حكومياً في محكمة شبين الكوم بمحافظة المنوفية . تفرغ لدراسته ، وكان مجتهداً فيها بشهادة زملائه وأساتذته . وقد تفتح حسه الوطني أثناء صباه وانتمى الى إحدى الجماعات الوطنية في المدرسة الثانوية . أعجب بشخصية روميل ومبارك الطيران أثناء الحرب العالمية الثانية ، وذلك كان دافعه للالتحاق بالكلية الجوية التي تخرج منها ضابطاً طياراً . (١٢٣) تفرغ لعمله وبرز فيه ، وأوفد في بعثات تدريبية الى الاتحاد السوفيتي. (١٢٤) كان من أبطال حرب أكتوبر ولذلك اختاره السادات نائباً له في الحكم وفي الحزب الوطني ، وكلفه بمهام داخلية وخارجية أثبت فيها قدراته واكتسب منها خبرة وتجارب سياسية كانت ذخيرته عندما تولى الحكم . (١٢٥)

تلك كانت تنشئته الاجتماعية والثقافية التي انعكست على شخصيته وحددت الى حد كبير سمات شخصيته التي تتسم بالهدوء والاتزان والذكاء والثقة في النفس، والصبر وقوة التحمل، وحب العمل

وتقديسه، وحب الحرية والانتماء الوطنى. (١٢٦)

وتحمل شخصيته بعض السمات العامة للشخصية الكارزمية. (١٢٧) «الملامح أو السمات العامة للزعيم أو القائد الكاريزمى تبدو فى ثقته بنفسه وتقديره لذاته.. ورؤيته أو تعبيره عن حاجات وقيم وآمال تابعيه». (١٢٨) فهو يبدو واثقاً فى نفسه وفى قدرته ورغبته فى العمل من أجل تحقيق آمال الطبقة الكادحة التى يسميها دائماً طبقة محدودى الدخل، ويتجلى ذلك فى موقفه من مطالب صندوق النقد الدولى للإصلاح الاقتصادى بمراعاة البعد الاجتماعى فى هذه الإصلاحات، حتى لا تظلم الطبقات الشعبية التى تتحمل معظم تكاليف مسيرة الإصلاح الاقتصادى .  
وأهم قراراته هى: الإفراج عن معتقلى سبتمبر ١٩٨١، قرار التحكيم فى قضية طابا ١٩٨٦، قرار إدانة الغزو العراقى للكويت ١٩٩٠ .

### أسلوبه فى صنع القرار :

أما عن أسلوبه فى صنع القرار السياسى فيقوم على الدراسة الموضوعية العقلانية المتأنية من مستشاريه المتخصصين ، وطرح البدائل لاختيار البديل أو القرار المناسب للأزمة أو المشكلة. ويعبر عن ذلك الدكتور أسامة الباز مستشاره السياسى بقوله: «يرفض تماماً ، خصوصاً فى أوقات الأزمات ، أن تكون المواجهة انفعالية وقتية ، لأنه يرى أن ضغط الوقت يمكن أن يحجب عن الإنسان عواقب المستقبل ، وأنه من الممكن أن تخرج من الأزمة خروجاً مؤقتاً ، ولكن الأزمة تصيبك بآثار لاحقة ، وأخرى جانبية تتجاوز كثيراً المزايا التى حققتها بخروجك المؤقت من الأزمة . ولكى يحقق هذا ، فإنه يحرص على استخدام أسلوب تحليل الأزمة موضوعياً وطريقة علاجها . ويصر على فكرة البدائل ، فهو لا يحب مطلقاً الرأى الواحد فى أى موقف تواجهه مصر ، سواء داخليا أو خارجياً . لا بد أن تكون هناك بدائل ، وكلها فى إطار علمى وتستند الى أدلة ، ويكون دوره فى معظم الأحوال المفاضلة بين البدائل التى تحظى جميعها بموافقة وإقرار قاعدة عريضة من المتخصصين. (١٢٩)

ومعظم قراراته نتيجة فعل وليس رد الفعل، ويأتى ذلك من أنه «لا يتعجل قراراً ولا يسبق بموقف معين عن توقيته المحدد الذى يريده .. إنه لا يقدم رد فعل متعجلاً إلا بتدقيق شديد ودراسة مهما كانت الظروف .. إن التنبؤ بطبيعة رد الفعل الذى يصدر عنه أمر صعب للغاية ، فهو يحرم الطرف الآخر متعة توجيهه أو التأثير فيه من خلال نظرية الفعل ورد الفعل. (١٣٠)

وخلاصة القول، فإن أسلوب مبارك فى صنع القرار السياسى يستند الى التأنى وتدقيق المعلومات من أجهزة ومؤسسات الدولة والتى تصب عند هيئة المستشارين التى تتعامل معها بموضوعية وطبقاً للأهداف القومية ، ثم تقدمها له فى صورة مجموعة من البدائل أو الاختيارات ، وتترك له حرية اختيار البديل المفضل الذى يصبح هو القرار السياسى المناسب أو الصحيح للموقف أو المشكلة . من هنا كانت نظرتة متوازنة للأمور والأزمات أو المشاكل وتميل الى الاختيارات التوفيقية أو الحل الوسط .

ومن الجدير بالملاحظة أن لغة الخطاب الاجتماعى للرئيس مبارك تدور حول «الإصلاح الاقتصادى» ، «رفع المعاناة عن طبقة محدودى الدخل» ، «تحقيق الاستقرار الاجتماعى بين فئات المجتمع» . أما لغة خطابه السياسى فتدور حول «الحرية والديمقراطية» ، دور مصر الرائد فى العالم العربى» ، «تحقيق التنسيق أو التضامن العربى» ، «تحقيق السلام فى الشرق الأوسط بالمفاوضات» ، «وجود نظام إقليمى للأمن والسلام فى المنطقة» ، والهدف من ذلك كله هو تحقيق الأمن والاستقرار للتفرغ لمشاكل التنمية الاقتصادية والاجتماعية للإنسان المصرى والعربى . ويجدر بنا أن نشير هنا أن لغة خطابه السياسى قد اختلفت عن اللغة التقليدية أو كثرة اللجوء الى الشعارات السياسية مثلما كان يحدث أحياناً فى العهدين السابقين خاصة فيما يتعلق بمفهوم «القومية العربية الذى تحول عند مبارك الى فعل عملى من خلال التركيز على فكرة التنسيق أو التضامن العربى .

وأخيراً... «إذا كانت مصر شهدت اندفاعاً ثورية فى عهد الرئيس عبد الناصر ، وصدمات كهربائية فى عهد الرئيس السادات ، وكانت كل سمة من سمات كل مرحلة تعكس شخصية الزعيمين ، فإن السمة الأساسية للرئيس مبارك تتمثل فى العقلانية والواقعية السياسية الرشيدة» . (١٣١)

## تابع مؤشرات موجزة لنتائج دليل المقابلة الشخصية تمثل وتعبر عن رأى غالبية أفراد البحث

م	مضمون السؤال	الرئيس عبد الناصر	الرئيس السادات	الرئيس مبارك
١٩	الحرص على الوقوف على اتجاهات الرأى العام	يحرص	الى حد ما	يحرص كثيرا
٢٠	وسائل الوقوف على اتجاهات الرأى العام	وسائل الإعلام ، أجهزة الدولة والمخابرات، التقارير، الاتحاد الاشتراكي	وسائل الإعلام، أجهزة الدولة والحزب والمخابرات ، بعض الجهات الأجنبية	وسائل الإعلام ، أجهزة الدولة والحزب ، المخابرات والأمن ، والمستشارون مؤثر
٢١	تأثير الرأى العام على قراراته	مؤثر	غير مؤثر الى حد كبير	
٢٢	هل لديه بعد نظر فى قراراته	فى كثير منها، لكن خافه بعد نظره فى بعضها مثل الوحدة مع سوريا، وحرب اليمن وسحب قوات الطوارئ	فى بعضها ، ولكن خافه بعد نظره فى بعضها مثل قرارات رفع الأسعار يناير ٧٧، اعتقالات سبتمبر .	فى معظمها سعة الصدر وعدم استخدام العنف والسجن
٢٣	أسلوبه فى التعامل مع معارضيه	المهادنة أحيانا ، العنف والسجن أحيانا أخرى	تغليب المواجهة	الهدوء والدراسة
٢٤	أسلوبه فى إدارة الأزمة	التصدى والفردية	المناوره والصدمة	الموضوعية المتأنية

## مؤشرات موجزة لنتائج دليل المقابلة الشخصية تمثل وتعبر عن رأى غالبية أفراد البحث

م	مضمون السؤال	الرئيس عبد الناصر	الرئيس السادات	الرئيس مبارك
١	الطبقة الاجتماعية	الوسطى	الوسطى	الوسطى
٢	المؤهلات العلمية بعد الكلية العسكرية	كلية أركان حرب (ماجستير العلوم العسكرية)	لا يوجد	لا يوجد
٣	البعثات التدريبية فى الداخل والخارج	لا يوجد	لا يوجد	كلية (فرونز) للطيران بالاتحاد السوفيتى
٤	مجالات المعرفة والثقافة	التاريخ والسياسة وسير الزعماء واستمر بعد الحكم	السياسة والفن، توقف بعد الحكم	التاريخ والعلوم العسكرية وبعد الحكم السياسة والاجتماع
٥	الشخصيات التى تأثر بها	هتلر ونابليون واتاتورك ونهرو وتيتو	هتلر واتاتورك وعزير المصرى	الطيارون فى الحرب العالمية الثانية
٦	اللغة الأجنبية	الإنجليزية	الإنجليزية والألمانية قليلا	الإنجليزية والروسية قليلا
٧	الأحزاب والتنظيمات السياسية قبل الحكم	الإخوان، مصر الفتاة، الشيوعيون	الأخوان، الحرس الحديدى، تنظيمات سرية للاغتيالات	لا يوجد
٨	الأيديولوجية والتوجه السياسى قبل الحكم	توجه وطنى قبل الحكم، الأفكار الاشتراكية بعد الحكم	توجه وطنى قبل الحكم ، فكر ليبرالى بعد الحكم	توجه وطنى قبل الحكم ، فكر ليبرالى بعد الحكم
٩	ملامح وسمات الشخصية	الذكاء ، القوة ، المناورة ، الجدية ، والاستقامة ، العناد والتسلط ، قارئ	الذكاء ، الدهاء والمكر ، السرية والمناورة ، المغامرة ، غير قارئ	الذكاء ، الهدوء ، مستمع ، الدأ على العمل ، النزاهة ، التروى والحذر أحيانا
١٠	زعيم أم رئيس دولة	زعيم	رئيس دولة	رئيس دولة
١١	أسلوب صنع القرار	الفردية	الصدمة الكهربائية	الموضوعية والتأنى
١٢	هيئة المستشارين	مستشارون غير رسميين لا يأخذ بمشورتهم أحيانا	مستشارون رسميون ، نادرا ما يأخذ بمشورتهم	مستشارون رسميون يستمع لمشورتهم
١٣	أهم القرارات السياسية	تأميم شركة قناة السويس ، قرارات يوليو، سحب قوات الطوارئ، الوحدة مع سوريا، مساعدة اليمن.	تصفية مراكز القوى، حرب أكتوبر ، الانفتاح ، عودة الأحزاب ، زيارة القدس ، الصلح مع إسرائيل ، اعتقالات سبتمبر .	الإفراج عن معتقلي سبتمبر ، الإصلاح الاقتصادي ، تحكيم طابا ، إدانة الغزو العراقي للكويت
١٤	المناخ السياسى وقت صدور هذه القرارات	مهياً ومعياً لها	مهياً ومعياً أحيانا وغير مهياً أحيانا أخرى	مهياً ومعياً لها
١٥	تصور الرئيس لأبعاد هذه القرارات	تحقيق أهداف وطنية سياسية واجتماعية واقتصادية وعسكرية أحيانا	تحقيق أهداف وطنية سياسية وعسكرية واجتماعية واقتصادية وفى معظمها أحيانا ، بعفرده دون الرجوع الى مستشاريه	تحقيق أهداف وطنية سياسية واقتصادية واجتماعية ناقشها مع مستشاريه
١٦	هل ناقش القرارات مع مستشاريه	لا	لا	لا
١٧	السمات الفكرية لمستشاريه	البعض له خبرة وفكر سياسى والبعض مجرد الولاء والثقة	فكر ليبرالى	خليط من الليبراليين السياسيين الواقعيين أصحاب فكر وثقافة عالية
١٨	استجابته للضغط الشعبية	عادة لا يستجيب استجاب مرة لحاكمه قادة الطيران	العناد ، استجاب مرة خلال أحداث ١٨ ، ١٩ يناير	يستجيب مع الروية والهدوء أحيانا كثيرة

- (١) عبد المنعم جنيد، مبادئ وأصول الإدارة العامة، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٧٥، ص ١٤٤.
- (٢) السيد محمد الحسيني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف بمصر، ١٩٧٧، ص ١٥٣-١٥٤.
- (٣) Jones' Morgan, J., **Introduction to decision theory**, Richard D. Irwin, Inc., ontariuoion, 1977, p.1.
- (٤) Orenstien, David Michael, **The Sociological Quest : Principles of Sociology**, west publishing company, New york, 1985, p.264.
- (٥) Dressler, David & David & Carns, Donald, **Sociology**, second edition, published by Alfred Aknopf, new york, 1973, p. 454.
- (٦) محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٧٩، ص ١١٩.
- (٧) Hague, Rod & Harrop Martin, **comparative Government and politics: An Introduction**, Macnillan education, L TD., London 1987, p. 3.
- (٨) محمد سعد أبو عامود، صنع القرار السياسي في الحقبة الساداتية، مجلة المستقبل العربي، العدد دقم ١١٢، يونيو ١٩٨٨، ص ١١٣.
- (٩) السيد عليوه، صنع القرار السياسي في منظمات الإدارة العامة، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٨٧، ص ١٩٩.
- (١٠) اسماعيل على سعد، مقدمة في الاجتماع السياسي، القاهرة، دار المعرفة الجامعية، ١٩٩١، ص ١٩٧.
- (١١) Hague, Rod & Harrop, Martin, **op. cit.**, p.5.
- (١٢) Denisoff, R. Serge & Wahrman, Ralph, **an introduction to Sociology**, Macnillan publishing Co. New york, 1979., p.304.
- (١٣) السيد عليوه، مرجع سابق، ص ٣٨٠.
- (١٤) روبرت د. كانتور، السياسة النولية المعاصرة، ترجمة أحمد ظاهر، عمان، مركز الكتب الأردني، ١٩٨٩، ص ٤٣٩.
- (١٥) عبد المنعم جنيد، مرجع سابق، ص ١٤٣.
- (١٦) روبرت د. كانتور، مرجع سابق، ص ٤٣٩.
- (١٧) Court, Catherine, **basic concepts in sociology**, checkmate- Arnold publications, Great Britain, 1987, p. 248.
- (١٨) السيد عليوه، مرجع سابق، ص ١٥٢.
- (١٩) Rodee, Carlton, C. & Others, **Introduction to Political Science**, Mc Graw- Hill, Book Company New york 1967, p.96.
- (٢٠) عبد المنعم جنيد، مرجع سابق، ص ١٤٧-١٤٩.
- (٢١) Conrad, Charles, **Strategic Organizational Communication**, Holt, Rine- gart & Winston, Inc., orland, Florida, 1990, p. 251.
- (٢٢) جمال على زهران، السياسة الخارجية لمصر، ١٩٧٠-١٩٨١، القاهرة، مكتبة مدبولي ١٩٨٧، ص ١٩٣-١٩٤.
- (٢٣) محمد على محمد، علم اجتماع التنظيم، الجزء الأول، دار الكتب الجامعية، ١٩٧٢، ص ١٧٧-١٧٨. وكذلك السيد محمد الحسيني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف بمصر، ١٩٧٧، ص ١٥١-١٥٢.
- (٢٤) روبرت د. كانتور، مرجع سابق، ص ٤٤٠.
- (٢٥) Hague, Rod, & Harrop, Martin, **Op. Cit.**, p. 3
- (٢٦) محمد على محمد، علم اجتماع التنظيم، القاهرة، دار الكتب الجامعية، الجزء الأول، ١٩٧٧، ص ١٧٩.
- (٢٧) عبد المنعم جنيد، مرجع سابق، ص ١٥٤-١٥٥.
- (٢٨) عبد الغفور يونس، دراسات في الإدارة العامة، بيروت، دار النهضة العربية، ١٩٧٢، ص ٢١٦.

- (٢٩) محمد نصر مهنا وعبد الرحمن الصالحى، علم السياسة بين التنظير والمعاصرة ، منشأة المعارف بالإسكندرية، ١٩٨٥، ص ١٥٣ .
- (٣٠) إسماعيل على سعد ، مرجع سابق، ص ص ٣٠٩-٣١١ .
- Deconde Alexander, **Ahistory of American foreign Policy**, volume 11, (٣١) charles Scribner's sons, New york, 1978, p. 288.
- Weiner Myron, & Huntigton, P. Samuel, **Understanding political development**, Little, Brown & Company, Boston 1987. p. 408. (٣٢)
- محمد على محمد ، دراسات فى علم الاجتماع السياسى، القاهرة، دار الجامعات المصرية ، ١٩٧٧، ص ٨ . (٣٣)
- الهيئة العامة للاستعلامات ، مبارك ، ١٩٩١ ، ص ٢٠٠ . (٣٤)
- المرجع السابق، ص ٢٠٥ . (٣٥)
- Taylor , Muric, C. , & others Introduction to Sociology, Macmillan Publishing Company, New york, 1987, p. 352. (٣٦)
- جمال زهران، مرجع سابق، ٢٦٠ . (٣٧)
- Orenstien, David Michael, **Op. Cit.**, P. 265. (٣٨)
- محمد سعد أبوعمود ، مرجع سابق، ص ص ١١٢-١١٣ . (٣٩)
- Shartle, Carrol, L., **Executive Performance and Leadership**, Prentice-Hall, Inc., Englewook cliffs N.J., 1956, p. 126. (٤٠)
- Weiner, Myron, & Huntigton, Sameul, **Op. cit.**, p.p. 363-364. (٤١)
- السيد عليوه ، مرجع سابق، ص ١٥٥ . (٤٢)
- سلوى شعراوى جمعه ، التغيير والاستمرارية فى مؤسسة الرئاسة، مجلة المستقبل العربى، العدد رقم ١١٢، يونية ١٩٨٨، ص ٩٧ . (٤٣)
- يوسف ميخائيل أسعد ، قوة الإدارة ، القاهرة ، مكتبة غريب ، ١٩٧٥، ص ٩٨ . (٤٤)
- سلوى شعراوى جمعه ، التغيير والاستمرارية فى مؤسسة الرئاسة، مجلة المستقبل العربى، العدد رقم ١١٨، يونية ١٩٨٨، ص ٩٧ . (٤٥)
- السيد عليوه ، مرجع سابق، ص ص ١٥٧-١٥٨ . (٤٦)
- سعد الدين إبراهيم ، تجسير الفجوة بين صانعى القرارات والمفكرين العرب ، عمان، منتدى الفكر العربى، ١٩٨٤، ص ص ٨-٩ . (٤٧)
- محمد سعد أبوعمود ، مرجع سابق، ص ١١٣ . (٤٨)
- محمد على محمد ، دراسات فى علم الاجتماع السياسى، مرجع سابق، ص ٨ . (٤٩)
- Conrad, charles, **Op., cit**, p. 279. (٥٠)
- Denisoff, R. Serge & Wahrman, Ralph, **Op. cit.**, p.304. (٥١)
- محمد نصر مهنا وعبد الرحمن الصالحى ، مرجع سابق، ص ٨٩ . (٥٢)
- محمد على محمد ، دراسات فى علم الاجتماع السياسى، مرجع سابق، ص ٢٤١ . (٥٣)
- Horton, Paul, B., & Hunt chester, L. , **Sociology** , Mc Graw- Hill, Koga (٥٤) Kusha, LTD, Tokyo, 1976 p.313.
- روبرت د. كانتور ، مرجع سابق، ص ٤٤١ . (٥٥)
- الجريدة الرسمية، قرار رئيس الجمهورية، رقم ٤١٨، لسنة ١٩٧١، المادة رقم ٩، العدد رقم ٤٠، بتاريخ ٧ أكتوبر ١٩٧١ . (٥٦)
- سلوى شعراوى جمعه ، الدبلوماسية فى عقد السبعينيات، بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية ، ١٩٨٨، ص ص ٧٧-٧٨ . (٥٧)
- المرجع السابق، ص ٧٨ . (٥٨)
- سلوى شعراوى جمعه ، التغيير والاستمرارية فى مؤسسة الرئاسة، مرجع سابق ، ص ١١١ . (٥٩)
- حسين عثمان محمد عثمان، النظام السياسى والقانون الدستورى، القاهرة، الدار الجامعية ، ١٩٨٩، ص ١١ . (٦٠)

- (٦١) المرجع السابق، ص ١٧٨ - ١٧٩ .
- (٦٢) Winter, Herbert R. & others, **People and politics: An Introduction to political Science**, John Willey & Sons, Inx. New york, 1985, p.53.
- (٦٣) اللائحة الداخلية لمجلس الشعب، ابريل ١٩٧٩، ص ١ .
- (٦٤) المرجع السابق، ص ١ .
- (٦٥) Winter, Herbert R. & others, op cit., p. 347.
- (٦٦) جمال على زهران، مرجع سابق، ص ٢٠٠-٢٠٢ .
- (٦٧) المرجع السابق، ص ٢٠١ .
- (٦٨) سلوى شعراوي جمعه، الدبلوماسية المصرية في عقد السبعينات، مرجع سابق، ص ٤١ .
- (٦٩) Conrad, Charles, op.cit., p.,219.
- (٧٠) أحمد بدر، الإعلام الدولي، القاهرة، مكتبة غريب، ١٩٧٧، ص ١٣٩ .
- (٧١) Ruben, Brent, D., **communicaltion and Human behavior**, Macmillan Publishing company, New york, 1984, p.36.
- (٧٢) حامد زهران، مرجع سابق، ص ٢٤٢ .
- (٧٣) السيد حنفي عوض، العلاقات العامة: الاتجاهات والمجالات، القاهرة، مكتبة وهبة، ١٩٨٦، ص ٧٩ .
- (٧٤) إبراهيم دسوقي اباظة، القضايا العشر، القاهرة، الزهراء للإعلام العربي، ١٩٨٥، ص ١٨٠ .
- (٧٥) Albig Willim, **Modern Public opinion**, Mc Grw-Hill, New york 1956, p.p. 4-5.
- (٧٦) هاري هولواي، وجون جورج، الرأي العام، ترجمة أمين سلامة، القاهرة، مكتبة غريب، ١٩٨٢، ص ٦ .
- (٧٧) Sumpf, Joseph, et Hugues, Michel, **op.cit.** p. 180.
- (٧٨) حسن شحاتة سفان، أسس علم الاجتماع، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٧٦، ص ٢٨٥ .
- (٧٩) محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، مرجع سابق، ص ٣٦٣ .
- (٨٠) إسماعيل على سعد، الاتصال والرأي العام، القاهرة، دار المعرفة الجامعية، ١٩٨٩، ص ١١١ .
- (٨١) ندوة نظرية حول الرأي العام، مجلة دراسات اشتراكية، يوليو ١٩٨٠، ص ٦٢ .
- (٨٢) المرجع السابق، ص ١٩٩ .
- (٨٣) ألفت حسن آغا، الاتصال الجماهيري وتنمية العالم الثالث، السياسة الدولية، العدد رقم ١٠٦، أكتوبر ١٩٩١، ص ٥١ .
- (٨٤) إبراهيم عامر وآخرون، موسوعة الهلال الاشتراكية، القاهرة، دار الهلال ١٩٧٠، ص ١٩٤ .
- (٨٥) Rodee, Carlton, C., **op. cit.**, 490.
- (٨٦) Winter, Herbert, R., & others, op. cit., p. 180.
- (٨٧) **Ibid**, p.198.
- (٨٨) محمد على محمد، دراسات في علم الاجتماع السياسي، مرجع سابق، ص ٢٧٩ .
- (٨٩) نورية المجتمع المدني، العدد الثالث، مارس ١٩٩٣، ص ٣١ .
- (٩٠) اعتبرنا مجازاً أن جماعات الضغط هي ذاتها جماعات المصالح، رغم وجود بعض الفروق بين الأمرين .
- (٩١) Anderson Totton James & others, **Introduction to Political Science**, McGraw- Hill Compny New york, 1985, p.170.
- (٩٢) محمد على محمد، دراسات في علم الاجتماع السياسي، مرجع سابق، ص ٢٣٥-٢٣٦ .
- (٩٣) المرجع السابق، ص ٣٦٠-٣٦١ .
- (٩٤) إبراهيم أبو الغار، علم الاجتماع السياسي، القاهرة، دار الثقافة للطباعة والنشر، ١٩٧٩، ص ١٧٧ .
- (٩٥) حسن بكر، اللوبي الصهيوني والانتخابات الأمريكية، السياسة الدولية، العدد رقم ١٠٩، يوليو ١٩٩٢، ص ٨٦ .
- (٩٦) Thio, Alex, **Sociology: An Introduction**, Harper & Row, Publishers, New york, 1986, p. 363.
- (٩٧) حسن بكر، اللوبي، مرجع سابق، ص ٩١-٩٢ .
- (٩٨) Anderson, Totton James & others, **op, cit.**, p.p. 458-459.

- Lerch, Charles, o., Jr., & Said, Abdula, **Concepts of International po-** (٩٩)  
**litics**, Printice- Hall of India Private Limited, New Delhi, 1972, p.40.
- Weiner, Herbert, R., & Bellows, Thomas J., **op. cit**, p. 502. (١٠٠)
- Lerche, Charles, O., Jr., & Said, Abdula, **op. cit.**, p.41. (١٠١)
- Anderson, Totton James & others, & others, **op. cit.**, p. 574. (١٠٢)
- (١٠٣) روبرت د. كانتور، مرجع سابق، ص ٤٠٩ .
- (١٠٤) جمال زهران، مرجع سابق، ص ٢٠٢ .
- (١٠٥) اللائحة الداخلية لمجلس الشعب، أبريل ١٩٧٥، ص ٧٤ .
- Cvetkovich, George, & others, **Social psychology contemporary per-** (١٠٦)  
**spectives on peole**, Holt, Rinehart & winston , New york, 1984, p. 203.
- (١٠٧) السيد عليوه ، مرجع سابق، ص ٢٥٦ .
- (١٠٨) أحمد مختار الجمال، المفاوضات وإدارة الأزمات، السياسة الدولية ، العدد دقم ١٠٧، يناير ١٩٩٢، ص ٢٣٨ .
- Newman, William, H., & Warren, E. Kerby, **The process of man-** (١٠٩)  
**agement**, printice- Hall, Inc., Englewood cliffs, N.J., 1977, p.p.227-228.
- (١١٠) أحمد مختار الجمال، مرجع سابق، ص ٢٢٨ - ٢٤٠ .
- (١١١) المرجع السابق، ص ٢٤١ .
- (١١٢) سعد الدين إبراهيم، مرجع سابق، ص ٣٥ .
- (١١٣) جاك نوما وماري لوروا ، جمال عبد الناصر من حصار الفالوجا الى الاستقالة المستحيلة ، ترجمة ريمون نشاطي، بيروت ، دار الآداب ، ١٩٧٠، ص ٦٤ .
- (١١٤) خالد محيي الدين ، الآن أتكلم ، القاهرة ، مركز الأهرام للترجمة والنشر، ١٩٩٢ ، ص ٣٠٢ .
- (١١٥) فتحي رضوان، القاهرة ، كتاب الهلال ١٩٩١ ، ص ٢١٨-٢١٩ .
- (١١٦) محمد نجيب ، كنت رئيسا لمصر ، القاهرة ، المكتب المصرى الحديث، ١٩٨٤ ، ص ٢٠٢ .
- (١١٧) جيهان السادات ، سيده من مصر ، القاهرة، المكتب المصرى الحديث، ١٩٨٧ ، ص ١٢ .
- (١١٨) محمد سعد أبو عامود ، مرجع سابق، ص ١١٦ .
- Carter, Jimmy, **Keeping Faith : Memoirs of a Presicent**. Bantom (١١٩)  
 Book, Newyork, 1982, p. 419.
- (١٢٠) سلوى شعراوى جمعه، الدبلوماسية المصرية في عقد السبعينات، مرجع سابق، ص ٧٥ .
- (١٢١) محمد حافظ إسماعيل، أمن مصر القومي فى عصر التحديات ، القاهرة ، مركز الأهرام للترجمة والنشر، ١٩٨٧ ، ص ١٨٤-١٨٥ .
- (١٢٢) جمال حماد ، مبارك : قائد الطيران فى حرب أكتوبر، مجلة أكتوبر ، عدد ١٣/١٠/١٩٩١ ، ص ٣٠ .
- Springborg, Robert, **Mubarak's Egypt: Fragmentation of the polit-** (١٢٣)  
**ical order** Westview press, Inc., London, 1989, p.21.
- (١٢٤) مجلة أكتوبر، العدد السابق، ص ٢٨ .
- (١٢٥) حسين سراج ، مجلة أكتوبر، ١٣/١٠/١٩٩١، ص ٣٦ .
- Springborg, Robert, **op. cit**, p. 24. (١٢٦)
- Bass, Bernard, M., **Leadership and performance Beyond Fepecta-** (١٢٧)  
**tions**, The Free Press. A division of Macmillan Inc., New york, 1965, p.p. 45-46.
- (١٢٨) صلاح منتصر ، مجلة أكتوبر ١٣/١٠/١٩٩١، ص ٦ .
- (١٢٩) مصطفى الفقى، مبارك صورة من قريب ، مجلة المصور، العدد رقم ٢٥٨٩ بتاريخ ٢٣ يوليو ١٩٩٣، ص ٢٠ .
- (١٣٠) الهيئة العامة للاستعلامات ، مبارك ، ١٩٩١، ص ٤ .
- (١٣١) إبراهيم نافع ، بهدوء ، جريدة الأهرام، العدد بتاريخ ٩/١٠/١٩٩٢ ، ص ٣ .