

التوجهات الاستراتيجية لصانع القرار في السياسة الخارجية المصرية - مشروع قناة السويس الجديدة نموذجاً -

المدرس الدكتور
محمد عبد العظيم الشيمي
جمهورية مصر العربية - جامعة حلوان
mehmetchime@gmail.com

إن الحكم على السياسة الخارجية من حيث خطأها وصوابها هو أمر صعب وإن كان يعتمد دوماً على محصلة ما تحقّقه دوماً السياسة الدولية المعينة من مكاسب، ولكن نستطيع من خلال بعض المعايير أن نقيم الأداء السياسي للدولة، وبصفة عامة يمكننا القول أن السياسة الخارجية تتميز في جميع الأنظمة السياسية لاسيما المحنكة منها والقوية بأن لها قنوات محددة ومحدودة لاتخاذ القرار بشأنها، وبعبارة أخرى أن نفراً قليلاً من المسؤولين والمصادر المختصة هم فقط الذين يملكون الامكانية في رسم السياسة الخارجية واتخاذ القرار بشأنها، لذا نرى بقية المسؤولين وأيضاً المصادر الأخرى في الحكومات الاجنبية ينظمون أعمالهم طبقاً لما يعلنه هؤلاء المختصون في السياسة الخارجية لبلادهم (George, 1980, p.55-71).

والواقع أنه إذا أعلن احد المسؤولين الذين لهم الحق في اتخاذ القرار بشأن سياسة بلاده الخارجية عن رأيه يصبح ذلك الاعلان ذا تبعات سياسية وأهمية قانونية خارج حدود بلاده، اما إذا لم يكن كذلك حتى ولو كان المسؤول على نفس المستوى من الأهمية ولكنه فاقد للصفة الرسمية في اتخاذ القرار في سياسة بلاده الخارجية. فالأمر لا يعدو أكثر من مجرد وجهة نظر شخصية، وينظر اليها على انها انعكاس لرأي أحد المقربين من الجهاز المصمم للسياسة الخارجية وليس تصريحاً رسمياً. وثمة فروقات أخرى بين البيان الرسمي الصادر عن مسؤولين مؤثرين في السياسة الخارجية حول المسائل السياسية والقانونية والدولية وبين ابداء هؤلاء المسؤولين عن آرائهم الشخصية حولها (George, 1997, p.15-51).

ومن جانب آخر وفي ظل المتغيرات الدولية والأحداث المتلاحقة أصبح مفهوم الأمن القومي من أهم الموضوعات ذات الصلة في دراسات السياسة الخارجية لأية دولة، ولقد

أدت التغيرات في بيئة النظام الدولي بعد انتهاء الحرب الباردة إلى تحول حقيقي في هيكل النظام الدولي، إذ تحول من نظام ثنائي القطبية إلى نظام قائم على الأحادية القطبية فبعد أن كانت معظم الدول تعتمد في أمنها القومي على أحد القطبين آنذاك الولايات المتحدة الأمريكية والاتحاد السوفيتي، أصبح العالم على وجود الولايات المتحدة في ظل اختلاف التغيرات التفاعل الدولي وموازن القوى الدولية، وقد حدث تحول جوهري في مضمون التفاعلات الدولية من تفاعلات إستراتيجية إلى تفاعلات اقتصادية؛ وتقتضي التفاعلات الجديدة تركيزاً على الأداء، وتستلزم كذلك البحث عن كيانات اقتصادية أكبر تضم الدول الصغرى. ولقد شكلت أحداث الأخيرة منذ بداية هذا القرن مجموعة من التأثيرات على النظام الدولي وعلى بيئة الأمن القومي الدولية، وخاصة بعد أحداث ١١ سبتمبر والحرب الأنجلو أمريكية على العراق و حدوث تحول في النظام الدولي ليؤكد على مزيد من الهيمنة الأمريكية على التفاعلات الدولية (Hopf, 2002, p.88-102).

- إشكالية الدراسة:

تدور إشكالية الدراسة حول محددات صناعة القرار في السياسة الخارجية المصرية، ففي إطار الإمكانيات والقدرات للسياسة الخارجية وفي ضوء التهديدات التي تواجهها مصر في البيئة الإقليمية والدولية، تأتي الدراسة للإجابة على التساؤل المحوري حول أهم التوجهات الاستراتيجية للقرارات في السياسة الخارجية المصرية؟

وفي ظل العلاقات بين دول الجنوب، التي تتسم بسمة أساسية تتمثل في محدودية قدرتها على تنمية المقومات الحضارية و الممكنات الاقتصادية و الثقافية في أبعادها المختلفة، إن سواء على صعيد العلاقات الثنائية أو المتعددة الأطراف، و لا تشد الدول الإسلامية عن هذه القاعدة، فعادة ما يصعب تكييف طبيعة التفاعلات بين هذه الدول وإرادتها في نسج علاقات تفاعلات متوازنة وقارة فيما بينها، و خاصة أن المعطيات الدولية المتغيرة لا تسمح إطلاقاً بتواجد السياسات الانفرادية الخارجة عن المنطق العام الداعي إلى التكتل ضمن دول متحالفة أو مناطق اندماج إقليمية رائدة.

وقد حاول بعض رواد المدرسة الأمريكية للسياسة الخارجية الإجابة عن الاستفسارات المتعلقة بطبيعة العلاقات بين الدول النامية، حيث عكفت هذه الاتجاهات على بسط

النظريات المهيمنة في العالم الثالث المرتبطة بدراسة مجال التنمية الاقتصادية، أزمة الشرق الأوسط و البنيات الاقتصادية و الثقافية لهذه البلدان، حيث وجدت أن مطالب التحديث في هذه المنطقة تقودها الأنظمة العسكرية أو المحافظة التقليدية، هذه الأخيرة فشلت إلى حد بعيد في جميع محاولاتها لتحديث شعوبها أولاً، وفي الاندماج فيما بينها ثانياً (Halpern, p.188).

ومن ثم، فإن مصطلح السياسة الخارجية، عند العديد من الباحثين هو سلوك الدولة في علاقاتها الخارجية، سواء كان ذلك السلوك على نحو إيجابي أو سلبي، وهو سلوك تظهر موجهاته في ميكانزمات وعملية القرار ذاته، من حيث البحث في "comportment Determine" عوامل تشكيله البعيدة والتي يؤدي الترابط والاختلاف فيها إلى سلوك محدد^(١).

وفي ظل التحديات التي تواجه عالمنا المعاصر وازدياد بؤر الصراع في العديد من المناطق الحيوية بالعالم والشرق الأوسط في مقدمتها، تطورت عملية صنع القرار، حيث أصبحت هناك المزيد من المشاورات والمناقشات الواسعة قبل اتخاذ أية قرارات حول القضايا محل الاهتمام والاستعانة بالخبراء والمستشارين المشهود لهم بالكفاءة في تخصصاتهم. كما تم استحداث أسلوب المخاطبة المباشرة مع الرأي العام في قضايا السياسة الخارجية ولاسيما قضايا الصراع العربي الإسرائيلي وقضايا ضبط التسليح الإقليمي وغيرها من القضايا الحيوية التي تهم مصر على المستوى الإقليمي والدولي.

وبعد أن أصبحت السياسة الخارجية المصرية مزيج من النموذج المؤسسي والنموذج الديمقراطي في صنع القرار، أفسحت القيادة السياسية المجال أمام وزارة الخارجية ومؤسسات الدولة الأخرى للمشاركة في هذه العملية من خلال المشورة الحقيقية واقتراح البدائل والخيارات الممكنة أمام القيادة السياسية للتعامل مع القضايا والأزمات الدولية، والابعاد التنموية لمعظم القضايا.

- فروض الدراسة

تحاول الدراسة اختبار الفروض التالية:

- تمثل المتغيرات الداخلية في بيئة صنع قرار السياسة الخارجية آليه لمتغيرات مؤثرة على المستوى الخارجي.

- عملية صنع القرار في السياسة الخارجية لدول العالم الثالث تتمحور حول صانع القرار الفرد.
 - عملية صناعة قرارات السياسة الخارجية لأية دولة تتم في إطار دور الدولة الإقليمي والدولي.
 - العوامل الإقليمية تمثل واحدة من أهم المحددات التي تشكل ملامح عملية صنع القرار السياسة المصرية.
 - علاقات مصر مع الولايات المتحدة الأمريكية والقوى الكبرى من العوامل المؤثرة في صنع القرارات الاستراتيجية المصرية.
 - الأمن القومي الإقليمي يمثل في تطورات إيجابا وسلبا جزءا من المتغيرات المؤثرة في الأمن القومي المصري وبالتالي في عملية صنع قرارات السياسة الخارجية المصرية.
- وهو ما تسعى الدراسة لاختباره في النقاط التالية:

أولاً: عملية صنع قرارات السياسة الخارجية المصرية.

يقصد بصنع السياسة الخارجية تحويل الهدف العام للدولة إلى قرار محدد. و السياسة الخارجية للدولة هي من صنع أفراد وجماعات يمثلون الدولة ويعرفون بصناع القرارات. لذا فصنع قرارات السياسة الخارجية يمكن أن يدرس في ضوء التفاعل بين متخذي أو صناع القرارات وبيئتهم الداخلية. إن ما يميز قرارات السياسة الخارجية عن بقية القرارات هي أنها تخضع لتفاعل فريد من نوعه ألا وهو التفاعل بين البيئة الداخلية والخارجية وما يحتويه ذلك التفاعل من ضغوط مختلفة ومتعارضة.

وأن عملية صناعة القرار الخارجي تختلف من دولة إلى أخرى حسب تركيبة النظام السياسي للدولة، إلا أنه رغم هذا الاختلاف في النظم السياسية للدول فإن هناك أصولاً مشتركة في صنع السياسة الخارجية، فبغض النظر عن طبيعة النظام السياسي يشارك في صناعة القرار الخارجي عدد من الأجهزة الحكومية والتي عادة ما يكون لها مفاهيم ومواقف مختلفة، إلا أنه خلال عملية صناعة القرار تقل التناقضات بين الأجهزة المختلفة وتقرّب وجهات النظر بقدر الإمكان.

١- مرحلة صنع قرار السياسة الخارجية.

عملية صنع القرار من العمليات المعقدة، حيث أن أي قرار يتم اتخاذه يرتبط بالقرارات الأخرى، ومن ثم فعملية صنع القرار لا تتسم بالاستقلالية نظرا لارتباط كل قرار بكل قرار سابق واعتماده على مخرجاته، ومن ثم يؤثر هذا القرار بالتبعية على القرارات المستقبلية. ومن خلال العرض التالي سوف نتعرض لأهم مفاهيم صنع القرار ولخطوات صناعة القرار وأهم عناصر صنع القرار.

- مفهوم صنع القرار:

ولابد أن نعي في البداية أن هناك فرقا بين مفهومي صنع القرار واتخاذ القرار، ذلك أن عملية صنع القرار تقوم بها هيئة القيادة أما عملية اتخاذ القرار فهي سلطة القائد (عليوة، ص ٨٣-٨٤, Allison, p.85). وفي الوقت ذاته فعملية صنع القرار تتضمن جميع العوامل المشتركة في عملية اتخاذ القرار سواء أكانت هذه العوامل اجتماعية أو سياسية أو اقتصادية أو ثقافية أي أنها العملية التي تتضمن الإعداد والتحضير والتكوين للقرار بمختلف الحثيات والأسباب (أبو المعاطي، ص ٣١٧-٣١٨, Wendt, p.19-26). وتعد عملية اتخاذ القرارات من أهم العمليات الإدارية وهي قاعدة أساسية للقيادة الفعالة وتشكل مع عملية الاتصالات والقيادة أهم النشاطات التي تعتمد عليها التنظيمات المعاصرة (مرار، ص ١٤٢ - ١٤٣, Hermann, M, 2001, p.51-57).

فعملية صنع القرار هي عملية مؤسسية Institutional فأى قرار هو حصيلة عاملين: الهدف المراد تحقيقه والبيئة التي يصنع فيها القرار. ولا معني للهدف بمعزل عن البيئة إذ يحدد الهدف من خلال البيئة والظروف التي يصنع فيها القرار. وقد تكون هناك سلسلة من الأهداف والوسائل كل منها يؤدي نحو الآخر إلي أن نصل إلي هدف نهائي يراد تحقيقه، أما البيئة فتتضمن معظم العناصر والمركبات التي تحيط بصانع القرار ومنها الاتجاهات والأحاسيس والأنظمة والتعليمات (الاجتماعية والقانونية). وهي تتسم بالتغير وعدم الاستقرار (Hermann, M, 2001, p.147).

ويتضح من التعريفات السابقة أن القرار يمثل مرحلة التي يقوم خلالها صانع القرار بالاختيار بين عدد من البدائل سعيا لتحقيق هدف صانع القرار ومن ثم فالقرار يمثل مرحلة

تحديد الاختيار المناسب.

ويري الباحث أن القرار يقصد به وصول صانع القرار لمرحلة الحسم و الانحياز لإحدى جوانب التي تحقق الحل بشأن موضوع أو قضية محددة وفقا لمقتضيات الموقف والظروف المحيطة (Gordon ,p.196 –215).

٢- خطوات صنع قرار السياسة الخارجية.

تعددت وجهات النظر في تحديد خطوات صنع القرار فيري " سيمون" أن صنع القرار يشتمل على ثلاث مراحل رئيسية هي:

• التعرف على المشكلة لصنع القرار.

• اكتشاف وتحديد سبل العمل الممكنة.

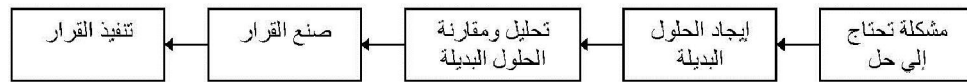
• الاختيار بين السبل الممكنة للعمل.

ويري بيرت " أن صنع القرار " يمر بثلاث مراحل هي:

• مرحلة التحليل.

• مرحلة الحساب.

• مرحلة المراقبة.



عملية صنع القرار

Source: Gray, Edmond R., Smeltzer ,Larry R., **Management (The Competitive Edge)** , Macmillan Publishing Company , A division of Macmillan , Inc., 1989, p. 258.

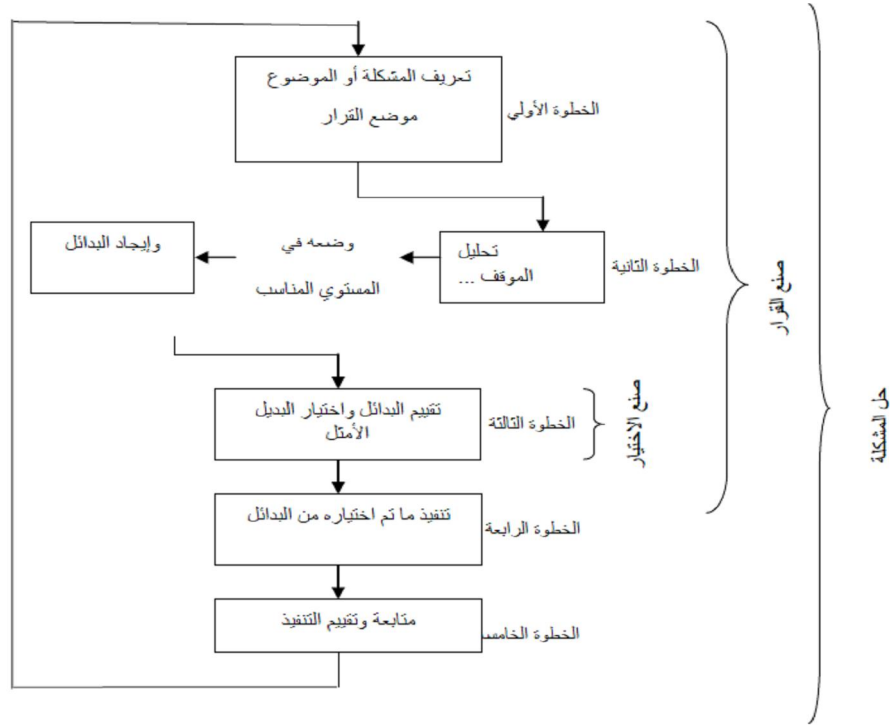
بينما يحدد "نجرو" أن عملية صنع القرار تتضمن المراحل التالية (Keinan , p.219–228):

• الوقوف على جميع البدائل السلوكية التي يمكن التوصل إليها والتي تحدد المشكلة.

• تحليل كل بديل وربطه بإمكانيات التنفيذ.

• اتخاذ القرار بتحديد البديل الأنسب.

• متابعة القرار.



الشكل (٢) في إطار الوقت المحدد تحديد مستوي الإنفاق والمورد المستخدم

Source: Lloyd S. Baird, James E. Post and John F. Mahon, *Management (Functions and Responsibilities)*, Harper Collins Publishers Inc., 1990, pp.70.

وبالتالي فإن عملية صنع القرار ينبغي أن تمر بالمراحل التالية:

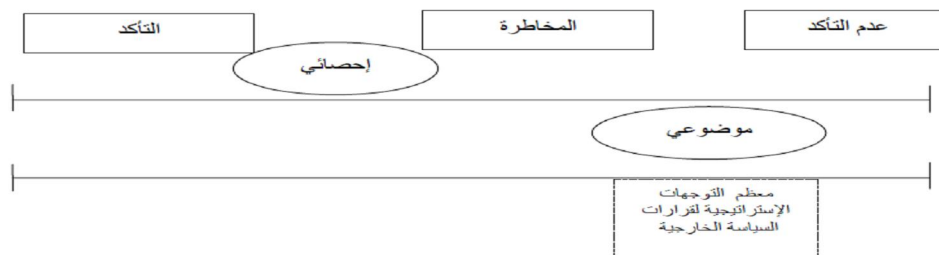
المرحلة الأولى: تحديد المشكلة:

وفي هذه المرحلة يقتضي في البداية تحديد المشكلة التي تتطلب اتخاذ قرار لمواجهتها وتمييزها عن غيرها وتحديد أبعاد هذه المشكلة وحجمها وجوانبها المختلفة.

المرحلة الثانية: تحليل المشكلة:

ويتم تحليل جوانب المشكلة هنا عن طريق جمع البيانات والمعلومات اللازمة ودراساتها وتجميع الحقائق وتصنيفها بدقة حيث أن القرار المناسب يعتمد بشكل كبير على مدى دقة المعلومات ونظام الاتصالات التي تحمل البيانات والمعلومات للقائمين على صنع القرار، بالإضافة إلى تحليل البيانات والمعلومات لتتضح المشكلة بأبعادها المتعددة

(Vasques, 1992, p.101 - Herman, M, 1995, p.66- 81. - Baird , p.71)



الشكل (٣) عن كمية المعلومات للظروف المستقبلية لصنع القرار في السياسة الخارجية

Source: Edmond R. Gray, Larry R. Smeltzer, *Management (The Competitive Edge)*, Macmillan Publishing Company, A division of Macmillan, Inc., 1989, pp.255.

المرحلة الثالثة: تحديد الحلول البديلة:

بعد تحديد المشكلة وتحليلها فإنه يصبح لزاما البحث عن حلول لتلك المشكلة خاصة وأن الحلول تختلف باختلاف المشكلة ولاشك أن الدراسة الجماعية تتيح الفرصة لظهور المزيد من الحلول البديلة فتمون فرصة العلاج الصحيح أكبر (Hermann, C.F, 1963, p.61-82).

المرحلة الرابعة: تقييم الحلول البديلة:

ومن التوصل إلي البديل الأفضل و اتخاذ القرار يجب تقييم الحلول البديلة في ضوء عدد اعتبارات هي:

- ١- التعرف على المزايا والعيوب التي يحققها كل بديل والمقارنة بين مزايا و عيوب كل بديل والمقارنة بالنسبة لكل منها.
- ٢- مدي الكفاية التي يحققها البديل من حيث الاقتصاد والسرعة والإتقان لتحقيق الأهداف.

٣- التحقق من مدي إمكانية تنفيذ القرار في حالة التوصل إلي انه البديل الأمثل.

المرحلة الخامسة: اختيار البديل الأمثل:

بعد تقييم البدائل التي اقترحت في ضوء الاعتبارات الدينية والخلقية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية والإنسانية فإنه يتم المقارنة بينها لاختيار البديل الأمثل والذي تتوفر فيه الاعتبارات السابقة فيعتبر البديل الأمثل.

وفي هذه المرحلة ونتيجة لمعرفة المزايا و عيوب كل بديل فإنه يمكن الربط بين بديلين

والخروج بديل جديد له مزايا أكثر وعيوب أقل إن كان ذلك ممكنا (Baird, p.71-75).

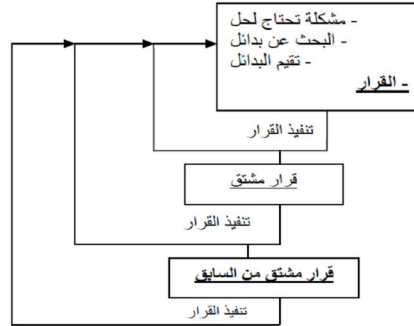
المرحلة السادسة: اتخاذ القرار:

وبعد اجتياز صانع القرار المراحل السابقة يصبح عليه اتخاذ القرار المناسب لمواجهة المشكلة ويجب ملاحظة:

- ابتعاد القرار عن الغموض واكتسابه أكبر قدر من الوضوح.
 - مراعاة إمكانية القائمين على التنفيذ، من تنفيذ القرار باليسر والسهولة المناسبين.
 - اتخاذ القرار في الوقت المناسب.
 - الحرص على وجود قرار بديل لمواجهة أية مشكلات قد تظهر عند تنفيذ القرار.
- ومن المفضل عرض القرار على الرئيس الأعلى لمناقشته والتصديق عليه، وبعد التصديق عليه يقوم بإعلانه على رؤوسه مع تحديد مهام لهم للتنفيذ، وبذلك يمكن الربط بين القرار ومهام الرؤوسين والتي تعمل جميعا لتحقيق الهدف وحل المشكلة.

المرحلة السابعة: متابعة قرار السياسة الخارجية وتقييمه:

بعد أن يوضع القرار موضع التنفيذ يجدر بالإدارة أن تتابع ذلك للتعرف على نواحي النقص أو الضعف في قرارها، فتعمل على تعديله بما يتلاءم مع تحقيق أكبر قدر من الكفاية في العمل متي كان التعديل جائزا قانونيا (Hermann, C. F., 1963, p. 85). والشكل التالي يوضح أن القرارات الكبرى تحتاج إلى قرارات مشتقة من واحد أو أكثر.



الشكل ٤ متابعة قرار السياسة الخارجية وتقييمه

٣- عناصر صنع القرار السياسية الخارجية:

١- صعوبة تحديد طبيعة المشكلة ولهذا يستعان بتحليل النظم من أجل التغلب على تلك الصعوبة.

٢- غالباً ما تكون الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها غير واضحة ولا يتم تحديدها.

٣- التداخل بين الوسائل والغايات يجعل الرغبة في تحقيق الهدف تعتمد على الوسائل المستخدمة.

٤- من الصعب تحديد معيار واضح للقرار الجيد.

٥- تدعو الحاجة إلى نوع من الخلق (الإبداع) في اقتراح البدائل وجمع الحقائق وتحليل البدائل.

٦- غالباً ما تسود القرارات الإدارية حالات من الغموض وعدم التأكد وذلك بسبب المعلومات المحدودة.

هناك ميل لجعل القرارات الإدارية عملية تنبثق عن المجموعات ولكن كلما زاد عدد المشتركين في صنع القرار كلما زاد الاختلاف على الأهداف (Halperin, p.88-97 -مرار، ص ١٤٣).

وبصفة عامة يمكن أن نميز بين مجموعتين تساهمان في صنع قرارات السياسة الخارجية. المؤسسات الحكومية والمؤسسات غير الحكومية. المؤسسات الحكومية تتمثل بالسلطة التنفيذية وما يتبعها من أجهزة فرعية مثل الوزارات والمؤسسات العامة، وكذلك السلطة التشريعية وما تشمله من لجان مختلفة. أما المؤسسات غير الحكومية فهي تشمل الأحزاب السياسية، وجماعات المصالح، والإعلام، والرأي العام.

رابعاً: صنع القرارات الاستراتيجية في السياسة الخارجية المصرية.

ونعني بالقرارات الاستراتيجية تلك القرارات التي تؤثر على مركز الدولة والأمن القومي أو تؤدي إلى تغييرات اجتماعية أو اقتصادية، أو إعادة تشكيل البيئة أو الهندسة الإدارية، ومن أمثلة القرارات الاستراتيجية القومية: مشروع الدلتا في توشكى، عقود الامتياز طويلة الأجل (مثل المطارات والموانئ) والتي تمتد لفترات طويلة من ٥٠-٩٩ عاماً، والتي تحمل الأجيال القادمة التزامات مستقبلية، إنشاء كوبري فوق قناة السويس نظراً لآثاره

البيئة والاستراتيجية المهمة.

والاستراتيجية خطة شاملة لتحقيق الأهداف في ظل ظروف متغيرة بعضها إيجابي وبعضها مناوئ من خلال عدة بدائل محورها هو السياسات طويلة الأجل عميقة الأثر المتعلقة بمعالجة القضايا غير الهيكلية المعقدة والمرتبطة بالهدف المحوري للقرار الذي تدور أهدافه الأخرى في فلكه. ويمكن الإشارة هنا دون الدخول في تفاصيل لا يتسع له المقام إلى أن القرار الاستراتيجي القومي يتسم بسمات أهمها (وهلين، ص ٣٥):

١- تعلقه بمجموعة ضخمة من القرارات الاستراتيجية الفرعية الخاصة بالمجتمع والمنظمات والشركات التي تعمل في نطاقه، فلكل منظمة منها قرارات استراتيجية تتعلق بهدفها المحوري الذي يعد هدفا فرعيا للمشروع ككل، ولب البعد الاستراتيجي للقرار هو الكفاءة في توزيع الموارد على مجالات التنافس، والقدرة على المواءمة بين أهداف مختلف المنظمات المندرجة في القرارات الاستراتيجية للسياسة الخارجية وبيئتها وأهدافها المحورة وآليات السواق التي تستطيع المنافسة.

٢- الفارق الأساسي بين القرارات الاستراتيجية القومية والقرارات الاستراتيجية للمنظمات والشركات أن الأولى تصدر في نطاق "حكم البشر"، بينما تصدر الثانية في نطاق "إرادة البشر"، وبتعبير آخر فإن الأولى تصنع بطريقة ديمقراطية على العكس من الثانية، إلا أنه لا يمكن تصور وجود أحد هذين النوعين من القرارات دون الآخر، فالبشر يحكمون ويدارون في آن واحد، كما العلاقة بين القرارات السياسية والقرارات الإدارية علاقة تكاملية، ويستند القرار الإستراتيجي القومي كقرار سياسي على الشرعية، قيم الأمة وتوقعاتها ومصالحها العامة والتراضي (القابلية بالحلل الوسط) والعمومية (خضوع الجميع له)، أما القرار الإداري فهو أداة لتنفيذ القرار السياسي يعتمد على المشروعية (التطابق مع القانون)، والتدرج (التسلسل من أعلى إلى أسفل).

٣- إن القرار الإستراتيجي القومي هو القرار الذي يؤثر في المدى الطويل على مركز الدولة أو أمنها القومي، ويؤدي إلى تغييرات اجتماعية أو إلى إعادة تشكيل البيئة بشكل جوهري كمردود لأبعاده الاقتصادية والمالية والبيئية والفنية والاجتماعية والقومية والأمنية والثقافية والعمرانية والسياسية (وهلين، ص ٣٧).

٤- لا يكتسب أي قرار صفة القومي بمجرد قرار يصفه بهذه الصفة، وإنما من توافق أهدافه مع مصلحة قطاعات واسعة من الشعب، ومن إتاحة الفرصة لأوسع دائرة من الخبراء لدراسته واختيار البدائل وتقومي الحلول، والالتزام بقواعد الحوار العلمي والصدق الإعلامي كأساس للمشاركة الشعبية^(٢).

١- عملية صنع القرار الاستراتيجي في السياسة الخارجية.

القرار الاستراتيجي القومي قد يتخذه فرد اي يقرر اختياره من بين عدة بدائل ولكن لا يصنعه فرد، إذ يتم صنعه بشكل جماعي حيث يستعان فيه بالخبراء وبالمجالس المتخصصة ومراكز البحوث والمعلومات، كما تتأثر عملية القرار الاستراتيجي القومي بجماعات المصالح والمنظمات الحكومية وغير الحكومية والرأي العام. ويتم صنع القرار في مراكز المعلومات عبر عملية تغذية متبادلة بينها وبين اللجان الوزارية لمجلس الوزراء وما يطرحه الوزراء من قضايا، وما يصدر عن البرلمان من تشريعات، وما يتم طرحه من سياسات وبرامج وأولويات (تريجو، ص ١٢).

ويغذي مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار الوزارات والهيئات الحكومية والجامعات ومراكز المعلومات القطاعية والإقليمية وقواعد البيانات العالمية بالمعلومات الضرورية عن القضايا القديمة والجديدة والطائرة والسياسات والبرامج والأولويات، كما يتلقى منها تغذية عكسية تساعده في وضع جدول أعمال المجلس، وذلك في دوره متواصلة يتم خلالها صنع القرار واتخاذ.

وقصارى القول أن صنع القرار الاستراتيجي يرتبط بتوسيع دائرة المشاركة وترسيخ تقاليد المشورة وتنمية البدائل المتاحة والمفاضلة بينها وحقق عملية صنع القرار بقيم ومهارات العصر وذلك من خلال آلية سباعية تشمل الأساليب التالية (Holsti, 1973, p.53-67) (٣):

١- النخبة السياسية، من خلال الاستناد على خبرة الوزراء السابقين وخبراء المنظمات الدولية والشخصيات العامة.

٢- مجتمعات الحكماء، بمعنى الاستناد إلى آراء المجالس المتخصصة مثل مجلس الشورى والمجالس القومية وغيرها.

٣- الجامعات والمؤسسات الأكاديمية، بغرض الاستفادة بما لديها من أبحاث ودراسات

متعمقة لكبار العلماء.

٤- جماعات المصالح والتي تعد قوى يعتد بها في النظم الديمقراطية والتعددية السياسية وذلك للاسترشاد برؤية منظمات الأعمال واتحاد العمال والنقابات المهنية وغيرها بحيث لا تكون مقصورة على رجال الأعمال فقط.

٥- مراكز البحوث والمعلومات التي توفر الدراسات والتحليلات التي تساعد على تعزيز مبدأ الشفافية.

٦- المنظمات غير الحكومية، والتي أخذت في التنامي والانتشار تعبيرا عن نمو المجتمع المدني وتعدد مراكز اتخاذ القرار.

٧- الاستئناس بالرأي العام، من خلال فتح قنوات التفاعل مع الصحافة وأجهزة الإعلام وقادة الرأي ومراكز الرصد والاستطلاع، وفي ضوء ذلك نتوقع أن تكون القرارات الاستراتيجية محصنة بأكبر قدر ممكن من الثقة والأمان.

صنع القرار الاستراتيجي إذن هو عملية جماعية، وهناك فرق بين اتخاذ القرار، أي اختيار بديل من بين عدة بدائل وهي مهمة يمكن أن يقوم بها الفرد، وبين عملية صنع القرار التي تتم في مراكز المعلومات وصنع القرار والمجالس المتخصصة عبر خطوات ست هي (Holsti, 1973, p.70-72):

١- تحديد أهداف القرار أولا: من حيث الزمان والمكان والمضمون في ضوء الموارد المتاحة والنتائج المرتقبة، فكل قرار عبارة عن عملية مقايضة يتم بموجبها استخدام موارد معينة للحصول على عائد معين.

٢- تصنيف الأهداف حسب أهميتها إلى أهداف لا بد من تحقيقها، وأهداف مرغوب فيها يتم ترتيبها حسب أهميتها النسبية ويمكن التضحية ببعضها.

٣- تطوير بدائل في ضوء الأهداف المحورية وهرم الأهداف المرغوبة.

٤- المقارنة بين البدائل في ضوء الأهداف.

٥- اختيار أنسب بديل أو اقل البدائل المطروحة.

ضبط الآثار الخاصة بالقرار النهائي بمعنى مراقبة القرار في التنفيذ ومعالجة ما يعترضه من عقبات، وتطويره وتكييفه بما يضمن له القدرة على البقاء، ولابد من الحرص هنا على وضع ضوابط وإجراءات للمتابعة ورصد التقدم في التنفيذ، والتأكد من فهم القائمين على التنفيذ للأوامر التنفيذية على الوجه الصحيح، وتحديد مسؤولياتهم بوضوح، ووضع نظام للإنذار المبكر بالمشكلات التي تعترض سبيل تطبيق القرار.(Holsti, 1984, p. 65-83)

٦- والتنبيه بالمشكلات المحتملة ومعرفة أسبابها واحتمال حدوثها وخطورتها وأنسب سبل الوقاية منها أو معالجتها فيما لو حدثت بالفعل.

وخلاصة القول أن عملية صنع القرار تشمل إرساء معيار للمقارنة بين ما "لابد من القيام به" وما هو "مرغوب فيه" وإنشاء بدائل للمقارنة بينها، ومعرفة العواقب السلبية والسعي إلى تسويتها مقدما وتحقيق تكيف القرار في التنفيذ مع المستجدات بما لا يؤثر على الهدف الاستراتيجي.

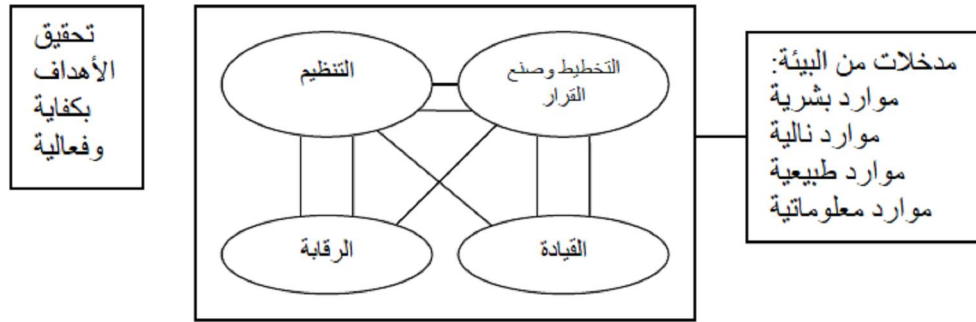
وإذا انتقلنا إلى دعم القرار الاستراتيجي القومي للسياسة الخارجية نجد أن مرحلة التنفيذ هي أهم وآخر مراحل صنع هذا القرار، وهو بحاجة إلى دعمه بمجموعة من الخطوط الإرشادية في ضوء الواقع المتشابك الذي سيخلفه، لذا تقترح هذه الدراسة مراعاة الضوابط التالية لدعم هذا القرار الاستراتيجي القومي(Thompson,p.75-76):

١- مراعاة الطابع الجماعي للقرار، وأنه يقتضي التخطيط والتنسيق بين اطرافه وشجرة القرارات المنبثقة عنه والمرتبطة به، وترتبط هذه العملية بنقاط خمس هي: صنع الهدف المشترك والمعبر عن القاسم المشترك، والتنسيق بين الرؤى المختلفة بما يضمن التنفيذ الكفء الفعال، والحيلولة دون الانسياق الأعمى وراء بعض مراكز القوة والنفوذ في تحديد الأهداف والوسائل، وذلك بتوسيع قاعدة المشاركة في صنع القرار مراقبته في التطبيق وأخيرا تعزيز مهارات التفاوض وفرص التفاوض الرشيد.

٢- النظر إلى عملية صنع القرار على أنها جزء لا يتجزأ من التخطيط بالأخص ومن العملية الإدارية بوجه خاص ذلك أن جوهر عملية صنع القرار هو السعي إلى تحقيق أهداف قومية بكفاية، مع استخدام الموارد المتاحة بشكل راشد ومراعاة اقتصاديات التكلفة الشاملة في الأمد الطويل، والفاعلية (مراعاة رشد العملية

الإدارية لاستخدام الموارد البشرية والطبيعية والمعلوماتية والمالية في القرار بمحاورها الأربعة المتداخلة: التخطيط والقيادة والرقابة والتنظيم) (Mann, p. 197-210). ويرتبط التخطيط بالذات بعملية صنع القرار، فصنع القرار جزء من عملية التخطيط التي تعني بتحديد الاهداف وتقرير أنسب سبل تنفيذها.

ولابد من الإشارة هنا إلي أن لكل عملية تخطيطية مقومات ثلاثة، هي: تحديد الاهداف وسلم الاولويات، وتحديد الوسائل والموارد اللازمة للتنفيذ والخطط البديلة، وتحديد الجدول الزمني للتنفيذ بتفتيت الاهداف الاساسية إلي أهداف فرعية، ويوضح الشكل المبسط التالي العلاقة بين صنع القرار والعملية الادارية (Thompson, p. 78).



الشكل ٥ العملية الإدارية لصنع القرارات الاستراتيجية

٣- ضرورة الاسترشاد بالسياسة العامة كمبادئ مرشدة عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية الحيوية والوسيطي والتشغيلية كإطار حاكم لها وأكثر ثباتا بحكم أن أي قرار يرتبط بأهداف، ويحتاج إلي إطار يحقق له قدرا من الثبات يتمثل في مرتكزات السياسة العامة.

٤- تكثيف الدعم المعلوماتي للقرار الاستراتيجي القومي: إذ تعد المعلومات ذات أهمية محورية في تحديد الحالات التي تتطلب اتخاذ قرار وفي تطوير وتقويم البدائل القرارية المتاحة، وفي ترتيب البدائل حسب أهميتها، وفي تقويم وتصحيح مسار التنفيذ بالتغذية المرتدة.

٥- الحرص علي التكيف مع البيئة والاستجابة المخططة لدواعي الاستمرارية والتغير في آن واحد، ويقتضي ذلك (Lorange, p. 64):

- النظر إلى القرار الاستراتيجي للسياسة الخارجية علي أنه نظام يتكون من مدخلات من البيئة، تتحول هذه المدخلات عبر عملية الادارة والتمويل والتكنولوجيا إلي مخرجات، والتغذية العكسية لتفاعل المخرجات مع البيئة.

- مراعاة بيئة القرار بمعناها الشامل، أي البيئة الخارجية والداخلية للقرار، ولا بد من مراعاة مقتضيات العولمة والتي ستؤدي حتما إلي تنوع مشاريع الاعمال لتشمل مشاريع الاعمال الداخلية، والدولية.

وإذا تمت صياغة الاستراتيجية القومية والاستراتيجيات الفرعية المتعلقة بقرار استراتيجي ما والوسائل التي يتم بها تشغيلها وتنفيذها بالرشد والنظامية والتخطيط، فإننا نصبح أمام استراتيجية رشيدة.

أ) التعددية: بمعنى أن كل جماعة ممثلة في المنظمة تعمل علي تحسين تفهمها لكل جماعة أخرى.

ب) المنظمة المتعددة الثقافات تحقق الاندماج الهيكلي الكامل.

ج) المنظمة المتعددة الثقافات تحقق الاندماج الكامل لشبكة العمل غير الرسمي.

د) غياب التحيز والتمييز، واستئصال كل صورهما وأشكالهما.

هـ) التخلص من الاتجاهات التي تجعل للمرأة أعمالا تختلف.

و) انخفاض مستويات الصراع بين الجماعات (Hermann, 1998, p.35- 48 - رمضان، ص ١١٥).

٢- استراتيجيات صنع قرارات السياسة الخارجية المصرية.

ترتكز استراتيجية صنع قرارات السياسة الخارجية المصرية على عدة مبادئ نوجزها فيما يلي:

١- إن أي تطورات تتم في بيئة الأمن القومي المصري ترتبط وبدرجة كبيرة بالتطورات الحادثة في الدوائر التي تعمل في إطارها معطيات علاقات مصر الخارجية ونعى هنا لهذه الدوائر هي الدائرة العربية والدائرة الشرق أوسطية والدائرة الأوروبية

والدائرة الأفريقية. فنجد أن درجة التكاملية التبادلية لمخاطر بيئة الأمن القومي المصري أن الأمن القومي العربي على سبيل المثال يمثل أحد أهم أبعاد الأمن القومي الاستراتيجية بالنسبة لمصر وذلك من منطلق الوحدة الأمنية وارتفاع درجة التكامل الأمني التبادلية لجميع الدول العربية داخل المنطقة العربية.

٢- فهناك علاقة بين الأمن القومي المصري والأمن العربي ترتكن في الأساس على أن مصر جزء من عالم العربي، وفي الوقت ذاته فالعلاقة هنا ليست علاقة توظيف أو تنافس ولكن العلاقة تقوم علي ما تفرضه المسؤولية في العمل علي تعظيم نقاط الاتفاق وتجنب نقاط الخلاف حتى لو كانت فرعية في إطار منظومة الأمن بما يخدم مصالح الأمن القومي المصري وتظل علاقة التكامل بين الأمن المصري والعربي بما يعني التعامل والمساعدة بما يحقق المصالح القومية والدور المصري في المنطقة (كامل محمد، ص ٨-١٠).

٣- تأثيرات عامل الشفافية في إطار بيئة الأمن القومي المصري، ونعني هنا بعامل الشفافية أو الانكشافية لبيئة الأمن القومي المصري هي قدرة بيئة الأمن القومي المصري على تحقيق عنصر الانكشافية أي تحقيق درجة من الرؤية المتكاملة لعناصر بيئة الأمن القومي الداخلية والخارجية لتحقيق الاتصال بينها وذلك من أجل تحقيق الدرجة المرجوة من الاستقرار (كامل محمد، ص ١٧٥-١٧٧).

٤- أن من أهم التحديات العسكرية التي مازالت تواجه الأمن القومي المصري السياسة العدوانية التي تنتهجها إسرائيل، وبالرغم من إتفاقية كامب ديفيد التي أنهت حالة الحرب بين مصر وإسرائيل فمازالت إسرائيل تتمسك بالأراضي العربية التي احتلتها عام ١٩٦٧ بدعوى ضمان وجودها داخل حدود آمنه وترفض في نفس الوقت مبدأ مبادلة الأرض بالسلم، فضلا عن محاولتها الاستئثار بمصادر المياه العربية سواء في نهر الأردن أو نهر الليطاني (عبد البديع، ص ١٨٥-١٨٦).

٥- يرتبط الأمن القومي المصري ارتباطاً وثيقاً بالأمن القومي الإقليمي والأمن الدولي. وذلك في إطار لطبيعة الاستمرارية التفاعلية لبيئة الأمن القومي المصري والتي تتأثر بها مخاطر بيئة الأمن القومي المصري في إطار المتغيرات الدولية، فارتباط الأمن

القومي المصري بالعديد من المستويات التفاعلية يؤثر بشكل كبير على طبيعة وشكل مخاطر الأمن القومي المصري فنجد أن هناك ارتباط الأمن القومي المصري على سبيل المثال بالأمن القومي للبحر المتوسط شرقاً وغرباً أدى إلى بروز دور مصر واشتراكها بالاهتمام بالاستراتيجية الأمنية للمنطقة المتوسطة ضد أي مصدر من مصادر التهديد والصراع بالمنطقة (عودة، ص ١٠-١١).

٦- أن الأمن القومي المصري يرتبط كذلك بأمن البحر الأبيض المتوسط شرقه وغربه ومن ثم كان اهتمام الاستراتيجية الأمنية لمصر بإخلاء منطقة البحر الأبيض المتوسط من أي مصدر من مصادر الصراع ومن كافة أنواع أسلحة الدمار الشامل حتى يسود المنطقة الأمن والسلام والاستقرار^(٤) (سوبلمان، ٢٠٠٣، ص ١١٤-١٢١).

ب- مشروع قناة السويس الجديدة نموذجاً للتوجهات الاستراتيجية

تسعى مصر منذ ثورة ٣٠ يونيو ٢٠١٣ في ظل قيادتها الجديدة إلى العودة لدورها الرئيسي في منطقة الشرق الأوسط، بقضاياها المتعددة والملحة وعلى رأسها محاربة الإرهاب. وقد تجلّى ذلك البعد منذ ولادة الجمهورية الثالثة من خلال بروز توجهات جديدة في السياسة الخارجية المصرية أفصحت عنها الزيارات الخارجية للرئيس المصري عبد الفتاح السيسي، بدءاً بزيارته لعدد من الدول الأفريقية مروراً بزيارة المملكة العربية السعودية ثم روسيا الاتحادية، وذلك بعد زيارة سابقة لها عندما كان وزيراً للدفاع. حيث تتجه مصر إلى تنويع علاقاتها الخارجية مع القوى الدولية الصاعدة كروسيا والصين والهند والبرازيل من أجل تعظيم الاستفادة وتحقيق المصالح المصرية، كما تسعى مصر إلى تحقيق الاستقلالية في السياسة الخارجية واستعادة الدور المصري الريادي. فقد بادرت مصر إلى لعب دور حاسم في وقف العدوان الإسرائيلي على قطاع غزة من خلال إحياء المفاوضات بين الجانبين الفلسطيني والإسرائيلي. لقد حاز التوجه الجديد للسياسة الخارجية المصرية نحو المزيد من الاهتمام على كل الأوساط السياسية والأكاديمية، وأثار مخاوف عديدة لدى الدول الغربية والولايات المتحدة الأمريكية، خاصة في أعقاب زيارة السيسي لروسيا، مع تصاعد الأزمة بين روسيا والدول الغربية بشأن ما يحدث في أوكرانيا حالياً.

كما حرصت الدبلوماسية المصرية على التفاعل مع الملفات الهامة وثيقة الصلة بالأمن القومي المصري مثل ملف سد النهضة والأمن المائي، فضلاً عن التحرك المباشر في القضايا

التي تهدد أمن واستقرار الدول العربية، والعمل على استعادة الدور المصري في أفريقيا، والعمل على إعادة التوازن للسياسة الخارجية المصرية من خلال الانفتاح على جميع القوى العالمية، إضافة للتحرك المكثف لحشد التأييد اللازم لدعم ترشح مصر للمقعد غير الدائم لمجلس الأمن ٢٠١٦-٢٠١٧، وتقديم الدعم اللازم للاقتصاد المصري من خلال تهيئة الظروف المناسبة للانتعاش الاقتصادي، وذلك من خلال جذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة وزيادة حركة التدفق السياحي من أجل زيادة معدلات النمو وتوفير المزيد من فرص العمل، حيث بذلت وزارة الخارجية جهوداً حثيثة من أجل العمل على استعادة معدلات التدفق السياحي لمصر خاصة السياحة الأوروبية التي تمثل ٨٠٪ من إجمالي السياحة الوافدة إلى مصر، وسعت وزارة الخارجية من خلال القطاع القنصلي بالوزارة والبعثات والقنصليات المصرية بالخارج إلى تقديم الرعاية اللازمة والخدمات القنصلية للمواطنين المصريين في الخارج.(Nisman , p. 15-18).

وقد تحركت وزارة الخارجية وبعثاتها لصيانة الأمن القومي المصري وتعظيم المصلحة الوطنية والحفاظ على استقلالية القرار المصري وتنويع علاقاتنا الخارجية مع جميع القوى الدولية، وذلك من خلال مجموعة من المبادئ التي تحكم عمل السياسة الخارجية وفي مقدمتها التعبير عن إرادة الشعب ونقل صوته للعالم الخارجي، والتمسك باستقلالية القرار المصري والانفتاح على جميع القوى الخارجية، التأكيد على الاحترام الكامل للقانون الدولي والشرعية الدولية مع عدم التدخل في الشؤون الداخلية للدول، فضلاً عن التعامل مع مختلف دول العالم علي أساس علاقة المشاركة وليست علاقة التبعية أو علاقة المانح بالملتقي، والتأكيد علي مبادئ التعاون مع دول العالم وحل النزاعات بالطرق السلمية لتحقيق المكاسب للجميع.

وفي ظل العديد من التحديات للسياسة الخارجية المصرية، يأتي التحدي الاقتصادي على رأس هذه التحديات، حيث تواجه مصر مشكلة اقتصادية كبيرة منذ ثورة ٢٥ يناير ٢٠١١، نظراً لوجود عجز في الموازنة العامة للدولة وارتفاع معدلات البطالة وأسعار المواد الغذائية، فضلاً عن توقف عجلة الإنتاج وانخفاض احتياطي النقد الأجنبي وتدهور قيمة الجنيه المصري. كل هذه الأمور تركز عقبات جمة أمام السياسة الخارجية المصرية، وذلك إذا نظرنا على سبيل المثال إلى أنه إذا أردنا تدعيم العلاقات مع الدول الأفريقية وحل مشكلة

سد النهضة، فإنه يتعين على مصر أن تقوم ببناء المشروعات والمشاركة في عملية التنمية في تلك الدول، وهو ما تعجز عنه مصر حالياً نظراً لتردي الأوضاع الاقتصادية، مما يفوت عليها تحقيق عدد من الأهداف الهامة في هذا المضمار.

وبالتالي يأتي مواصلة الخارجية المصرية دورها في الترويج للفرص الاستثمارية في مصر عبر التواصل مع المستثمرين حول العالم ومع الجهات المانحة الدولية وبنوك الاستثمار والتنمية، وذلك من أجل زيادة الاستثمارات المباشرة وما يستتبعها من زيادة فرص العمل للشباب وزيادة معدلات النمو الاقتصادي. كما تسهم الخارجية في جهود دعم الصادرات المصرية الى الأسواق العالمية وفتح أسواق جديدة أمام المنتجات المصرية. كما تساهم الوزارة الهيئات والمؤسسات المصرية الأخرى في التعريف بالمقاصد السياحية المصرية من أجل استعادة التدفق السياحي لمصر وما يدره على الاقتصاد القومي من عملة صعبة (Slavin, 2014).

كان يتعين على وزارة الخارجية التحرك في مجال موازي من خلال دبلوماسية التنمية، والتي تعد أحد أولويات الحكومة المصرية ووزارة الخارجية خلال المرحلة الحالية بالعمل على تقديم الدعم اللازم للاقتصاد المصري من خلال تهيئة الظروف المناسبة لاستعادة الاستقرار الاقتصادي، وذلك من خلال جذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة وزيادة حركة التدفق السياحي من أجل زيادة معدلات النمو وتوفير المزيد من فرص العمل، حيث قامت وزارة الخارجية بناءً على ذلك بتنظيم اللقاءات والفعاليات والاجتماعات التالية: عقد الملتقى المصري الخليجي بمشاركة دول مجلس التعاون الخليجي واليمن في ديسمبر ٢٠١٣/ عقد المؤتمر الأول لشركاء التنمية بالقاهرة بمشاركة دول مجلس التعاون الخليجي واليمن في أغسطس ٢٠١٤/ تنظيم وعقد أعمال لجنة المشاورات السياسية بين مصر والمملكة العربية السعودية علي مستوي وزيري خارجية البلدين، وجولات التشاور السياسي بين مساعدي وزير الخارجية للشئون العربية في البلدين / تنظيم اجتماعات فريق العمل المصري الكويتي المشترك لتنفيذ التعاون الثنائي لاسيما في مجال الاقتصاد والتجارة والاستثمار، وذلك تحضيراً لمؤتمر مصر الاقتصادي الذي عقد في مارس ٢٠١٥، ترتيب اللقاءات مع المسؤولين من بعض دول مجلس التعاون الخليجي لمراجعة مشروعات مذكرات التفاهم والاتفاقيات الخاصة بتنفيذ العلاقات الثنائية بين مصر ودول المجلس في المجالات المختلفة منها تشجيع وحماية الاستثمارات، ومنع الازدواج الضريبي والتجارة والتعاون الاقتصادي والطيران

المدني ومكافحة غسل الأموال والتدريب المهني والصحة العامة والبيئة.

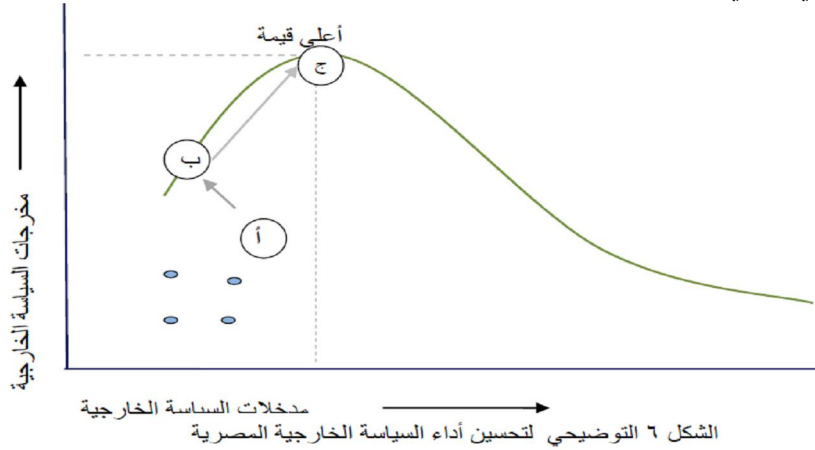
ان تعريف المشروع القومي عادة تكون من خلال حجمه الكبير وعائده السياسي والاقتصادي على الشعب الذي يقام على ارضه والمنطقة الاقليمية والعالم، والتقدم في كل الدول يعتمد على ربط المشروعات القومية بكل منظومة المشروعات الاخرى في الوطن. فمشروع السد العالي في فترة الستينيات كان مشروعاً قومياً لأنه ربط التحدي السياسي في اقامته وتمويله وبين التنمية الحقيقية في مصر بالمشروعات الاخرى المرتبطة به، كذلك فأهم ما تتركه المشروعات القومية من اثر داخلي هي الحشد الشعبي والمعنوي للمواطنين والدعوة للعمل الجاد وبحماس، فحرب ١٩٧٣ لتحرير الاراض كانت مشروعاً قومياً اكتسب حشداً شعبياً وتأيداً بغية استعادة ارض الوطن ونجح في تنفيذ الغرض منها ومن ثم، فان مشروع قناة السويس الجديدة مشروع قومي لأنه نجح في حشد الشعب لتمويله بأكثر من ٦٠ مليار من الجنيهات ثقة من الناس في القيادة السياسية ووطنيتها ورؤيتها الواضحة للمستقبل وتخطيطها الجيد له، كما انه مشروع مرتبط بمشروع اقليم منطقة قناة السويس الواعد في المشروعات اللوجيستية للمنطقة والعالم والتي لها خصوصية كبيرة من حيث موقعها مقارنة بمواقع قنوات اخرى في العالم حيث تقع بين مناطق تجارية كثيفة السكان وهى اسيا واوروبا ومنطقة الشرق الاوسط اضافة الى وجود سوق مصرية كبيرة للاستهلاك والمتوفرة في تعداد الشعب المصري الكبيرة اضافة الى توفر الأيدي العاملة لهذه المشروعات من المصريين وتوفير الخبراء في كل التخصصات العلمية المطلوبة (Wilson, 2014,p.206-214).

ومن جانب آخر، فالمنطلقات الاقتصادية المختلفة التي مارستها مصر جعلتها تستقر على نظام اقتصادي تجمع فيه بين عناصر التوازن بين انظمة اقتصادية متعددة وهى تتمتع بقيادة واعية حددت خارطة طريق للمستقبل الاقتصادي وتحركه وقادرة على اقامة العلاقات الخارجية القوية بأسلوب علمي يركز على الطموحات المصرية الكبيرة في المستقبل بالتعامل الحكيم مع كل قوى العالم ودول الاقليم وترى ان استقرار مصر ركيزة يمكن ان تتبادل معها المنافع وهو ما يتأكد من مشروع قناة السويس الجديدة.

٣- نموذج مقترح لقياس تقديرات المشروعات الاستراتيجية- مشروع قناة السويس الجديد- على السياسة الخارجية المصرية:

أ- دور المشروعات الاستراتيجية و تحسين الأداء للسياسة الخارجية.

إن الكثير ممن يعملون في السياسة الخارجية على دراية بدور المشروعات الاستراتيجية في حالة غياب القواعد ومحددات تحسين السياسة الخارجية الديناميكية، أو عندما لا يكون يتبع المسؤولون المعنيون بالسياسة الخارجية. إن عملية تنظيم عمليات صنع قرارات السياسة الخارجية هو الإجراء الأساسي الأول الذي يجب اتخاذه عن طريق إنشاء أنظمة وإنفاذ الامتثال للإجراءات والقواعد واللوائح الموضوعية كجزء من الأنظمة القائمة قبل أن تتمكن من اتخاذ إجراءات تتعلق بتحسين أداء السياسة الخارجية. ويظهر هذا المفهوم في الشكل التوضيحي التالي.



تكون هناك علاقة محدودة بين مدخلات ومخرجات النظام عندما يكون عمل السياسة الخارجية في ظل مردودات المشروعات الاستراتيجية. ويمكن تمثيل ذلك عن طريق النقاط العشوائية "أ" على خريطة المدخلات - المخرجات المبينة في الشكل التوضيحي السابق. ويكمن الهدف من عملية تنظيم انتقال أ إلى الموقع ب على المنحنى (أو الدالة الرياضية المُمثلة بالمنحنى) (Wagner, p. 177-205).

ومن ناحية أخرى، يمكن القول بأن عملية التحسين هي متغير لمحددات الإدخال من أجل تقليل أو تعظيم القيمة المستهدفة لدالة التكاليف أو الوصول إليها ضمن قيود معينة. ومن حيث المفهوم، يمكن اعتبار هذه العملية بأنها نقل ب إلى الموقع ج. وتشير لفظة "التحسين" عادة إلى المعالجة الرياضية للنهايات العليا والدنيا من أجل تعظيم أو تقليل دالة رياضية. وعلى الرغم من ذلك، من الممكن استخدام اللفظة لوصف معالجة أنظمة أكثر تعقيداً، ويجعل هذا من عملية تحسين الأنظمة المختلفة نشاطاً متزايد الأهمية. ويمكن تطبيق

عملية التحسين، إلى حد ما على الأقل، على جميع مستويات النظام، ولكن المشكلة الرئيسية التي تواجه تحسين نظام كبير هي أنه يمكن وجود اختلافات رئيسية بشأن تحديد النظام الأمثل وكيفية قياس إذا كان هذا النظام هو الأمثل أم لا.

ب- بناء نموذج لقياس تقديرات المشروعات الاستراتيجية

غالباً ما تكون القرارات المتخذة على المستوى الاستراتيجي طويلة الأجل، وتشمل تعيين موارد السياسة الخارجية لفترات طويلة. ويأتي تحديد توجهات السياسة الخارجية المصرية كنتيجة لمشروعات الاستراتيجية مثل مشروع قناة السويس الجديدة التي يتم اتخاذها على أعلى مستوى في السياسة الخارجية المصرية.

يمكن أن يكون عدد لا بأس به من أهداف السياسة الخارجية المصرية بل وأهم الأهداف متعلقاً بالناحية الاقتصادية. وتكون للأهداف الاقتصادية أهمية من حيث تحقيق الإيرادات المتأتية من خدمة أو مشروع أو من حيث البقاء في حدود التقديرات المتوقعة. إن مختلف الخيارات الاستراتيجية أو خيارات القرارات التي يمكن مواجهتها في وقت أو آخر تضمن تحليل الآثار الاقتصادية المترتبة على مختلف هذه الخيارات والقرارات في السياسة الخارجية المصرية.

أ - العوائد الاستراتيجية لمشروع قناة السويس الجديد على السياسة الخارجية المصرية

Strategic Benefits (SB): عندما يتم استثمار مبلغ معين من الأموال أو استخدامه في مشروع، فإنه السؤال الذي يتم طرحه عادة هو: هل الاستثمار مجد من الناحية العوائد الاستراتيجية؟ ومن الطرق الشائعة في قياس هذه العوائد لأي مشروع استراتيجي هو قياس عوائده من حيث المبالغ المالية التي يكسبها المشروع سنوياً. فعلى سبيل المثال، إذا كان المشروع يكسب في المتوسط ما نسبته ١٠ في المئة في السنة، فإننا نقول أن نسبة العائد على الاستثمار هي ١٠ في المئة.

صافي القيمة الحالية (NPV): فيما يتعلق بمشروع استراتيجي لفترة أرباح تمتد لعشرين (٢٠) عاماً، فإنه يجب تقدير العوائد الاستراتيجية في كل سنة من السنوات العشرين في حياة ذلك المشروع. وعلى الرغم من ذلك، يتم خصم السنة الأولى من هذه العائدات السنوية ويتم جمعها. وتشير هذه القيمة المجموعة من العوائد مطروحاً منها الاستثمار في السنة

الأولى إلى ما يُسمى بـ "صافي القيمة الحالية للاستثمار". وبعملية حسابية، يتم الحصول على صافي القيمة الحالية (NPV) عن طريق:

$$NPV(i, N) = \sum_{t=1}^N \frac{R_t}{(1+i)^t}$$

- القيمة المركبة: إن معكوس طريقة صافي القيمة الحالية (NPV) هو تقدير القيمة المركبة للعوائد الاستراتيجية للمشروع إلى السنة الأخيرة من المشروع. وتكون القيمة النهائية هي معكوس القيمة الحالية (PV)

$$FV = PV(1+i)^n$$

ب - معدل العائد الاستراتيجي الداخلي (ISB) Internal Strategic benefits: إن

معدل العائد الداخلي هو المعدل الذي يكون فيه العائد مساوياً للقيمة الحالية للاستثمار للمشروع الاستراتيجي. وبعبارة أخرى، هو المعدل الذي يكون فيه صافي القيمة الحالية للاستثمار يساوي صفر. وفي كثير من الحالات، قد تحدد السياسة الخارجية المصرية الحد الأدنى لمعدل العائد الداخلي للمشروعات الاستراتيجية.

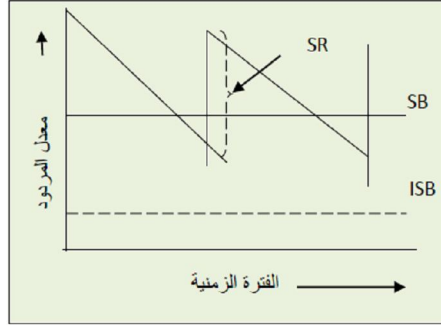
وغالباً ما يتم إعداد تقديرات للعوائد على السياسة الخارجية المصرية لكل فترة زمنية مقابلة لخطة عمل لمدة محددة. ويتم إعداد التقديرات على أساس التكاليف المعيارية لمختلف بنود الإنفاق أو على أساس القيم المتوقعة للنفقات. وتعتبر التقديرات الصفرية (Zero based estimation) طريقة يتم بموجبها إعداد التقديرات من الصفر لكل فترة زمنية.

هناك العديد من توابع القرارات الاستراتيجية في السياسة الخارجية المصرية، في ظل عمليات المتابعة لأي قرار استراتيجي والتي قد تكون ضرورية لعمل أنظمة صنع القرار بشكل سلس، ولذلك يجب أن تكون توابع القرارات هذه متوفرة عند طلبها. وغالباً ما تمثل توابع القرارات هذه شكل من أشكال نظام مراقبة وتطوير للقرارات المتابعة الاستراتيجية وتأثيرها على السياسة الخارجية المصرية. وهناك ثمة نظامين مقترحين هما نظام متابعة استراتيجية دوري ونظام متابعة استراتيجية مستمرة لتلك القرارات الاستراتيجية في السياسة الخارجية المصرية. وفي كلا هذين النظامين، يتم الاحتفاظ بحد الأمان للمردود الاستراتيجي على السياسة الخارجية المصرية ويتم الحفاظ على مستوى إعادة الطلب. وعندما ينخفض هذا الحد إلى

التوجهات الاستراتيجية لصانع القرار في السياسة الخارجية المصرية.....(٢٠١)

مستوى إعادة الطلب، يتم اعاده تقدير معدل المردود الاستراتيجي على السياسة الخارجية المصرية (Strategic Returns) (SR). (Herrmann, 1995, p. 415-450).

وقد تم تطوير صيغ مختلفة لاحتساب معدل المردود الاستراتيجي على السياسة الخارجية المصرية، وعادة ما تستخدم الصيغة التالية لاحتساب هذه الكمية:



$$SR = \sqrt{\frac{2 * A * Cp}{Ch}}$$

A = القيمة المقدرة للقرار الاستراتيجي خلال الفترة الأولى

Cp = تكلفة توابع القرارات الاستراتيجية

Ch = التكلفة المقدرة للقرار الاستراتيجي

SR = معدل المردود الاستراتيجي على السياسة الخارجية المصرية

خاتمة:

تتعدد قضايا السياسة الخارجية المصرية التي تتعلق بتحقيق هدي الأمن القومي والرفاهية الاقتصادية والاجتماعية لأفراد المجتمع، ومن هذه القضايا، تلك المتعلقة بالجغرافيا السياسية لمصر ودورها في تشكيل أبعاد وتوجهات حركتها الدولية، وفي تحديد نطاق الاهتمام والوجود المصري على الساحة الدولية. وبالتالي يمكن تحديد شكل السياسة الخارجية المصرية وتطورها بين مواطن الضعف وحدود الانتشار. وذلك بإعمال تلك الفرضية الرابطة بين صياغة وتنفيذ السياسة الخارجية، وتوافر قدر معين من الموارد. فندرة أو توافر تلك الموارد من شأنه أن يؤثر تأثيرا فعالا على حجم وفعالية نشاط السياسة الخارجية.

ومن ثم كان على السياسة المصرية أن تسعى لتعبئة الموارد الخارجية لسد الفجوة بين

الموارد المتاحة والاحتياجات المتزايدة. والتي أسفرت بدورها عن أنماط مختلفة من السياسة الخارجية وفقا لتباينات المرحلة والاحتياجات، تظهرها مرحلتان أساسيتان: الأولى أعطيت فيها الأولوية للاعتبارات السياسية الخاصة بالقومية والأمن القومي العربي، لتخالف المرحلة الثانية التي شكلت فيها الاعتبارات الاقتصادية محددًا رئيسيًا للسياسة المصرية، وتمحورت حول الهوية المصرية.

فالسياسة الخارجية المصرية ظلت مرتبطة بفكرة الدوائر الثلاث التي حددها الرئيس الأسبق عبد الناصر، وهي الدائرة العربية والإفريقية والإسلامية، أضيفت إليها دائرة عدم الانحياز، وكان الإطار الحاكم للسياسة في عهد عبد الناصر عدم الانحياز من الناحية النظرية، مع تفضيل التعامل مع الشرق من الناحية العملية، وضمان استقلالية مصر، مع دعم حركات التحرير في إفريقيا والعالم الثالث.

وكان اللجوء الى الخارج للحصول على المساعدات الخارجية بكافة أشكالها، إيذانًا بانتهاء مرحلة المد الثوري في السياسة الخارجية المصرية (١٩٥٥-١٩٦٥)، وهى الفترة التي شهدت صعود حركة التحرر الوطني في بلدان العالم الثالث التي كانت مصر أحد قادتها، وبداية مرحلة جديدة تتسم بسلوك خارجي أكثر تواضعًا في سبعينيات القرن الماضي. حيث غطت الاهتمامات الاقتصادية المباشرة لمصر على الاعتبارات السياسية، وهو ما يتجلى في لحظات تاريخية معينة، مثال ذلك: قرار الرئيس السادات الخاص بالسلام مع إسرائيل وزيارة القدس عام ١٩٧٧، والتي تم تبريرها في أحد جوانبها بالرغبة في إنهاء المشاكل الاقتصادية الداخلية التي عمقتها الحرب مع إسرائيل وتشجيع رأس المال الأجنبي على الاستثمار في مصر. ولا يعنى ذلك استبعاد دور العلاقات الاقتصادية الدولية وتأثيراتها على صياغة مصر لسياسة الانفتاح الاقتصادي التي تشير حتى الآن الكثير من الجدل والتباين حول دوافع تلك السياسة، رغم الاستقرار على دافعين اثنين: الأول يرتبط بالبعد الخارجي وضغوط البيئة الدولية، والثاني خاص بمستوى الاستقرار السياسي والاجتماعي. فلاشك أن تزايد مساحة الاعتماد على الخارج تزيد من تأثيرات البيئة الخارجية، ولاسيما مع تلك الدول المعتمدة على الدعم الخارجي بدءًا من المواد الغذائية وانتهاءً بالتسليح. وهو ما يمكن معه تفهم ذلك التباين بين التوجه الخارجي للحقبة الناصرية والحقبة الساداتية من ناحية، وما تشكله السياسة المصرية في ثمانينيات وتسعينيات القرن الماضي، من مرحلة وسط بين

الحقبتين السابقتين من ناحية أخرى. وذلك عبر مجموعة من الأهداف المتداخلة مثل استعادة الدور الإقليمي والموازنة بين التوجهات العربية والأفريقية مع مراعاة الاعتبارات الاقتصادية، وإن ظلت الصورة النهائية متمثلة في زيادة الاعتماد على المساعدات والمعونات الأجنبية. الأمر الذي زاد من قابلية البلاد للاختراق والتأثيرات الخارجية بسبب ما فرضته مواردها المحدودة من قيود على حكومتها (Heikal, p.68).

وبمراجعة دقيقة لأخطر القرارات المصرية في السياسة الخارجية المصرية تكشف بوضوح أن كل هذه القرارات المصرية كانت تخرج من مؤسسة الرئاسة أولاً، ثم تتسلم ملفها الخارجية المصرية، مثل بناء السد العالي بمعونة روسيا والبعث عن أمريكا، ثم طرد الخبراء السوفيات من مصر قبل حرب أكتوبر ١٩٧٣، والتحول الكبير فيما بعد في سياسة مصر من الشرق إلى الغرب، ثم التسوية السلمية مع إسرائيل، وجميع اللقاءات التي عقدت في مصر من شرم الشيخ إلى طابا إلى القاهرة بخصوص المفاوضات الفلسطينية - الإسرائيلية التي كان يصدر إعلان عنها من مؤسسة الرئاسة، ثم تشرف الخارجية على تنظيمها.

ولا يعني هذا أن هناك تنافساً بين مؤسسة الرئاسة ووزارة الخارجية، بقدر ما يعني أن مؤسسة الرئاسة المصرية هي المسؤول الأول عن تخطيط السياسة الخارجية المصرية منذ ثورة يوليو ١٩٥٢، وأن الوزير الذي لا ينسجم مع توجهات الرئاسة إما أن يستقيل أو يُقال. فعندما اعترض وزير الخارجية المصري الأسبق إسماعيل فهمي على زيارة الرئيس الراحل أنور السادات إلى القدس في بداية رحلة التسوية السلمية بين مصر وإسرائيل عام ١٩٧٧، وكانت هذه إحدى الخطوات الهامة في مجال السياسة الخارجية المصرية، انتصر في النهاية رأي الرئيس واستقال إسماعيل فهمي. وعندما حاول سلفه وزير الخارجية الجديد محمد إبراهيم كامل الاعتراض على تنازل الرئيس السادات في بعض النقاط وعدم أخذ الرئيس برأيه في بعض القضايا، وغادر منصبه بعد أيام قليلة من توليه إياه.

بل إن عمرو موسى، وزير الخارجية المصري الأسبق، عندما سئل عن زيارة شمعون بيريز وزير خارجية إسرائيل للقاهرة في أوائل مايو ٢٠٠١ بعدما أعلنت إسرائيل عنها، قال: لا علم لي بذلك ونفاها، وما هي إلا ساعات حتى صدر من رئاسة الجمهورية المصرية ما يؤكد الزيارة، ووصل بيريز بالفعل، وكان من الواضح أن موسى لا يفضل استقبال مصر له بدليل أنه رد عليه ردوداً قاسية في المؤتمر الصحفي لم يعتد عليها بيريز مثل قوله - رداً على

مزاعم اللاسامية ونشر صورة لبيريز في صحيفة معارضة مصرية وهو يلبس زي النازي: إذا أردنا أن نفتح الملف فيجب أن نفتحه كله، ثم سرد له شتائم الحاخام عوفاديا يوسف (زعيم "شاس" الروحي) للعرب والمسلمين وغيرها. وحتى اتفاق الشراكة المصري مع السوق الأوروبية المشتركة الذي ظل يعرقله الأوروبيون قرابة ثماني سنوات وكان لموسى دور في إنجازه تأجل التوقيع عليه رغم أنه جاهز لمجرد استكمال بعض القضايا الفرعية التي طلبها مجلس الوزراء المصري.

وعلى هذا النحو فقد أدلى وزير الخارجية الأسبق أحمد أبو الغيط بحديث صحفي عن أهم أسس وركائز السياسة الخارجية المصرية، وموقف مصر إزاء أهم القضايا إقليمياً وعالمياً، وأوضح وزير الخارجية إلى إن المؤثرات الأساسية للسياسة الخارجية المصرية تتمثل في عنصرين أساسيين هما الموقع، والدور والثقل المصري.. واستطرد قائلاً: الموقع يشير إلى أنها دولة أفريقية آسيوية بحر متوسطة وأوضح انه لا يوجد أحد من أصحاب النفوذ القوي علي مدار تاريخ العالم إلا وكان له اتصال بمصر بصورة ما.

وأوضح أن محددات السياسة المصرية تتمثل في عدة أبعاد:

- البعد الأول: حوض نهر النيل الذي يعد أولوية أولى باعتباره الكوب الذي يعطينا كل شيء.

- البعد الثاني: ويمثل منطقة الجوار المباشر بمعنى من أين يأتي التهديد ومن أين يأتي النفوذ.

- البعد الثالث: ويمثل القوة المؤثرة في العالم وضرورة التعامل معها بشكل يحمي مصر من أخطارها.

وأكد على أن فاعلية الدور الدبلوماسي المصري ليست نابعة من تأثير وزير الخارجية أو السفراء فقط، وإنما هناك قوة أخرى تلعب تأثيراً كبيراً في مدى فاعلية هذا الدور والذي يمكن أن نطلق عليها القدرة التأثيرية للإعلام المصري، وهي قدرة ملايين البشر على الاستماع إلي راديو وتلفزيون القاهرة، إضافة إلي قوة أداء المجتمع والتي هي موجودة بالفعل.

إلا أنه وخلال فترة المجلس العسكري بعد ثورة يناير ٢٠١١، حرص المجلس على عدم الدخول في أية أزمات خارجية، واهتم بتنفيذ استحقاقات المرحلة الانتقالية حين تسليم

السلطة إلى الرئيس. أما في عهد الرئيس الأسبق محمد مرسي، فقد كانت هناك أولوية للدائرة العربية والإقليمية، خاصة الدول التي لها الأيديولوجية نفسها "حماس - تركيا". كما شهدت فترة توليه توترا بين مصر ودول الخليج، كما اتسمت تلك المرحلة بالضبابية وعدم الوضوح والالتباس في السياسة الخارجية المصرية، نظرا للانفصال بين وزارة الخارجية والرئاسة.

لكن و بقيام ثورة ٣٠ يونيو ٢٠١٣، حدث تغيير كبير ووضوح كامل في السياسة الخارجية لمصر. وخصوصا مع وجود السيد/ نبيل فهمي وسلفه السيد/ سامح شكري كوزيرين للخارجية، أصبحت هناك رؤية واضحة، وتم الإعلان عن أن مصر بصدد الاعتماد على سياسة خارجية مصرية جديدة، قوامها الاتجاه نحو تنويع علاقاتنا الخارجية مع القوى الصاعدة في العالم للاستفادة المتبادلة والمشاركة، والتوجه نحو الاستقلالية في السياسة الخارجية، من خلال تنويع العلاقات، وتعزيزها مع كل دول العالم، فضلا عن استعادة الدور الريادي لمصر، خاصة في الدائرتين العربية والإفريقية، إضافة إلى إعادة التوازن للسياسة الخارجية المصرية، من خلال تنويع البدائل، وإيجاد أصدقاء جدد، وتعميق العلاقات مع القوى الصاعدة عالميا كروسيا، والهند، والصين، واليابان، والبرازيل، وغيرها.

تعزيزا لهذا، فإن مصر بادرت بطرح رؤيتها نحو العديد من القضايا كالقضية الفلسطينية، وإخلاء منطقة الشرق الأوسط من أسلحة الدمار الشامل، والقضية السورية بالحفاظ على وحدة الدولة السورية، وعدم استخدام القوة، وضرورة الاستجابة لتطلعات الشعب السوري، فضلا عن إصلاح الأمم المتحدة. فإجمالا فالسياسة الخارجية المصرية منذ ٣٠ يونيو مرت بمراحل ثلاث: الدفاع عن الثورة المصرية، ومحاولة التصدي لمحاولات تدويل الأحداث الداخلية المصرية، خاصة فض اعتصامي رابعة والنهضة، وأخيرا التحول من الدفاع للهجوم (Caridi, 2015).

كما شهدت السياسة الخارجية المصرية محاولات تعزيز وتعميق العلاقات مع دول الخليج العربي، والتحرك الإيجابي في ملف سد النهضة، وتأكيد حق شعوب حوض النيل في الاستفادة والتنمية، مع عدم الإضرار بحقوق الغير، كما تحركت السياسة الخارجية المصرية بشكل إيجابي تجاه أزمة جنوب السودان الأخيرة. لذا، لا شك في أن السياسة الخارجية المصرية شهدت تحركا نشطا منذ يوليو ٢٠١٣ وحتى الآن.

وعلى هذا النحو، فأولى إلحاحيات السياسة الخارجية المصرية في المرحلة الجديدة هو التعامل مع قضية "سد النهضة"، فعلى الرغم من التحسن في الأجواء الذي حققته مقابلة الرئيس عبدالفتاح السيسي ورئيس الوزراء الإثيوبي والنقاط السبع التي تضمنها البيان المشترك عن اللقاء، أما على المستوى العربي فإن التطورات، خاصة في ليبيا: دولة الجوار الممتدة مع مصر، وما تمثله الأوضاع الأمنية المضطربة من أخطار، وكذلك الأوضاع في سوريا والعراق، ورغم التعقيدات البالغة لهذه الأوضاع فإنها تقدم فرصة للدبلوماسية المصرية لتأكيد عودة مصر لممارسة أدوارها في المنطقة. وعليه فإن مصر وحدها - برغم الجهد الذي يمكن أن تبذله - لن تستطيع أن تحقق اختراقاً نحو التعامل مع الأوضاع، ومن هنا يأتي التحدي الحقيقي السياسة الخارجية لقدرات الدبلوماسية المصرية على تشكيل محور عربي والتنسيق بين جهوده في التعامل مع هذه الأزمات.

ومن جانب آخر، هناك إشكاليات تواجه السياسة الخارجية المصرية حالياً، منها العلاقة مع الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تمثل العلاقة بين البلدين شراكة استراتيجية منذ عهد الرئيس الأسبق السادات، مروراً بعهد الرئيس الأسبق مبارك بشكل أو بآخر. وعلى الرغم من موقف الولايات المتحدة الأمريكية المتردد تجاه ثورة ٣٠ يونيو، والتي على أثرها أجلت الولايات المتحدة بعض المساعدات العسكرية لمصر، وهو ما زاد من توتر العلاقات، فلا شك في أن المصالح الأمريكية كبيرة في مصر، والأمر نفسه لمصر أيضاً. لذا، من الضروري إجراء حوار استراتيجي بين الدولتين .

ومن ثم، فالسياسة المصرية الخارجية سيحكمها في إيقاعها وتأثيرها في السنوات المقبلة مدى استقرار الدولة المصرية وشكل نظامها الداخلي ورؤية وتوازن القائمين على أمورها، إلا أن ما يتوقع هو الحذر من المغامرة أو الاضطلاع بمسؤوليات تعجز الدولة المصرية وتقتصر إمكانياتها عن القيام بها أو أن تدخل في مواجهات تخرجها عن كونها "دولة طبيعية" لها مسؤوليات خاصة تتجاوز أوضاع ومسؤوليات الدول المماثلة، لقد استخدم مفهوم "الدور والسلطة"، على مدى عقود من قبل الدولة المصرية للغطية على وإخفاء قصور المجتمع المصري في مواجهة احتياجات المصريين في التعليم والصحة ومجتمع الرفاهية، وهى كلها، في تقديرى، العناصر الحقيقية للسلطة والسلطان الفعلي. من هنا، فلتكن سياستنا الخارجية تستهدف تحقيق المناخ المناسب واللازم لمصر لكي تنطلق في رسالتها الداخلية، وسوف يكون

لذلك انعكاساته في مستقبل الأيام على الدور المصري. ومن الأخرى بالذكر هنا حول ضرورة تفعيل العلاقة بين مراكز الفكر والبحث العلمي في مصر ومراكز صنع القرار المصرية، ولا بد من أن يكون هناك تفاعل إيجابي بينهما، بما يمكن من تشكيل شبكة من المراكز المتخصصة ترتبط بوزارة الخارجية، بما يشكل استفادة كبرى لصانع القرار المصري في مجمل القرارات وخاصة الاستراتيجية منها.

Abstract

There are multiple in the Egyptian foreign policy issues which relate to the goals achievement of the a national security and economic and social well-being of the community members, and these issues, those relating to the political geography of Egypt and its role in the formation of the dimensions and orientations of the international movement, and in determining the scope of interest in the Egyptian presence in the international arena. And thus it can determine the form of the Egyptian foreign policy and development between the weaknesses and limitations of proliferation. And that the realization of the hypothesis that bond between the formulation and implementation of foreign policy, and the availability of a certain amount of resources. The scarcity or availability of those resources would have an effective impact on the size and effectiveness of the activity of foreign policy.

In this way, nearer the urgency of the Egyptian foreign policy in the new phase is to deal with the issue of "the Renaissance Bridge ", and Egyptian sought since the revolution of June 30, 2013 under the new leadership to return for its key role in the Middle East, and multiple pressing cases, especially the fight against terrorism. This was demonstrated dimension since the birth of the Third Republic through the emergence of new trends in the Egyptian foreign policy.

Which is associated with some development aspect, achieve returns for potential national projects, according to the determinants of the strategic construction of foreign policy and national projects to each other such as the new Suez Canal project, which the study seeks building a standard model for measuring the value of returns for the strategic decision of project.

Keywords: Decision-making, strategic directions, the Egyptian foreign policy, the new Suez Canal project

هوامش البحث

١- ويشير جون جاك وروسو رائد الليبرالية الديمقراطية إلى أن « الممارسة الخارجية للسلطة لا ترجع إلى الشعب، لأن مناهج الدولة ليست في متناوله؛ وإنما في يد الرؤساء الأكثر استنارة وإلما بما بخصوص هذه القضايا، عل غرار هذه المقولة، فإن رئيس الدولة، يعد المنسق أو المهندس للسياسة الخارجية، حيث أنه يرأس مجلس الوزراء ويسهر على قيادة الدفاع ويشارك في المفاوضات الدولية، بمعنى أنه يملك كافة الوسائل التي تمكنه من القيام بهذا الدور بشكل فعلي بما في ذلك التوفيق بين المواقف الشعبية والرسمية والصراعات الداخلية بين الإرادات والإذعانات المختلفة المرتبطة بالمحيط الخارجي.

٢- ومن الأهداف التي لا بد أن يسعى إليها المشروع القومي: تعظيم القوة الشاملة لمصر، وتعزيز الأمن القومي المصري وتحقيق قدرة المجتمع المصري على البقاء في ظل العولمة والتحول في البيئة الإقليمية ومتطلبات النمو السكاني والمعطيات البيئية لوادي النيل والدلتا القديمة، وبتعبير أبسط تتمحور الأهداف التي لا بد منها في تمكين الجيل الحالي من البقاء وتحقيق التنمية الشاملة المستدامة، وحفظ حق الأجيال القادمة في الحياة الكريمة من خلال التخطيط للحاضر والمستقبل في آن واحد، وقد تتحقق هذه الأهداف بقرار واحد أو بعدة قرارات متفاعلة معاً متزامنة أو متعاقبة، وقد تتمثل الأهداف المرغوبة في إنجاز تلك الأهداف التي لا بد منها في مدة قصيرة، أو بواسطة شركات مصرية، ومدخلات مصرية خالصة، أو الانتاج للتصدير، أو التحكم في التركيب المحصولي وفي حين لا تقبل الأهداف الحتمية الحلول الوسط ولا المساومة فإن الأهداف المرغوبة تقبل دائماً ذلك، وتسوي عادة في ضوء الموارد، وعبر التفاوض، ولا تغدو ذات تأثير جوهري إلا حينما تصل المساومة بشأنها إلى حد المخاطرة بالأهداف الحتمية.

٣- والأحرى بنا للذكر أن نشير إلى أن البوصلة الصحيحة لتوجيه اتخاذ القرار الرشيد في المسائل الاستراتيجية هي وجود عدة بدائل للمفاضلة فيما بينها على أساس من المعلومات الصحيحة ودراسات الجدوى ذات الأبعاد الاقتصادية والمالية والاجتماعية والثقافية والفنية والحضارية والأمنية وكذلك البيئة والقومية

والسياسية، وفي القرارات الاستراتيجية لابد من أن يغلب جانب الجدوى الحضارية والبيئية على الجدوى السياسية التي تعني باكتساب الشرعية والقبول العام للسلطة السياسية القائمة، في حين تهتم الجدوى الحضارية والبيئية بالبعدين الزماني والمكاني وكلاهما أبقى أثراً وأطول عمراً.

٤- فعلى سبيل المثال، فعامل الإرهاب هنا سيخفف حدة التدخل المستقبلي لكلا البلدين في الساحة اللبنانية وذلك لانشغالهم الدولي في الدفاع عن أنفسهم أمام الاتهامات الدولية. بل أن هناك ثمة تغيرات قد تطرأ على حزب الله إذا ما تغير الميزان الإستراتيجي لإيران وسوريا في المنطقة، مشيراً إلى أن حزب الله بات يتعرض لضغوطات كثيرة وملاحقة من قبل الإدارة الأمريكية التي باتت تضغط على سوريا من أجل تحجيم نشاطات الحزب داخل لبنان. ويجري كل ذلك جنباً إلى جنب مع طلب الإدارة الأمريكية من السوريين عدم التدخل المباشر في لبنان وهذا بدوره إن أخذ حيزه على الأرض، كما يرى الباحث إن ذلك سيؤثر على مستقبل حزب الله السياسي، لكنه يعود ويؤكد أن حزب الله يمتلك منظومة اجتماعية وثقافية داخل المجتمع اللبناني تساعده على الاستمرار في البقاء من خلال انخراطه القديم الجديد داخل المجتمع اللبناني، حيث مئات المؤسسات الثقافية والاجتماعية والصحية التي تقدم خدماتها للمجتمع اللبناني كل ذلك إضافة إلى الإرث النضالي الكبير الذي خلفه حزب الله خلال حربه الطويلة مع إسرائيل طوال نحو عشرين عاماً، هذه الجوانب تكفل لحزب الله البقاء والاستمرارية.

ويرى الباحث أن تغير الرئاسة في سوريا كان أحد أهم المحاور التي أثرت على الساحة اللبنانية وغيرت شيئاً ولو قليلاً من قواعد اللعبة الجديدة فالرئيس بشار الأسد لا يمتلك القدرات اللوجستكية المنهجية لعداء إسرائيل بالحجم الذي كان يمتلكه والده حافظ الأسد، ولهذا فإن هذا التغير سيكون له شأن مستقبلي وتأثير على العلاقات والمفاوضات بين إسرائيل وسوريا، والأمر الذي في النهاية يؤثر على الأمن القومي المصري.

قائمة المصادر والمراجع

Books:

- Allison, Graham (1971), *Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis*, Little, Brown, and Co., Boston.
- Baird , Lloyd S. , Post , James E. and Mahon, John F. (1990), *Management: Functions and Responsibilities* , Harper Collins Publishers Inc.
- George, A. L.(1980), *Presidential decision making in foreign policy: The effective use of information and advice*. Boulder, CO: Westview Press.
- George, A. L., From groupthink to contextual analysis of policymaking groups. In Hart, Paul 't, Stern, Eric K. & Sundelius, Bengt (eds.) (1997), *Beyond groupthink: Political group dynamics and foreign policymaking* , Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Halperin, M. H., & Clapp, P. (with Arnold Kanter)(2006), *Bureaucratic politics and foreign policy*(2nd ed.). Washington, DC: Brookings Institution Press.
- Halpern, Manfred (1963), *The Politics of Social Change in the Middle East and North Africa*. Von-Pivka, Otto. Armies of the Middle East.
- Holsti, O. R. ,Theories of crisis decision making. In R. Matthews, A. Rubinoff, & J. Gross Stein (eds.) (1984), *International conflict and conflict management: Readings in world politics*. Ontario, Canada: Prentice-Hall.
- Hopf, T. (2002), *Social construction of international politics: Identities & Foreign Policies*, Moscow, 1955 & 1999. Ithaca, New York: Cornell University Press.
- Khong ,Yuen Foong (1992), *Analogies of War*, Princeton University Press, Princeton.
- Lorange ,Peter(1982), *Implementation of Strategic Planning* ,Prentice-Hall , EnglewoodCliffs , N.J.
- Post, J. M , The impact of crisis-induced stress on policy makers. In A. L. George (ed.) (1991), *Avoiding war: Problems of crisis management* , Boulder, CO: Westview Press.
- Wagner, R. H.(1989), Uncertainty, rational learning, and bargaining in the Cuban missile crisis. In P. C. Ordeshook (ed.), *Models of strategic choice in politics*. Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Wendt, A. E. (1999) , *Social theory of international politics*. New York: Cambridge University Press.
- Vasques, Jogn (1993) , *the War Puzzle*, Cambridge University Press, New York.

Periodicals:

- Campbell, John C.(1964), The Middle East in the Muted Cold War, *Monograph Series in World Affairs*; 2:1 , University of Denver.

- Caridi , Paola (2015), Consensus-building in Al-Sisi's Egypt, in *Insight Egypt*, No. 7 ,February, <http://www.iai.it/en/node/3938>
- Gordon, C., & Arian, A.(2001), Threat and decision making. *Journal of Conflict Resolution*.
- Heikal, Mohamed Hassanein (1978), Egyptian Foreign Policy, *Foreign Affairs*, 56:4.
- Hermann, C. F.(1963) , Some consequences of crisis which limit the viability of organizations. *Administrative Science Quarterly*, 8:1.
- Herrmann, R. K., & Fischerkeller, M. (1995) ,*Beyond the enemy image and spiral model: Cognitive-strategic research after the Cold War*. International Organization, 49.
- Hermann, Margaret (2001), How Decision Units Shape Foreign Policy: A Theoretical Framework, *International Studies Review*,3:3, Summer.
- Hermann, Margaret(1998) , International Decision Making: Leadership Matters:The Frontier of Knowledge , *Foreign Policy*, spring.
- Hermann, Margaret and Degley, Jr., Charles (1995), Rethinking Democracy and International Peace: Perspectives from Political Psychology, *International Studies Quarterly December*.
- Holsti, O. R.(1973) ,Crisis, stress and decision making, *International Social Science*, 23:1.
- Keinan, G., Friedland, N., & Ben-Porath, Y.(1987), Decision making under stress: Scanning of alternatives under physical threat. *Acta Psychologica*, 64.
- Mann, L., & Tan, C.(1993), The hassled decision-maker: The effects of perceived time pressure on information processing in decision-making. *Australian Journal of Management*, 18:2.
- Nisman , Daniel(2014), Egypt's Foreign-Policy Challenge, *The National Interest*, June 2,.
- Slavin, Barbara (2014) , Fahmy: Egypt Will 'Diversify' Foreign Policy with Closer Ties to Russia, *Al -Monitor*, April 28,.
- Thompson Jr. , Arthur A. & Strickland (1996), A. J., Strategic Management: Concepts & Cases , *A times Mirror Higher education* , Inc., Ninth Edition.
- Wilson, Nigle (2014), Egypt Seeks Free Trade Zone Talks with Gulf States in Bid to Boost Economy, *International Business Times*, August 29.

الكتب:

- أحمد عباس عبد البديع (١٩٩٨)، **العلاقات الدولية: أصولها وقضاياها المعاصرة**، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٩٨.

(٢١٢).....التوجهات الاستراتيجية لصانع القرار في السياسة الخارجية المصرية

- السيد عليوة - عبد الكريم درويش (٢٠٠٠)، دراسات في السياسات العامة وصنع القرار، مركز القرار للاستشارات، القاهرة.

- حامد أحمد رمضان (١٩٩٤)، الإدارة الاستراتيجية، دار النهضة العربية، القاهرة، الطبعة الأولى.

- ماهر أبو المعاطي على (٢٠٠٠)، إدارة المؤسسات الاجتماعية (مع نماذج تطبيقية من المجتمع السعودي)، مكتبة الصفوة، الطبعة الأولى.

- فيصل فخري مرار (١٩٨٣)، الإدارة (الأسس والنظريات والوظائف)، دار مجدلاي للنشر والتوزيع، عمان.

- مصطفى كامل محمد (١٩٩٥)، التوازن الاستراتيجي في الشرق الأوسط ودور مصر، مركز الأهرام للترجمة والنشر، الطبعة الأولى.

دوريات:

- أحمد عبد الحليم (١٩٩٠)، تحديات الأمن القومي المصري في التسعينيات، السياسة الدولية، القاهرة: ١٠٠.

- جهاد عودة - محمد عبد العظيم (٢٠٠٥)، العلاقة الحرجة بين المحلي والعالمي في بيئة الأمن القومي المصري، كراسات مستقبلية، المكتبة الأكاديمية، القاهرة.

- عبد المنعم المشاط (٢٠١٤)، اقتراب متكامل: الأمن القومي المصري عقب ثورة "٣٠ يونيو"، السياسة الدولية، الأهرام، القاهرة: ١٩٦.

كتب مترجمة:

- بنامين تريجو - جون زيرمان (د. ت.)، استراتيجية الإدارة العليا: ماهيتها وكيفية تشغيلها، ترجمة: إبراهيم علي البرلسي، مكتبة الأنجلو المصرية.

- توماس وهلين، دافيد هنجر (١٩٩٠)، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة: محمود عبد الحميد مرسي - زهير نعيم الصباغ، مراجعة: حامد سوداي عطية - كامل السيد غراب، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية.

- دانيال سويلمان (٢٠٠٣)، قواعد اللعبة الجديدة بين إسرائيل وحزب الله بعد الانسحاب من لبنان، عرض: نزار رمضان، مركز يافا للدراسات الإستراتيجية التابع لجامعة تل أبيب - تل أبيب، الطبعة الأولى.